

inforBANCA

**Formação de Candidatos: 20 Anos
Os Bancos, o Marketing e a Felicidade!
Risco Legal e Reputacional
Educação Financeira**

Sumário

António de Sousa
no Conselho Pedagógico do IFB



5



Formação em Alternância na Banca
Cerimónias Comemorativas dos 20 Anos
e Entrega de Diplomas e Prémios aos
Melhores Formandos

18

Risco Legal e
Reputacional na Banca
Nuno Sampayo Ribeiro



6



A Fraude e o Sistema Financeiro –
... Engenharia Social
Cátia Pedro

20

Secção
MARKETING BANCÁRIO
Os Bancos, o Marketing e a Felicidade!
Bruno Valverde Cota



9



Secção
INOVAÇÃO E
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
A Medida do Desempenho
(Performance Measurement)
Carlos Jorge Carvalho

23

Seguros de Saúde – Uma Oportunidade
na Distribuição Bancária
João Patrício



12



Análise Económica
Evolução do Crédito ao Sector Privado
Não Financeiro
Rui Constantino

27

Secção
GESTÃO DA ACTIVIDADE COMERCIAL
Práticas de Responsabilidade Social no
Sector Bancário Português
Teresa Pereira Esteves



15



Secção
EDUCAÇÃO FINANCEIRA
O Contributo dos Bancos para a
Educação Financeira
José Dias Lopes

29

Conferência *Systemic Risk: Too-Important-to-Ignore* 4
Divulgando... 11
Citando... 25

Conte-nos um Caso 26
Diga-nos Como É 32
Actividades Internacionais do IFB 33
Instituto Superior de Gestão Bancária 34

Editorial

A intervenção do Presidente da APB, António de Sousa, no Conselho Pedagógico do IFB constitui sempre um importante momento de reflexão sobre a situação do sector. Embora tenha dito que a baixa rendibilidade das operações de retalho constitui neste momento a sua maior fragilidade, não deixou de referir que a banca é sólida e tem mantido a confiança da grande maioria da população. Daí esperar que, com a qualidade das pessoas que nela trabalham, possamos em breve entrar num novo período de prosperidade e de rendibilidade. São palavras inspiradoras.

Um tema que ganhou acrescida importância com a actual crise é do risco legal e reputacional da banca. Na sua função pedagógica a *inforBANCA* publica um oportuno artigo de Nuno Sampayo Ribeiro sobre o assunto que, entre outros aspectos, chama a atenção para as novas questões que se colocam aos bancos num ambiente de austeridade e consolidação fiscal.

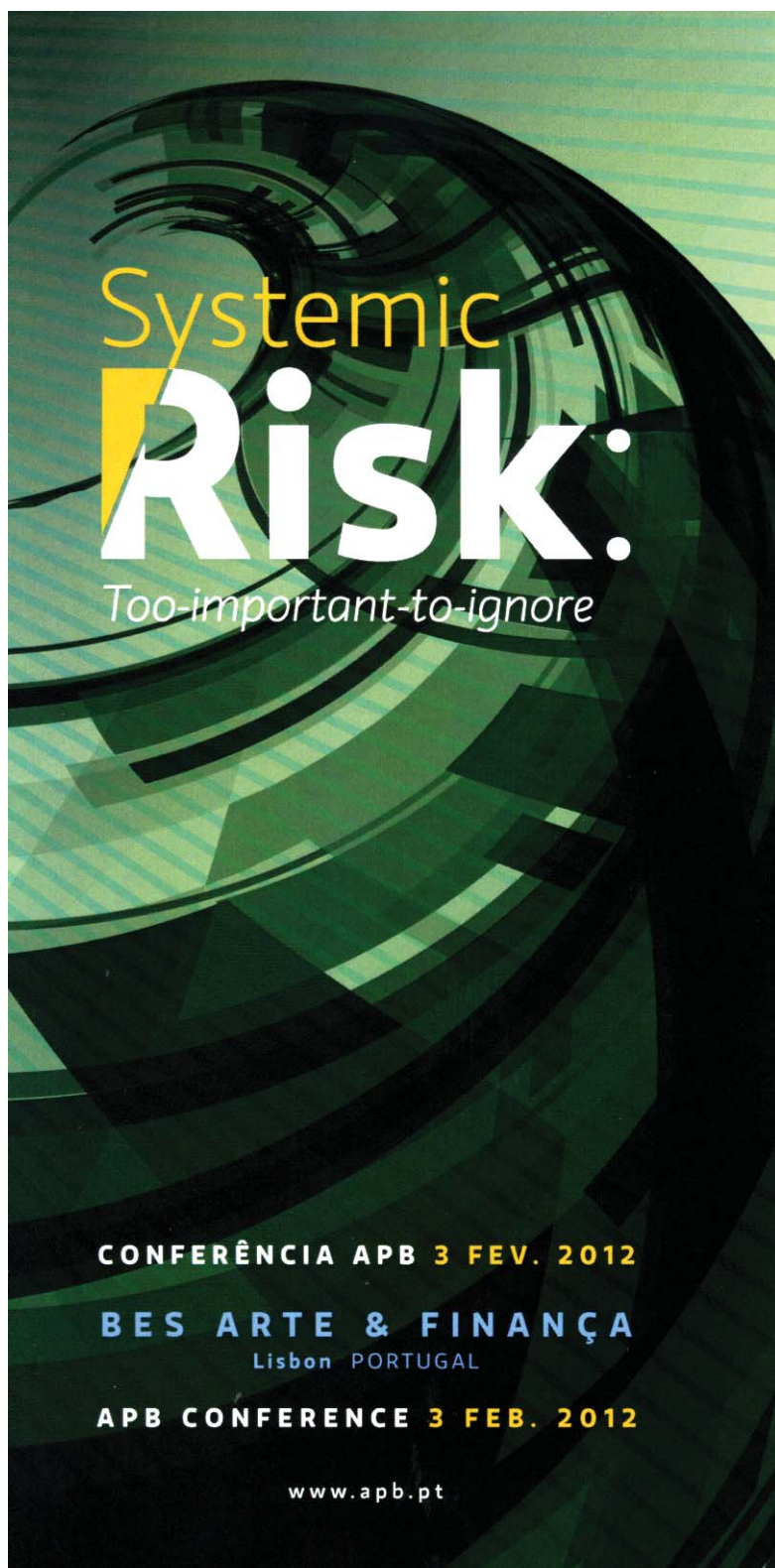
Objectivos pedagógicos tem também o texto de Cátia Pedro sobre a Fraude e o Sistema Financeiro. Uma vez mais a *inforBANCA* chama a atenção dos seus leitores para a necessidade de muita vigilância e muito cuidado numa área em que os lesados tanto poderão ser os bancos como os seus clientes. Perspectivar a evolução de áreas de negócio é o propósito do artigo de João Patrício sobre seguros de saúde. Acredita o autor que, no actual contexto de crise, a venda daquele tipo de seguros pode criar uma oportunidade para a distribuição bancária.

A *inforBANCA* publica as suas secções ancoradas em temas que, pela sua natureza, são de interesse recorrente e que, por esse motivo, aparecem com regularidade. Neste número editamos pela primeira vez a secção dedicada à Educação Financeira. Trata-se de um tema considerado da maior importância pela Associação Portuguesa de Bancos que, recentemente, pela voz do seu Presidente, apresentou a estratégia para o sector. A secção ficará a cargo de José Dias Lopes, responsável por aquele projecto da APB.

Todos os anos o IFB organiza uma sessão em Lisboa e outra no Porto para entregar diplomas aos jovens que terminam os seus cursos de Formação em Alternância na Banca. Este ano a *inforBANCA* tem razões acrescidas para dar relevo aos referidos eventos: comemora-se o 20º aniversário do projecto. Com a sua presença, Octávio de Oliveira, Presidente do IEFB, e António de Sousa, Presidente da APB, demonstraram a importância que atribuem a uma parceria entre as duas instituições que já formou 2 000 diplomados, em que a maioria construiu uma carreira de sucesso na banca!

Manuel Ferreira





**Systemic
Risk:**
Too important to ignore

CONFERÊNCIA APB 3 FEV. 2012

BES ARTE & FINANÇA
Lisbon PORTUGAL

APB CONFERENCE 3 FEB. 2012

www.apb.pt

A relevância do “conceito de risco sistémico no sistema financeiro” juntou no auditório do BES Arte & Finança, destacados especialistas nacionais e internacionais, estudiosos destas temáticas e diversos jornalistas da área económica. Em comum as mesmas preocupações: a estabilidade do sistema financeiro e soluções para o crescimento e prosperidade económica.

A abrir a sessão estiveram António de Sousa, Presidente da Associação Portuguesa de Bancos (APB), e Carlos Costa, Governador do Banco de Portugal (BdP). António de Sousa analisou a situação do sistema financeiro português, que classificou de “sólida, apesar dos desafios que enfrenta”. Por sua vez Carlos Costa, referindo-se à necessidade de a União Europeia assegurar a irreversibilidade do euro, afirmou que: “falhar não é uma opção”.

Seguiram-se dois painéis. O primeiro painel, *Systemic Risk in the Financial System*, contou com a presença de Carlos Tavares, João Santos e Charles Kahn, tendo por objectivo apresentar o enquadramento conceptual do risco sistémico. O segundo painel, *Policy Options to Mitigate*, contou com a participação de Elisa Ferreira, José Viñals, Andrew Procter e Peter Nyberg.

A encerrar a sessão, esteve o Ministro do Estado e das Finanças, Vítor Gaspar, que, numa perspectiva muito elogiosa, salientou que: “em contraste com o que acontece em outros países, os bancos portugueses têm demonstrado uma forte capacidade para atrair depósitos... é um sinal de confiança no sistema bancário português”.

Numa conjuntura económica adversa como a que vivemos actualmente, muitas foram as declarações, prudentes mas positivas, sobre o sistema financeiro português. Ficou bem patente a ideia de que os bancos portugueses têm demonstrado uma consciência e uma preocupação constantes na defesa do sector financeiro. ■

António de Sousa

no Conselho Pedagógico do IFB

António de Sousa, Presidente da APB, dirigiu aos participantes na reunião do Conselho Pedagógico do IFB uma oportuna intervenção focada nas grandes questões que, no actual contexto, se colocam à banca em Portugal e nos desafios que daí derivam para a gestão dos recursos humanos e da formação. Em seu entender, vai acentuar-se em Portugal o retorno à banca de retalho, um modelo no qual “os bancos se tornam cada vez mais o conselheiro, o *advisor*, dos seus clientes quer de produtos do activo, quer de produtos do passivo, o que vai implicar alterações em termos de formação profissional”.

O Presidente da APB enquadrou depois o actual momento da actividade bancária em Portugal referindo que a baixa rendibilidade das operações de retalho é, neste momento, a maior fragilidade. A principal causa é o aumento do custo do *funding*, o que levou, inclusivamente, o Banco de Portugal a criar regras sobre a remuneração dos depósitos. Por outro lado, recordou, “o *funding* tem um prazo muito mais curto do que os empréstimos porque Portugal é um dos países em que a percentagem de casa própria é mais elevada”. Um aspecto positivo, lembrou, é que o crédito malparado na habitação não é muito alto certamente devido ao facto de a taxa Euribor se manter em níveis historicamente baixos. Os meios de comunicação falam, muitas vezes erradamente, da “entrega das casas das pessoas aos bancos quando são casas de promotores imobiliários, o que não é exactamente a mesma coisa. É um tipo de crédito completamente diferente, com origens diferentes”.

Referindo-se à actual crise, António de Sousa disse que a banca “vai ter problemas de rendibilidade sérios ao longo dos próximos anos”. Acrescentou, no entanto, que “os bancos têm de continuar a manter a qualidade de serviço e o nível de confiança junto dos seus clientes, oferecendo uma grande diversidade de produtos, num ambiente muito complexo”.

O Presidente da APB disse que, para responder aos desafios da actual situação, “o que se pede hoje a um empregado bancário, a quem trabalha num banco, é bastante mais complexo e mais difícil, mas também talvez mais interessante do que era há uns anos atrás. Hoje, qualquer pessoa na instituição, quer interaja com clientes, quer esteja no *back office*, precisa de compreender profundamente o que é o



negócio bancário e qual é que é a estratégia do seu banco”.

Como consequência, António de Sousa pensa que “a formação vai ser mais importante do que nunca, e o IFB tem de continuar a ser cada vez mais abrangente. O principal objectivo da formação deverá ser mostrar a interacção entre as várias áreas de actividade e integrar o conhecimento, o que muitas vezes não acontecia”.

Quanto ao futuro, António de Sousa acredita que a banca vai continuar a ter na nossa economia um papel central de intermediário financeiro: “Não iremos ter um modelo anglo-saxónico, em que o mercado de capitais é uma fonte directa para um número muito significativo de empresas nos respectivos países. Aqui vai ter de ser a banca a fazer esse papel”.

O Presidente da APB terminou dizendo que “temos um grande desafio à nossa frente, que é a necessidade de a banca voltar a ser rendível. Sabemos que temos de passar por um período difícil, mas esperamos que a banca, também desta vez, com a qualidade que tem e com a qualidade das pessoas que nela trabalham, seja capaz de chegar a 2013, 2014 e entrar num novo período de prosperidade e de rendibilidade, porque, quanto à solvabilidade, penso que ela estará lá mesmo neste período mais frágil da banca”. ■

Risco Legal e Reputacional na Banca



Nuno Sampayo Ribeiro*

Dobrados três anos sobre a declaração dos G20 relativa ao fim da era do segredo bancário afirma-se, à escala global, uma profunda mudança no padrão de cooperação internacional em matéria fiscal. Esta mudança vem sendo estruturada com ênfase na transparência, mas nela não se esgota, confirmando a prioridade atribuída a outros temas, tais como a função do sistema fiscal ou o auxílio aos países em desenvolvimento. A análise da evolução das iniciativas, em especial das que respeitam às condições de funcionamento das autoridades tributárias, confirma, a meu ver, que estamos perante a afirmação de um padrão novo e não perante um aperfeiçoamento do padrão anterior. Na impossibilidade de examinar em toda a sua extensão o sentido e o alcance da mudança em curso, opto por destacar dois dos efeitos com maior relevo operacional para o setor bancário. Esses efeitos são a necessidade de redefinir os critérios de avaliação do risco legal e a emergência do imposto como fonte de risco reputacional.

Agenda Política

O ambiente social onde evolui a agenda política que vem modelando as mudanças a que fiz referência é um valioso guia para clarificar a sua trajetória. Por esta razão, parece-me útil fazer-lhe uma breve alusão, para salientar que a dita 'crise financeira' desencadeou programas públicos de estímulo à economia ou de assistência ao setor financeiro, que de um modo ou de outro implicaram aumentos muito elevados do *deficit* e da dívida pública. Estas situações estão na origem de legítimas dúvidas sobre a viabilidade da zona euro, a sustentabilidade do financiamento, no longo prazo, da dívida dos principais países industrializados e, nessa medida, da qualidade dos respetivos títulos de dívida pública. Em paralelo, a severidade dos efeitos das políticas de austeridade, em especial o acentuado aumento do desemprego, da tributação sobre os cidadãos, bem como a significativa redução dos benefícios sociais,

acentuaram a reprovação social do não cumprimento dos deveres fiscais. Devido a tudo isto e a outros factores, tal como um crescente mal-estar social, a agenda política centrou-se na justiça fiscal, no sentido de promover um maior esforço fiscal dos contribuintes abastados e de um combate mais eficaz aos abusos no planeamento fiscal das grandes empresas. Centrou-se, igualmente, na procura de novas receitas fiscais, no sentido de apoiar o esforço de consolidação fiscal.

Novas Receitas Fiscais

No tocante à procura de novas receitas fiscais, a ponderação das principais iniciativas confirma que vem sendo debatida, à escala global, em torno de três domínios: a) o do crescimento económico, com prioridade na dinamização do comércio e do investimento internacional; b) o da criação de novos impostos, sobressaindo a discussão

relativa à possível criação de um imposto sobre as transações financeiras; c) o da luta contra o não cumprimento dos deveres fiscais, em especial da evasão fiscal internacional. Neste último domínio, as atividades coordenadas pelo G20 vêm desencadeando uma pressão regulatória orientada por uma lógica de vasos comunicantes, como tive ocasião de apontar em artigos anteriores¹. Merece realce, na perspetiva do presente artigo, a articulação entre os objetivos fiscais e outros objetivos, designadamente os do reforço da estabilidade e da integridade dos mercados financeiros, em especial a luta contra o branqueamento de capitais, o financiamento do terrorismo e a corrupção. Exemplifica-o a revisão das Recomendações FATF, anunciada em 16.02.2012, por efeito da qual os crimes fiscais graves foram incluídos no catálogo das infrações consideradas delitos qualificados no domínio do branqueamento de capitais. Merecem também realce os resultados entretanto obtidos na luta contra a evasão fiscal e que podem ser medidos em vários planos. Opto por destacar que dados da OCDE de outubro de 2011 revelam a celebração de mais de 700 acordos relativos à troca de informações fiscais e que, numa amostra de 20 países, mais de 100 000 contribuintes declararam ativos que haviam ocultado. Esta circunstância gerou uma receita fiscal adicional, relativa aos dois últimos anos, de 14 milhares de milhões de euros, a qual se prevê que aumente nos próximos anos.

Speeding Up the Process

É de realçar que desde 2008 a prioridade conferida aos temas que referi na agenda política do G20, da OCDE, da UE, dos BRICS ou das principais economias, incluindo em Portugal, permanece incontestável e vem sendo concretizada através de uma metodologia dirigida a *speeding up the process*. Como resultado, vêm ocorrendo importantes mudanças nas legislações nacionais e nas práticas comerciais vigentes nos principais centros financeiros internacionais, confirmando que o segredo bancário terminou para efeitos fiscais. É disto exemplo a afirmação de uma nova geração de legislação anti-evasão fiscal, como o sistema multilateral de troca de informação anunciado, em 8.02.2012, pelos Estados Unidos, França, Alemanha, Itália, Espanha e Reino Unido. Realço que este sistema, embora centrado no *Foreign Account Tax Compliance Act*, deixa antever o reforço da trajetória de cooperação internacional baseada na generalização da troca automática de informação fiscal. Impulsionando assim um novo ambiente internacional de que o Conselho Federal Suíço parece não desejar ficar alheio, como indica a divulgação, em 22.02.2012, de uma “strategy for a credible, tax-compliant and competitive financial centre”. Nisto certamente terá pesado o *indictment* do Banque Wegelin pelas autoridades dos EUA, em 2.02.2012, e que levou entretanto ao perecimento desta instituição bancária, por sinal a mais antiga da Suíça, fundada em 1714.

“... as autoridades tributárias dispõem agora de novos meios de apuramento dos factos relativos à situação fiscal de um contribuinte ou à cobrança do imposto...”



Novas condições de mercado

Estamos perante novas condições de mercado. Como tive ocasião de defender na documentação distribuída no *workshop* “Banca e Troca Internacional de Informações Fiscais – o Fim da Era do Segredo para Efeitos Fiscais”², “(I)ndiscutivelmente o *new cooperative tax environment* impulsionará, também, um novo relacionamento entre os ditos reguladores financeiros e as autoridades fiscais, baseado numa maior coordenação no plano nacional ou multilateral. O que certamente dará origem: a) a novas condições e formas de crédito; b) a novos critérios de decisão na criação de produtos e serviços financeiros em regimes fiscais de nula ou baixa tributação, incluindo os relativos a não-residentes; de tratamento da informação de clientes para dar satisfação às exigências legais de assistência internacional no apuramento dos factos relativos à sua situação fiscal ou à cobrança do imposto devido; e de uso empresarial, em especial por grupos multinacionais, incluindo bancários, de jurisdições de nula ou baixa tributação por razões de neutralidade fiscal e estrutura legal. Alterações estas que têm mais importância para os interesses financeiros de Portugal do que se pensa. É pois fundamental que todos se apercebam a tempo, e que meditem e se preparem para decidir calmamente, pois grandes serão os desafios a enfrentar e as medidas a tomar.”

“... a eficiência fiscal é um dever de boa gestão, tanto quanto a reputação é porventura o mais valioso bem de um banco...”

Tainted Money?

No sentido de melhor concretizar os desafios e as medidas a que acabo de aludir, refira-se que existe um entendimento que restringe o impacto das alterações no domínio da cooperação fiscal internacional ao problema genérico do *tainted money*. Afirmando sem receio de dúvida que é de contrariar em absoluto este entendimento, pois o novo modelo de cooperação fiscal é relevante para todos os fluxos monetários, incluindo para as operações financeiras internacionais, em especial para o *corporate investment* ou *private wealth management*, orientadas ou não por estratégias de eficiência fiscal. Realço que as autoridades tributárias dispõem agora de novos meios de apuramento dos factos relativos à situação fiscal de um contribuinte ou à cobrança do imposto devido, que até há pouco tempo seriam política e tecnicamente inviáveis. Estes meios irão continuar a desenvolver-se orientados por uma lógica de vasos comunicantes com a ampliação dos meios de reforço da estabilidade e integridade dos mercados financeiros, assim viabilizando novas condições de aplicação da legislação fiscal, em especial os tratados de dupla tributação ou da legislação anti-evasão fiscal, designadamente das cláusulas gerais anti-abuso, da legislação de preços de transferência ou anti-planeamento fiscal abusivo. Em paralelo a definição de crime fiscal grave não será coincidente em todas as jurisdições, pelo que é necessário conhecer antecipadamente as diferenças vigentes nos mercados de operação, a fim de prevenir situações indesejáveis.

Gestão do Risco Legal e Reputacional

Neste contexto institucional e legal, o planeamento estratégico assente ou não em soluções de eficiência fiscal depara-se com novas questões, como as colocadas pelas iniciativas nos domínios a que fiz referência, bem como pelo ambiente de austeridade e consolidação fiscal, cuja pressão política pode ser condensada na exigência social *everyone must pay their fair share*. Originam-se assim novos fatores de risco, dos quais destaco os ligados à eventual desaprovação social da prática de eficiência financeira em causa, que poderá até colocar-se em relação a operações sem risco legal e desencadear comportamentos de retaliação, com efeito imprevisível no fluxo continuado de clientes ou investidores. A reação política, mediática e nas redes sociais à operação que uma prestigiada SGPS comunicou à CMVM, no início de 2012, é mais um exemplo que

sinaliza ser real a mudança de comportamentos também entre nós, reforçando a premência operacional da temática do imposto como fonte de risco legal e reputacional. Devido ao que referi, parece-me decisivo que exista na liderança de um banco uma adequada perceção do sentido global e ritmo da mudança internacional em curso, bem como uma visão integrada sobre as ramificações das operações em concreto, de forma a existir um reconhecimento precoce de situações potencialmente lesivas.

Conclusão

O padrão de cooperação fiscal que analisei é um instrumento ao serviço do novo consenso internacional relativo ao cumprimento dos deveres fiscais. Avaliado na perspetiva do impacto do setor bancário a partir de Portugal, impõe-se recomendar uma revisão dos critérios de avaliação no risco legal, no sentido de os articular com os novos meios de luta contra a evasão fiscal e com a nova dinâmica social, onde o imposto emerge como fonte de risco reputacional. Indiscutivelmente, a eficiência fiscal é um dever de boa gestão, tanto quanto a reputação é porventura o mais valioso bem de um banco. Perante este quadro nascente, e no sentido de trazer ao leitor algo que permita enfrentar o problema e, tanto quanto possível, ajudá-lo a encontrar uma solução razoável no arbítrio das escolhas e conflitos, termino propondo as perguntas que começam a fazer o seu caminho: a minimização legal do imposto a pagar maximiza o valor para o cliente, os quadros, o acionista? E, no caso em que maximiza, tem aceitação perante os valores prevaletentes na comunidade em que se integra? ■

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

1. Ver “Banca e a Era da Transparência Fiscal”, (*inforBANCA* n.º 87), p. 7-8 e “Desafios da Transparência: como resolver” (20/1), (*inforBANCA* n.º 90), p. 28-29.
2. *Workshop* “Banca e Troca Internacional e Informações Fiscais – o Fim da Era do Bancário para Efeitos Fiscais” (22 de junho de 2010).

Este texto foi escrito ao abrigo do novo acordo ortográfico.

Os Bancos, o Marketing e a Felicidade!



Bruno Valverde Cota*

Coordenador da Secção

Você é feliz no seu ambiente de trabalho? Faz tudo o que está ao seu alcance para tornar o ambiente de trabalho melhor? Sente orgulho em trabalhar no seu banco ou empresa? As respostas a estas questões mostram-nos o quanto ainda temos de evoluir em matéria de marketing interno! Ouve-se muito um discurso de que antigamente as pessoas “vestiam a camisola” da empresa e agora não. E eu pergunto: isto será verdade? Bom, o que eu sei é que uma empresa deverá conseguir atrair os melhores colaboradores e fidelizá-los. Mesmo no contexto de crise que vivemos. Os melhores agora ainda são mais precisos! Nunca foram tão precisos como agora, tem consciência disso?

Deverão ser promovidos internamente programas de incentivo, formação e desenvolvimento, programas de motivação que envolvam o “bem-estar” dos colaboradores e que lhes garantam a segurança nas actividades de trabalho. Mas isto bastará? Eu acho que não. Em paralelo, deverão também ser incentivados programas desportivos e sociais, de actuação comunitária, planos de carreira, de reconhecimento e crescimento. Um estudo conduzido pela GlobeScan e publicado pelo World Business Council for Sustainable mostra-nos como a reputação social e ambiental de uma empresa tende a tornar-se, a par do salário, um elemento importante na escolha de uma organização para trabalhar. Os entrevistados

mostraram-se avessos a trabalhar em empresas que consideram socialmente irresponsáveis. Mas um outro estudo, muito recente, conduzido por Teresa Amabile, professora na Harvard Business School, e Steven Kramer, investigador e escritor, autores da obra *The Progress Principle*, identificou os 5 factores de motivação mais importantes para os colaboradores: 1) incentivos, 2) reconhecimento, 3) objectivos claros, 4) apoio profissional e pessoal e 5) a progressão na carreira; chegaram assim à conclusão de que os executivos não entendem e não praticam técnicas de gestão e liderança com vista a uma maior motivação dos seus colaboradores. Por exemplo, apenas 8% dos executivos de topo consideram a progressão nas carreiras

“É preciso uma nova atitude perante a cultura organizacional, com valores favoráveis ao crescimento dos colaboradores, com planos de carreira que funcionem.”



como um elemento de motivação, o que contrasta com a opinião dos colaboradores. Interessante, não é?

Vejam realmente como “os tempos” são outros. A mudança, a pressão e o stress fazem parte do ambiente de trabalho. Por isso, há que torná-lo mais atractivo. E é possível com uma nova abordagem de marketing interno, que inclua novas formas de liderança e *coaching*. Quais são as verdadeiras necessidades dos seus colaboradores? Quais são os seus pontos fortes? E a suas fraquezas? De que forma é que poderão dar um melhor contributo à empresa? É preciso uma nova atitude perante a cultura organizacional, com valores favoráveis ao crescimento dos colaboradores, com planos de carreira que funcionem. Não existe certamente melhor estímulo para um colaborador que procura a excelência no seu trabalho do que uma empresa capaz de exhibir, como parte da sua cultura, exemplos de carreiras de sucesso. O exemplo é uma força insuperável! Tem dúvidas?

Assim, as empresas, os bancos, deverão desenvolver programas internos que criem competências e motivem as equipas. O objectivo deverá ser o de conseguirem que os colaboradores trabalhem com paixão e entusiasmo. Deverão ser promovidos estudos internos de medição do nível de satisfação e incentivadas as sugestões e reclamações dos colaboradores, com vista a uma melhoria contínua do funcionamento do banco. O banco deverá “abrir-se também para dentro” e, com base no seu conhecimento, mostrar que os colaboradores são realmente importantes, não apenas nos relatórios e nas palavras, mas na realidade. Mostrar-lhes que cada um deles pode fazer a diferença, estando claro para todos qual o contributo que cada colaborador poderá dar para os objectivos globais. Neste momento está a pensar: “Ah, é muito bonito dizer isso, mas na prática é impossível!”. Tudo aquilo que se possa fazer para melhorar o ambiente de trabalho, ter os colaboradores mais satisfeitos e ter um grupo, ainda que pequeno, fidelizado, vale o esforço. É a única forma de um banco ou empresa conseguir criar valor no serviço que presta e, conseqüentemente, ter também clientes satisfeitos e fidelizados.

Assim, para além da “força” da marca, da reputação, do marketing social, da capacidade de criar parcerias, da inevitável internacionalização e da presença em novas formas de comunicação, parece-me evidente que, nomeadamente os bancos, valem tanto quanto os profissionais que conseguem atrair e fidelizar. Temos um novo desafio empresarial e sectorial, que é o de os nossos bancos terem a capacidade para gerir relacionamentos internos. A questão é onde encontrar profissionais com essa flexibilidade e criatividade! Mas eles andam aí...

Bom trabalho! ■

*Membro do Conselho Científico do ISGB.
Coordenador da Pós-Graduação em Alta Performance nas Vendas e da Pós-Graduação em Marketing e Banking Social Media.

Bibliografia:

Teresa Amabile and Steven Kramer, “How leaders kill meaning at work”, *www.mckinseyquarterly.com*, Jan 2012.
Teresa Amabile and Steven Kramer, *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*, Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, August 2011.
Teresa Amabile and Steven Kramer, “The power of small wins,” *Harvard Business Review*, May 2011, Volume 89, Number 5, pp. 70–80.
<http://marketingfaculty.blogspot.com>

Divulgando...

→ A mudança, para além de tecnológica, é também cultural. É por isso que **José Eduardo Carvalho**, **José Álvaro A. Lopes** e **Cassiano M. Reimão** sustentam que nas organizações não deve subsistir a afirmação disjuntiva “ou isto ou aquilo”, mas imperar, por exigência da dignidade humana, a afirmação “isto e aquilo”, convictos de que nos negócios o papel do ser humano é fundamental.

Inovação, Decisão e Ética, publicado pelas **Edições Sílabo**, apresenta os elementos conceptuais e instrumentais sobre inovação, decisão e ética, a integrar nas estratégias de desenvolvimento e competitividade das empresas.

→ **Palavras de Steve Jobs**, de **Helena Oliveira**, editado pela **Centro Atlântico**, pretende mergulhar na extraordinária história do líder da famosa empresa da maçã, sendo que cada uma das suas notáveis citações pode representar verdadeiras lições de uma vida apaixonante e apaixonada.

→ A expatriação de quadros e técnicos portugueses é um fenómeno em rápida expansão e ainda muito pouco estruturado em Portugal. A maioria das empresas portuguesas adopta soluções casuísticas, não tendo uma política de expatriação definida, nem critérios de reintegração dos seus expatriados. Em **A Expatriação em Portugal**, de **Pedro B. da Câmara**, publicado pela **Editora RH**, são analisados os factores-chave para uma expatriação de sucesso.

→ **Avaliação Multicritério de Agências Bancárias: Modelos e Aplicações de Análise de Decisão**, de **Fernando Alberto Freitas Ferreira**, editado pela **Faculdade de Economia da Universidade do Algarve**, vem colmatar uma lacuna muito significativa nesta área do conhecimento ao discutir a avaliação de desempenho de agências bancárias numa perspectiva construtiva e de promoção da aprendizagem organizacional.

→ **Empreendedorismo e Planeamento Financeiro**, de **Carlos Duarte e José Paulo Esperança**, publicado pelas **Edições Sílabo**, destina-se a todos aqueles que têm uma ideia de negócio e a querem concretizar.

Recorrendo ao conceito «aprender fazendo», as matérias são apresentadas de uma forma simples e pedagógica, estabelecendo um equilíbrio adequado entre a prática das etapas a percorrer e o respectivo enquadramento dos conceitos teóricos que é necessário dominar para obter sucesso. Em www.silabo.pt tem ainda acesso a uma folha de cálculo para elaboração do seu próprio plano de negócios.

→ A banca de retalho e as instituições financeiras especializadas na concessão de crédito têm como objectivos maximizar o lucro, minimizar o incumprimento e aumentar as suas quotas de mercado.

Credit Scoring: Uma Ferramenta de Gestão Financeira, de **António Manuel Sarmiento Batista**, publicado pela **Vida Económica**, responde a essas solicitações apresentando técnicas capazes de discriminar entre “bons” e “maus” créditos e constitui um precioso auxiliar nas lides da decisão, facilitando aceitar ou recusar o crédito em função de critérios de avaliação adaptados ao perfil do cliente e aos objectivos institucionais.



Outros livros recebidos que podem ser consultados na nossa biblioteca:

- **Edições Sílabo** – *Conjunturas & Tendências: Uma Visão sobre Portugal, a Europa e o Mundo*, de Glória Rebelo; *Economia Pública: Eficiência Económica e Teoria das Escolhas Colectivas*, de Abel L. C. Fernandes; *Empreendedorismo e Motivações Empresariais no Ensino Superior*, de Pedro Parreira, Francisco C. Pereira e Nuno V. e Brito; *Os Princípios da Gestão Científica*, de Frederick Winslow Taylor; *Métodos de Previsão em Gestão*, de Jorge Caiado;
- **Porto Editora** – *Acordo Ortográfico: Bom Português; Acordo Ortográfico: As Novas Regras – Todas as Palavras que Mudam; Guias Práticos: O que Há de Novo na Gramática?, Com ou Sem Acento?, Com ou Sem Consoante?, Com ou Sem Hífen?*;
- **Editora RH** – *Novos Desafios para a GRH: O Caso dos Trabalhadores Temporários*, de Maria José Chambel;
- **Almedina** – *Manual de Direito do Trabalho e de Processo do Trabalho*, de Paula Quintas e Hélder Quintas;
- **Vida Económica** – *O Guia Completo sobre a Banca e as PME*, de Paulo Alcarva. ■

Seguros de Saúde

Uma Oportunidade na Distribuição Bancária



João Patrício*

A saúde é um dos aspectos mais valorizados pelos cidadãos nacionais e está de novo na ordem do dia dadas as dificuldades de financiamento e sustentabilidade do Serviço Nacional de Saúde (SNS).

Com efeito, um estudo¹ recente levado a cabo pelo Instituto de Ciências Sociais (ICS), no âmbito das atitudes dos portugueses sobre direitos sociais e desigualdades, releva que 77% dos portugueses elegem o direito à saúde como primordial, destacando-se de outros direitos fundamentais, como o direito à habitação, primeira opção escolhida por 43% dos inquiridos, ou o direito à educação, primeira opção de 38% dos inquiridos.

Por outro lado, as crescentes dificuldades de financiamento e sustentabilidade do SNS, a par da crise económica que se faz sentir no nosso país, tornam inevitável o incremento das despesas das famílias com a saúde, nomeadamente através do aumento das taxas moderadoras pagas pelos utentes e por via do aumento da carga fiscal.

Toda esta envolvente gera preocupações entre os portugueses e torna pertinente a aquisição de seguros de saúde, no intuito de complementar e colmatar a oferta disponibilizada pelo SNS.

Os Seguros de Saúde Privados

Quando se efectua uma apólice de seguro, transfere-se a responsabilidade financeira, neste caso, no que diz respeito aos cuidados de saúde, para uma outra entidade, a companhia de seguros, tendo como contrapartida um pagamento, denominado prémio, que é calculado em função do risco assumido pelo segurador, ao invés do chamado seguro público, que é financiado essencialmente por impostos.

Nos seguros de saúde, os prémios são cobrados em função das características do risco assumido pelo segurador e que varia fundamentalmente em função da idade da(s) pessoa(s) segura(s), do seu estado de saúde aquando da subscrição do seguro e do número de pessoas seguras.

A adesão aos seguros de saúde privados é voluntária,

ao invés do chamado seguro público, que tem um carácter eminentemente coercivo por parte do Estado.

Os seguros de saúde privados estão submetidos à legislação geral do sector segurador, havendo um número restrito de produtores de seguros de saúde, nomeadamente no regime dominante em Portugal, ou seja, o regime *managed care*, onde constatamos a existência de três seguradoras especializadas em seguros de saúde: Médis, Multicare e Advance Care. Contudo, no que concerne à distribuição, verifica-se que muitas outras seguradoras operam na chamada distribuição dos seguros de saúde.

Os seguros de saúde em Portugal começaram por ser seguros de reembolso, evoluindo posteriormente, no início dos anos 90, para seguros do tipo *managed care* e para o sistema misto, dando-se por essa via o *boom* dos seguros

de saúde, no que concerne a pessoas seguras e volume de prémios.

No sistema de reembolso, a companhia de seguros para onde é transferido o risco indemniza o segurado numa proporção das despesas de saúde realizadas, mediante a apresentação e comprovativos das despesas efectuadas. Neste sistema, o cliente tem de desembolsar inicialmente a totalidade da verba com as despesas de saúde, sendo depois reembolsado em parte das despesas efectuadas, ficando o remanescente a seu cargo, mediante co-pagamentos ou franquias previamente estipuladas aquando da realização do contrato.

No sistema de *managed care*, também apelidado sistema convencional, existe uma empresa especializada em seguros de saúde que não só fornece os produtos que são distribuídos no âmbito dos seguros de saúde, como dispõe de redes convencionadas de prestadores de serviços, no que concerne a cuidados médicos e hospitalares e que usualmente são disponibilizadas aos clientes via *Web*.

O sistema misto acaba por ser uma combinação dos sistemas referenciados.

Evolução do Número de Pessoas Seguras

Actualmente, cerca de 20% da população portuguesa (aproximadamente 2 100 000 pessoas) encontra-se abrangida por seguros de saúde, mediante contratos de grupo efectuados através das empresas, que assim propiciam aos seus trabalhadores uma regalia extra-contratual, ou através de contratos subscritos individualmente.

As actuais circunstâncias abrem oportunidades no que se refere à distribuição destes produtos e naturalmente no que concerne à distribuição de seguros de saúde via canal bancário de uma forma proactiva.

Num contexto em que os denominados produtos *credit linked*, ou seja, a venda de seguros associados a produtos de crédito, como o crédito à habitação, perdem fôlego, urge actuar no campo dos denominados produtos *stand alone*, seguros de venda isolada e não associados a produtos de crédito, onde neste momento os seguros de saúde ocupam um lugar privilegiado.

“... urge actuar no campo dos denominados produtos *stand alone*, seguros de venda isolada e não associados a produtos de crédito...”



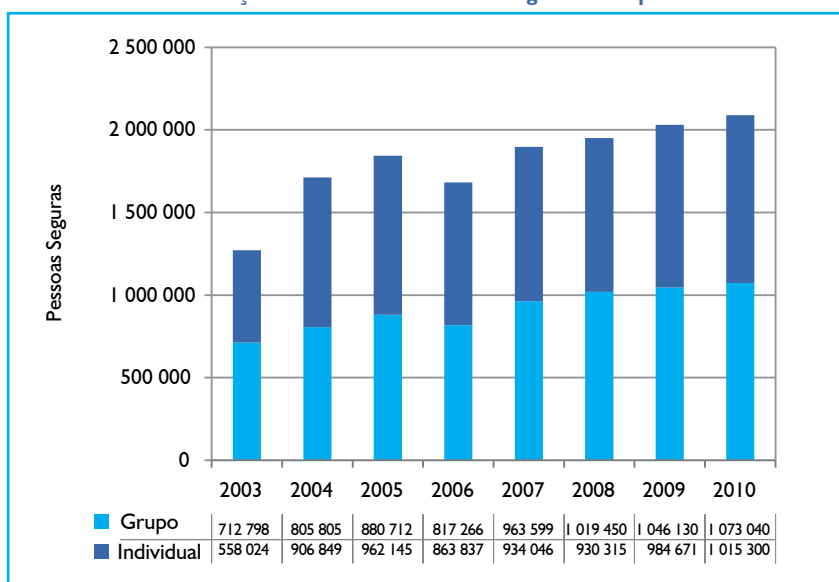
Abordagem Comercial Especificidades da venda

Os seguros são produtos intangíveis em que a qualidade do produto se divide fundamentalmente aquando da sua utilização, ou seja, após a ocorrência de um sinistro, o que torna a sua venda substancialmente diferente de um outro produto.

A venda dos seguros de saúde, para ser eficaz, tem de ser realizada de uma forma proactiva. Não basta a existência de folhetos ou de *outdoors* nos balcões para consumir a venda. Estes instrumentos poderão funcionar como um estímulo à procura de seguros de saúde, mas não serão de certo suficientes, na maior parte dos casos, para de *per si* concretizarem a venda.

A abordagem ao cliente no sentido de o despertar para a necessidade de possuir um seguro de saúde é fundamental para o conduzir à aquisição do produto. Torna-se assim necessário

Gráfico 1 – Evolução do Número de Pessoas Seguras – Grupo e Individual



Fonte: Instituto de Seguros de Portugal (ISP 2003-2010).

“As actuais circunstâncias abrem oportunidades (...) no que concerne à distribuição de seguros de saúde via canal bancário de uma forma proactiva.”



ter a noção de qual o argumentário a utilizar de forma a activar o “botão de sensibilidade do cliente” para que se motive a agir neste sentido.

Vantagens na aquisição de uma apólice de saúde

Existem notórias vantagens para o cliente individual e cliente empresa, que passamos a indicar:

- Liberdade de escolha das unidades hospitalares e dos profissionais de saúde;
- Maior celeridade no acesso a consultas, nomeadamente as consultas de especialidade;
- Redução substancial dos tempos de espera no acesso a cirurgias comparativamente com o SNS;
- Melhores índices de conforto no usufruir dos cuidados de saúde;
- Benefícios fiscais;
- Benefícios extra-contratuais para os trabalhadores;
- Fidelização dos trabalhadores à empresa;
- Aumento do nível de satisfação e bem-estar dos trabalhadores;
- Diminuição do absentismo por via da redução das baixas médicas;
- Melhoria dos níveis de saúde da população laboral, com efeitos no incremento dos níveis de produtividade.

Cross Selling

A venda de produtos de saúde, mesmo que isoladamente, poderá ser indutor da venda do produto bancário, fidelizando o cliente ao banco e diminuindo a “propensão do cliente ao abandono”, na medida em que está demons-

trado que, quanto maior for o envolvimento do cliente com o banco, menor será a possibilidade de este optar pela concorrência.

Por outro lado, a contratação de um seguro de saúde poderá também ser o *leitmotiv* para o que o cliente inicie a sua relação com o banco, passando este a abrir uma conta no banco, a efectuar depósitos e outras operações bancárias.

Inovação na Oferta de Seguros de Saúde

Todo este conjunto de oportunidades cria um clima favorável ao desenvolvimento de novos produtos adaptáveis às necessidades evidenciadas pelos clientes.

Num contexto em que a esperança média de vida não pára de crescer e a proporção de idosos face à população jovem é cada vez maior, o desenvolvimento de produtos para o mercado sénior torna-se uma necessidade imperiosa, pelo que já divisamos várias companhias a conceber produtos para este segmento, produtos estes destinados a pessoas com mais de 50 anos, com custos reduzidos face aos seguros de saúde normais e com acesso a consultas e outros actos médicos a preços de rede convencionada.

Estuda-se também a possibilidade de introduzir os intitulados “seguros de dependência”, visando garantir um conjunto de coberturas que permitam às pessoas seguras que venham a estar limitadas por doenças incapacitantes usufruírem de um conjunto de garantias que visem o seu apoio médico, de enfermagem e domiciliário.

Conclusão

Há na realidade um vasto campo de expansão e desenvolvimento dos seguros de saúde para os vários *players* no mercado, nomeadamente para as instituições de créditos, potenciando e maximizando o retorno financeiro da distribuição de seguros, no seio da actividade bancária, e contribuindo assim para a melhoria da conta de exploração do sector bancário.

Naturalmente, esta expansão irá traduzir-se em benefícios consideráveis para os clientes, pois não só vêm o preço dos seguros de saúde cair por via de uma maior concorrência, como irão usufruir de produtos cada mais adaptados às suas necessidades. ■

*Economista, professor e empresário.

1. Fonte: *As Atitudes dos Portugueses sobre Desigualdade*, ICS, 2012.



Práticas de Responsabilidade Social no Sector Bancário Português

Teresa Pereira Esteves*
Coordenadora da Secção

Neste artigo¹ apresentamos uma breve síntese dos resultados obtidos na investigação sobre a relação entre práticas de responsabilidade social (RS) e desempenho das empresas. Apresentamos também os resultados preliminares de um estudo exploratório efectuado junto de clientes bancários, que pretendeu averiguar qual a informação que os clientes têm sobre as práticas de RS dos bancos e qual a relevância que lhes atribuem.

Práticas de Responsabilidade Social e Desempenho das Empresas

Os estudos sobre a relação entre práticas de RS e desempenho das empresas intensificaram-se nos últimos anos e, apesar de os resultados nem sempre serem consistentes, existe algum suporte empírico para as conclusões que a seguir expomos.

¹Continuação do texto apresentado no último número da *inforBANCA* (nº 91) sobre responsabilidade social no sector bancário português.

As práticas de RS contribuem para reduzir o risco do negócio das empresas porque, ao terem um efeito positivo na reputação organizacional, aumentam a confiança dos investidores, contribuindo para uma menor variabilidade do preço das acções, pois estes e a comunidade em geral terão maior tolerância a oscilações do desempenho da empresa (e.g., Orlitzky e Benjamin, 2007). Adicionalmente, as práticas de RS, por levarem as empresas a considerarem nos processos de decisão o ponto de vista de vários *stakeholders* e por incentivarem o desenvolvimento de processos de recolha de informação mais abrangente, contribuem para a redução do risco através da antecipação mais efectiva das turbulências do contexto e da melhoria da capacidade de resposta.

As práticas de RS contribuem para melhorar a eficiência e a eficácia das empresas através do aumento dos *skills* e das capacidades de gestão, factores que favorecem uma melhor alocação de recursos, compreensão do contexto e capacidade de adaptação.

As práticas de RS contribuem para a qualidade e para o empenhamento dos recursos humanos da empresa, através da melhoria do processo de selecção,

umentando o número e a qualidade dos candidatos e aumentando o empenhamento, a motivação e os comportamentos de cidadania organizacional dos empregados, o que fomenta um melhor desempenho.

As práticas de RS melhoram a relação da empresa com os clientes. Os estudos sobre o consumo socialmente responsável sugerem que, nas últimas décadas, aumentou a atenção dos clientes sobre a componente ética dos produtos ou dos processos de negócio e que a informação sobre as práticas de RS influencia, quer a avaliação das empresas, quer a dos produtos e serviços, sendo os clientes mais sensíveis à informação negativa.

Neste sentido, as práticas de RS surgem frequentemente associadas ao estabelecimento de relações mais fortes com os clientes que são benéficas para as empresas, orientando as intenções de compra e a receptividade dos clientes ao pagamento de um prémio adicional em determinadas condições (Auge, 2003). Todavia, estes resultados nem sempre têm sido consistentes, e, apesar de vários estudos realizados nos EUA e na Europa sugerirem que 90% dos consumidores consideram as iniciativas e as práticas de RS das empresas nas suas decisões de compra, apenas cerca de 10% a 12% dos consumidores realizam um esforço para comprarem produtos ambientalmente ou socialmente responsáveis, existindo uma diferença entre aquilo que os clientes dizem e aquilo que fazem. Adicio-

nalmente, algumas investigações revelaram que cerca de 30 a 40% dos clientes não manifestam preocupações com questões relacionadas com a responsabilidade social, valorizando sobretudo as questões funcionais (preço, qualidade, conveniência).

Nesse sentido, vários autores referem a necessidade de considerar na análise da relação entre práticas de RS das empresas e comportamentos dos clientes não apenas os efeitos directos, como o impacto nas vendas ou no preço, mas também os efeitos indirectos sobre a reputação da empresa, a lealdade dos clientes e os comportamentos de “passa palavra”.

Em síntese, a influência das práticas de RS no comportamento dos clientes surge influenciada por vários factores, entre eles a consistência temporal que os clientes atribuem às práticas da empresa, a congruência que percebem entre as iniciativas apoiadas e a área de actividade da empresa, a informação disponível e a credibilidade que atribuem à fonte de informação.

Práticas de Responsabilidade Social no Sector Bancário

Dando continuidade ao trabalho apresentado sobre a caracterização das práticas de RS no sector bancário e sobre as percepções de uma amostra de trabalhadores bancários sobre estas práticas, apresentamos seguidamente

Quadro I – Informação sobre Práticas de RS

Relativamente às práticas de RS do banco com o qual mais me relaciono enquanto cliente:	1	2	3	4	5*	N	média	D.P.
	% de Respostas							
Estou informado sobre as práticas de RS que este banco tem para os clientes.	25,2	27,1	20,6	23,2	3,9	155	2,5	1,2
Estou informado das práticas de RS que este banco tem para a comunidade (apoios para causas sociais, educativas, culturais..).	21,3	24,5	21,3	27,1	5,8	155	2,7	1,2
Estou informado sobre as práticas de RS que este banco tem para os empregados.	33,3	28,2	21,2	16,0	1,3	156	2,2	1,3
Estou informado das práticas de RS que este banco tem para a protecção do ambiente.	21,4	36,4	19,5	20,8	1,9	154	2,5	1,1
Estou informado das práticas de RS deste banco.	20,8	31,2	22,0	24,7	1,3	154	2,5	1,1
Estou Informado do impacto das práticas de RS deste banco.	24,2	36,6	22,2	16,3	0,7	153	2,3	1,0
Este banco disponibiliza regularmente informação sobre práticas de RS	22,1	20,1	37,0	18,2	2,6	154	2,6	1,1
Se pretender informar-me sobre as práticas de RS deste banco sei onde encontrar informação.	11,8	15,7	26,7	37,3	8,5	153	3,1	1,2
Gostaria de ter mais informação sobre as práticas de RS deste banco.	5,2	8,5	24,9	43,1	18,3	153	3,6	1,0
Informo-me no Site deste banco sobre as práticas de RS.	14,9	27,3	21,4	31,2	5,2	154	2,8	1,2
Informo-me nos <i>media</i> sobre as práticas de RS deste banco.	18,0	30,7	28,3	23,0	0	150	2,6	1,0
Informo-me junto dos trabalhadores do banco sobre as práticas de RS.	30,5	29,8	20,1	16,3	3,3	151	2,3	1,2
Informo-me junto de familiares e amigos sobre as práticas de RS do banco.	30,5	33,8	22,7	10,4	2,6	154	2,2	1,0
Gostaria que o banco investisse mais em práticas de RS.	3,9	3,9	26,4	44,5	21,3	155	3,8	0,9

*1 – Discordo completamente...5- Concordo completamente

os resultados de um estudo exploratório que pretendeu averiguar a informação que uma amostra de clientes tem das práticas de RS dos bancos e qual a relevância que lhes atribuem.

Recorreu-se a uma amostra de conveniência composta por cerca de 156 clientes de bancos, dos quais 48% do sexo feminino e 52% do sexo masculino; 57,7% dos inquiridos tinha idade compreendida entre os 24 e os 44 anos e 28,2% entre os 45 e os 60 anos; 65,4% eram licenciados, 17,3 tinham frequência universitária e 13,5% o 12º ano.

Uma análise global do Quadro 1 permite constatar que menos de 30% dos inquiridos afirmaram claramente estar informados sobre as práticas de RS do banco com o qual mais se relacionam. A componente que os inquiridos referem ter mais informação diz respeito às práticas de RS do banco relativas à comunidade.

Só cerca de 20,8% dos inquiridos concordam inequivocamente que o banco disponibiliza regularmente informação sobre as práticas de RS e 61,4% gostariam de ter mais informação sobre práticas de RS do banco. O site do banco parece ser uma fonte de informação que os inquiridos (36,4%) utilizam para se informarem sobre as práticas de RS; 65,8 % gostariam que o banco investisse mais em práticas de RS.

Constata-se no Quadro 2 que cerca de 44,1% dos inquiridos afirmaram que as práticas de RS os levam a confiar mais no banco; 55,9% consideraram que as práticas de

RS os levam a atribuir maior integridade ao banco e para 55,5% as práticas de RS contribuem para comportamentos de divulgação de informação positiva sobre o banco a familiares e amigos.

Salienta-se também que 41,1% dos inquiridos consideraram claramente que as práticas de RS os tornam mais receptivos às propostas e sugestões do banco; 42,5% referiram que elas os levam a preferirem os produtos e serviços do banco; 46,4 % a fidelizarem-se mais ao banco e 55,2% a identificarem-se mais com o banco.

Conclusão

Sendo este um estudo exploratório e dadas as características da amostra, os resultados apenas podem ser considerados como pistas a aprofundar numa fase posterior, nomeadamente a relação entre práticas de RS, confiança no banco e implicação dos clientes, pois a confiança e a implicação para com a empresa são dois determinantes chave das trocas sociais que são bem sucedidas. ■

*Docente do ISGB.

Bibliografia

Orlitzky, M., (2008). Corporate social performance and financial performance: A research synthesis. in *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press.
Pereira, T., (2012). Práticas de responsabilidade social no sector bancário. *inforBANCA*, nº 91. Jan-Mar 2012.

Quadro 2 – Relevância Atribuída às Práticas de RS

As práticas de RS do banco com o qual mais me relaciono enquanto cliente levam-me a:	1	2	3	4	5*	N	média	D.P.
	% de Respostas							
Confiar mais no banco.	8,4	13,1	34,4	35,7	8,4	154	3,2	1,0
Ser mais receptivo às propostas e sugestões do banco.	7,8	12,5	38,6	33,3	7,8	153	3,2	1,0
Preferir os produtos e serviços deste banco.	8,5	17,0	32,0	35,3	7,2	153	3,2	1,0
Fidelizar-me mais a este banco.	6,5	15,0	32,1	38,6	7,8	153	3,3	1,0
Atribuir integridade ao banco.	7,8	9,00	27,3	46,8	9,1	154	3,4	1,0
Ter orgulho em ser cliente deste banco.	7,2	10,5	36,5	35,3	10,5	153	3,3	1,0
Querer permanecer cliente deste banco	6,0	13,2	36,5	36,4	7,9	151	3,3	0,9
Identificar-me mais com o banco.	5,8	7,8	31,2	48,1	7,1	154	3,4	0,9
Preferir este banco.	5,2	14,2	38,0	35,5	7,1	155	3,3	0,9
Recomendar o banco a familiares e amigos.	5,8	14,9	40,6	31,0	7,7	155	3,2	1,0
Transmitir informação positiva sobre o banco a familiares e amigos.	5,8	11,0	27,7	45,2	10,3	155	3,4	1,1
Apresentar sugestões que melhorem o funcionamento do banco.	7,8	16,9	43,5	24,7	7,1	154	3,1	1,0
Reclamar das situações com as quais não concordo.	3,9	15,6	31,8	37,7	11,0	154	3,4	1,0
Procurar mais informação sobre o banco.	6,5	12,9	38,7	34,2	7,7	155	3,2	1,0

*1 – Discordo completamente...5- Concordo completamente

Formação em Alternância na Banca

Cerimónias Comemorativas dos



Entrega de Diplomas e Prémios aos Melhores Formandos

Uma bem sucedida parceria, ao longo de duas décadas, entre o Instituto de Formação Bancária (IFB), o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) e a sempre presente cooperação com o sector bancário permitiu a certificação de mais de 2 000 jovens com níveis de Qualificação Profissional da UE e, simultaneamente, a obtenção de equivalência ao 12º Ano, para a grande maioria. O sucesso deste projecto reflecte-se, também, no elevado nível de integração no mercado de trabalho e/ou prosseguimento de estudos alcançado por estes diplomados.

Foi, por isso, num ambiente de satisfação que, em Lisboa (dia 6 de Março, no IFB), e no Porto (dois dias depois, no Auditório da CGD), se realizaram cerimónias comemorativas dos 20 anos do Programa de Formação em Alternância na Banca e de entrega de diplomas aos jovens que concluíram o curso em 2011.

O IFB, como habitualmente, fez questão de distinguir os melhores alunos e os formandos 100% (zero faltas e zero negativas), premiando o empenho e a dedicação demonstrados por estes jovens.

As cerimónias foram presididas em Lisboa pelos Presidentes da APB, António de Sousa, e do IEFP, Octávio Oliveira, e, no Porto, pelo Director-Geral do IFB, Luís Vilhena da Cunha, e pelo Delegado Regional do Norte do IEFP, César Ferreira, tendo também participado responsáveis de instituições financeiras, formadores e outros convidados.

O IFB e o IEFP formularam votos de parabéns e felicidades aos novos diplomados e a todos os formandos distinguidos, manifestando o interesse mútuo pela boa articulação entre as duas instituições neste projecto, hoje e no futuro.

Formação em Alternância na Banca – 20 Anos

Confraternização de Antigos Alunos em Lisboa e no Porto.

Esteja atento a mais informações no site: www.ifb.pt/alternancia

Vivido o mo

Antes da cer
reencontro de que
a Formação em AL
Banca. O curso es
mas a amizade irá
Afinal, foram mui
formação em c



“Não só gostamos do projecto como estamos convencidos da sua utilidade”. A qualidade, o rigor e a forte formação cívica transformaram este curso num caso de sucesso. Como exemplo, o Director-Geral do IFB refere: “há pessoas em todos os níveis hierárquicos da banca, oriundos deste curso.”

A cerimónia pros
Octávio Oliveira refo
de que “mudámos vida
importante... alterámo
acontecimentos para melh
valor acrescentado nos
Destaca a dupla cert
escolar e profissional
uma forma correcta d
profissionaliza
Ao finalizar deixa
“encerraram um cap
formação... Continuem
processo de form

mento... Fica a reportagem.

imónia o
m conhece bem
ternância na
tá concluído
permanecer.
tas horas de
conjunto.



20º Aniversário
Diplomas
de 2012

OCTAVIO OLIVEIRA
IEFP

ANTÓNIO DE SOUSA
Banco



Valéria Nabais, da Direcção do Núcleo dos Antigos Alunos, contou-nos a sua experiência com a alegria de quem nunca desistiu e conseguiu vencer. Do curso de 1992 recorda as aprendizagens realizadas e uma turma de amigos, que ainda hoje se reúne.



Chega o momento da atribuição dos diplomas. Momento no qual é reconhecido o esforço individual de cada diplomado. As salvas de palmas são contínuas, intensifica-se a agitação. Os diplomados recebem com orgulho o diploma.

Os melhores alunos e os formandos 100% recebem o seu prémio.



segue.
erça a ideia
s e isso é
s o rumo dos
or, colocando
processos."
ificação -
- como sendo
e estar na
ção.
um apelo:
ítulo da
com o vosso
ação".



No Porto, César Ferreira enaltece as virtualidades do projecto, reforçando a importância desta parceria bem sucedida.

A Fraude e o Sistema Financeiro

...Engenharia Social



Cátia Pedro*

Fazer uma reflexão sobre a fraude no sistema financeiro é um exercício a que porventura, caro leitor, já dedicou alguns minutos. Histórias sobre fraudes vão sendo transmitidas. Algumas com veracidade, outras nem tanto. Mas, afinal, como se protege o sistema financeiro do risco de fraude? E, enquanto utilizadores, como podemos proteger-nos?

Apesar de não existir informação pública relativa às perdas anuais decorrentes do risco de fraude, é certo que a protecção dos sistemas bancários, quer ao nível da segurança física quer ao nível da segurança de informação, é um tema da maior importância para os responsáveis das instituições financeiras e para a sociedade em sentido lato.

A segurança é um elemento vital porque é nela que se baseia a confiança depositada pelas pessoas na utilização dos sistemas bancários. Desta forma, os sistemas de informação têm-se vindo a tornar cada vez mais robustos, garantindo que os acessos são seguros e se encontram protegidos de mãos criminosas. O investimento na segurança da informação tem vindo a crescer exponencialmente nos últimos anos no sector financeiro de forma a assegurar fortalezas digitais praticamente intransponíveis, as quais reforçam a confiança nos depósitos e na sua gestão remota.

A engenharia social ao serviço da fraude consubstancia formas simples de ultrapassar os níveis de segurança, sem recurso a violência nem exploração de erros ou falhas nos sistemas de informação. Resume-se à simples análise da interacção social e ao recurso a técnicas de persuasão e influência. Tem-se vindo cada vez mais a constatar que o acesso a informações importantes nas instituições financeiras e seus sistemas se encontra vulnerável à exploração da confiança dos indivíduos. Fraudes simples, ao nível da apropriação da identidade pessoal, ou mesmo da identidade bancária, são cada vez mais recorrentes.

Técnicas e métodos divergem, mas o objectivo é comum: o ser humano. Este possui traços comportamentais e psicológicos que o tornam permeável a ataques de engenharia social que utilizam especialmente a psicologia de persuasão. O criminoso, pelo medo ou pela excitação, cria ondas de forte emoção que servem para interferir com a capacidade da vítima para recorrer ao pensamento lógico ou à contra-argumentação. Neste caso concreto, o risco é a inserção pela vítima, num site fraudulento, de toda a informação do cartão bancário.

Urge portanto consciencializar os utilizadores relativamente ao valor da informação e aos perigos de divulgação de dados de natureza pessoal, bancária ou qualquer outra, de âmbito restrito e confidencial. Paralelamente, será indispensável difundir regularmente informação sobre tentativas de fraude, explicando quais os esquemas mais comuns e procurando preparar o utilizador mais desatento para lutar eficazmente contra a fraude no sistema financeiro.

Alguns tipos comuns de fraudes bancárias:

1. Cartas da Nigéria ou esquema 419

A clássica fraude do tipo carta da Nigéria ou esquema 419, como é também conhecido, por 419 ser o número da secção do código penal nigeriano relativo a fraude, explora uma sequência de eventos em que a vítima era contactada por carta ou fax, alegadamente remetida por um alto funcionário público da Nigéria. Nesta carta, é proposta à vítima uma parceria numa operação de facilitação ao envio de dinheiro, que seria obtido através de diversos esquemas utilizados como justificação, tais como corrupção ou falsas transacções ou simplesmente prémios de seguro que caberiam a uma suposta viúva nigeriana que queria mudar de residência para o país da vítima. Quando a vítima fosse considerada suficientemente envolvida, os “parceiros” nigerianos pedir-lhe-iam uma ajuda financeira para a libertação final do dinheiro. Finalmente, a fraude era concretizada através da remessa de valores pela pessoa enganada, para os quais nunca existia qualquer outra contrapartida. Com a introdução de novas tecnologias, este tipo de fraude adaptou-se, quer ao nível de meio de comunicação, passando a ser o correio electrónico, quer ao nível da sofisticação, conhecendo melhorias significativas na qualidade de contrafacção dos documentos.

2. Spam

Spam é uma expressão utilizada para correio electrónico não solicitado. Não existindo consenso relativamente à origem da expressão, há quem defenda que decorre de um quadro dos comediantes ingleses Monty Python, parodiando uma marca de carne enlatada excluída do racionamento durante a segunda guerra mundial. Para outros trata-se do acrónimo de *Single Post to All Messageboards* ou de *Sending and Posting Advertisement in Mass*. Os esquemas mais comuns deste tipo de fraude envolvem ofertas atractivas de emprego em empresas bem posicionadas no mercado. Respondendo à pretensa vaga, à vítima é-lhe solicitado o envio de cópias de toda sua documentação pessoal e informação bancária. Esta documentação poderá ser utilizada para perpetrar outro tipo de fraudes com recurso à apropriação de identidade, como, por exemplo, a abertura de contas ou obtenção de crédito. Uma outra vertente deste tipo de esquemas, envolvendo processos de recrutamento, compreende propostas de negócio que passam pelo recebimento e imediata transferência de valores via contas bancárias, contra o pagamento de uma pequena percentagem da transacção. Outro género de correio electrónico não solicitado é o estímulo frequente da curiosidade do utilizador, com justificações tão diversas como uma fotografia enviada por um amigo ou *patch* de segurança do sistema operativo, levando-o à abertura de ficheiros anexos “infectados” com programas maliciosos que vão copiando e reenviando informação relativa a acessos bancários, *passwords* ou números de cartão e crédito.

3. Phishing

Será um dos tipos de *spam* mais conhecidos e por esse motivo merecedor de destaque. O *phishing* é utilizado sempre que existe uma mensagem de correio electrónico cujo conteúdo tem como objectivo a obtenção de informação (“pesca”). Há várias técnicas de *phishing*, sendo que a maioria envolve uma entidade bancária que, sob o pretexto de actualização de informação ou segurança, solicita que o utilizador incauto forneça informação pessoal, códigos de segurança e outros elementos que posteriormente podem ser utilizados para desviar dinheiro ou efectuar transacções fraudulentas com cartões de crédito. Em geral, o conteúdo destas mensagens remete para *links* enganosos que estão direccionados para *sites* falsos (este tipo de técnica é denominada de *spoofing*) imitando o *site* autêntico da entidade bancária.

4. Vishing

Este termo deriva do termo inglês *phishing* e recorre especificamente à “voz”, termo de origem da tecnologia VoIP (*Voice Over Internet Protocol*). A utilização deste tipo de tecnologia tem vindo a conhecer um crescimento substancial, pelo acréscimo de dificuldade na identificação da origem da chamada, uma vez que a tecnologia VoIP permitirá mascarar o número de origem e as chamadas têm como origem terminais VoIP difíceis de localizar. Aliar a voz ao *phishing* é uma forma mais sólida de ganhar a confiança do utilizador e comprometer os seus dados.

5. Dumpster Diving

Tradução literal de “mergulho no lixo”. Consiste na apropriação de documentos facilitadores do roubo da identidade pessoal ou bancária. Se antes se tratava de uma tarefa um pouco ingrata, com o desenvolvimento da responsabilidade ambiental e consequente separação de resíduos, nomeadamente do papel, este tipo de fraude recrudescer. Existe uma vertente tecnológica que é o *dumpster diving* para dados electrónicos. Consiste na apropriação de *hardware* deitado no lixo ou reciclado sem a devida formação que permita apagar os dados.

6. Spear phishing

É uma tentativa de fraude que tem como alvo uma organização específica. Alvos de excelência deste tipo de fraude são pessoas com elevado poder dentro das organizações, cujo perfil é previamente traçado. Muitas vezes recolhe-se informação que isoladamente pode não significar muito, mas em conjunto com outra, se inteligentemente utilizada pelo atacante, pode servir para aquisição de bens ou serviços, ordens de transferência avultadas ou abertura de contas falsas.

Alguns cuidados que os utilizadores devem observar:

- Toda e qualquer informação respeitante aos seus dados pessoais, informação bancária ou de qualquer outra natureza, reservada ou confidencial, nunca deverá ser fornecida por via telefónica, correio electrónico, sms, fax, chat, etc.
- *Não há almoços grátis.* Preste atenção redobrada a negócios com rendibilidades miraculosas. Dificilmente existe retorno de milhões em investimentos na ordem dos milhares de euros, num curto prazo.
- Verifique sempre o endereço da página que consta no seu navegador da Internet. As páginas autênticas dos bancos estão sempre protegidas e o seu endereço começa sempre por “https” e não por “http”.
- Constate a existência da imagem do cadeado na barra de status do seu navegador da Internet. Se não tiver a imagem do cadeado, desconfie. As páginas autênticas dos bancos têm sempre certificado de segurança.
- Proteja o seu computador com um sistema antivírus e firewall adequado.
- Tenha a máxima prudência na abertura do seu correio electrónico, apenas verifique o conteúdo daqueles cuja origem reconhece.
- Na ausência de um aparelho de destruição de papel, rasgue meticulosamente todos os seus documentos importantes, tais como extractos bancários, facturas de electricidade ou comunicações antes de os deitar no lixo.
- Não recicle ou deite fora os seus computadores, incluindo discos rígidos, sem se assegurar de que toda a informação se encontra apagada e os discos formatados.

*Fraud Investigation Officer,
 Banco Credibom, SA.

CURSOS PRESENCIAIS

2012

ÁREAS/CURSOS	ABR	MAI	JUN
Área de Crédito			
Análise de Risco de Crédito		15 a 17(P)	
Crédito a Particulares e a Empresas			04 a 06(P)
Gestão e Recuperação de Crédito	18 a 20(P)		
Área de Operações e Técnicas Bancárias			
Conta e Depósito Bancário	13(P)		
Deteção da Falsificação e Contrafacção de Meios de Pagamento		25(P)	
Gestão do Risco em Basileia II e III	19 e 20		
Meios e Sistemas de Pagamentos Electrónicos		04	
Operações Documentárias no Comércio Internacional		24 e 25(P)	
Produtos Bancários e Financeiros	11 a 13(P)		
Área de Direito			
Cheque – Normas e Procedimentos		09 e 10(P)	
Clientes Bancários – Enquadramento Jurídico		17 e 18	
Contratos e Garantias do Crédito			11 e 12(P)
Fiscalidade – O Impacto da Tributação nos Produtos Financeiros	11 e 12(P)	15 e 16	
Garantias Bancárias	12 e 13		
Registos e Notariado		21 e 22	
Sigilo Bancário		29(P)	
Área de Marketing e Gestão da Actividade Comercial			
Técnicas de Negociação e Venda	16 e 17		
Área de Comportamento Organizacional			
Gestão do Tempo			04 e 05
Liderança de Equipas		07 e 08(P)	
Área de Contabilidade e Análise de Empresas			
Análise Económico-Financeira de Empresas		07 a 09	
Auditoria Bancária	16 a 20(P)	21 a 25	
Contabilidade Bancária		08, 10 e 11	
Contabilidade de Empresas	17 e 18(P)		07 a 08
Introdução às Normas Internacionais de Contabilidade		23 e 24(P)	
Área de Mercados Financeiros			
Análise de Investimentos e Gestão de Carteiras		03 e 04	
Mercado e Produtos Financeiros	11 a 13		
Mercado Monetário e Cambial		30 e 31(P)	
Organização e Funcionamento de Uma Sala de Mercados		28 a 30	

(P) – Porto

Cursos com duração de 1 a 5 dias, conforme indicado, destinados a apoiar o desenvolvimento profissional dos participantes, sendo, por este motivo, “sem reconhecimento oficial”.

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

Teresa Corales – t.corales@ifb.pt

LISBOA

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

Tel.: 217 916 278 Fax: 217 977 732

PORTO

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

Tel.: 225 194 120 Fax: 225 102 205

A Medida do Desempenho (*Performance Measurement*)



Carlos Jorge Carvalho*

→ *O que não se mede não se controla; o que não se controla não se gere; e o que não se consegue gerir não se consegue melhorar*

(J. H. Harrington).



José Monteiro Barata
Coordenador da Secção

O que É?

A *Performance Measurement* (PM) é um corpo de métricas usado para quantificar a eficiência (relação entre o produto gerado e os recursos consumidos) e a eficácia (relação entre o produto obtido e o objetivo definido) das atividades.

Teve a sua origem no planeamento e controlo de atividades económicas na Antiguidade, envolvendo o registo de transações e a mensuração de distâncias, áreas, pesos, capacidade e tempo. Durante o séc. XX, afirmou-se com o advento das técnicas de orçamentação e de gestão contabilística que recorriam a custos-padrão, análise de variâncias e rácios. Todavia, mais recentemente, o assomar das TIC, da terciarização e da globalização tornou obsoleta a gestão de ativos tangíveis suportada em documentos financeiros; e passou a valorizar as relações com os clientes, as competências dos empregados e a inovação e aperfeiçoamento. Concomitantemente, as ferramentas para medir o valor criado deixaram de se restringir à Perspetiva Financeira (PF) e passaram a abarcar as Perspetivas da Aprendizagem e Desenvolvimento (PAD), dos Processos Internos (PPI) e dos Clientes (PC).

Para que Serve?

Assegura o alinhamento das ações de curto prazo com as estratégias e os objetivos de longo prazo e avalia, posteriormente, os resultados dessas ações produzidos pela implementação dessas estratégias. Visa clarificar e traduzir a visão e a estratégia da organização em comportamentos e resultados; ordenar prioridades, comunicar expectativas e monitorizar progressos; encorajar o aperfeiçoamento e motivar e recompensar empregados; estimular a satisfação de clientes, promover as vendas e, portanto, incrementar os lucros.

“A Performance Measurement (PM) é um corpo de métricas usado para quantificar a eficiência...”



Quais os Modelos mais Utilizados?

O *Balanced Scorecard* (BSC) é o modelo mais usado. Procura um equilíbrio entre medidas financeiras e não financeiras, objetivos estratégicos e ações de curto prazo e avaliações nas óticas interna e externa. O seu mantra é o da criação de valor para os acionistas através de um desempenho dos colaboradores, na execução de processos, que satisfaz os clientes.

O *Data Envelopment Analysis* (DEA) é o método mais usado para avaliar a eficiência relativa de unidades de negócio. Caracteriza-se por: centrar-se em observações individuais; gerar uma única medida; utilizar múltiplos *inputs* e *outputs* independentemente da unidade de medida; dispensar um conhecimento prévio dos pesos; se focar na fronteira das melhores práticas; analisar e quantificar as razões da ineficiência; satisfazer critérios de equidade.

Quais as Limitações?

As limitações da PM são de vária ordem, como sejam: a cultura de empresa, o alinhamento das unidades de negócio com a estratégia da organização, a atualização permanente do modelo, o envolvimento dos colaboradores, a compensação pelo desempenho, a liderança e o empenhamento da gestão de topo, a clareza e o equilíbrio do modelo, o processamento de dados e a ferramenta informática, a definição dos alvos, a ligação do modelo ao orçamento e o setor em que a organização atua.

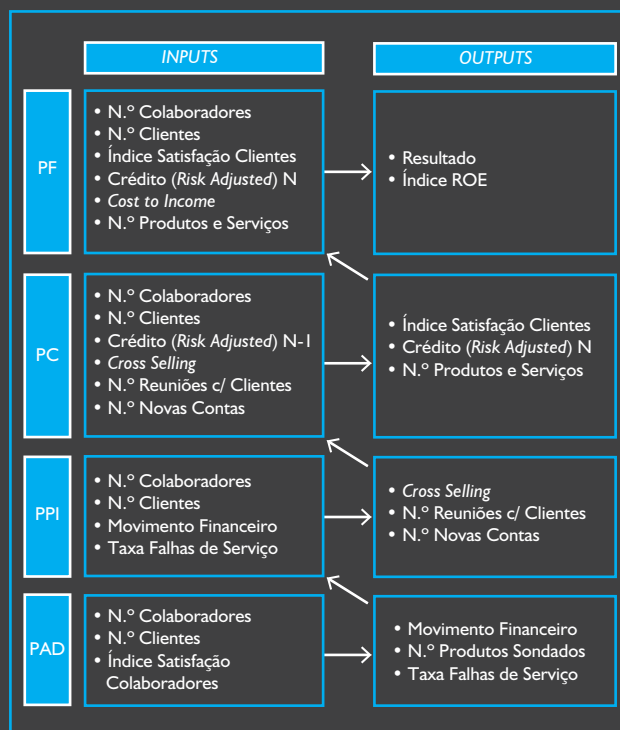
Paralelamente, entende-se que nenhuma ferramenta isolada consegue apreender e condensar um determinado desempenho, podendo extrair-se benefícios da integra-

ção de diferentes abordagens num processo de avaliação. Apesar das virtualidades reconhecidas, o BSC utiliza um número elevado de indicadores, tornando a tarefa da apreciação dos resultados complexa; além disso não disponibiliza métricas para a avaliação da eficiência, nem para a arbitragem de pesos dos referidos indicadores. Pelo seu turno, o DEA não tem uma visão global da empresa, como a dada pelas quatro perspetivas do BSC, que oriente uma escolha concetual dos *inputs* e dos *outputs*. Porém, por ser um modelo de programação matemática linear o objetivo é focado numa única métrica, é considerado adequado para proceder a avaliações de desempenho quantitativas do BSC.

Como Construir um Modelo BSC-DEA para Balcões e Gabinetes dum Banco?

Desenhando quatro sub-modelos DEA inter-relacionando as quatro perspetivas do BSC, com o intuito de respeitar o nexso de causalidade deste, pode construir-se o seguinte modelo:

Figura I



“... mais recentemente, o assomar das TIC, da terciarização (...) passou a valorizar as relações com os clientes, as competências dos empregados e a inovação e aperfeiçoamento.”

O modelo teria dois pilares:

1. O da eficiência, derivado da revisão da literatura, compatibilizado com a estratégia, os objetivos e a cultura do banco e escrutinado pelos seus quadros. Como os responsáveis pelas unidades de negócio influenciam a maximização dos *outputs* e os *inputs* provocam variações proporcionais nos *outputs*, escolher-se-á um modelo DEA orientado para o *output* no pressuposto de rendimentos constantes à escala (CRS). As quatro perspetivas podem ter ponderadores diferentes.

2. O da eficácia, correspondendo aos objetivos definidos pelo banco.

Resultados

Um modelo semelhante foi aplicado a uma situação concreta e os resultados foram os seguintes: uma série trienal é preferível ao exercício isolado; onexo de causalidade do BSC foi confirmado num triénio, não obstante a PF ter sido infirmada num dos anos devido ao impacto do crédito malparado; os quatro sub-modelos DEA consentem uma análise por perspetiva do BSC que facilita a identificação de referências de aprendizagem para as unidades de negócio; a visão similar de colaboradores e acionistas dispensa a existência de modelos de avaliação de desempenho duais; as conclusões extraídas são suscetíveis de ser generalizadas, depois de customizadas, a outras instituições.

Este tipo de modelos é comercializado em Portugal, Angola e Brasil por uma boutique de consultoria. ■

*Diretor Bancário. Doutorado em Gestão.
(c.j.h.carvalho@gmail.com)

Referências bibliográficas:

- Cook, Wade D. e Larry M. Seiford (2009), “Data Envelopment Analysis (DEA): Thirty Years On”, *European Journal of Operational Research*, 192, 1-17.
- García-Valderrama, Teresa, Eva Mulero-Mendigorri e Daniel Revuelta-Bordoy (2009), “Relating the Perspectives of the Balanced Scorecard for R&D by Means of DEA”, *European Journal of Operational Research*, 196, 1177-1189.
- Kaplan, Robert S. e David P. Norton (2008), *The Execution Premium, Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Boston: Harvard Business School Press.
- Neely, Andy, Mike Kennerley e Chris Adams (2007), “Performance Measurement Frameworks: A Review,” *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*, Edited by Andy Neely, Cambridge: Cambridge University Press, 2.nd Edition.

Este texto foi escrito ao abrigo do novo acordo ortográfico.

Citando...

→ Não eduques o teu filho para ser rico, educa-o para ser feliz. Assim, ele saberá o valor das coisas e não o seu preço.

Max Gehring

→ A verdadeira crise é a crise da incompetência.

Albert Einstein

→ A criatividade é simplesmente o acto de juntar coisas.

Steve Jobs

→ A natureza detesta o vazio.

Blaise Pascal

→ Algumas quedas servem para que nos levantemos mais felizes.

William Shakespeare

→ O saber é o único utensílio da produção que não está sujeito a rendimentos decrescentes.

John Clark

→ Não há mal nenhum em mudar de opinião, contanto que seja para melhor.

Winston Churchill

Deixar a sua marca!

“*Em tempos que já lá vão...*” leia-se no final dos anos 80, se quiserem, há pouco mais de 20 anos, o capital social das sociedades anónimas era representado por acções em papel e não por títulos desmaterializados, como acontece hoje.

Nessa altura, os bancos recebiam, para depósito e guarda, milhares de títulos e prestavam serviço de conservadoria que incluía, por exemplo, transferência entre titulares, envio aos corretores da bolsa de valores quando estes eram transaccionados, pagamento de dividendos, etc.

O facto de os títulos não serem fungíveis criava dificuldades acrescidas de gestão, considerando que a numeração desses títulos estava referenciada a cada um dos accionistas em particular e não era indiferente, uma vez que, em alguns casos, incorporavam direitos específicos e particulares conforme a respectiva numeração.

Este serviço de guarda e conservadoria era um pouco complexo e exigia uma organização de processos individuais por cliente e por sociedade.

Como imaginam, os bancos tinham de dispor de espaço físico considerável para este efeito, a que acrescia o facto de, por representarem valores transaccionáveis e passíveis de serem transformados em dinheiro, terem de estar num cofre.

No banco onde trabalhei este espaço localizava-se na cave, não sendo muito agradável por se tornar um pouco frio e solitário.

Os colaboradores da secção de títulos deslocavam-se ao cofre para realizarem as mais variadas operações, como já referi: transferências, depósitos, inventário periódico, pagamento de dividendos, etc.

Este último serviço, prestado aos nossos clientes, era o mais custoso e aborrecido.

Apesar de o pagamento aos nossos clientes (e a outros accionistas quando éramos “agentes pagadores”), dos dividendos distribuídos aos respectivos detentores de acções ser realizado por crédito em conta de depósitos à ordem, era necessário, depois, evidenciar fisicamente esse pagamento nos respectivos títulos.

Essa evidência era consubstanciada na aposição de um carimbo num determinado espaço reservado para o efeito com os dizeres “PAGO” e o respectivo ano a que dizia respeito.

Dado o elevado número de títulos que tínhamos em depósito, percebe-se que era uma tarefa aborrecida e morosa que ninguém queria fazer...

A determinada altura, contratou-se um jovem para esse trabalho. Explicou-se em que consistia a tarefa e deixámo-lo sozinho no cofre a carimbar título atrás de título, numa empreitada que parecia não ter fim!

Nos primeiros dias, tudo estava a correr bem. Visitávamo-lo de quando em vez e verificávamos se os procedimentos estavam a ser seguidos. À parte a sua solidão, o jovem parecia estar concentrado e empenhado.

De repente, alguns dias depois, descobrimos que, cansado da monotonia dos carimbos, o jovem resolveu começar a substituí-los...pela sua assinatura! Centenas de títulos mostravam não o carimbo de “Pago” e respectivo ano, mas uma mais ou menos artística assinatura!

Imagino que por tédio, imagino por desespero e cansaço, aquele jovem deve ter-se lembrado de “deixar a sua marca”!!! e obrigou-nos a remover a sua assinatura e voltar a carimbar tantos e tantos títulos! ■

MC

Evolução do Crédito ao Sector Privado Não Financeiro

O Programa de Ajustamento Económico e Financeiro (PAEF) a Portugal tem um conjunto de requisitos relativos ao sector bancário, simplificada-mente resumidos em (i) a necessidade de desalavancagem, com uma redução do rácio de transformação para 120% do PIB em 2014; e (ii) o reforço dos rácios de capital, com um rácio *core Tier 1* mínimo de 10% em 2012.

Decorridos seis meses de vigência do PAEF, o rácio de transformação já se situa abaixo de 139% (o valor observado a Setembro) e os bancos elevaram os seus rácios de capital acima do mínimo de 9% exigido para 2011. Este ajustamento, até ao presente, foi efectuado sobretudo pela captação de depósitos, assim sem um impacto mais pronunciado ao nível do crédito, em especial do crédito ao sector das empresas não financeiras (Gráfico 1).

Este, aliás, era um dos objectivos do sector, que, nos respectivos planos de financiamento e de capital apresentados ao Banco de Portugal¹, indicava que a redução do rácio de transformação seria realizada sobretudo através da captação de depósitos e da redução do crédito a não residentes e a particulares (sobretudo crédito hipotecário).

Até ao final de 2014, os planos apontam para uma redução do *stock* de crédito ao sector das empresas não financeiras em cerca de 1,5 mil milhões de euros, ou seja, com o menor contributo de entre os vários sectores insti-

tucionais para a redução do *stock* de crédito à economia.

Apesar dessa evolução, decorre presentemente um debate sobre a existência de uma restrição da oferta de crédito que esteja a penalizar o sector empresarial e, desse modo, possa comprometer a capacidade de recuperação económica.

A informação disponível, relativa ao crédito bancário², revela uma contracção do crédito às empresas do sector não financeiro, mas que não se revela mais adversa do que o que seria expectável na actual fase do ciclo económico.

Com efeito, o crédito total às em-
presas privadas do sector não financeiro contraiu 3,8% em 2011 (4,2% se se excluírem as SGPS não financeiras, para corrigir a deslocalização de uma empresa para outro país europeu).

A análise por sector evidencia que um ajustamento bastante importante ocorreu e, como seria expectável, ao nível dos sectores de construção e actividades imobiliárias (45,3% da variação total do crédito). Há, contudo, também um conjunto de factores pontuais, relacionados com vendas de carteiras de créditos, no final do ano, que impactam os resultados e, assim, dificultam a análise.

Gráfico 1 – Contributos para a Redução do Gap entre Crédito e Depósitos (variação acumulada entre Jun. de 2011 e Dez. de 2014, €bn)



Fonte: Banco de Portugal.



Rui Constantino*

Mais relevante é analisar a evolução do crédito por dimensão da empresa, já que no debate actual se discute se os segmentos de micro e de pequenas e médias empresas estarão a ser mais afectados. Recorrendo de novo aos dados do Banco de Portugal, verifica-se que a redução foi de 3% ao nível das microempresas, de 4,8% ao nível das PME e de 6,2% ao nível das médias empresas. Ou seja, ao nível dos segmentos que representam a esmagadora maioria das empresas nacionais, a evolução foi muito similar à média, não evidenciando sinais de discriminação negativa (Quadro 1 e Gráfico 2).

De um modo geral, pode considerar-se que uma redução do crédito de cerca de 4%, num quadro em que a actividade económica contraiu de forma mais pronunciada (num movimento que se acentuou no final do ano, com o PIB a contrair 2,7% no 4T2011), não se afasta de forma significativa do que seria a tendência expectável num quadro económico recessivo. Essa mesma conclusão consta da análise dos planos de recapitalização e financiamento efectuada pelo Banco de Portugal, no REF de Novembro de 2011.

Este ajustamento resulta das diferentes pressões ao nível da oferta e procura. Do lado da oferta, os bancos reportam³ requisitos mais exigentes para a concessão de crédito, como garantias adicionais, e mencionam como factores de pressão não só o custo do financiamento como também os requisitos de capital – e, na actual conjuntura, em que o sec-

tor bancário tem de cumprir metas definidas para os rácios de fundos próprios de base, a deterioração dos parâmetros de risco associados é um factor restritivo importante. Do lado da procura, a percepção é de uma diminuição, associada a menores perspectivas de actividade económica e consequente menor necessidade de investimento.

As recentes decisões do Banco Central Europeu, de alongamento do prazo das operações de cedência de liquidez para 3 anos, bem como o alargamento do leque de activos elegíveis, são desenvolvimentos bastante importantes e que devem contribuir para assegurar a continuidade do financiamento do sector bancário, num quadro em que os mercados financeiros internacionais continuam encerrados, e, deste modo, assegurar o financiamento da economia. Deve realçar-se que na ausência destas medidas os riscos de uma maior desalavancagem do sector bancário, através de uma maior redução do crédito à economia, seriam muito mais elevados.

A cedência de fundos por um prazo mais longo (que, na prática, substitui as operações semanais) dá uma maior estabilidade no financiamento do sector bancário, não só a nível nacional, como europeu. Nas últimas operações, em que os bancos europeus tomaram mais de mil milhões de euros, o sector bancário nacional manteve inalterado o montante de financiamento obtido junto do BCE em redor de 49 mil milhões de euros, mas tomou mais fundos a mais longo prazo (num total de 21 mil milhões).

O leque mais alargado de activos elegíveis como garantia nas operações de cedência de liquidez pelo BCE minimiza os riscos associados às sucessivas revisões em baixa da notação de risco da República, bem como dos bancos nacionais. Estas revisões, que colocaram a República no nível de *speculative grade*, implicam que, de acordo com os critérios antigos, alguns desses activos perderiam a elegibilidade, o que, sem esta importante decisão, impediria mesmo a continuação do financiamento junto do BCE, com repercussões adversas sobre o crédito.

Em sùmula, o crédito ao sector das empresas privadas não financeiras reduziu-se, mas de forma gradual e sem evidência de discriminação por sectores de actividade (com excepção das actividades relacionadas com a construção) e por dimensão da empresa. Atendendo à actual fase do ciclo económico, é expectável que o crédito continue a reduzir-se, de forma gradual, devido também a uma diminuição da procura. As decisões do BCE quanto aos activos elegíveis permitem ao sector bancário gerir de forma mais tranquila o seu processo de desalavancagem, procurando minimizar os efeitos adversos sobre o sector empresarial. ■

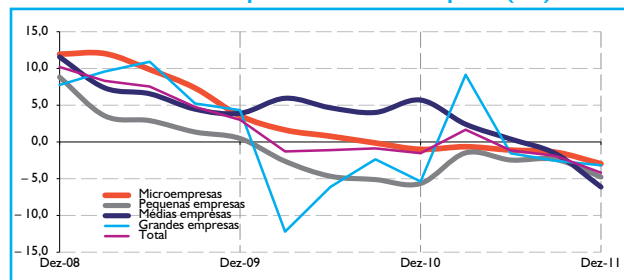
*Economista-chefe do Banco Santander Totta.

Quadro 1 – Crédito a Empresas Privadas do Sector Não-Financeiro: por Sector de Actividade (tvh)

	Dez-08	Dez-09	Dez-10	Dez-11
Total - dívida das empresas privadas junto do sector financeiro residente	11,8%	1,7%	-1,5%	-0,6%
Indústrias transformadoras e extrativas (B+C)	7,5%	0,6%	-0,6%	-1,5%
Electricidade, gás e água (D+E)	42,9%	29,3%	9,5%	0,9%
Construção (F)	6,7%	-0,7%	-7,2%	-3,0%
Comércio por grosso e a retalho: reparação de veículos automóveis e motociclos (G)	4,5%	1,7%	0,0%	-3,3%
Transportes e armazenagem (H)	22,4%	10,4%	-5,9%	-9,6%
Alojamento e restauração (I)	17,5%	10,5%	6,8%	9,4%
Actividades de informação e de comunicação (J)	-6,8%	-3,7%	26,3%	-21,3%
Sociedades gestoras de participações sociais não financeiras (K, 64202)	21,7%	-5,2%	-1,0%	4,2%
Actividades imobiliárias (L)	11,2%	-1,0%	-1,1%	-0,9%
Actividades de consultoria, técnicas e administrativas (M+N)	11,3%	4,1%	-10,2%	7,8%
Educação, saúde e outras actividades de serviços sociais e pessoais (P+Q+R+S)	12,9%	5,2%	7,6%	-0,6%
Outras actividades (A+O)	31,3%	20,9%	3,3%	2,3%

Fonte: Banco de Portugal.

Gráfico 2 – Crédito a Empresas Privadas do Sector Não-Financeiro: por Dimensão da Empresa (tvh)



Fonte: Banco de Portugal.

1. O Banco de Portugal apresenta as linhas gerais dos planos, no *Relatório de Estabilidade Financeira* de Novembro de 2011.
2. Usamos como base da análise os novos dados publicados pelo Banco de Portugal, relativos ao endividamento do sector não financeiro, e que constituem o novo capítulo K do *Boletim Estatístico*.
3. Inquérito aos bancos sobre o mercado de crédito, realizado trimestralmente pelo Banco de Portugal

O Contributo dos Bancos para a Educação Financeira

A Estratégia Sectorial de Educação Financeira



José Dias Lopes*
Coordenador da Secção

A *inforBANCA* passará a ter uma nova secção dedicada a temas de educação financeira.

Coincide a criação desta secção na *inforBANCA* com a apresentação pelo Presidente da APB, no passado mês de Janeiro, no Fórum Crédito e Educação Financeira, da estratégia do sector para esta área.

Uma reflexão sobre esta estratégia foi o tema escolhido para o artigo inicial desta novel secção.

A educação financeira é um tema de grande actualidade. Parece que nos dias que correm todos os temas financeiros são de interesse geral e encontram eco fácil na comunicação social.

Esta mediatização recente das questões financeiras e também do tema da literacia pode-nos levar a pensar que este tema só assume relevância com o despoletar da crise financeira.

Não é assim!

Quem acompanha o assunto sabe que foram muitas e muito diversificadas as iniciativas que, pelo menos desde o início deste século, se foram desenvolvendo, neste âmbito, nos mais variados países.

Se analisarmos com a devida atenção os percursos dos países onde é mais antiga e mais extensa a intervenção no âmbito da literacia financeira – em concreto, os países anglo-saxónicos, a Austrália, o Reino Unido, o Estados Unidos da América –, encontramos em todos eles um traço comum, a saber: uma presença constante dos bancos nas iniciativas de educação financeira.

Mas o envolvimento do sector também se faz ao nível associativo. Veja-se, a propósito, o Financial Literacy Program da Australian Bankers Association ou o trabalho da fundação da American Bankers Association dedicada à educação – a ABA Education Foundation.

Refiro-me, por fim, às iniciativas das associações de associações. Cito, a título de exemplo, os relatórios sobre as questões da literacia financeira de duas associações internacionais o do World Saving Banks Institute, de Janeiro de 2009, e o da European Banking Federation, de Abril de 2009.

Há um importante aspecto que gostaria de salientar e que, no meu entender, estes exemplos ilustram: o desenvolvimento de estratégias nacionais no âmbito da literacia financeira passou sempre (sublinhe-se sempre) por um envolvimento profundo dos bancos e das entidades representativas do sector.

“... o desenvolvimento de estratégias nacionais no âmbito da literacia financeira passou sempre por um envolvimento profundo dos bancos e das entidades representativas do sector.”

E é evidente que nem podia ser de outra maneira, dado o papel nuclear que os bancos representam no sistema financeiro. Seria, aliás, muito difícil imaginarmos um modelo de intervenção ao nível da educação financeira do qual os bancos estivessem afastados.

Todavia, há um outro aspecto que justifica a importância para os bancos da questão literacia financeira – o analfabetismo financeiro conduz a tomadas de decisão erradas.

Essas decisões erradas prejudicam em primeiro lugar quem as toma, mas prejudicam depois todos os restantes envolvidos, nomeadamente um banco, se for o caso.

Quando um sistema, qualquer que seja, funciona mal, todas as partes desse sistema saem prejudicadas.

Dir-se-á que as diversas partes não saem prejudicadas com a mesma intensidade. É verdade! Mas também é verdade que, de uma forma continua-

da, nenhuma parte ganha quando um sistema globalmente funciona mal. E é disso, em última análise, que estamos a falar quando falamos de iliteracia financeira – de uma má utilização do sistema financeiro em termos globais.

Não é assim adequada uma visão maniqueísta das questões da literacia financeira, nem uma concepção da educação financeira enquanto instrumento para uma hipotética reposição de equilíbrios de mercado. Tais visão e concepção pressupõem benefícios decorrentes da iliteracia, algo que não se coaduna com o modo como este problema deve ser encarado.

Que fique claro: a iliteracia financeira prejudica todos – clientes, instituições financeiras, entidades de regulação e supervisão. Ninguém ganha com falta de conhecimento e todos perdem quando uma decisão é mal tomada porque foi fundada em pressupostos errados (Figura 1).

A Estratégia Sectorial de Literacia Financeira

Ciente desta situação e da importância de uma intervenção que ela justificava, a Associação Portuguesa de Bancos desenvolveu um modelo para a intervenção do sector nesta área denominado **Estratégia Sectorial para a Educação Financeira**.

Esta estratégia foi sendo desenvolvida e implementada ao longo dos dois últimos anos e materializou-se num documento aprovado pela Direcção da Associação no final do primeiro semestre de 2011. O objectivo assumido desta estratégia é o de **fomentar uma maior e melhor cultura financeira em Portugal**.

É certo que, sendo a estratégia sectorial algo de novo e à qual se atribui importância enquanto uma nova etapa de um processo, ela não é o início da intervenção dos bancos nesta área.

Os bancos portugueses têm um histórico de intervenções nesta área que se saúda. A construção de páginas na Internet; a presença em eventos de promoção da poupança; o apoio a intervenções junto de públicos específicos, realizadas por Instituições Particulares de Solidariedade Social; o apoio ao empreendedorismo; a realização de acções de formação sobre temáticas variadas como a promoção da poupança o orçamento familiar, as características dos produtos bancários, ou o microcrédito foram, no passado recente, algumas das iniciativas a que me referia.

Pode assim dizer-se que o que moveu a APB não foi a inexistência de intervenções, mas sim a necessidade

Figura 1



“Ninguém ganha com falta de conhecimento e todos perdem quando uma decisão é mal tomada porque foi fundada em pressupostos errados.”

de articular convenientemente as iniciativas dos diversos Associados. Ou seja, o sector bancário há muito desenvolve acções no âmbito da literacia financeira; contudo, a falta de coordenação e integração entre estas acções retira a esse esforço eficácia, impacto e abrangência.

Subsistiu, assim, a ideia da necessidade de coordenação das iniciativas e do alinhamento dos esforços e vontades (Figura 2).

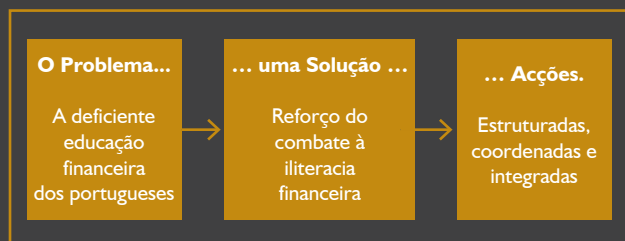
Sobre esta estratégia, refira-se ainda que se considera que as iniciativas do sector, neste âmbito, deverão ser desenvolvidas numa lógica de responsabilidade social das organizações, ou seja, é do entendimento e aceitação geral que este projecto não visa objectivos promocionais, comerciais ou de comunicação de produtos ou instituições. Com ele, os envolvidos pretendem, através de iniciativas concretas, melhorar as condições de base nas quais assenta o relacionamento da sociedade com o sector bancário, numa óptica não concorrencial.

Por outro lado, pretende-se que as iniciativas realizadas no âmbito da estratégia sectorial sejam devidamente integradas no Plano Nacional de Formação Financeira.

Da Estratégia para um Plano de Actividades

Materializando os objectivos da estratégia sectorial, foi definido para um plano de actividades para o corrente ano.

Figura 2



Este plano compreende um conjunto de iniciativas articuladas que se desenvolvem a partir de quatro linhas de actuação:

1. Acções de base estrutural;
 - A criação da imagem do projecto;
 - O estabelecimento de protocolos de colaboração neste âmbito;
 - A elaboração de uma declaração de princípios;



2. Continuidade das iniciativas já em curso e levadas a cabo de forma autónoma pelos diversos Associados;
3. Acções da estratégia sectorial transversais ao sector, sob a coordenação da APB, e nos segmentos:
 - Jornalistas;
 - Público em geral;
4. Novas acções da estratégia sectorial orientadas a segmentos de públicos específicos.

A primeira das iniciativas referidas – a criação da imagem do projecto – tem, evidentemente, um especial significado porque corresponde, na essência, à assinatura do projecto. Essa imagem já está definida e é a que se apresenta acima. Nela se destaca a frase «Boas Práticas, Boas Contas», que sintetiza a visão do sector sobre as questões da educação financeira: **algo em que é necessário apostar, de modo a fomentar processos de tomada de decisão por parte dos consumidores de produtos financeiros, mais informados e mais fundamentados, e com isso assegurar uma melhor utilização do sistema financeira.**

Concluirei retomando o tema da mediatização das questões financeiras. Mais cedo ou mais tarde, a crise financeira será ultrapassada e as notícias passarão a incidir sobre outros assuntos, quiçá mais interessantes. Mas, do mesmo modo que não foi a crise que criou a iliteracia financeira, não será o seu *terminus* que resolverá a deficiente formação nestes temas. A educação financeira é um projecto de muito longo prazo. E é por isso que nos encontraremos mais vezes por aqui! ■

*Docente do ISGB.

Diga-nos como É...

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



Isabel Viegas

Isabel Viegas*

Qual considera ser o principal “mandato” do director de recursos humanos?

Tenho muito claro para mim que o meu papel é ajudar o meu banco a ganhar dinheiro. E acho que este deve ser o posicionamento dos directores de recursos humanos: sermos um contribuinte para a conta de resultados da nossa empresa. Como o fazemos? Definindo e implementando as políticas e as práticas de gestão de pessoas e de equipas mais adequadas à nossa empresa. Eu gosto particularmente de seguir o “ciclo do talento” como guia da nossa acção: ter as melhores políticas para atrair, reter, desenvolver, avaliar e reconhecer os nossos profissionais. E perceber em cada momento onde colocar o foco.

Quais foram as mudanças mais significativas que ocorreram na gestão de recursos humanos nos últimos anos? E na sua organização? Quais são os desafios mais importantes num futuro próximo?

Os colaboradores das empresas mudaram muito nos últimos anos. São hoje mais qualificados, melhor formados, também mais exigentes e gostam de conciliar a sua vida profissional com outras esferas pessoais. Aprendem muito depressa, querem ascender a cargos de maior responsabilidade em pouco tempo, tomam como sua a responsabilidade de gerir a sua carreira, e os bons não têm medo de mudar. Também as empresas mudaram: margens mais curtas, necessidade de maior flexibilidade na organização do trabalho, políticas de compensação mais controladas e sofisticadas, orçamentos tendencialmente mais baixos, forte contenção de custos...

Estas realidades levaram a que a gestão de RH também evoluísse. Tornou-se uma função mais quantitativa, com maior medição dos impactos da sua intervenção. Elegeu temas *core* para o negócio, como por exemplo ter políticas e programas que favoreçam a mobilidade interna, que assegurem a retenção dos seus talentos, que desenvolvam nas equipas as competências importantes para o negócio. Também desenvolveu competências de negociação relevantes: vender uma ideia, negociar uma rescisão ou procurar consensos com as áreas.

A função RH tem hoje um protagonismo maior, sobretudo quando consegue posicionar-se junto do negócio e das pessoas. É o que acontece no Santander Totta. Para este ano, elegemos como *drivers* da nossa actuação a **proximidade** e a **transparência**. Em anos muito duros, falar verdade aproxima as equipas e torna-as mais comprometidas com as soluções da gestão. E a comunicação vai ganhar um papel ainda maior por parte de RH.

Temos um enorme desafio pela frente: atravessar estes anos difíceis com a resiliência e a inteligência que nos permitam sair mais fortes e mais coesos.

É nisto que estamos a trabalhar.

Como é, tipicamente, a sua semana de trabalho?

A minha semana nunca é igual. Da minha agenda pode constar uma apresentação na Comissão Executiva, uma ida a Madrid (onde me encontro com os meus “pares”, de outros países), reuniões com a minha equipa (para manter o alinhamento do que estamos/precisamos fazer, conversas com o meu presidente, com quem discuto os principais temas da gestão de RH, reuniões com administradores ou directivos para os pôr ao corrente de algum tema de momento em RH, alguma reunião com parceiros para ver uma campanha de comunicação RH que estamos a estruturar, receber colaboradores que pedem para falar comigo, uma reunião com a Comissão de Traba-

Actividades Internacionais do IFB

lhadores, sessões de trabalho com o Controlo de Gestão do Banco para fechar temas do cumprimento do orçamento de RH.

Tento ter alguns momentos por mês, sobretudo ao pequeno-almoço ou ao almoço para estar com “amigos”, muitos deles também profissionais de RH e que são uma inspiração para mim

E este ano coloquei-me um objectivo importante: quero estar mais próxima das nossas equipas, o que me vai levar a fazer uma verdadeira “volta a Portugal”...

Que característica mais aprecia nas pessoas com quem trabalha?

Gosto do ambiente que criámos entre nós, de confiança, de autonomia, de respeito e de estarmos sempre a “inventar”... Gosto da capacidade de criar relações que o Jorge tem muito desenvolvida, reconheço o enorme *deliverable* de qualidade na gestão da Natália, confio no rigor inteligente do Fernando no controlo de gestão e dou os parabéns à Eugénia pela inovação que está a introduzir na formação. A minha obrigação é conhecer cada elemento da minha equipa muito bem e para cada um criar as condições para que “dê” o que de melhor tem para dar ao Santander. Acima de tudo, aprecio o facto de ter comigo “boas pessoas”, com bom carácter e “pessoas boas”, competentes no que fazem.

Se lhe dessem a oportunidade de dar um único conselho a alguém que irá assumir a função de director de recursos humanos, o que diria?

Que aprenda o negócio. Esta é a nossa primeira prioridade. Depois, que encontre o valor que pode acrescentar à sua empresa e ao negócio, pela sua intervenção. Todos os dias. ■

*Directora

Coordenação de Recursos Humanos do Banco Santander Totta.

Europa

Financial Services EQF Translators in EU



Lifelong Learning Programme

O projecto **FIRST – Financial Services EQF Translator in Europe** terminou em Julho de 2011, após dois anos de desenvolvimento, e teve como principal objectivo a construção de um tradutor do Quadro Europeu de Qualificações (QEQ), ou seja, um instrumento facilitador da aplicação dos níveis de QEQ ao sector bancário e financeiro.

Terminado este projecto, é com agrado que comunicamos que a sua nota final, atribuída na sequência da avaliação da Comissão Europeia, foi de “muito bom”. Tal nota corresponde a uma pontuação global de 9 pontos (num máximo de 10), o que representa um reconhecimento de “elevada qualidade em todos os aspectos”.

Como suporte a tal avaliação, o relatório final aponta como principais aspectos: o facto de o projecto possuir elevado sucesso, dando um forte contributo para a melhoria de competências, encorajamento da mobilidade e acreditação da aprendizagem não formal e informal no sector financeiro, e, por outro lado, apresentar resultados claramente alinhados com o sector financeiro, conseguidos através do envolvimento de diversos *stakeholders* nas fases de consulta.

Pela riqueza do seu resultado final, o projecto FIRST é ainda apontado como referência para outros sectores de actividade.

Para mais detalhes, sugerimos-lhe a consulta do link do projecto: <http://www.firstebtn.eu/>. ■

Workshop ...

SEGUROS DE SAÚDE NA DISTRIBUIÇÃO BANCÁRIA

Data: 10 a 11 | Maio | 2012

Duração: 14 horas

Horário: 09h00 – 12h30
13h30 – 17h00

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

 Instituto de Formação Bancária
IFB – The Portuguese Bank Training Institute

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

Informações:

Teresa Corales

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

Curso de 14 horas destinado a apoiar o desenvolvimento profissional dos participantes, sendo, por esse motivo, “sem reconhecimento oficial”.



Actividade no ISGB

→ **Recomposição dos Órgãos da Escola**

Na sequência da aprovação e publicação em *Diário da República* dos novos Estatutos do ISGB (*Diário da República*, 2ª série, nº 85, 3.Mai.2011), desencadeou-se o processo de ajustamento dos diferentes órgãos da escola. Este processo foi concluído em Fevereiro de 2012 com a nomeação do Provedor do Estudante. A composição dos órgãos da escola encontra-se disponível em: www.isgb.pt.

→ **Licenciaturas**

No próximo ano lectivo (2012/2013), o Instituto Superior de Gestão Bancária manterá em funcionamento as licenciaturas em Gestão Bancária e em Gestão e Sistemas de Informação.

Acesso ao ISGB

O acesso ao ISGB é efectuado mediante candidatura num dos seguintes regimes de acesso:

- Regime Geral (12º ano e provas de ingresso);
- Outros Regimes (Mudança de Curso, Titulares de Curso Superior e Candidatos Maiores de 23 Anos).

Acesso ao ISGB – Regime Geral

O ISGB irá organizar um Curso de Preparação para o exame nacional de Economia do 12º ano (prova a 22 de Junho). Este curso destina-se à preparação de candidatos que pretendam ingressar no ano lectivo de 2012/2013 no ISGB ou em qualquer outro estabelecimento de ensino superior. O curso decorrerá em Junho, em Lisboa e no Porto, aos sábados, e terá a duração de 9 horas. Para mais informações, consultar o site do ISGB (www.isgb.pt).

Acesso ao ISGB – Regime dos Maiores de 23 Anos

Para os candidatos que pretendam ingressar no ISGB através do contingente especial de vagas para Maiores de 23 Anos, será estabelecido um processo de avaliação da capacidade para a frequência de Ensino Superior composto por três elementos de análise: apreciação do currículo escolar e profissional, entrevista e prova escrita de avaliação de conhecimentos. Este processo será realizado em duas fases, podendo os candidatos optar por participarem na primeira ou na segunda fase.

Estão abertas as inscrições para os candidatos que pretendam ingressar através do Regime dos Maiores de 23 Anos.

Realização de Provas de Acesso		
	1ª Fase	2ª Fase
Inscrição até	16 de Maio	4 de Julho
Prova escrita	23 de Maio às 14h30	10 Julho às 10h00
Entrevistas	24 de Maio a 30 de Maio	11 a 16 Julho

O ISGB realizará duas edições do curso de preparação dos candidatos para a realização das provas escritas do processo de avaliação da capacidade para a frequência de Ensino Superior. Com este curso, pretende-se transmitir aos candidatos um conjunto de conhecimentos que lhes permita adquirirem competências básicas em Matemática e Economia. A duração do curso é de 12 horas, decorrendo aos sábados.

	1ª Edição	2ª Edição
Inscrição até	23 Abril	11 Junho
Lisboa e Porto	28 de Abril e 12 de Maio	16 Junho e 30 Junho

Para obter mais informações sobre os regimes de acesso e os cursos de preparação para acesso ao Ensino Superior, deverá consultar o site do ISGB (www.isgb.pt).

Bolsas de Estudo de Mérito

Foram atribuídas pelo Ministério da Educação e Ciência duas Bolsas de Estudo de Mérito a alunos do ISGB. A atribuição das bolsas teve por base o aproveitamento escolar no ano lectivo de 2009/2010, tendo distinguido os seguintes alunos: Agostinho José Pacheco da Silva Coelho (em 2009/2010 aluno do 1º ano do CGB) e Leandro João Ruivo Silva (em 2009/2010 aluno do 2º ano do CGB) Os alunos concluíram o ano lectivo referido com média de 17 valores e 16 valores, respectivamente.

Bênção de Finalistas 2012

Os alunos finalistas do ISGB voltarão este ano a participar na Bênção de Finalistas. A celebração será presidida pelo Cardeal Patriarca de Lisboa, no dia 19 de Maio pelas 11h30, na Alameda da Universidade.

→ **Pós-Graduações**

No âmbito das pós-graduações em funcionamento realizar-se-ão em Abril, Maio e Junho diversos seminários com participação aberta e gratuita. Informações específicas poderão ser solicitadas através do email: isgb@isgb.pt. ■

Seminar

Global Banker

Strategic Bank Management

Nova Edição

11 - 13 | April | 2012

Lisbon – Portugal

The World's Leading Banking Simulation

Seminar Contents

- Overview of Bank Financial Management
- Risk Management
- Lending Policy
- Liquidity, Financing Policy, and Basel III
- Treasury Management
- Capital Management
- Capital for Credit, Market, and Operational Risk – Basel I through Basel III
- Profitability

Schedule

9 a.m. – 5 p.m.

Location

IFB – The Portuguese Bank Training Institute
Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 Lisbon, Portugal

Language

The Seminar will be given in English (no translation available).

Certificate

All participants will receive a certificate.

Your Expert Tutor



Lawrence Galitz has a global reputation as one of the best seminar leaders in the field of banking, finance, and ALM. A dynamic and gifted trainer, with wideranging knowledge and experience, he is exceptionally skilled in the art of knowledge transfer. He has extensive experience in this area and has consulted for a wide range of commercial and central banks. He was also the headmaster of the Insurance, Bank and Finance Studies in the University College, University of Wales, Bangor, UK.

More Information

Ana Margarida Soromenho
Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 Lisboa, Portugal
Tel.: (+351) 217 916 274 Fax: (+351) 217 977 732

www.ifb.pt
e-mail: seminarios@ifb.pt

Pós-Graduações em 2012/2013

- Curso Avançado de Gestão Bancária (204 horas)
- Gestão Bancária (180 horas)
- Investimentos e Mercados Financeiros (170 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)



As Pós-Graduações não conferem grau académico, sendo, por este motivo, "sem 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

Acesso ao Ensino Superior

> 23

Decreto-Lei 64/2006, de 21 Março 2006

Licenciaturas 2012/2013*

- > Gestão Bancária
- > Gestão e Sistemas de Informação

Inscrições Abertas

1ª Fase:

até 16 de Maio

Prova Escrita: 23 de Maio
Entrevistas: 24 a 30 de Maio

2ª Fase:

até 4 de Julho

Prova Escrita: 10 de Julho
Entrevistas: 11 a 16 de Julho

Elementos de Avaliação:

> Apreciação do *curriculum* escolar e profissional; Entrevista; Prova escrita

Curso de Preparação para a Prova de Acesso às Licenciaturas do ISGB**

1ª Edição

Lisboa e Porto: 28 de Abril e 12 de Maio (12 horas)

Inscrições até 23 de Abril

2ª Edição

Lisboa e Porto: 16 de Junho e 30 de Junho (12 horas)

Inscrições até 11 de Junho

Duração: 12 horas
Horário: 9h – 12h e 13h – 16h

Local: Lisboa – IFB – Av. 5 de Outubro, nº 164
Porto – IFB – R. Fernandes Tomás, nº 352, 4º

Informações:

ISGB – Av. Barbosa du Bocage, 87, 1050-030 Lisboa | Tel.: 217 916 210 | Fax: 217 955 234
IFB – Rua Fernandes Tomás, 352 – 4º, 4000-209 Porto | Tel.: 225 194 120 | Fax: 225 102 205