

inforBANCA

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

A Formação
no Banco BiG

Bancos – Arte e Cultura

BE
Ph
20

**Cia de Foto
Duarte Amaral
Mauro Pinto
Rosângela Re**

Sumário

Entrevista com
Fernando Faria de Oliveira
Presidente da Associação
Portuguesa de Bancos

4



A Arte e a Cultura nos
Bancos Portugueses
Isabel Ribeiro

21



Mário Bolota
Administrador do Banco BiG
no Conselho Pedagógico do IFB

8



Secção
**INOVAÇÃO E
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**
Sistemas de Informação para Gestão do
Risco Operacional
Rui Gonçalves

24



A Banca e as PME – Como Gerir com
Eficácia o Seu Relacionamento
Paulo Alcarva

12



Análise Económica
Zona Euro em Hora de Decisões
Carlos Almeida Andrade

26



Secção
GESTÃO DA ACTIVIDADE COMERCIAL
Liderança Positiva:
Ingenuidade ou Eficácia?
Raúl Cardoso

14



Secção
MARKETING BANCÁRIO
Precisamos de *Endomarketing* na Banca!
Bruno Valverde Cota

28



Conselho Editorial do IFB/ISGB
Lúis Vilhena da Cunha

18



Citando...	11
Divulgando...	17
Diga-nos como É	20
Mudança de Direcção na APB	30
Instituto Superior de Gestão Bancária	31
Actividades Internacionais do IFB	32
Uma Nova Etapa	33
Formação em Alternância na Banca	34

Editorial

Recentemente eleito Presidente da Associação Portuguesa de Bancos, Fernando Faria de Oliveira concedeu à *inforBANCA* uma oportuna entrevista, na qual exprime a sua visão sobre um conjunto de temas da maior actualidade para o sistema financeiro português. Sobre o papel da banca no momento que vivemos, destacamos uma frase sua: “A banca portuguesa vai ter de estar na primeira linha do apoio ao crescimento económico”.

“A capacidade de actuação num mercado regulado altamente competitivo está intimamente dependente da qualidade e flexibilidade do talento humano”. É assim que Mário Bolota, Administrador do Banco BiG, justifica a crescente atenção que o seu banco atribui às políticas de formação, num artigo por si escrito na sequência de uma apresentação realizada para os membros do Conselho Pedagógico do IFB.

Paulo Alcarva, Director do Banco BPI, editou recentemente um livro sobre a banca e as PME. A *inforBANCA* considerou oportuno publicar uma reflexão do autor sobre o tema que, como sabemos, é de grande importância e oportunidade para a banca: as PME representam 56,4% do volume de negócios nacional e, como se refere no artigo, “representam a espinha dorsal da economia portuguesa”.

A crise, em que já quase nos habituámos a viver, é o tema principal da Análise Económica de Carlos Almeida Andrade, Economista-Chefe do BES. Incerteza é talvez a palavra mais adequada para caracterizar os tempos em que vivemos. Ou, como diz o autor, “a zona euro encontra-se numa encruzilhada”...

“Pode não ser óbvia, mas é real”. É desta forma que Isabel Ribeiro, Técnica do IFB/ISGB, se refere à relação entre o mundo financeiro e o mundo artístico. Descubra o leitor porquê no interessante artigo que publicamos.

Para além dos destaques realizados, chamamos ainda a atenção para as habituais secções da *inforBANCA*, desta vez dedicadas à Gestão da Actividade Comercial, à Inovação e Sistemas de Informação e ao Marketing Bancário. São autores dos artigos Raúl Cardoso, Director da Tranquilidade, Rui Gonçalves, Docente do ISGB, e ISEGI/UTL e Bruno Valverde Cota, Membro do Conselho Técnico-Científico do ISGB.

Manuel Ferreira



Ficha Técnica – **inforBANCA 93** • Jul > Set 2012

www.ifb.pt

Propriedade:

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

Sede: Av. 5 de Outubro 164, 1069-198 Lisboa | Tel.: 217 916 200 • Fax: 217 972 917 | e-mail: info@ifb.pt | Director: Manuel Ferreira | Redacção: Helena Fontes e Isabel Ribeiro | Capa, Fotografias e Ilustrações: Rui Vaz | Design Gráfico e Paginação: Gracinda Santos | Impressão e Acabamento: CPR – Artes Gráficas, Lda., Rua Prof. Vítor Fontes, N.º 9A, 1600-670 Lisboa | Tiragem: 13 000 exemplares | Períodicidade: Trimestral | Depósito Legal: 15 365/87 | Copyright © 2012 by IFB/APB, Lisbon | Distribuição gratuita aos empregados bancários, quando feita para o seu local de trabalho. | A responsabilidade pelas opiniões expressas nos artigos publicados na *inforBANCA*, quando assinados, compete unicamente aos respectivos autores.

Entrevista com...

Fernando Faria de Oliveira

Presidente da Associação Portuguesa de Bancos



“... a banca europeia, no geral, está a viver a maior e a mais rápida transformação das últimas décadas. Essa transformação tem implicações directas na eficiência do capital, na eficiência do *funding*, na eficiência da liquidez e na eficiência dos custos.”

I: Como caracteriza o impacto da crise internacional na banca portuguesa?

FFO: Eu creio que a banca europeia, no geral, está a viver a maior e a mais rápida transformação das últimas décadas. Essa transformação tem implicações directas na eficiência do capital, na eficiência do *funding*, na eficiência da liquidez, na eficiência dos custos, na rendibilidade. São as grandes áreas em relação às quais toda a banca europeia está, neste momento, profundamente envolvida. Trata-se de uma verdadeira revolução, com mudanças intensas nas áreas regulatórias e de supervisão e de alteração do paradigma da banca, do modelo de negócio das instituições, tudo visando o fortalecimento do sector e o aumento da confiança.

A banca portuguesa, inserida neste contexto europeu, é ainda afectada pelas condições concretas que o nosso país vive. Desde logo pelo efeito da crise económica e financeira de 2007-2009, (onde mostrou notável resiliência e excelente desempenho) e, posteriormente, pela crise da dívida soberana, onde merece destaque o apoio que concedeu ao Estado no seu financiamento. O programa de ajuda financeira a Portugal contém um capítulo específico destinado ao sector bancário e ao seu fortalecimento. Os bancos têm respondido aos novos requisitos e exigências através, designadamente, de planos de desalavancagem, de financiamento e de reforço de capital, que são aferidos com o Banco de Portugal e, também, com a *troika*.

"A banca portuguesa teve uma capacidade de resposta notável em termos de solidez..."

I: Como tem então evoluído a banca portuguesa?

FFO: Do ponto de vista da liquidez, a situação melhorou substancialmente nos últimos meses devido ao bom comportamento dos depósitos e à política de concessão de liquidez do Banco Central Europeu (BCE). Podemos dizer que os bancos portugueses têm praticamente assegurada, em termos de liquidez, a sua sustentabilidade durante os próximos dois anos. Do lado da rentabilidade, os bancos portugueses estão a ser afectados por vários factores: a diminuição da margem financeira, pressionada pelo perfil das carteiras, nomeadamente nas instituições que têm uma quota significativa de crédito à habitação e de créditos a longo prazo, com *spreads* desajustados das actuais circunstâncias de mercado; aumento do incumprimento devido à crise económica, principalmente de empresas, obrigando os bancos a registar imparidades e a reforçar provisões; registo de imparidades devido às depreciações da carteira de títulos, fruto da volatilidade do mercado de capitais; aumento do custo dos depósitos. Todos estes factores vêm contribuindo para baixar a rentabilidade dos bancos. Como é sabido, no final de 2011, vários bancos apresentaram mesmo prejuízos, mas a esta factura adicionou-se o impacto da transferência dos Fundos de Pensões para a Segurança Social.

I: E no capítulo da solvência?

FFO: Os bancos foram muito resilientes durante todo o período da crise económica internacional de 2008 a 2009. Neste momento, apresentam uma boa situação de solvabilidade, com rácios de Core Tier I que obedecem aos critérios definidos no âmbito do programa de ajustamento. Por outro lado, os planos de recapitalização contemplam os requisitos adicionais impostos pela EBA (European Banking Authority), relacionados, designadamente, com os "haircuts" da dívida soberana. Vão realizar os aumentos de capital necessários para cumprirem as metas de Core Tier I fixadas. De facto, os bancos estão a cumprir plenamente os planos de desalavancagem previstos e, ao mesmo tempo, preparam, junto dos seus accionistas ou com a utilização dos mecanismos de recapitalização criados, os aumentos de capital que venham a verificar-se necessários.

Ainda do ponto de vista da solidez das instituições, há

"O aumento dos depósitos revela um aumento da confiança dos depositantes..."

que referir dois aspectos positivos: quer os *stress tests*, como as auditorias externas realizadas no âmbito da aplicação do programa de ajustamento vieram confirmar que os bancos estavam bem apetrechados em termos de solvência e que os seus modelos de análise de risco eram adequados.

Realço ainda que o aumento dos depósitos que tem vindo a registar-se na generalidade dos bancos portugueses é um elemento muito significativo da confiança dos depositantes, sejam particulares, sejam empresas. O crescimento dos depósitos tem contribuído para a melhoria da liquidez dos bancos e para a redução da taxa de transformação, aproximando-a do objectivo fixado no programa da *troika*. Por isso, é altura de repetir que uma das primeiras obrigações e missões dos Conselhos de Administração dos bancos é a rentabilização e preservação dos depósitos dos seus clientes. Como o têm feito.

"O objectivo é encontrar soluções equilibradas tendo em conta os interesses comuns do cliente e do banco."

I: E quanto à economia? Qual tem sido o papel da banca?

FFO: Os bancos são fundamentais para apoiar a economia e o seu crescimento. Vale a pena enfatizar essa questão, que tem a ver com a importância insubstituível e vital dos bancos para o apoio à economia, aos seus vários sectores, e para suportar o seu crescimento. Mas deixei-me começar por salientar que, quando nos referimos ao financiamento da economia, não estamos apenas a pensar no crédito, há outros factores muito relevantes, que muitas vezes não são devidamente considerados, como é o caso do pagamento atempado de facturas entre empresas e do Estado às empresas. É preciso resolver rapidamente a situação do atraso nestes pagamentos, por vezes muito excessivos, que penalizam fortemente a exploração das empresas. Recordo que ao contrário dos Estados Unidos, onde 75% da economia é financiada pelo mercado de capitais, na Europa são os bancos que financiam dois terços da economia – o mercado de capitais tem um peso muito inferior ao que seria de esperar.

A banca portuguesa vai ter de estar na primeira linha do apoio ao crescimento económico e, mesmo, constituir-se como o seu motor, apoiando a exploração corrente das empresas, os investimentos para a sua modernização e os novos investimentos, designadamente no sector dos bens transaccionáveis. É por isso que é tão essencial ter uma banca forte e recapitalizada.

A concessão de crédito às empresas com balanços saudáveis, às empresas competitivas e inovadoras, com bons

"A APB responde a estas solicitações com grande qualidade, dando contributos muito significativos, grande parte dos quais constam nos documentos finais."

projectos, é uma das funções principais que a banca cumpre. Mas, também, a sua participação em instrumentos de recapitalização das empresas, em capital de risco (semente, mezanine, de desenvolvimento), no incentivo ao acesso e utilização do mercado de capitais (emissão de obrigações, p.e.) e nos mecanismos de reestruturação financeira das empresas, vão revelar-se muito importantes. É muitas vezes feita a acusação de que o crédito não chega à economia. Ora, na grande maioria dos casos, tal não acontece porque as empresas não apresentam balanços adequados, não têm possibilidade de apresentar garantias suficientes, estão descapitalizadas, não passam o crivo da avaliação de risco. E este, com a nova exigência da supervisão e regulamentação, não pode deixar de ser ainda mais rigoroso.

I: Como pode a banca contribuir para os problemas de sobreendividamento? Pode dar exemplos?

FFO: O sector bancário português vem já praticando medidas e soluções que visam resolver problemas dos clientes que não deixam de ter implicações na solidez dos bancos. É do interesse dos bancos resolver os problemas, as execuções são sempre o último recurso e também prejudicam os bancos. Por isso, praticam-se soluções construtivas, como são as reestruturações de crédito, a prorrogação dos prazos de financiamento, com a possibilidade de existência de períodos de carência de juros ou mesmo de capital. O objectivo é encontrar soluções equilibradas, tendo em conta os interesses comuns do cliente e do banco. É muito importante encontrar soluções que resolvam o problema dos cidadãos e das empresas, sem pôr em causa os balanços e a capacidade de financiamento da economia portuguesa por parte dos bancos.

Certas "soluções", pensadas para resolver casos conjunturais e pontuais, podem desencadear processos com custos elevadíssimos, para o país e para os contribuintes, se não forem analisados todos os seus impactos.

I: Como vê a necessidade de a banca reforçar a confiança dos clientes?

FFO: Uma das minhas principais preocupações é aumentar o nível de confiança Banca/Cliente. A relação da banca com os seus clientes tem de ser orientada por práticas que se insiram num grande rigor, numa grande seriedade e numa relação de grande confiança. Isso tem muito a ver com os códigos de boas práticas, deontológicos, e também com a

boa governação das instituições. Creio que o que se pratica em Portugal, neste domínio, está claramente de acordo com os melhores *benchmarks* que existem noutros países. Não importa só referir a resiliência e a modernidade dos bancos portugueses, importa também referir os enormes esforços que os bancos têm realizado para terem um comportamento exemplar em relação aos seus clientes.

I: Como tem evoluído o trabalho da APB como representante do sector bancário?

FFO: A complexidade e a variedade de assuntos que hoje fazem parte do trabalho da APB aumentou muito nos últimos anos. Isso obrigou a Associação a apetrechar-se com quadros de muita competência para ter capacidade de resposta às inúmeras consultas e questões que nos surgem, quer das autoridades públicas e de supervisão e regulação existentes em Portugal, quer das que nos chegam da Federação Bancária Europeia (FBE), da EBA e de outras instituições. Há neste momento, uma produção intensa de novos projectos e regulamentos, novas directivas, novas imposições colocadas ao sector bancário, que exigem muito estudo e aprofundamento, para defender não só o interesse dos bancos nacionais e dos portugueses, mas da própria integração financeira europeia.

I: Nessas negociações há aspectos específicos que sejam importantes para os bancos portugueses?

FFO: A APB responde a estas solicitações com o apoio de grupos de trabalho onde os bancos estão representados que têm sido de grande qualidade, dando contributos muito significativos, grande parte dos quais constam dos documentos finais. Devo dizer que estive recentemente numa reunião na Federação Bancária Europeia onde ouvi felicitações sobre a qualidade dos contributos da APB. Nestas matérias é de manifestar o muito apreço pelo trabalho do Centro de Estudos Financeiros da APB, que centraliza e desenvolve estes temas, dos representantes dos bancos e do IFB.

I: Fora desse âmbito, há outras temáticas acompanhadas pela APB?

FFO: Sem dúvida. A APB reformulou e desenvolveu novos suportes de comunicação para os seus vários públicos, reforçou a interacção com os seus Associados, promove uma conferência anual sobre temas de grande actualidade. Estendeu a sua acção a novas áreas como a parceria com a Entrajuda na área do microcrédito, o grupo de trabalho sobre segurança online e desenvolveu o programa de lite-

"... os colaboradores dos bancos portugueses devem sentir-se orgulhosos do desempenho do nosso sistema bancário..."

racia financeira para o sector bancário, que integra grande parte dos Associados. Neste domínio, recordo que a APB integra as comissões de acompanhamento do Plano Nacional de Formação Financeira (PNFF).

I: Quais são na sua opinião os grandes drivers que orientarão a gestão de recursos humanos na banca nos próximos anos?

FFO: Essa é uma questão verdadeiramente essencial. Neste processo de transformação do sistema bancário continua a ser determinante a qualidade e a qualificação dos recursos humanos. São os elementos mais importantes para a capacidade de resposta das instituições bancárias. A gestão do talento é a chave para o sucesso das instituições.

Há um novo paradigma no sector bancário: novas exigências de supervisão e de regulação, novos modelos de negócio e novas regras de contabilidade. Há, contudo, uma área determinante para o funcionamento das instituições bancárias: a relação com os clientes, que exige, cada vez mais, uma maior e melhor preparação, qualificação e especialização dos empregados bancários ao longo de toda a sua vida profissional, em áreas técnicas, tecnológicas e comportamentais.

Daí a importância do reforço das áreas de formação dos bancos e do recurso a instituições que possam colaborar activamente na melhoria da qualificação das pessoas que trabalham na banca. Não posso deixar de salientar, neste aspecto, o excelente contributo do IFB, e do ISGB para a qualificação dos trabalhadores bancários. É importante lembrar que, embora estejamos numa conjuntura onde a redução de custos das instituições é uma necessidade, a qualificação e preparação dos empregados bancários, seja qual for a área em que exerçam a sua actividade, não pode ser descurada, antes deve ser reforçada; as actualizações são uma necessidade premente, a formação ao longo da vida profissional, uma prática imprescindível.

I: Que mensagem gostaria de dirigir aos empregados bancários que constituem a maioria dos nossos leitores?

FFO: Em primeiro lugar, penso que os colaboradores dos bancos portugueses devem sentir-se orgulhosos do desempenho que o nosso sistema bancário tem tido face à prolongada e profunda crise que ainda vivemos; da atitude de orientação para o cliente que têm mantido, da grande disponibilidade e criatividade para responder a todos os desafios que se lhe têm colocado e do apoio que prestam às pessoas na gestão das suas poupanças – nas suas aplicações e na preparação da sua reforma.

É evidente que este trabalho terá de ser completado com Programas de Literacia Financeira que formem e informem as pessoas e que as ajudem a tomar opções financeiras responsáveis e sustentáveis para a sua qualidade de vida.

É preciso compreender que a crise financeira que Por-



"... os bancos em Portugal não sobrecarregaram minimamente os contribuintes e tudo farão para apoiar o financiamento da economia, o investimento e o crescimento económico..."

tugal vive não é uma crise bancária, não resulta de uma situação provocada pelos bancos portugueses. Pelo contrário, os bancos apoiaram com grande sentido patriótico e de dever o nosso país nos momentos mais difíceis, designadamente no primeiro quadrimestre do ano passado. Com excepção dos casos BPN e BPP, cujo historial todos conhecem, os bancos em Portugal não sobrecarregaram minimamente os contribuintes.

Os bancos têm sido objecto de adequada regulação e supervisão. Permito-me aqui destacar que o Governador do Banco de Portugal, e a instituição, tem tido uma acção ímpar em todo este período. Com grande clarividência e visão, vem antecipando as situações, delineando projectos, e mantendo um diálogo intenso com o Governo, o Sector e as instituições europeias, que merecem ser enaltecidos.

Os bancos, como já referi, permanecem sólidos. A sua gestão tem procurado ser o mais rigorosa possível, e tenho a certeza de que, independentemente da resolução da questão orçamental e das finanças públicas, os bancos tudo farão para apoiar o financiamento da economia, o investimento e o crescimento económico. Estarão, como referi, sempre na primeira linha desse desenvolvimento. ■

Mário Bolota

Administrador do Banco BiG
no Conselho Pedagógico do IFB



“ /.../ a necessidade de ter colaboradores preparados, actualizados com as melhores práticas internacionais e com capacidade para prestar um serviço rigoroso e informado aos clientes, justifica uma atenção crescente às políticas de formação” – palavras de Mário Bolota que destacamos do artigo que se segue e que resultou da sua apresentação no último Conselho Pedagógico do IFB.

A Importância da Formação no Banco BiG

Numa conjuntura de crise económica e financeira severa e, consequentemente, elevado nível de volatilidade e incerteza nos mercados, tende a aumentar a desconfiança dos aforradores e outros agentes económicos relativamente ao sector bancário. Simultaneamente, o incremento substancial da exigência regulatória, com acumulação significativa de novas regras, requisitos e normas contabilísticas, aumenta significativamente a complexidade do exercício da actividade bancária.

Neste enquadramento, a necessidade de ter colaboradores preparados, actualizados com as melhores práticas internacionais e com capacidade para prestar um serviço

rigoroso e informado aos clientes, justifica uma atenção crescente às políticas de formação.

A Administração do Banco BiG sempre atribuiu uma importância significativa à formação e qualificação dos seus colaboradores, por acreditar que a capacidade de actuação num mercado regulado altamente competitivo está intrinsecamente dependente da qualidade e flexibilidade do talento humano que conseguir reter e desenvolver. A formação no banco assenta em 3 pilares:

- Formação em sala (interna e externa) – que suporta diferentes fases de evolução na carreira, desde o programa de acolhimento (interna) ao desenvolvimento de competências comportamentais em gestão de equipas e liderança (externa);

“... a capacidade de actuação num mercado regulado altamente competitivo está intrinsecamente dependente da qualidade e flexibilidade do talento humano...”

- Formação *on-the-job* – uma elevada percentagem das admissões no banco (+80%) corresponde a colaboradores com pouca ou nenhuma experiência, mas com elevada qualificação académica. Uma base técnica sólida e capacidade de aprendizagem são terreno fértil para aprender “fazendo”, sob orientação de colegas mais seniores e experientes;
- Apoio ao desenvolvimento académico – o banco incentiva a excelência académica, mantendo ligações próximas com universidades através de protocolos e outras parcerias, suportando e participando em projectos de investigação aplicada à área financeira e financiando programas de mestrado e pós-graduação dos seus colaboradores-chave, incluindo MBA e programas internacionais avançados de *management*.

No final de 2011, o Banco BiG tinha 160 colaboradores, com idade média de 33 anos (Gráficos 1 e 2).

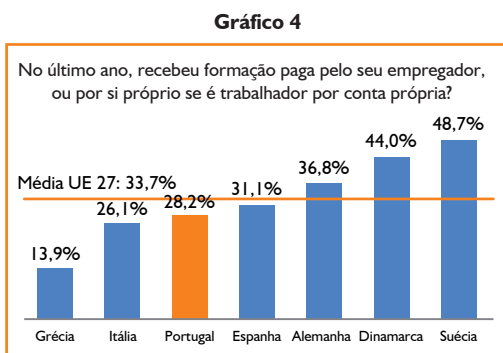
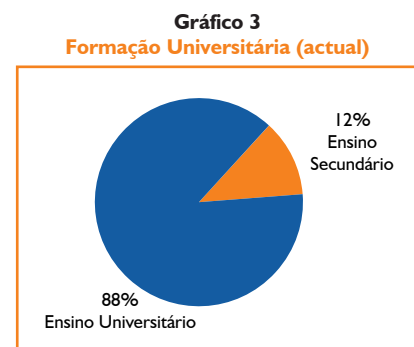
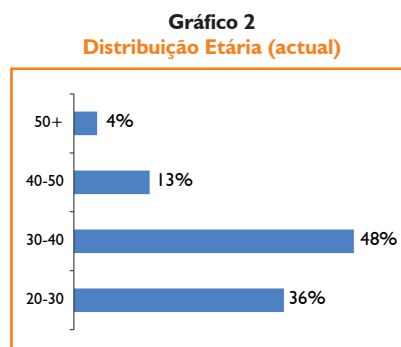
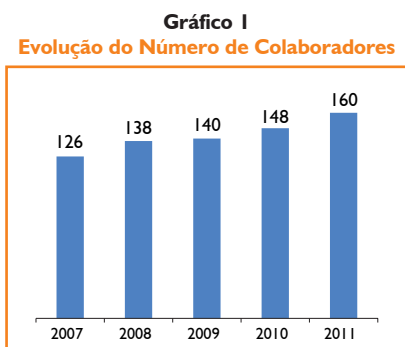
A importância atribuída pela Administração às qualificações académicas traduz-se bem no elevado número de

colaboradores com formação universitária, que representam 88% do total (Gráfico 3).

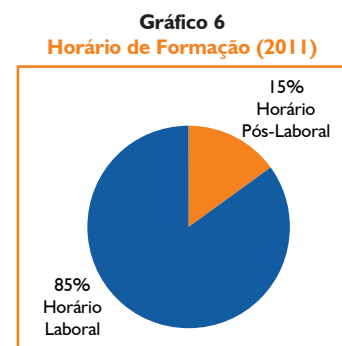
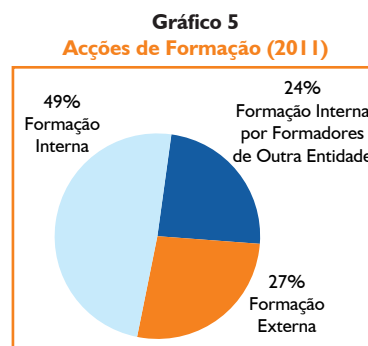
Indicadores de Formação 2007-2011

De acordo com um Inquérito Europeu do Eurofound, apenas 28,2% dos portugueses inquiridos receberam formação paga pelo seu empregador em 2010, (vs 15,1% em 2005) – Gráfico 4.

Apesar de um aumento nos últimos cinco anos, a importância atribuída à formação e desenvolvimento profissional é, em média, muito inferior nos países do Sul quando comparada com os do Norte e Centro da Europa. Nos últimos cinco anos, o número médio anual de colaboradores que frequentaram acções de formação no Banco BiG representou em média 48% do total de colaboradores em cada ano, bastante acima da média nacional e europeia observada no Inquérito do Eurofund (28,2% em Portugal e 33,7% UE27) – Gráficos 5 e 6.



Fonte: Eurofound, 2010



“O desenvolvimento de competências aumenta a motivação e capacidade de iniciativa dos colaboradores (...) e garante maior comprometimento com os objectivos.”

Gráfico 7
Acções de Formação por Função (2011)

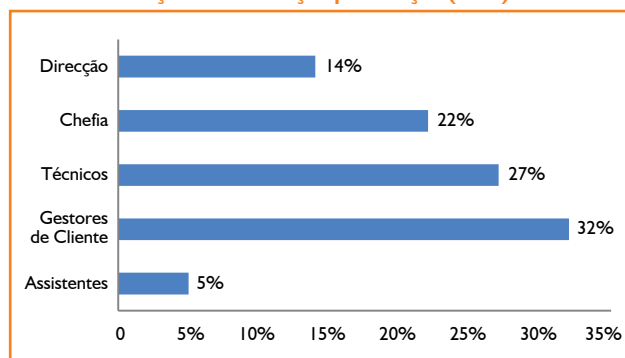


Gráfico 8
Acções de Formação por Função (2011)

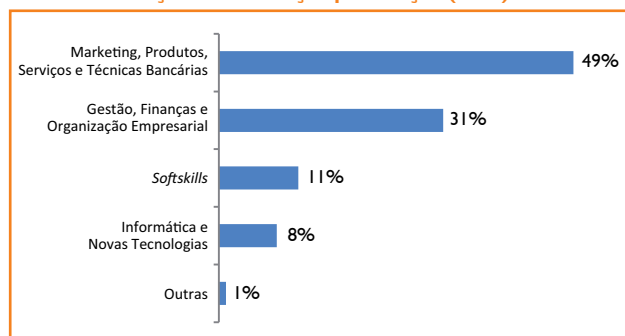
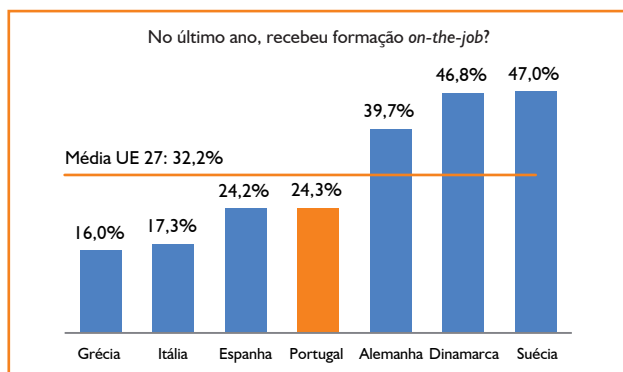


Gráfico 9



Fonte: Eurofound, 2010

A formação no banco está assente numa estratégia de utilização de recursos próprios, sendo apenas 27% da formação realizada externamente. Em 2011, as acções de formação desenvolvidas pelo Banco BiG foram maioritariamente desenvolvidas em horário laboral e tiveram uma duração média de 63 horas. As acções de formação desenvolvidas são transversais a toda a organização e estão direccionadas para o desenvolvimento de competências core na actividade bancária (Gráficos 7 e 8).

Formação *On-the-Job*

De acordo com o referido Inquérito Europeu do Eurofound, apenas 24,3% dos portugueses inquiridos receberam formação *on-the-job* em 2010 (vs 14,9% em 2005) – Gráfico 9.

Os países mais desenvolvidos do Norte e Centro da Europa valorizam mais a formação *on-the-job*, por comparação com uma menor relevância nos países do Sul da Europa. No Banco BiG a formação *on-the-job* tem um grande peso e é suportada em métodos (formais e informais) já enraizados na cultura do banco, que potenciam o trabalho em equipa para atingir objectivos e incentivam a colaboração activa de todos na valorização profissional dos colaboradores mais juniores em diferentes funções.

A Administração do banco valoriza e privilegia a formação *on-the-job* porque:

- Numa fase inicial da carreira, garante que o colaborador desempenhará o seu trabalho eficazmente. O desenvolvimento de competências aumenta a motivação e capacidade de iniciativa dos colaboradores, potencia a diminuição da intensidade de supervisão (e respectivo custo) e garante maior comprometimento com os objectivos. Isto pode ser um factor competitivo diferenciador para o BiG;
- Permite assimilar rapidamente a cultura do banco e métodos de trabalho;
- Facilita o desenvolvimento profissional, acumulação de responsabilidades e capacidade de iniciativa (*empowerment*), permitindo por isso uma progressão mais rápida na carreira baseada no aprender “fazendo”;
- Tem uma maior eficiência de custo e os colaboradores podem produzir enquanto vão sendo formados e treinados ao lado com colegas mais experientes.

Os principais métodos utilizados no Banco incluem:

A demonstração	Mostrar ao colaborador como se faz o trabalho.
Rotação de funções	É dada ao colaborador a possibilidade de trabalhar em várias áreas de actividade/departamentos do banco.
Coaching e Mentoring	Um colaborador mais experiente e sénior treina e apoia um colega mais júnior no desempenho de uma determinada função, trabalhando em conjunto e permitindo uma aquisição de <i>know-how</i> abrangente, mais rápida e fundamental para que o colaborador júnior possa atingir todo o seu potencial profissional.
Participação em projectos multidisciplinares	Os colaboradores são integrados numa equipa de projecto que lhes dá exposição a outras componentes do negócio e lhes permite participar em novas actividades.

Na formação *on-the-job* os exemplos, métodos e práticas utilizados reflectem a cultura do banco e as necessidades da organização.

- Quando os novos colaboradores começam a ser treinados por colegas mais seniores, é-lhes demonstrado que futuramente também se espera deles um contributo semelhante na formação de futuros colaboradores, caso revelem as características adequadas para assumir essa responsabilidade.
- À medida que progredem na carreira, os novos colaboradores vão apreendendo as diferentes técnicas necessárias para treinar futuros colaboradores através de situações de *shadowing* e *role playing* em diferentes processos.

A supervisão dos processos de formação *on-the-job* é feita pela Administração e por responsáveis-chave do banco, que seleccionam os formadores, monitorizam a acção formativa e avaliam regularmente os resultados, recolhendo e dando *feedback* a formadores e formandos.

Formação na Área Comercial

A integração de colaboradores admitidos para a área comercial no Banco BiG é composta pelas seguintes fases:

- 1ª fase – Formação interna em sala, durante 10 dias, de acordo com o programa de acolhimento;
- 2ª fase – Formação *on-the-job* para colaboradores com reduzida ou nenhuma experiência. Esta formação, decorre inicialmente na nossa maior agência e posteriormente na agência alocada, sendo os formandos acompanhados pelos colegas mais seniores da área comercial;
- 3ª fase – Formação externa – nas áreas comportamentais, nomeadamente ao nível da abordagem ao cliente e do relacionamento interpessoal. Para colaboradores promovidos a chefias, é ministrada a formação em gestão de equipas e liderança. Normalmente esta formação tem a duração de cinco dias intercalares, com intervalo de duas semanas e avaliação 360°. ■

Citando...

Homenagem a Millôr Fernandes (1923 – 2012)

- O pior cego é o que quer ver.
- Com muita sabedoria, estudando muito, pensando muito, procurando compreender tudo e todos, um homem consegue, depois de mais ou menos quarenta anos de vida, aprender a ficar calado.
- Há duas coisas que ninguém perdoa: nossas vitórias e nossos fracassos.
- O dinheiro não só fala como faz muita gente calar a boca.
- Jamais diga uma mentira que não possa provar.
- O dinheiro não dá felicidade. Mas paga tudo o que ela gasta.
- Em ciência leia sempre os livros mais novos. Em literatura, os mais velhos.

A Banca e as PME

Como Gerir com Eficácia o Seu Relacionamento



Paulo Alcarva*

A relação entre os bancos e as empresas é ambivalente, na medida em que, necessitando uns dos outros para crescer, se relacionam (quase permanentemente) com desconfiança. As empresas alegando que os custos financeiros não se ajustam ao risco que a operação confere, enquanto os bancos vão encontrando “pontos de interrogação” que justificam os pedidos de garantias e a penalização do preço com o acréscimo do *spread* ou das comissões.

Desta forma, negociar com a banca de empresas terá de ser sempre uma “arte” flexível, mas com alguns princípios orientadores que é possível determinar, como se fará a seguir.

Antes de tudo o mais, importa posicionar este artigo no contexto das Pequenas e Médias Empresas (PME), tendo sempre presente que são as PME os verdadeiros gigantes da economia portuguesa e europeia. Os números não

mentem. Segundo o INE existem em Portugal cerca de 297 mil PME, o que representa 99,6% do tecido empresarial português. Essas empresas empregam 2,1 milhões de pessoas (75,2% do emprego privado em Portugal) e representam um volume de negócios de 170,3 mil milhões de euros (56,4% do volume de negócios nacional). Comprova-se assim que as PME representam a espinha dorsal da economia nacional e a maior fonte potencial de emprego e crescimento. Deste modo, num contexto recessivo, não restam dúvidas de que os protagonistas da recuperação da economia nacional são as PME. Elas representam o futuro da nossa economia, pelo que os bancos e as PME necessitam, assim, de colaborar de uma forma construtiva e recuperar a confiança mútua.

Na prossecução desse objectivo, as PME, confrontadas com a presente dinâmica de integração económica à escala global, que tem colocado uma forte pressão competitiva, e os constrangimentos no acesso ao financiamento, sobretudo as de menor dimensão, as que operam em determinadas fases críticas do ciclo de vida e as que promovem processos de maior inovação, têm de estar melhor preparadas para negociar com os bancos. Importa recordar que estará sempre reservada às instituições de crédito uma função económica fundamental na alocação da poupança ao investimento, atendendo ao atributo único e distintivo que representa a sua capacidade de escrutínio do risco, de forma ampla e abrangente no universo empresarial.

Por sua vez, nesta dialéctica, os bancos, para além das questões gerais de concorrência, qualidade, transparência e diligência em relação à universalidade dos agentes económicos, devem prosseguir essencialmente com medidas de discriminação positiva para determinados segmentos-alvo, com especial enfoque nas PME. Foi, aliás, esta conjuntura que propiciou o aparecimento, nos últimos anos, de um conjunto de instrumentos de crédito como são paradigmáticas as Linhas PME Investe/Crescimento.

A inevitabilidade de um bom relacionamento entre as PME e os bancos resulta também da quase inexistência de alternativas de financiamento fora do espectro bancário. Desde logo, os mercados de capitais não proporcionam alternativas de capitalização para as empresas, circunscrevendo-se a actividade essencialmente a transacções em mercado secundário. Inserida nesta realidade, a indústria

de capital de risco não encontra alternativas, tanto para a captação de recursos, como para a rotação de carteiras, o que se traduz num argumento acrescido para explicar a prudência adoptada na celebração de contratos de participação em empresas de menor dimensão e promotoras de projectos cuja avaliação requer maior complexidade.

Negociar: O Início e a Sua Continuidade

Para negociar com sucesso com um banco, o empresário precisa de entender, antes de tudo o mais, como os bancos vêem o mundo. E, por norma, os bancos têm os seguintes três objectivos ao abordar a proposta de um empréstimo: manter o empréstimo sem incidentes; continuar a receber uma taxa de juro ajustada com o custo de *fundings* do mercado; ter sempre uma estratégia de amortização realista para o reembolso total do empréstimo, incluindo através de garantias (pessoais e/ou reais) prestadas pelo mutuário.

Na prossecução daqueles objectivos e para aferir a capacidade creditícia dos clientes, os bancos abordam a proposta de financiamento sob duas perspectivas: uma **análise retrospectiva**, onde se identificam os maiores factores de risco inerentes à actividade do potencial mutuário e quão satisfatoriamente esses riscos foram atenuados e/ou contornados no passado; e uma **análise de tendências**, com a realização de uma razoavelmente segura projecção da condição financeira futura do mutuário, associada ao teste da sua capacidade para suportar determinado nível de endividamento (incluindo o financiamento em análise).

Para ir ao encontro das necessidades dos bancos, os empresários devem seguir um conjunto de boas práticas, estando à cabeça a **atempada e permanente disponibilização de informação**. Só com esse fluxo de informação é possível manter um elo de ligação entre a empresa e os bancos; a não existir esse elo, a relação entre ambos não existirá ou, existindo, não subsistirá. Os custos daí resultantes são uma certeza que a empresa não pode ignorar.

Assim, as empresas devem disponibilizar, entre outros, os relatórios e contas anuais e completos, incluindo relatório de gestão, anexos e certificação legal de contas, bem como contas intercalares ou balancetes; e informação previsional, como o orçamento anual, projecções de vendas, margens, planos de investimento e sua forma de financiamento.

Uma das principais preocupações dos bancos passa pela **capacidade de reembolso** dos negócios que financia. Deste modo, compete ao mutuário demonstrar que libertará o dinheiro suficiente para fazer face ao serviço da dívida. A melhor forma de o fazer passa por preparar um conjunto de projecções financeiras que cubram (pelo menos) os primeiros cinco anos do período de empréstimo, sublinhando o mapa de *cash-flows* líquidos com o diferencial entre os proveitos e o custo total, incluindo o reembolso do empréstimo.

“... as PME representam a espinha dorsal da economia nacional e a maior fonte potencial de emprego e crescimento. (...) num contexto recessivo, não restam dúvidas de que os protagonistas da recuperação da economia nacional são as PME.”



Finalmente, importa sublinhar que os negócios ainda são terreno onde prevalecem **critérios de carácter e honra**. A relação do empresário com o banco não pode fugir a essa regra de ouro. Acresce a tudo isto a importância de se construir uma reputação de bom pagador. Neste quadro, certamente que será muito mais fácil negociar novos empréstimos ou justificar eventuais incumprimentos e, concomitantemente, renegociar condições para fazer face a contingências negativas.

Não esquecer também que **os bancos detestam surpresas**, especialmente quando a surpresa é a de o mutuário não ter capacidade para pagar a próxima prestação. É fundamental usar de total transparência e celeridade na comunicação dos problemas, pois trata-se da única forma de construir uma imagem de confiança e credibilidade. Quando chega a hora de o banco ter de decidir se deve ou não cortar o envolvimento com a empresa, a confiança e a credibilidade equivalem literalmente a “dinheiro depositado no banco.” ■

*Director de Banca de Empresas do Banco BPI.
Autor do livro *A Banca e as PME*.

Se realizarmos uma consulta aos índices dos números mais recentes dos periódicos académicos e empresariais reputados internacionalmente na área de gestão, confrontamo-nos com a presença sistemática dos seguintes temas:

- BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), sendo surpreendente a explosão de artigos sobre a China e a Índia;
- Demografia, revelando-se, a nível da gestão, questões como a interculturalidade e a intergeracionalidade;
- *Governance*, ética e responsabilidade social, temas que as putativas causas da crise despertaram e recentraram;
- Sustentabilidade e felicidade, temática derivada da necessidade de satisfazer o presente e criar possibilidades para que exista futuro. A economia, a gestão e a psicologia têm desenvolvido os conteúdos e dado notoriedade ao(s) tema(s), nomeadamente através de conceitos como: “Felicidade Interna Bruta”, “Psicologia Positiva e Liderança Positiva”.

Considerando a relevância que o paradigma da liderança positiva pode ter para o desempenho das equipas comerciais, vamos desenvolvê-lo um pouco no artigo seguinte.



Teresa Pereira Esteves
Coordenadora da Secção



Raúl Cardoso*

Liderança Positiva: Ingenuidade ou Eficácia?

“Os líderes contagiam todos e transmitem energia positiva e otimismo”

Jack Welch

Pode parecer inadequado defender a afirmação de um modelo de liderança positiva em tempos complexos e exigentes como os que vivemos, mas a experiência e o conhecimento atualmente existentes – a nível académico e empresarial – provam justamente o contrário: é em tempos desafiantes que a confiança se torna mais necessária e, como muitos autores referem, a confiança constrói-se com crença nas capacidades existentes, expectativas positivas e determinação.

Forças e Fraquezas

É comum reconhecer-se que o negativo tem mais impacto do que o positivo. Na verdade, o facto de nos ensinarem a evitar certos comportamentos – através de avisos e alertas - é determinante para construirmos uma vida segura, saudável e de adequado convívio social. Neste sentido, podemos dizer que uma condução pela privação ou correção é adaptativa do ponto de vista evolutivo.

Todavia, existe hoje também evidência de que, se a “orientação negativa” nos permite evitar erros que prejudicariam a nossa vivência, é a “orientação positiva” que liberta o nosso talento, as nossas forças e virtudes, e são estas que promovem a criatividade, o entusiasmo, a diferenciação e os resultados de excelência.

Positividade e Desempenho

Há cada vez mais estudos e investigações – na área desportiva, educacional e empresarial – a confirmarem que a “positividade” impulsiona o desempenho.

No desporto, é hoje globalmente aceite a existência de uma correlação positiva entre o adequado treino mental e a *performance* dos atletas. E o mesmo se passa no campo educativo, como demonstram, por exemplo, as experiências ocorridas em bairros problemáticos, assentes não no ceticismo ou no desânimo, mas na definição clara de responsabilidades e na crença positiva no talento e nas capacidades dos jovens.

No contexto empresarial, o tema tem gerado debate, mas começa a existir prova, sobretudo em estudos mais recentes, de que convicções/emoções positivas e trabalho com significado têm como consequência um desempenho superior. As análises parecem confirmar que colaboradores com confiança nas suas capacidades e otimistas relativamente aos resultados do seu trabalho:

- Escolhem objetivos mais ambiciosos;
- São mais persistentes;
- Alcançam melhores resultados;
- Obtêm maior gratificação.

Estes atributos, resultado de uma atitude positiva, são de enorme relevância em qualquer área da empresa e, muito particularmente, na atividade comercial.

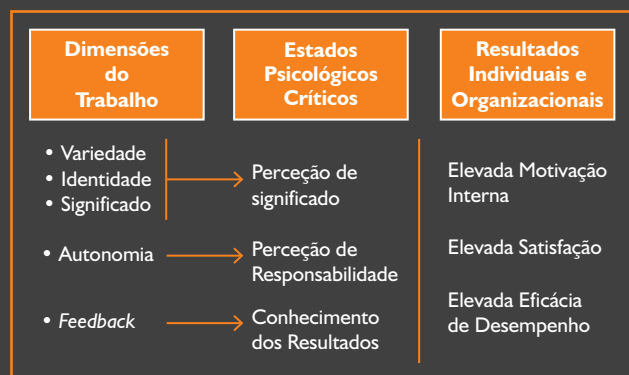
"... convicções/emoções positivas e trabalho com significado têm como consequência um desempenho superior."

Design Funcional – Promover o Fluxo

Um ponto muitas vezes esquecido no âmbito da liderança, mas que revela interesse significativo no contexto empresarial, diz respeito ao modo como se organiza o conteúdo das funções e se gere o processo de trabalho. De facto, como sublinham Hackman e Oldham (Figura 1), colaboradores que desempenham funções cujo conteúdo e importância compreendem (significado), a quem é permitida alguma intervenção no modo de realização das suas funções (autonomia) e que recebem informação – corretiva ou apreciativa – sobre a forma como atuam (*feedback*) revelam maior motivação e uma *performance* qualitativamente superior.

Neste âmbito, ganha relevo o conceito de fluxo (*flow*) proposto por Csikszentmihalyi. O fluxo é um estado de atividade ótimo, no qual o colaborador sente uma forte motivação intrínseca, grande enfoque/concentração e um comprometimento total com o que está a fazer. O fluxo ocorre precisamente quando o trabalho tem significado para o colaborador e se situa numa zona intermédia entre o desafio e a convicção de possibilidade; quer dizer, o executante consegue perceber qual o seu contributo na “cadeia de valor”, tendo simultaneamente a expectativa de que, se der o seu melhor, consegue alcançar o sucesso (Figura 2).

Figura 1



Adaptado de Hackman & Oldham

"O recurso a uma comunicação mobilizadora constitui um outro pilar essencial na edificação de uma liderança positiva."

Comunicação Corretiva de Suporte

O recurso a uma comunicação mobilizadora constitui um outro pilar essencial na edificação de uma liderança positiva. Significa isto utilizar um "discurso" permanentemente simpático e de elogio? Não, todos sabemos que existem condutas inconvenientes, erros e falhas de envolvimento ou compromisso que têm de ser corrigidos e onde é importante que o desagrado seja revelado; porém, a forma como a correção e o desagrado se manifestam pode fazer toda a diferença.

É nestes momentos que a utilização de uma comunicação positiva se pode revelar mais eficaz, como parecem evidenciar estudos efetuados em contexto empresarial. Uma comunicação com estas características deve ser:

- Objetiva e específica – rigorosa, clara e cingida ao desempenho a que diz respeito;
- Ilustradora das conseqüências – sem ser paralisante ou destrutiva;
- Focalizada no comportamento – não no executante;
- Mobilizadora – apostando nas capacidades da pessoa e na crença de que pode fazer melhor.

A utilização de uma linguagem de correção não destrutiva mas de suporte desafia o colaborador e capitaliza o melhor

das suas forças e capacidades, proporcionando, na maioria das situações, resultados que excedem, de forma extraordinária, o que é esperado num desempenho comum.

Acreditar e Energizar

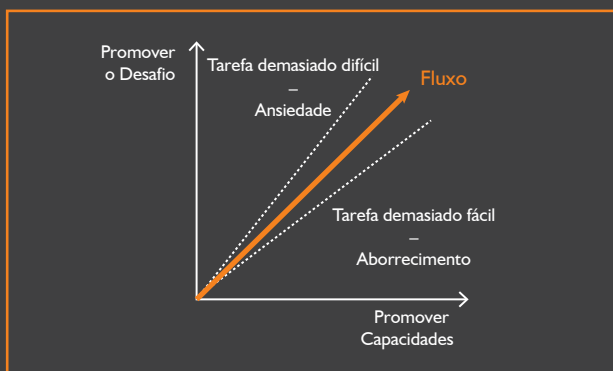
Como referem Cunha & Rego (2011, p. 3), "liderar positivamente significa ter expectativas positivas face aos outros e transformar essas expectativas em realidade quotidiana com vista à obtenção de resultados valiosos e virtuosos". Mesmo em contextos adversos, os líderes positivos:

- Consideram que a realidade organizacional pode ser transformada (sabem que é possível impulsionar mudança e evolução);
- Acreditam que o talento existe (confiam na existência de recursos para progredir, se eficazmente dinamizados);
- Assumem as suas atribuições em vez de adotarem um comportamento crítico dos seus próprios líderes (sabem que têm capacidade de intervenção e utilizam-na).

Construir uma liderança positiva não significa adotar um *wishful thinking* deslocado perante as adversidades ou, ainda menos, um derrotismo entorpecedor, incapaz de gerar significado ou energia. Trata-se, no essencial, de consolidar uma "determinação sustentada" que acredita nas forças e talentos existentes em cada pessoa e em cada equipa, que impulsiona o seu reforço e desenvolvimento, deste modo contribuindo para a geração de resultados de excelência e a promoção do sucesso individual e coletivo. ■

*Diretor de Desenvolvimento de Recursos Humanos – Programa de Gestão de Talentos, Companhia de Seguros Tranquilidade.

Figura 2



Adaptado de Csikszentmihalyi

Principais Referências

Cameron, K. (2008). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*. San Francisco: Berrett Koehler.
 Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper & Row.
 Cunha, M. P. & Rego, A. (2010). *Liderança Positiva*. Lisboa: Edições Sílabo.
 Cunha, M. P. & Rego, A. (2011). *Eu, Líder Positivo*. Applied Knowledge – Nova School of Business & Economics.
 Hackman, R. & Oldham, G. (1980). *Work Redesign*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing.

Este texto foi escrito ao abrigo do novo acordo ortográfico.

Divulgando...

→ **William R. Rhodes**, perito em finança internacional e gestão da dívida pública, esteve recentemente em Portugal para uma conferência a convite do Banco BiG.

Banker to the World, publicado pela **McGraw Hill**, é um livro sobre liderança, diplomacia, visão e tenacidade, e, acima de tudo, uma lição de como liderar de forma prudente e determinada de modo a evitar que as crises aconteçam.

→ **A Queda de Wall Street**, de **Michael Lewis**, editado pela **Lua de Papel**, apresenta uma perspectiva radicalmente nova sobre a actual crise. Em vez de se focar nos grandes bancos de investimento ou nas políticas macroeconómicas, narra-nos a história dos visionários que previram a mudança de paradigma – e ganharam milhões de dólares ao longo do processo.

Esta história, centrada em pessoas de carne e osso, abre-nos uma fascinante janela para o mundo da alta finança, das agências de *rating* e os seus equívocos.

→ **Comprender as Relações Internacionais**, editado pela **Gradiva**, procura mostrar como as teorias apresentadas e avaliadas por **Chris Brown** e **Kirsten Ainley** podem ajudar a dar sentido aos complexos acontecimentos do mundo contemporâneo, da ascensão da Rússia e da China à crise económica mundial e à mudança do papel da América, passando pelos desafios da política de identidade e dos direitos humanos.

→ **Lições d'Os Lusíadas**, de **Auxilia Ramos** e **Zaida Braga**, editado pela **Centro Atlântico**, resulta de uma selecção criteriosa de estâncias d'Os *Lusíadas* que permanecem actuais e, citando o prefaciador, Pedro Sinde, “fazer com que perspectivemos esta viagem dos portugueses como a viagem de cada um de nós mesmos nautas do mar da nossa alma, enfrentando os perigos interiores, tornando-os dignos da ilha dos Amores, (...)”

→ **Comunicar 2.0 – A Arte de Bem Comunicar no Século XXI**, de **Filipe Carrera**, publicado pelas **Edições Sílabo**, explora as mais avançadas técnicas de apresentação em sala, utilizando também tecnologias como: telemóvel, audioconferência, *skype*, videoconferência, plataformas colaborativas, rádio, televisão, correio electrónico, redes sociais, etc. É dada ainda particular atenção às ferramentas disponibilizadas pela Web 2.0. e poderá aceder a uma página no Facebook *Comunicar 2.0*, um espaço interactivo.

→ O triângulo virtuoso da economia do conhecimento é composto por três vértices: a flexibilidade organizacional, a revolução tecnológica e o capital intelectual.

O Capital Intelectual e Gestão Estratégica de Recursos Humanos, de **António Eduardo Martins** e **Albino Lopes**, publicado pela **Editores RH**, chama-nos a atenção para a importância da investigação neste novo conceito de capital intelectual, que se revela verdadeiramente apaixonante, pois trata-se de partir à descoberta de uma nova fronteira, de um recurso infinito – o conhecimento –, determinante para o crescimento da economia e, por isso, do futuro do próprio homem.

→ **Milton Friedman**, de **Eamonn Butler**, publicado pela **Lua de Papel**, não é uma biografia. É antes um guia que nos ajuda a compreender melhor as linhas políticas e económicas que orientaram o trabalho do prémio Nobel.

E nesse percurso, veremos o modo como o economista, controverso, deixou uma marca na História, inventando novas soluções para combater a inflação, como se opôs a um papel excessivamente interventivo do Estado ou a medidas como o salário mínimo.



Outros livros recebidos que podem ser consultados na nossa biblioteca:

- **Edições Sílabo** – *Sistemas de Gestão da Qualidade*, de António Ramos Pires; *Marketing Digital na versão 2.0*, de Filipe Carrera; *Estudos de Mercado e de Opinião – Princípios e Aplicações de Amostragem*, de Paula Vicente; *Microeconomia – Teoria e Prática Simplificada*, de Micaela Pinho; *Finanças da Empresa – Teoria e Prática*, de António G. Mota, Clementina D. Barros, João P. Nunes e Miguel A. Ferreira; *Economia Política dos Direitos Humanos*, de Manuel Couret Branco; *Networking – Guia de Sobrevivência Profissional*;
- **Almedina** – *Estratégia Organizacional e Outsourcing*, de Renato Lopes da Costa;
- **Centro Atlântico** – *Portugal na Bancarrota*, de Jorge Nascimento Rodrigues;
- **Gradiva** – *10 Matemáticos, 100 Problemas*, coordenado por Eduardo Wagner.

Conselho Editor



Luís Vilhena da Cunha*

Tanto o Instituto de Formação Bancária (IFB) como o Instituto Superior de Gestão Bancária (ISGB) têm uma forte preocupação em manter os principais destinatários das suas actividades bem informados sobre as iniciativas que promovem, os projectos que executam, as acções, regulares ou não, que administram.

Sendo o IFB e o ISGB os “braços” da Associação Portuguesa de Bancos (APB) para a formação profissional e o ensino superior especializado, respectivamente, os *principais destinatários das suas actividades* são os Bancos e os respectivos Colaboradores.

Para cumprimento daquele objectivo — e sem prejuízo do diálogo de proximidade multi e bilateral mantido permanentemente com os Bancos através das estruturas directas existentes —, o IFB/ISGB utiliza vários meios, cobrindo todas as vias de comunicação formal, não-formal e informal.

A diversidade de linhas de comunicação e o grande número de actos praticados nesse domínio exigem permanente cuidado, não só em relação à cobertura de todos os aspectos relevantes da actividade como também quanto à coerência e uniformidade da informação. A selecção de temas técnicos exige, ainda, particular adesão aos assuntos que, em cada momento, constituem prioridade para o sector.

Apesar de a comunicação para o exterior do IFB/ISGB ser tendencialmente respeitadora das citadas exigências, é desejável aumentar o grau de conformidade e consistência com os preceitos adoptados assim como a homogeneidade dos diversos instrumentos de comunicação, o que só é possível através do reforço dos canais de captação de informação relevante e do envolvimento directo dos *stakeholders*.



rial do IFB/ISGB

A via encontrada para satisfação deste desiderato foi a criação de um **Conselho Editorial do IFB/ISGB (CEd)**. Em termos gerais, a sua missão é a fixação de normas precisas de comunicação interna e pública, a selecção de caminhos para o *outbound* comunicacional, o posicionamento face às diversas temáticas que interessam ao sector, assim como o acompanhamento da aplicação e execução dos normativos adoptados.

O **CEd** não é mais uma unidade orgânica dos Institutos, mas antes uma entidade meramente funcional, comum ao IFB e ao ISGB. As suas atribuições regulamentares são:

- A recolha e análise de informação relevante para a sua própria actividade;
- O estabelecimento de linhas orientadoras da política de comunicação dos Institutos;
- A formulação de recomendações;
- A verificação do cumprimento das linhas orientadoras.

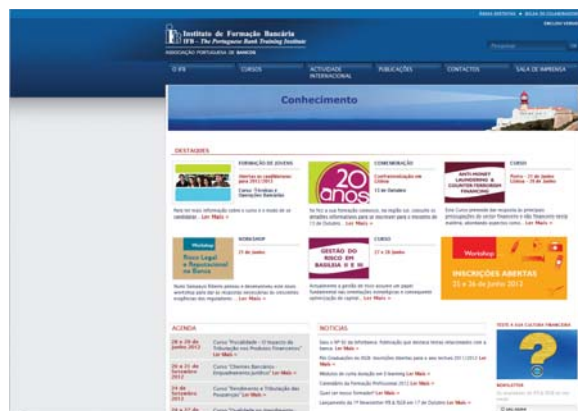
O **CEd** é constituído por alguns elementos do Corpo Directivo do IFB/ISGB, por representantes da APB e de um ou mais Bancos, e por elementos externos ao sector bancário mas por ele interessados e com experiência nas áreas da Comunicação e do Marketing institucional.

O **CEd** reúne-se uma vez por trimestre. Contudo, e para garantir a eficácia da sua actuação, foi criada também a **Comissão Permanente do Conselho Editorial do IFB/ISGB (CEd-CP)** que se reunirá sempre que for necessário. A CEd-CP é constituída por alguns dos membros do **CEd**.

A expectativa relativamente ao **CEd** é que da sua actuação resulte um aumento do (já elevado) grau de integração da comunicação pública do IFB/ISGB no contexto específico do sector bancário. A criação do **CEd** insere-se na linha tradicional do IFB/ISGB de exposição e abertura à sociedade e, em particular, ao sector de que emana. ■

*Director-Geral do IFB e Presidente da Direcção do ISGB.

"... é desejável aumentar o grau de conformidade e consistência com os preceitos adoptados assim como a homogeneidade dos diversos instrumentos de comunicação..."



Diga-nos como É...

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



Nuno Copa Santos*

Há muito tempo desempenha a função de gerente? Como chegou lá?

Desde 1999 (13 anos). Contudo, ingressei na banca, no Grupo Crédito Agrícola, em 1993. Depois de desempenhar várias funções, como por exemplo “caixa”, não estava realizado profissionalmente, pois tinha objectivos traçados para a minha carreira, ainda não atingidos. Quando em 1999 a Administração da Caixa me endereçou o convite para gerir uma agência, não hesitei, embora com total consciência das dificuldades que iria enfrentar e o risco que iria correr, porque tinha conhecimento de que se tratava de uma agência que atravessava uma situação muito difícil. Mas valeu a pena correr esse risco. Passado um ano, os objectivos traçados pela administração foram superados, tornando-se nos anos seguintes uma agência “por excelência” e com grande potencial de crescimento, que se veio a confirmar.

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

Chego à agência entre as 7h45m e as 8h, começando por ler os e-mails recebidos e distinguir os urgentes e os prioritários; segue-se a leitura via Net das várias notícias de interesse profissional e outras. De seguida, há que visualizar e ler as circulares internas, alterações normativas e qualquer outra informação disponível. Dialogo e acompanho os colaboradores nas diversas tarefas que cada um desempenha. Nos dias em que há reuniões marcadas com clientes, na agência ou no exterior, é necessário prepará-las na véspera. Durante o dia são analisadas e acompanhadas contas de alguns clientes, sendo que no final do dia recebo o *feedback* por parte dos colaboradores, implicando frequentemente decisões que por vezes têm de ser tomadas no imediato. Analiso os vários “indicadores” da agência e o desempenho diário de cada colaborador no que respeita às campanhas comerciais em curso.

Quais as qualidades que considera absolutamente imprescindíveis num gerente?

No actual mundo competitivo, um gerente tem de ser um bom líder, com grande responsabilidade no que diz respeito aos seus clientes e respectiva equipa, demonstrando grande firmeza nas tomadas de decisões. Um gerente deve:

- Ser bom comunicador, com firmeza no que defende e transmite;
- Dispor de saber/conhecimento técnico;
- Ser objectivo, disciplinado, apresentando capacidade de organização e observação.

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

“Nem tudo são rosas...” Há decisões a tomar relativamente aos clientes, e a sua transmissão gera situações que muitas vezes não são aceites de bom grado. Estes contextos *face to face* tornam-se complicados e por vezes geram conflitos difíceis de sanar.

Perante a actual conjuntura, também os objectivos traçados pela administração para uma agência são difíceis de atingir, mas há que “lutar” e pensar sempre que são possíveis e nunca desistir.

O que mais aprecia nas pessoas de quem depende hierarquicamente?

O grande profissionalismo, destacando-se a:

- Frontalidade;
- Competência;
- Valorização da componente humana.

Que impacto tem tido a formação profissional na sua vida?

Muito positivo. Tem sido importante a frequência das várias sessões de formação profissional ao longo da minha carreira, face às constantes mudanças que se têm vindo a verificar na actividade bancária. Nestas circunstâncias, houve a necessidade urgente de me adaptar, actualizar com novos conhecimentos, o que me tem permitido um desempenho profissional adaptável e eficiente. Considero que a formação profissional é uma necessidade permanente e contínua. E é tão relevante a formação específica promovida pelo meu banco como a que, num contexto mais vasto, é assegurada pelo IFB e ISGB.

O negócio bancário assenta na confiança. Quer comentar?

A confiança do cliente para com o banco e do banco para com o cliente é fundamental e deve ser recíproca. Se houver uma desconfiança, por mínima que seja, podemos estar perante uma situação potencialmente grave, ao ponto de se poder perder um cliente. Há que estar muito atento, para que não se verifique qualquer tipo de mácula. Um pequeno desconforto pode levar à rotura total entre as partes. Se falarmos de “clientes-empresa”, a confiança total torna-se imprescindível. Nestes casos, o banco, ao ser um parceiro de negócio, potencia ainda mais uma proximidade confiante. Ou seja, quando estamos “todos juntos” (banco e clientes), tudo se torna mais fácil. ■

*Crédito Agrícola – Agência de Peniche.

Isabel
Ribeiro*

A arte apela às nossas emoções e faz-nos imaginar muitas coisas. A racionalidade subjacente a este acto faz-nos ver que uma relação entre o mundo financeiro e o mundo artístico pode não ser óbvia, mas é real.

A Arte e a Cultura nos Bancos Portugueses

um contributo para a sua caracterização

Quantas vezes já leu um programa cultural sem estabelecer qualquer ligação com a instituição que o promove? E a quantos espectáculos já foi sem pensar que os mesmos estavam associados a um banco? Sabia que alguns dos espaços culturais dos bancos portugueses se consolidaram enquanto centros artísticos de referência, quer no panorama nacional, quer no panorama internacional? Pois, muito possivelmente, no seu íntimo, nunca estabeleceu uma relação entre a arte, a cultura e os bancos. E muito menos associou esta parceria à excelente apreciação que a crítica especializada fez de algumas dessas exposições e desses espectáculos. A corroborá-lo estão os prémios que têm sido atribuídos em diversas categorias no domínio das artes e do pensamento.

Actuando em campos tão distintos como o da pintura, desenho, escultura, música, cinema, teatro, dança, fotografia e conferências, torna-se claro porque é que estes espaços nos atraem sem que nos questionemos sobre a instituição que está por detrás deste resultado. No fundo, o que "agrada" é o produto final e não o "trabalho invisível". Com ou sem consciência de que estamos a frequentar um lugar inserido nas instalações do banco – ou financiado pela instituição a título de mecenato ou responsabilidade social –, o certo é que

o número de entradas nos revela que o público, de todas as idades, tem aderido aos variadíssimos eventos artísticos referidos.

E será fácil encontrar informação sobre a vertente cultural dos bancos? Fiz a experiência. Acedi aos sites de alguns deles e verifiquei o que estes disponibilizam à comunidade no mundo da arte e da cultura. Fiquei a saber que organizam exposições, atribuem bolsas a escritores e pintores, patrocinam espectáculos em conceituadas instituições culturais, como a Fundação de Serralves, a Fundação Calouste Gulbenkian, a Casa da Música, o Teatro de São Luís, só para citar alguns...

Parti para a pesquisa com vontade de fazer algumas perguntas – apesar de não ter interlocutor. Para algumas consegui obter resposta, para outras terei de fazer uma abordagem diferente. Exemplos: Qual o objectivo do banco ao difundir a arte e a cultura? Qual o posicionamento do banco nas dinâmicas criativas do mundo contemporâneo? A vertente descentralizadora, no âmbito das actividades artísticas e culturais, é uma preocupação do banco? Internacionalização da arte contemporânea, que perspectivas? Qual a postura institucional no que se refere às áreas de actuação e aos públicos a que se destinam? É fácil organizar a agenda cultural?

► Eis alguns apontamentos transpostos da minha viagem virtual:

Caixa Geral de Depósitos

Entrei na página da CGD. Cliquei em Institucional. Seguidamente em Responsabilidade Social. Por último em Cultura. E li a seguinte informação: "Tendo em vista (...) promover uma ampla difusão da cultura, a nossa política de atuação integra:

- > Uma ação direta como grande agente cultural, através da Fundação CGD-Culturgest;
- > Uma presença no mercado da arte contemporânea com o enriquecimento da Coleção da Caixa Geral de Depósitos;
- > Uma intervenção descentralizada através da promoção de eventos com qualidade mediante o desenvolvimento de parcerias com entidades que, por todo o país, desempenham um papel fulcral na organização de iniciativas culturais de prestígio."

Fundação CGD – Culturgest

"Em 1992 a CGD (...) decidiu criar, no seu edifício sede, um centro cultural virado para as artes e o pensamento contemporâneos, gerido por uma sociedade denominada Culturgest (...) a **Culturgest** tem apresentado alguns milhares de exposições de artes visuais, espetáculos de dança, teatro, música (música erudita, ópera, músicas de raízes populares, jazz, espetáculos musicais), novo circo, espetáculos que cruzam diversas destas disciplinas, *performances*, sessões de cinema e vídeo, conferências, leituras, ateliers, *workshops*, *master classes*, lançamento de livros, diversas atividades no domínio da leitura e do livro, da ciência e do pensamento (...). Em 2008 assumiu a forma jurídica de Fundação Caixa Geral de Depósitos – Culturgest (...) a quem foi já reconhecido o estatuto de pessoa coletiva de utilidade pública."

www.cgd.pt



Cortesia Culturgest



Cortesia Culturgest



BES Arte & Finança

Comecei o meu percurso, no site do BES, a explorar a área Institucional. Daí passei para Sustentabilidade. A seguir para Cidadania Responsável e escolhi a opção BES Arte & Finança.

"É um espaço inovador multifunções situado no *financial district* de Lisboa, onde coabita a arte contemporânea com uma diversificada oferta de serviços financeiros e não financeiros do Grupo Espírito Santo. (...)

A coleção de fotografia do Banco Espírito Santo – BESart –, uma das principais coleções privadas do género em toda a Península Ibérica (composta por perto de 900 obras de mais de 280 artistas, de 38 nacionalidades), está acessível ao grande público neste espaço onde irão decorrer ao longo do ano exposições e *workshops* relacionados com a arte contemporânea, em geral, e com a fotografia, em particular."

www.bes.pt

Fundação Millennium bcp

Entrei no *site*. Seleccionei a opção Institucional. A seguir o menu Fundação e fiquei a saber que:

"No âmbito das diversas iniciativas desenvolvidas pela Fundação insere-se o Núcleo Arqueológico da Rua dos Correiros (NARC), um importante património arqueológico, aberto ao público."

A fundação promove ainda a conservação e divulgação do património do Banco. Actividades museológicas. Promoção e recuperação de património artístico e histórico. Iniciativas no domínio da música. Cultura e Língua Portuguesa. Outras iniciativas culturais, artísticas e cívicas.

www.millenniumbcp.pt



Banco BPI

Acedi ao *site* do BPI. Optei pelo menu Investor Relations. Entrei em Grupo BPI. Depois em Responsabilidade Social e aí ingressei no directório Cultura. Através da informação disponível, fiquei a saber que o BPI já apoiou um conjunto de instituições de referência nacional na vertente artística e musical, destacando-se o Museu de Serralves, a Casa da Música e a Fundação Calouste Gulbenkian.



"Merecem ainda referência o estatuto de mecenas do Museu do Caramulo, do Centro Nacional de Cultura, do Teatro Viriato em Viseu, do Museu de Arte Contemporânea de Elvas e os apoios atribuídos às Fundações Museu do Douro, Luís Miguel Nava e Casa de Mateus."

bpi.bancobpi.pt

Banco de Portugal

E porque não fazer uma visita virtual ao museu do Banco de Portugal? Entre no *site*. Escolha a opção Serviços ao Público. Clique em Museu e explore a visita virtual.



«A exposição permanente do Banco de Portugal, intitulada "O Dinheiro no Ocidente Peninsular: do Antigo Padrão ao Euro", apresenta o "dinheiro" nas suas diferentes formas, reflectindo a evolução histórica, socioeconómica e artística que caracterizou a sociedade portuguesa e os povos que habitaram o ocidente peninsular antes da fundação do Reino.»

www.bpportugal.pt



Fundação Banco Santander

Se pretender conhecer a Fundação do Banco Santander consulte o *site*. Quem sabe se terá uma agradável surpresa?!

"A Fundação Banco Santander tem uma forte vocação cultural, humanística e científica, desenvolvendo um trabalho de mecenato cultural através de algumas orientações básicas, entre as quais: tornar a arte mais acessível ao público; auxiliar na aproximação necessária entre o mundo humanístico e o mundo científico, com projectos multidisciplinares que servem como ponte entre as duas áreas; recuperar a memória da arte, da literatura e da história, assim como promover debates e reflexões sobre as mudanças ocorridas na sociedade." www.fundacionbancosantander.com

*Técnica do Departamento Pedagógico, IFB & ISGB. Docente do ISGB.

Na sequência de vários artigos relacionados com o apoio à tomada de decisão com suporte em sistemas de informação apresenta-se agora a contribuição do Doutor Rui Gonçalves.

Na edição inicial desta Secção (2002), justificava-se a sua pertinência pela importância da racionalização dos processos de produção e de distribuição na gestão, pela necessidade de uma dinâmica de inovação e modernização continuada e pelo papel central da variável tecnológica nos processos de negócio. Dizia-se ainda que o funcionamento do Curso de Gestão e Sistemas de Informação (CGSI), no âmbito do Instituto Superior de Gestão Bancária (ISGB), constituiria um referencial importante para o desenvolvimento da Secção. Ora, este artigo faz plenamente jus aos objectivos genéricos e às circunstâncias da Secção, sendo a temática reveladora; o é autor docente do CGSI. Boa leitura.



José Monteiro Barata
Coordenador da Secção

Sistemas de Informação para Gestão do Risco Operacional



Rui Gonçalves*

A forte dinamização que o risco operacional sofreu nas duas últimas décadas deveu-se ao aumento da frequência e severidade de diferentes escândalos financeiros, tais como Barings Bank ou Société Générale, o que propiciou o surgimento de novas imposições regulamentares para o aumento do controlo e visibilidade deste risco. O impacto que tanto as entidades supervisoras como os diferentes agentes económicos lhe têm reconhecido é consubstanciado no carácter sistémico do sector bancário, o que tem forçado, em situações de crise, diferentes governos centrais a actuarem quer através da concessão de garantias, quer através da entrada no capital de algumas instituições.

Um conjunto de regulamentação com base no Acordo de Basileia II tem vindo a ser aplicado para incentivar as instituições financeiras a melhorarem os seus processos de gestão de risco operacional e a criarem meios que facilitem a tarefa de controlo por parte do supervisor, tentando minimizar o risco de insolvência e de contágio a todo o sector.

No estudo realizado pelo autor e dirigido à entidade supervisora e a nove instituições bancárias a operar em Portugal entre 2008 e 2011, as respostas obtidas demons-

traram que, seja por pressões regulamentares, ou pela necessidade de reduzir a sua exposição a perdas operacionais, todas as nove instituições já implementaram processos que visam a gestão de risco operacional. O mesmo estudo revela que, reconhecendo a necessidade de apoiar a sua actividade em informação e metodologias que lhes assegurem elevados padrões de eficácia e qualidade, as diferentes instituições já implementaram, ou encontram-se a desenvolver, sistemas de informação para a gestão deste risco.

A importância destes sistemas foi igualmente reconhecida pela entidade de supervisão, que vê na existência dos mesmos um alicerce vital na estrutura de gestão de risco das instituições que supervisiona.

O facto de ter sido o Acordo de Basileia II o principal impulsionador do desenvolvimento destes sistemas de informação tem-se materializado nas principais características que estes sistemas têm vindo a apresentar, ou seja, maioritariamente direccionadas para responder àqueles que são os requisitos do supervisor. Assim, na sua maioria, as instituições têm-se centrado na construção da sua base de dados de risco operacional, através da recolha de eventos, de auto-avaliações e de indicadores de risco.

Neste processo têm enfrentado fortes desafios, dos quais se destacam dois: a necessidade de integração do sistema com outras aplicações da instituição para recolha de dados, e a dificuldade em gerir a mudança cultural necessária para garantir a adesão ao programa de gestão de risco operacional e ao processo de recolha de informação por parte das diferentes estruturas da organização. No topo destes desafios, tem estado a dificuldade de assimilação, por parte de toda a instituição, da real necessidade e das mais-valias que podem advir do programa de gestão de risco – um factor-chave para o sucesso do programa. A implementação de um sistema de informação deverá vir a representar um forte contributo na captação do apoio e da colaboração de todos os níveis da organização.

Em Portugal, a implementação de sistemas de informação para gestão do risco operacional ainda é um processo com poucos anos de experiência, e as instituições têm vindo a dar preferência a projectos de implementação segmentados e evolutivos centrados na resposta a questões prudenciais. Esta decisão tem sido fundamentada na falta de recursos humanos ou financeiros para desenvolvimentos mais abrangentes, ou na existência de alguma desconfiança sobre os reais benefícios de sistemas mais evoluídos e complexos. No entanto, ficou claro, no estudo referido anteriormente, que a necessidade de um sistema de informação é reconhecida e que as instituições portuguesas estão já a pensar na forma de alavancar a informação que

"A implementação de um sistema de informação deverá vir a representar um forte contributo na captação do apoio e da colaboração de todos os níveis da organização."



estão a recolher com o objectivo de melhorarem elementos internos, tais como processos, serviços e o nível de satisfação dos seus colaboradores, ou elementos externos como a sua imagem no mercado.

Os sistemas de informação para risco operacional deverão ser mais do que apenas instrumentos para responder a requisitos de supervisão, tornando-se assim ferramentas fundamentais para o processo estratégico e para as actividades operacionais das instituições financeiras.

Para esse efeito, estes sistemas deverão ter um conjunto de capacidades que deverão responder a quatro grandes dimensões: integração de dados; descoberta de padrões e comportamentos; capacidade de produzir informação que permita melhorar os processos internos; e a capacidade de disseminar uma cultura de risco dentro da instituição. Assim, num futuro próximo, será possível incorporar em cada decisão uma revisão explícita do risco operacional envolvido, dos níveis de exposição previstos e dos mecanismos de mitigação disponíveis - ao longo do tempo a gestão de risco operacional dever-se-á tornar uma parte integrante de cada processo de tomada de decisão dentro da instituição. ■

*Docente do ISGB e ISEGI/UNL.
Business Expertise Division Manager – SAS Portugal.
rui.goncalves@sas.com

Zona Euro em Hora de Decisões

A conjuntura económica global tem sido marcada recentemente por uma nova deterioração do sentimento de confiança no contexto da crise da dívida da zona euro. Este facto resulta, por um lado, do impasse pós-eleitoral na Grécia, que tem aumentado os receios de que este país não consiga cumprir as condições necessárias para a continuação da ajuda financeira externa. Por outro lado, resulta de um contágio crescente da crise da dívida a Espanha, sobretudo através do respectivo sistema bancário e, por último, mas não menos importante, da incerteza em torno das respostas de política por parte das autoridades europeias.

Subsistem diversos riscos; entre eles, o maior e mais imediato risco para o *outlook* da zona euro prende-se, neste momento, com a fragmentação do quadro partidário na Grécia e com as dúvidas sobre o apoio dos eleitores gregos ao programa de ajustamento económico e financeiro em curso. Os efeitos negativos poten-

"Numa perspectiva económica, a saída de um membro traria graves problemas de credibilidade para a zona euro enquanto união monetária. "

ciais de uma interrupção do financiamento externo à Grécia seriam significativos, embora difíceis de estimar com precisão. Como cenário central, e não obstante o reconhecimento de riscos negativos bastante elevados, mantemos a expectativa de manutenção da Grécia na zona euro. Sendo certo que a zona euro é um projecto imperfeito como união monetária, ela é antes de tudo um projecto político, e essa dimensão deverá ser fundamental para as decisões das autoridades na defesa da permanência da Grécia, sem a qual existe um empobrecimento do referido projecto político. Numa perspectiva económica, a saída de um membro traria graves problemas de credibilidade para a zona euro enquanto união monetária. Muito provavelmente, deixaria de ser vista como tal, passando a ser percebida como um arranjo de câmbios fixos muito rígidos, o que geraria impactos negativos concretos na relação dos investidores com as economias que permanecessem como membros. Em última análise, estes factores deverão suportar o cenário de permanência da Grécia.

Naturalmente, algo terá de mudar para que esse cenário mais benigno se concretize. No seu conjunto, e do ponto de vista macroeconómico, a zona euro apresenta-se até como mais equilibrada do que, por exemplo, os Estados Unidos (menor défice público, contas externas



Carlos Almeida Andrade*



mais equilibradas, inflação mais contida, etc.). Mas a recente crise veio tornar claras as insuficiências da zona euro como união monetária. Por um lado, os problemas vividos pelas economias da “periferia” mostram a falta de uma maior integração e coordenação orçamental. Por outro lado, os problemas dos sectores bancários em Espanha e Irlanda mostram a necessidade de um sistema comum, pan-europeu, de supervisão, garantias e resolução de crises bancárias. Com um enquadramento institucional mais completo, que incluísse estes elementos, os efeitos da actual crise teriam sido significativamente reduzidos.

Que medidas poderemos esperar então nos próximos tempos, no sentido de uma estabilização do outlook da zona euro?

É importante referir que um estímulo significativo à procura através de um aumento da dívida não é, neste momento, uma opção viável, quer do ponto de vista económico (de Portugal a França, passando por Espanha e Itália, entre outros), quer político (na Alemanha). Mas algumas outras medidas poderão fazer a diferença.

Em primeiro lugar, o pacto orçamental – actualmente em processo de ratificação – tenderá a ser complementado por uma maior atenção à dimensão do crescimento. Medidas neste sentido poderão incluir: (i) o aumento da capacidade de financiamento e uma maior agilidade operacional do Banco Europeu de Investimento, favorecendo projectos específicos de infraestruturas, que poderão ser importantes estímulos à actividade, sobretudo em economias pequenas; (ii) a aceitação de uma procura interna mais forte e de uma inflação mais elevada na Alemanha, já sinalizada pelo Governo alemão – neste caso favorecendo a competitividade das exportações das economias da “periferia”; (iii) a reposição da capacidade de financiamento dos bancos, permitindo, por exemplo, que o novo mecanismo permanente de estabilidade financeira (ESM), em funcionamento a partir de Julho, possa apoiar directamente a recapitalização dos bancos da zona euro (esta possibilidade seria particularmente importante no caso de Espanha; sem o problema associado ao sector bancário, a percepção dos investidores face ao soberano espanhol poderia melhorar significativamente); e (iv) provavelmente, algum ajustamento das metas de consolidação orçamental, por exemplo com um alargamento dos prazos para redução dos défices públicos e com um maior ênfase sobre o

“...poderá vir a ser apresentado um *roadmap* para uma maior integração orçamental da zona euro, fechando-se assim um importante elo em falta nesta união monetária.”

saldo orçamental estrutural, ou corrigido dos efeitos do ciclo económico.

Em segundo lugar, e porventura mais importante, poderá vir a ser apresentado um *roadmap* para uma maior integração orçamental da zona euro, fechando-se assim um importante elo em falta nesta união monetária. Embora este seja um processo que poderá demorar alguns anos a ser completado, a sua sinalização, neste momento, indicaria o compromisso firme dos Estados-membros com a solidez e a integração da zona euro, o que poderia fazer toda a diferença na percepção dos investidores. Como ponto de chegada deste caminho, e num novo contexto ao nível da integração e coordenação orçamentais, a ideia de *eurobonds* poderá então tornar-se viável. Ao mesmo tempo, este “crescimento institucional” deverá passar também pelo desenvolvimento de um sistema comum de resolução de crises bancárias, já referido anteriormente.

Entretanto, a conjugação de um quadro incerto na zona euro com uma desaceleração da actividade na China e com uma retoma real mas algo hesitante nos Estados Unidos deverá resultar na persistência de uma volatilidade elevada nos mercados financeiros no futuro próximo. Acreditamos, no entanto, que a eventual concretização de qualquer risco mais extremo na zona euro encontraria o Banco Central Europeu preparado e com os instrumentos necessários para reagir. Em suma, a zona euro (e, por arrastamento, a economia mundial) encontra-se neste momento numa encruzilhada e com uma margem de manobra extremamente reduzida, sendo por isso fundamental que as próximas decisões das autoridades sejam as mais acertadas. ■

*Economista Chefe do BES e
Docente Universitário.

Precisamos de *Endomarketing* na Banca!



Bruno Valverde Cota*
Coordenador da Secção

"Uma nova orientação de recursos humanos, aliada a uma visão de marketing com recurso a técnicas de comunicação interna."

Este ano tem sido marcado pelas questões financeiras, pela austeridade, pelos indicadores económicos. Aliás, esteve em causa a sobrevivência do sector financeiro. Felizmente, em Portugal, a maioria das instituições financeiras soube sempre fazer bem o trabalho de casa e, neste momento, mesmo aquelas que estavam em situação mais complexa começam a encontrar rumo. Todavia, é um campo que não dá descanso, pois depende também muito dos acontecimentos externos... e o fenómeno Grécia, e mais recentemente Espanha, não têm ajudado!

Mas se de um ponto de vista analítico e financeiro estamos “em processo” e sem dúvida em “boas mãos”, as instituições financeiras ainda têm um longo caminho a percorrer na sua orientação para as **peçoas**, para os **colaboradores**. E, é curioso, mesmo para os mais analíticos, uma organização que incentive os talentos individuais, a realização de sonhos, alimentando motivações, força, energia e entusiasmo, criará maior valor para todos os **stakeholders** e a médio prazo gerará melhores resultados.

Um dos maiores desafios que as instituições financeiras têm do ponto de vista organizacional nos próximos anos não é financeiro, é de *endomarketing*. Uma nova orientação de recursos humanos, aliada a uma visão de marketing com recurso a técnicas de comunicação interna. Para isso ser exequível, a equipa responsável por este desafio terá de servir de inspiração a comportamentos éticos e tornar-se num “projecto maior”, onde todos são elementos activos, onde podem crescer e desenvolver continuamente as capacidades pessoais e organizacionais.

E estas mudanças, para acontecerem, precisam de ter logo à partida o apoio do topo: dos gestores, dando o exemplo e incentivando uma nova cultura empresarial, que deverá ser muita mais aberta, flexível e exigente. Para isso, é fundamental que se implemente uma gestão com base na meritocracia, assente no mérito das pessoas, onde as posições hierárquicas são conquistadas com base no merecimento e com uma predominância de valores associados à educação, formação e competência. Cada colaborador tem de sentir que a instituição financeira lhe permite ser autêntico, viver o que realmente é, ser criativo e inspirador.

O discurso e a mensagem da comunicação interna têm de mudar. Dá-se demasiada importância à cultura do *powerpoint* e do negócio. E os clientes? Quem é que todos os dias dá a cara pela instituição financeira? Quem é que faz uma gestão relacional com os clientes? Todos são importantes e todos são bem-vindos, independentemente da função e da categoria, desde que queiram trabalhar e ultrapassar os seus limites, querendo dar sempre mais e melhor à instituição. Têm, sim, de ser criadas oportunidades para as pessoas expressarem os seus talentos. Como é que isto se faz? A resposta não é simples, depende da realidade de cada instituição, mas partilho algumas reflexões, que serão aprofundadas em números posteriores da *inforBANCA* e que se baseiam em experiências internacionais de outros bancos e algumas leituras sobre esta temática.

- 1) Torna-se imperioso o desenvolvimento de competências de marketing e *intelligence* sobre os colaboradores.
- 2) Novos e melhores instrumentos de medição e avaliação de RH são necessários.
- 3) Como reduzir custos de RH sem retirar benefícios a colaboradores é o caminho – e não o contrário!

"Basta ter vontade de expressar o que se tem de melhor, em cada momento (...) e procurar fazer o trabalho com paixão, expressando os talentos de forma inspiradora."



- 4) Implementar uma abordagem relacional segmentada com os colaboradores; gestores de recursos humanos precisam-se!
- 5) Incentivar uma formação selectiva, customizada, gerando VAL positivo, em detrimento de uma formação massificada, apenas para as estatísticas.

Em suma, todos nós estamos a viver tempos que nunca vivemos. Novos desafios, mas também novas oportunidades. Oportunidade de sermos líderes de nós próprios, de termos iniciativa em benefício da instituição financeira, inclusive de nos rirmos de nós próprios. Isto significa que as instituições financeiras têm um caminho organizacional a percorrer, mas também que cada colaborador é determinante para o sucesso no destino desse caminho. Basta ter vontade de exprimir o que se tem de melhor, em cada momento, ser-se ambicioso e “o melhor” naquilo que se faz, investir na aprendizagem, como também nas relações interpessoais e procurar fazer o trabalho com paixão, expressando os talentos de forma inspiradora. Não tenho dúvidas de que o cliente e o accionista serão os principais beneficiados. Boas férias de Verão. ■

*Membro do Conselho Técnico-Científico do ISGB.
Director científico de cursos de Pós-Graduação do ISGB.
Quadro do BES.

→ Mudança de Direcção



Faria de Oliveira substitui António de Sousa

Na Assembleia Geral da Associação Portuguesa de Bancos (APB), realizada no dia 4 de Abril, foram eleitos os Corpos Sociais para o triénio 2012-2014. O novo Presidente da Direcção da APB é Fernando Faria de Oliveira, substituindo no cargo António de Sousa, que manifestara a sua indisponibilidade para assumir novo mandato.



Fernando Faria de Oliveira

O novo Presidente da APB é Presidente do Conselho de Administração da Caixa Geral de Depósitos e, até há pouco tempo, foi Presidente da Comissão Executiva da mesma instituição. É licenciado em Engenharia Mecânica pelo Instituto Superior Técnico. Foi docente universitário – Professor Convidado no IESF, Instituto de Estudos Superiores Financeiros e Fiscais, – e membro da Administração de vários organismos públicos. Mais recentemente, foi Vice-Presidente do Conselho de Administração e Presidente da Comissão Executiva do Banco Caixa Geral em Espanha.

Desempenhou funções governamentais na qualidade de Ministro e de Secretário de Estado em pastas das áreas da economia e das finanças.

Enquanto Presidente da APB pretende, como afirmou, “desenvolver uma acção de informação da opinião pública sobre a actividade bancária e a situação dos bancos, incentivando medidas que levem a um bom relacionamento entre os clientes da banca e a banca, e, ao mesmo tempo, estabelecer um diálogo muito profundo, quer com os reguladores, o Banco de Portugal e a CMVM, quer com o Governo”. ■



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

> Programa de Certificação Bancária

Curso de Fundamentos de Banca

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

Curso Complementar de Banca

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

Inscra-se no
Curso Completo
ou por
Módulo

Formação a Distância – base papel (manuais)
– e-learning > web

BANCA
formação bancária online

Início em 22 | Setembro | 2012

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

Catarina Santos – p.c.bancaria@ifb.pt (base papel)

Ana Isabel Silva – coordenacao@webbanca.pt (e-learning)

LISBOA

Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 Lisboa
Telef.: 217 916 200 • Fax: 217 977 732

PORTO

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

www.ifb.pt
www.webbanca.pt

Curso em formação a distância, com a duração máxima de dois semestres, destinado a apoiar o desenvolvimento profissional dos participantes, sendo, por este motivo, “sem reconhecimento oficial”.

Actividade no ISGB

→ Queima das Fitas

Os alunos do ISGB participaram, uma vez mais, na queima das fitas dos alunos de Lisboa. A conclusão dos cursos, que a queima das fitas antecipa, é um evento marcante nas suas vidas e, por isso, um importante momento para a escola.



→ Licenciaturas

No próximo ano lectivo – 2012/2013 – funcionarão no ISGB as licenciaturas em Gestão Bancária e em Gestão e Sistemas de Informação. Os cursos perfazem 180 créditos, distribuídos por três anos lectivos. A anterior formação académica dos candidatos é susceptível de creditação.

Os cursos podem ser frequentados em duas modalidades diferentes: ensino a distância ou apoio complementar com actividades presenciais. Esta diversidade de modalidades de frequência cria flexibilidade, permitindo que os alunos escolham o regime que, no seu caso particular, melhor se lhes adequa, conciliando assim convenientemente o estudo e o exercício de actividades profissionais.

Acesso ao ISGB – Ano Lectivo 2012/2013

No ano lectivo 2012-2013, estão disponíveis para ingresso no ISGB os seguintes regimes: **Regime Geral** (12º ano e provas de ingresso) e **Outros Regimes** (mudança de curso, titulares de curso superior e maiores de 23 anos).

PERÍODOS DE CANDIDATURA

Regime Geral	1ª Fase	25/Jun a 8/Ago 2012
	2ª Fase	9 a 31/Ago 2012 (só vagas sobranes da 1ª fase)
Mudança de Curso	25/Jun a 31/Ago 2012	
Maiores de 23 Anos e Titulares de Curso Superior	16/Jul a 16/Ago 2012	
Creditação de Formação Académica	Apresentação e Instrução de Processos de 25/Jun a 31/Ago 2012	

→ Pós-Graduações

No âmbito da formação especializada dirigida às necessidades específicas do sector financeiro, o ISGB oferece um conjunto de pós-graduações cobrindo áreas determinantes no âmbito da actividade financeira, as quais funcionam em horário pós-laboral,

podendo, no entanto, ser disponibilizadas noutras modalidades a pedido. Para o próximo ano lectivo, estão previstas as pós-graduações que a seguir se indicam:

- **Curso Avançado de Gestão Bancária;**
- **Gestão Bancária (funcionará em Lisboa e Porto);**
- **Investimentos e Mercados Financeiros;**
- **Alta Performance nas Vendas;**
- **Marketing Digital na Banca;**
- **Compliance;**
- **Auditoria Financeira e de Sistemas de Informação;**
- **Business Intelligence no Sector Financeiro.**

→ Especialistas

A legislação do Ensino Superior considera que no Ensino Politécnico parte da docência deva ser assegurada por profissionais de reconhecida competência técnica. O reconhecimento destes profissionais faz-se através da atribuição do título de especialista.

O título de especialista, tal como é entendido para efeitos de docência do Ensino Superior Politécnico, é atribuído mediante a realização de provas constituídas pela apreciação e discussão do currículo profissional do candidato e pela apresentação, apreciação crítica e discussão de um trabalho de natureza profissional.

O ISGB aceita candidaturas para a atribuição do título de especialista.

→ Conselho Pedagógico

Terminaram o seu mandato no Conselho Pedagógico do ISGB os seguintes representantes dos alunos:

- Fábio Emanuel Baptista
- Ivo Manuel Cândido
- José Luís Leite Silva
- José Luís Pacheco
- Maria José de Almeida
- Paulo Jorge Pinheiro
- Silvana Almeida Rodrigues
- Sónia Miranda Monteiro

O ISGB agradece o seu contributo para uma escola que todos queremos de excelência. ■

Actividades Internacionais do IFB

África

→ XI Edição do CIGB

À semelhança de anos anteriores, iniciou-se no dia 26 de Abril o 11º Curso Integrado de Gestão Bancária (CIGB), que terminará a 6 de Julho de 2012.

Organizado pelo Instituto de Formação Bancária (IFB), com o apoio da Associação Portuguesa de Bancos (APB), este curso é já uma referência nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa e na República de Timor-Leste.

Nesta edição participam 34 formandos de 16 instituições, oriundos de Angola, Cabo Verde, Moçambique, São Tomé e Príncipe e de Timor-Leste.

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

À sessão de abertura presidiu Luís Vilhena da Cunha, Director-Geral do IFB, e Presidente da Direcção do ISGB,



tendo sido oradores convidados Fernando Adão da Fonseca, Presidente da Unicef e do Conselho Técnico-Científico do ISGB, que abordou a temática dos “Meios de Pagamento Electrónicos”, e António Ramalho, Presidente das Estradas de Portugal, que abordou o tema “Tendências Estratégicas da Banca”. ■

Europa

→ Seminário – Educação Financeira



No âmbito da participação do IFB no Projecto EFEP – European Financial Education Partnership, decorreu em Lisboa, no passado dia 28 de Junho um seminário sobre *Educação Financeira nas Escolas Secundárias*.

Para além da apresentação dos resultados alcançados pelo projecto, o seminário teve como objectivo discutir eventuais aplicações que as experiências vividas no contexto do trabalho realizado sugerirem.

Para o efeito, o seminário contou com intervenções di-

versas: EBTN e CIOBS (instituto escocês), que apresentaram o projecto, os seus resultados e a metodologia utilizada no Reino Unido. O Banco de Portugal deu a conhecer a política nacional de educação financeira e um representante da APB referiu a política sectorial existente. O Ministério da Educação e Ciência e a ANQEP – Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional abordaram o tema da educação financeira nas escolas portuguesas.

Participaram no seminário professores, colaboradores de bancos e elementos de organismos públicos no âmbito da educação e formação. ■

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

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

CURSO INTENSIVO DE BANCA PARA RECÉM-LICENCIADOS

Início em 13 de Outubro de 2012

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

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

Catarina Santos – cursointensivo@ifb.pt (base papel)

Ana Isabel Silva – coordenacao@webbanca.pt (e-learning)

LISBOA

Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 Lisboa
Tel.: 217 916 200 Fax: 217 977 732

PORTO

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

www.ifb.pt
www.webbanca.pt

Curso em formação a distância, com a duração máxima de quatro meses, destinado a apoiar o desenvolvimento profissional dos participantes, sendo, por este motivo, “sem reconhecimento oficial”.

■ Complemente a sua formação académica com conhecimentos essenciais sobre:

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

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

■ Obtenha uma certificação

→ Uma Nova Etapa



Elsa Patrício Rodrigues

Em finais de Maio, depois de mais de 20 anos de dedicação ao Instituto, Elsa Patrício Rodrigues, Josefina Gomes Pereira e Maria Amélia Moreira iniciaram, com a merecida reforma, uma nova etapa das suas vidas.



Josefina Gomes Pereira

Elsa Patrício Rodrigues desenvolveu a maior parte da sua actividade no Departamento de Formação Profissional, participando activamente nos projectos mais estruturantes. Teve um relevante papel na preparação de novos quadros do Instituto transmitindo-lhes os saberes e competências que tinha adquirido no antigo Banco Português do Atlântico. Nos últimos anos, colaborou activamente com o ISGB.



Maria Amélia Moreira

Josefina Gomes Pereira juntou-se ao IFB depois de uma intensa actividade profissional no antigo Banco Totta & Açores e, no IFB, dedicou a maior

parte da sua criatividade e energia à Formação em Alternância, onde desempenhou funções de coordenação. Nos últimos anos, apoiou o Departamento de Formação Profissional com o dinamismo que sempre a caracterizou.

Maria Amélia Moreira desempenhou funções na parte administrativa e logística do Instituto com destaque para as áreas de recursos humanos e de aprovisionamentos, onde deixou uma marca de competência e dedicação.

O IFB realça ainda o mérito destas colaboradoras na forma como transmitiram aos que com elas tiveram o privilégio de trabalhar a experiência e o saber que acumularam ao longo das suas vidas profissionais. ■

CURSOS PRESENCIAIS

2012

ÁREAS/CURSOS	SET	OUT
Área de Crédito		
Crédito a Particulares e a Empresas		24 a 26
Crédito à Habitação		22 e 23
Área de Operações e Técnicas Bancárias		
Conta e Depósito Bancário	28	
Anti-Money Laundering & Counter-Terrorism Financing		19(P)
Gestão do Risco em Basileia II e III		15 e 16
Produtos Bancários e Financeiros		10 a 12
Área de Direito		
Cheque – Normas e Procedimentos		18 e 19
Clientes Bancários – Enquadramento Jurídico	20 e 21	
Contratos e Garantias do Crédito		01 e 02
Fiscalidade – O Impacto da Tributação nos Produtos Financeiros		08 e 09
Letra e Livrança		29 e 30
Registos e Notariado	25 e 26	
Área de Marketing e Gestão da Actividade Comercial		
Técnicas de Negociação e Venda	27 e 28(P)	
Área de Comportamento Organizacional		
Comunicação na Empresa e Relacionamento Interpessoal		01 e 02
Liderança de Equipas		17 e 18
Área de Contabilidade e Análise de Empresas		
Contabilidade Bancária		15 a 17
Contabilidade de Empresas		03 e 04
SNC – Sistema de Normalização Contabilística		25 e 26(P)
Área de Mercados Financeiros		
Operações de Bolsa e a Interligação aos Mercados		11 e 12(P)

PEDIDOS DE CANCELAMENTO:

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

(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

Formação em Alternância na Banca



O Curso

3675
total de horas
de formação

3
anos

550
horas de
estágio no 2º ano

DURAÇÃO

300
horas de
estágio no 1º ano

650
horas de
estágio no 3º ano

nível
4 **CERTIFICAÇÃO**
qualificação
profissional

equivalência
12º
ano

Antigos Alunos Onde estão? O que fazem?

92%
dos diplomados
encontram-se a trabalhar
e/ou a estudar no Ensino
Superior

95%
dos diplomados
voltariam a frequentar
o curso se
voltassem atrás

85%
dos diplomados
encontram-se a
trabalhar

4º ESTUDO DE FOLLOW-UP DE DIPLOMADOS – 2006-2009

**Jantar Convívio
em Lisboa**

**Parque das Nações
13 de Outubro**

Venha comemorar o
20º Aniversário connosco!

Mais informações em
www.ifb.pt/alternancia

6º Encontro de Antigos Alunos no Porto

Prémio

Francisco Manuel São José, antigo aluno da Formação em Alternância, foi contemplado com uma viagem no valor de 500 €. O prémio, integrado nas comemorações dos 20 anos da Formação em Alternância, foi sorteado no 6º Encontro dos Antigos Alunos – Norte, que decorreu dia 19 de Maio em Leça da Palmeira (Porto). Participaram no convívio cerca de 100 antigos alunos bem como formadores e elementos da Direcção do Instituto. O prémio foi entregue pelo Director-Geral, Luís Vilhena da Cunha.

Foi um evento importante para o fortalecimento dos laços que unem os antigos alunos que tiveram oportunidade de reviver alguns momentos únicos passados no Instituto de Formação Bancária. ■



CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM BANCA E FISCALIDADE INTERNACIONAL E EUROPEIA

>> Início em 11 de Outubro de 2012

[2ª Edição]

>> Objectivos

O Curso tem como principais objectivos:

- Aumentar as competências dos participantes na área da **tributação das operações financeiras internacionais** para que possam responder às novas exigências de *compliance* e do risco legal e reputacional associado.
- Aprofundar conhecimentos sobre **cross-border finance** e estratégias de eficiência fiscal que lhes estão associadas.
- Reforçar o domínio dos aspectos-chave da **tributação portuguesa aplicável à internacionalização** das instituições e de produtos financeiros a partir de Portugal.
- Desenvolver o sentido estratégico e de perspectivar tendências no domínio das opções de **política fiscal, da evolução da lei fiscal** e da gestão da sua implementação corporativa.
- Realçar o imposto como fonte de risco legal e reputacional.

>> Metodologia e Horário

Formação Presencial em horário pós-laboral (regra geral, uma vez por semana, das 18h00 às 21h00).

>> Coordenador e Docente do Curso

Nuno Sampayo Ribeiro

>> Duração

42 horas, durante quatro meses.

>> Local

IFB – Instituto de Formação Bancária
Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 Lisboa

>> Módulos

I	Banca na Era da Economia Global e do Euro [3 horas]
II	Noções e Princípios Fundamentais de Tributação Internacional e Europeia [9 horas]
III	Tópicos Seleccionados de Tributação Internacional e Europeia [9 horas]
IV	Cross Border Finance [3 horas]
V	Tributação Portuguesa Aplicável à Internacionalização das Instituições e de Produtos Financeiros a Partir de Portugal [12 horas]
VI	Era da Transparência Fiscal e Cooperação Multilateral: Novas Questões Tributárias, Prioridades, Tipologias de Acção e Tendências 6 horas]

Curso em regime de Formação Presencial, com a duração máxima de quarenta e duas horas, destinado a apoiar o desenvolvimento profissional dos participantes, sendo, por este motivo, "sem reconhecimento oficial".

Para mais informações:
Ana Maria Novo – a.novo@ifb.pt

LISBOA
Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 Lisboa, Portugal
Tel.: (+351) 217 916 275 Fax: (+351) 217 977 732

Copyright © 2012 by IFB/APB, Lisbon

www.ifb.pt

Imagem:
Joana Vasconcelos
O Mundo a Seus Pés, 2001 (detalhe)
Globos terrestres em plástico, ferro
metalizado e termolacado, sequenciador,
material eléctrico, MDF pintado
387 x 249 x 607 cm
Colecção da artista

Curso para Jovens Banca

20º
aniver
sário

> **Formação em Alternância:
em Sala e em Bancos**

Lisboa | Porto



Jovens com o 9º Ano (até ao 12º Ano incompleto)

Curso de Técnicas e Operações Bancárias

Duração: 3 anos | **Dupla Certificação:** 12º Ano e Nível 4

Saída Profissional: Técnico Comercial Bancário

Com estágios em Bancos, todos os anos do Curso.

Apoios aos Formandos

Data de Início: Setembro de 2012

Candidaturas: Até 16 de Julho de 2012

Curso de Aprendizagem a realizar em Lisboa e Porto em datas a anunciar e após autorização do Instituto do Emprego e Formação Profissional.