

inforBANCA

ANO XXVI • N.º 99 • jan>mar 2014
edição de inverno

Entrevista com...
Nuno Amado

Faria de Oliveira
no Conselho Pedagógico

África, Transparência e
Competitividade

2014, Ano de Transição?



Sumário

Entrevista com
Nuno Amado
Presidente da Comissão Executiva
do Millennium bcp



4



Fernando Faria de Oliveira
no Conselho Pedagógico do IFB

18

O Plano Nacional de Formação Financeira
Lúcia Leitão, Maria Igreja e Rui Fidalgo



7



A Gaiola Dourada e a
Reunião de Condomínio
Pedro Raposo

20

Abrir o Capital Porquê?
Luís Laginha de Sousa



10



Secção
MARKETING BANCÁRIO
O *Target* Potencial do Público “Sénior”
Damasceno Dias

22

Secção
GESTÃO DA ATIVIDADE COMERCIAL
Redução de Pessoas: Que Critérios?
José Manuel Dias



13



África, Transparência e Competitividade
Nuno Sampayo Ribeiro

24



Análise Económica
2014, Ano de Transição?
Carlos Almeida Andrade

27

Dia da Formação Financeira APB	9
Citando...	16
Divulgando...	17
Conferência da APB sobre o Sistema de Pagamentos Português. APB e CMVM Celebram Protocolo Relativo à Comercialização de Produtos Financeiros Complexos	26
<i>Lifestyle</i>	32
Atividades Internacionais do IFB	33

Sistema Dual – Ligar a Formação ao Mundo de Trabalho
**Manuela Baptista dos Santos e
Marta Carvalho**

29

Editorial

O início de mais um ano é sempre um convite à reflexão sobretudo quando a economia, e em consequência a banca, continuam a viver tempos de enorme incerteza. Nestes primeiros dias de 2014 a *inforBANCA* dá o seu contributo trazendo, entre muitas outras, as participações do Presidente da Associação Portuguesa de Bancos e do Presidente Executivo do nosso maior banco privado.

Numa intervenção dirigida ao Conselho Pedagógico do IFB, Fernando Faria de Oliveira enfatizou a importância determinante da comunicação para o reforço da imagem da banca. Nunca será demais repetir que, para resolver o problema essencial do crescimento económico, os bancos são insubstituíveis. Ao mesmo tempo lembrava a importância da formação dos colaboradores neste enquadramento e "o papel fulcral" que o IFB/ISGB desempenhou ao longo da sua história nas instituições bancárias.

Nuno Amado, na entrevista que nos concedeu, fala-nos dos grandes desafios que ainda se colocam à instituição que lidera. As suas palavras revelam, no entanto, uma enorme confiança no futuro alicerçada, sobretudo, na "equipa de excelência" que com ele colabora.

Na escolha das temáticas para cada número da revista, temos presente que o leque de interesses dos nossos leitores é muito diversificado. Assim, a *inforBANCA*, embora centrada em assuntos importantes para o setor financeiro, tem de ser abrangente. Esta edição procura, mais uma vez, corresponder a esse objetivo.

Nessa linha, continuamos a abordagem às questões relacionadas com o financiamento da economia – Abrir o Capital Porquê? –, à análise económica – 2014, Ano de Transição? – e à fiscalidade internacional – África, Transparência e Competitividade. Damos uma vez mais voz aos responsáveis pelo Plano Nacional de Formação Financeira e analisamos as vantagens do Sistema Dual de formação, metodologia a que dedicamos particular atenção no Instituto.

Na área de recursos humanos, publicamos dois artigos sobre um tema de grande atualidade: a gestão geracional e os desafios que se colocam às empresas, cujos colaboradores trabalham hoje mais anos. Também na banca, é necessário encontrar as estratégias adequadas para cada fase da vida profissional.

Destacamos, finalmente, uma reflexão sobre uma certa maneira de ser português que é, na verdade, o "nosso verdadeiro défice". Lembrando as nossas qualidades extraordinárias como Povo, o autor deixa um inquietante número de exemplos e atitudes que revelam como poderíamos ser uma sociedade muito melhor e mais produtiva se...

Manuel Ferreira



Conselho Editorial do IFB/ISGB



Luís Vilhena da Cunha



Manuel Ferreira



Miguel Athayde Marques



António Ramalho



Bruno V. Cota



Mariana Pires



João Torres Pereira



Reinaldo Figueira



Ana Terras



Marta Carvalho

Ficha Técnica – *inforBANCA* 99 • jan > mar 2014

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 | Diretor: Manuel Ferreira | Redação: Helena Fontes, Ana Terras (*Lifestyle*) | Capa, Fotografias e Ilustrações: Rui Vaz | Design Gráfico e Paginação: Gracinda Santos | Impressão e Acabamento: Jorge Fernandes, Lda – Rua Quinta Conde de Mascarenhas, 9, 2825-259 Charneca da Caparica | Tiragem: 13 000 exemplares | Períodicidade: Trimestral | Depósito Legal: 15 365/87 | Copyright © 2013 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 respetivos autores.

www.ifb.pt

Entrevista com Nuno Amado

Presidente da Comissão Executiva do
Millennium bcp



Millennium bcp

"É essencial que percebamos que o mundo mudou, que os clientes hoje têm novas preocupações, novos desafios, novos comportamentos. No Millennium bcp julgo que entendemos isso [...]"

I: Com o país ainda a viver uma crise muito difícil de ultrapassar, quais são os maiores desafios que se colocam à banca em Portugal?

NA: Tem sido um período muito desafiante para o setor financeiro em Portugal. Mas julgo que, na generalidade, os Bancos já resolveram os grandes problemas estruturais, de liquidez e de capital, e estão todos no processo de reformulação das suas organizações para estarem em linha com a redução de negócio a que já assistimos no setor financeiro. Com estas preocupações na sua essência sob controlo, cabe à banca pensar mais além, ser mais criativa, para encontrar um modo de atuação que melhor

reflita a realidade atual dos seus Clientes. A banca tem de se renovar, tem de alterar o seu modelo de atuação. É essencial que percebamos que o mundo mudou, que os Clientes hoje têm novas preocupações, novos desafios, novos comportamentos. No Millennium bcp julgo que entendemos isso, e, por isso, estamos a abordar cada vez mais os nossos Clientes, no sentido de saber as suas necessidades, os seus desejos, os seus problemas. Assim podemos ajudar, podemos resolver, podemos ser realmente um parceiro – parece-me cada vez mais evidente que um Banco tem de ser um parceiro, tem de ouvir e perceber para melhor servir os seus Clientes.

I: O Millennium bcp, assim como alguns dos principais Bancos portugueses, assumiu importantes compromissos perante a Direção-Geral da Concorrência da EU. Está otimista quanto ao seu cumprimento? Quais são os aspetos mais sensíveis desse dossiê?

NA: Vamos cumprir com as nossas obrigações. São exigentes e complexas mas refletem a realidade atual do mercado. Iremos vender a nossa operação na Roménia, e teremos que gerir uma carteira "não core" de negócios em certos setores, como no setor de construção, ou de promoção imobiliária, para diminuir a nossa presença gradualmente. Em termos de negócio, são essas as alterações mais importantes. Tal como os restantes Bancos em Portugal, o Millennium bcp tem de se redimensionar, o que é sempre um desafio. Obviamente ninguém quer reduzir o número de Colaboradores ou de Sucursais. Mas o setor alterou-se radicalmente – hoje em dia, o produto bancário do sistema está 40% abaixo dos valores atingidos há cinco anos – e os Bancos demoraram a acompanhar. O que foi acordado com a DG Comp é, em parte, um processo que seria inevitável mesmo sem este acordo, para garantir a sustentabilidade do Millennium bcp no médio prazo.

"[...] Moçambique, Angola e a Polónia. Estes três mercados são vistos por nós como "core" [...]"

I: Em que consiste aquilo a que recentemente chamou o "processo de simplificação do Banco"?

NA: No nosso caso vai implicar uma reestruturação importante ao nível organizativo do Banco. O que é crucial é simplificar. Não podemos dificultar a vida dos nossos Clientes, nem dificultar a nossa vida interna. Temos de ser ainda mais ágeis, ainda mais proativos, com uma maior responsabilização. Eu julgo que, conhecendo as equipas do Millennium bcp, isto vai ser um objetivo concretizável. Acredito que vamos sair deste processo transversal à nossa atividade com mais força e ainda com mais capacidade de servir os nossos Clientes. Desejo que não seja um processo disruptivo, mas antes um processo que melhore o serviço prestado, que o torne mais simples mas com os níveis de rigor adequados. Os Clientes esperam que o seu Banco ofereça um serviço de excelência, que responda aos pedidos rapidamente, que resolva os problemas sem demoras ou desculpas. Quanto mais nos treinarmos numa cultura de rigor e de execução, mais valor criaremos para os nossos *Stakeholders*. E acredito que a equipa do Millennium bcp está à altura destas alterações/desafios, que aliás estão alinhadas com a cultura do próprio Banco.

"No Millennium bcp temos uma equipa de excelência, reconhecida por muitos como uma equipa inovadora, proativa, próxima dos clientes, e rigorosa em termos de qualidade e serviço prestado."



I: O Millennium é conhecido pela sua estratégia de internacionalização. Essa estratégia vai manter-se? Com que linhas?

NA: Os mercados onde o Millennium bcp opera são muito importantes, fazem parte não só do nosso passado mas pretendemos que constituam uma parte importante do nosso futuro, com destaque para os mercados com alto potencial de crescimento, como são Moçambique, Angola e a Polónia. Estes três mercados são vistos por nós como *core* e esperamos deles crescimentos significativos nos próximos anos, com uma contribuição crescente também em termos de lucros. Estamos a desenvolver o negócio nestes mercados, em consonância com as economias locais. Em Angola já temos 80 balcões, e estamos a crescer em número de Clientes, de depósitos e de serviços. Em Moçambique, onde temos o maior Banco do país, e a maior seguradora também, o desafio é crescer em volume e proceder com o esforço já iniciado de bancarização da população, que ainda oferece muito potencial e apoiar a economia local suportando projetos viáveis. Na Polónia temos um Banco importante, um dos cinco maiores do país, com uma marca forte e resultados relevantes que esperamos desenvolver no médio prazo. Nestes três mercados, assim como nos outros onde temos presença, podemos ainda apoiar os nossos Clientes portugueses a desenvolver os seus negócios internacionais, e ajudar os Clientes locais a desenvolver negócios com Portugal.

"Estamos firmemente convencidos que o processo de redimensionamento do Banco para o contexto atual é inevitável e será implementado sem afetar os níveis de serviço que os nossos Clientes merecem e esperam do banco em que aprenderam a confiar."

I: Parece consensual que o crédito fácil e barato acabou. Há, no entanto, quem acuse os Bancos de não apoiarem suficientemente a economia. Como comenta?

NA: Os Bancos em Portugal, e o Millennium bcp em particular, estão empenhados em apoiar a economia através da concessão de crédito e através de um esforço renovado de recapitalizar as pequenas e médias empresas. Temos mais de quatro mil milhões de euros disponíveis para apoiar empresas, através de linhas especiais e produtos próprios, para o efeito. Percebemos que o grande desafio das empresas portuguesas não é falta de crédito; é falta de negócio. É falta de mercados, é falta de crescimento e de projetos sustentáveis. Quando perguntamos aos empresários quais as suas principais dificuldades eles não se queixam de falta de crédito. Queixam-se, isso sim, da falta de perspectivas para o negócio. O que é importante salientar é que os Bancos estão empenhados em apoiar a economia, e espero que, com a inversão da tendência negativa que temos vindo a assistir nos últimos trimestres, a situação se comece a normalizar, para que os empresários possam ter melhor noção do potencial do seu negócio. Sem isso é difícil investir, e é difícil tomar decisões sobre a necessidade de crédito.

I: A confiança é um atributo essencial do negócio bancário. O que podem os Bancos fazer para reforçar a credibilidade?

NA: Em termos de solidez, acredito que os Bancos em Portugal reagiram com celeridade e tomaram as medidas necessárias para garantir níveis de capital que hoje são historicamente altos, em pleno cumprimento de todos os requisitos que os reguladores requerem. Foi um esforço muito grande, feito com rigor e com sacrifício, que deixou os Bancos em geral e o Millennium bcp em

particular mais fortes, claramente preparados para os desafios que ainda temos pela frente, e preparados também para apoiar a economia, as empresas e as famílias portuguesas que contam com esta parceria com o seu Banco. Mas para além da solidez financeira, acredito que a confiança se constrói na relação entre o Banco e os seus Clientes, e é isto que está no ADN do Millennium bcp. Estar mais próximo dos Clientes. Ouvir os problemas e os pedidos e resolvê-los de forma rápida e eficiente. Executar bem, à primeira, de acordo com as necessidades e os desejos dos seus Clientes – é este tipo de atuação, este tipo de preocupação com os seus Clientes, que torna o serviço do Millennium bcp realmente um serviço de excelência. Ficamos muito orgulhosos quando este esforço é reconhecido pelos nossos Clientes e pelo público em geral, como disso foi aliás exemplo o prémio "Escolha do Consumidor" recentemente atribuído ao Millennium bcp entre os Bancos em Portugal, pelo segundo ano consecutivo.

I: O ambiente de crise que prevalece coloca enorme pressão na gestão de recursos humanos. Como lidar com um tema tão sensível?

NA: As pessoas são um ativo precioso para qualquer empresa. São as pessoas que todos os dias constroem e mantêm a relação com os nossos Clientes, que sabem ouvir o que os Clientes precisam e trabalham para satisfazer os seus pedidos. No Millennium bcp temos uma equipa de excelência, reconhecida por muitos como uma equipa inovadora, proativa, próxima dos Clientes, e rigorosa em termos de qualidade e serviço prestado. Estamos firmemente convencidos que o processo de redimensionamento do Banco para o contexto atual é inevitável e será implementado sem afetar os níveis de serviço que os nossos Clientes merecem e esperam do Banco em que aprenderam a confiar.

I: Como vê a importância da formação profissional no atual contexto?

NA: A formação profissional é importante em qualquer profissão. Eu diria que numa profissão como aquela que é exercida na banca, que é altamente técnica e que tem sofrido grandes alterações em termos de regulação e supervisão, nos últimos anos, a formação é ainda mais importante. A formação profissional, além de um fator de distinção, é também um fator de motivação para os Colaboradores. Devo dizer que em 2012 os Colaboradores do Millennium participaram em mais de 2 200 ações de formação, ou mais de 606 000 horas, numa média por Colaborador por ano de 30 horas de formação. Julgo que estes dados mostram o empenho e compromisso que o Banco tem para manter os seus Colaboradores sempre atualizados face aos desafios atuais do setor. ■

O Plano Nacional de Formação Financeira

Lúcia Leitão¹, Maria Igreja² e Rui Fidalgo³
Comissão de Coordenação

O Conselho Nacional de Supervisores Financeiros (CNSF) – Banco de Portugal, Comissão do Mercado de Valores Mobiliários e Instituto de Seguros de Portugal – lançou em 2011 o Plano Nacional de Formação Financeira, que visa contribuir para elevar o nível de conhecimentos financeiros da população e promover a adoção de atitudes e comportamentos financeiros adequados. O envolvimento dos três supervisores financeiros em iniciativas de formação financeira é complementar à sua atuação de regulação e supervisão dos mercados financeiros e reconhece a importância para a estabilidade do sistema financeiro de os cidadãos tomarem decisões informadas sobre as suas finanças pessoais.

O Plano conta com a participação de um conjunto alargado de parceiros comprometidos com projetos de formação financeira em Portugal, incluindo associações do setor financeiro, associações de consumidores, ministérios, universidades, centrais sindicais e associações empresariais.

A Associação Portuguesa de Bancos (APB), enquanto representante das instituições de crédito, assume um papel particularmente importante. A sua experiência e das suas associadas em matérias financeiras constituem um valioso contributo para a formação financeira dos cidadãos. As instituições de crédito beneficiam também do reforço da literacia financeira dos clientes bancários, que os capacite para uma escolha de produtos e serviços financeiros mais adequados às suas necessidades.

A participação das instituições de crédito em iniciativas de formação financeira requer, contudo, a prevenção de eventuais conflitos de interesse com a sua atividade comercial. Foram definidos princípios orientadores com os critérios de qualidade, rigor, atualidade e isenção que devem ser observados por todas as entidades que desenvolvem iniciativas de formação financeira enquadradas no Plano. No caso das iniciativas promovidas pelas instituições de crédito, estas não podem ser veículos de *marketing* ou publicidade, nem apresentar referências expressas a instituições do setor financeiro ou a produtos ou serviços financeiros específicos. Os princípios

orientadores definem também regras para a utilização do logótipo e da marca da entidade promotora, prevendo que a participação das instituições do setor financeiro seja enquadrada pela respetiva associação setorial.

Uma das primeiras iniciativas do Plano foi o lançamento, em julho de 2012, de um portal de formação financeira – o Portal Todos Contam (www.todoscontam.pt) – que disponibiliza, em linguagem simples, conteúdos sobre gestão das finanças pessoais e sobre aspetos financeiros a ter em conta nas várias etapas da vida. É também a plataforma de divulgação das iniciativas e



O Plano Nacional de Formação Financeira e os Princípios Orientadores

"A formação financeira dos estudantes é particularmente relevante, tendo em conta que permite aos mais jovens adquirirem competências importantes para as decisões que no futuro vão ter de tomar [...], além de gerar um efeito multiplicador de informação e de formação financeira junto das suas famílias."

materiais de formação financeira desenvolvidos pelos parceiros do Plano (ver caixa).

O Plano dirige-se a toda a população, mas identifica como públicos-alvo prioritários os estudantes do Ensino Básico, Secundário e Universitário, os trabalhadores e os grupos vulneráveis (por exemplo, desempregados e imigrantes).

A formação financeira dos estudantes é particularmente relevante, tendo em conta que permite aos mais jovens adquirirem competências importantes para as decisões que no futuro vão ter de tomar sobre as suas finanças pessoais, além de gerar um efeito multiplicador de informação e de formação financeira junto das suas famílias.

Reconhecendo a importância da educação financeira nas escolas, os supervisores financeiros e o Ministério da Educação e Ciência elaboraram o Referencial de Educação Financeira para a Educação Pré-Escolar, o Ensino Básico, o Ensino Secundário e a Educação e Formação de Adultos. Este Referencial é o documento orientador para a implementação de conteúdos de educação financeira nas escolas, adaptados aos vários níveis de ensino. O Referencial inclui também um conjunto de Unidades de Formação de Curta Duração, destinadas à educação e formação de adultos.

Também o Dia da Formação Financeira 2013 deu uma atenção particular à formação financeira em espaço escolar, sob o lema “A formação financeira está nas escolas. Não fique de fora”. Desde 2012, o Dia da Formação Financeira reúne anualmente os parceiros do Plano para sensibilizar a população para a importância da formação financeira. A data escolhida, 31 de outubro, coincide com o Dia Mundial da Poupança.

Diversas escolas associaram-se ao Dia da Formação Financeira 2013, formando a Rede de Escolas Todos Contam, e realizaram ações de sensibilização e de formação financeira, que incluíram conferências, jogos didáticos e peças de teatro. Os membros do CNSF estiveram presentes na Escola Secundária Filipa de Vilhena, no Porto, onde responderam a questões colocadas por alunos da Rede de Escolas Todos Contam. Todas as escolas tiveram oportunidade de acompanhar esta sessão em tempo real, através de Internet.

Alguns parceiros do Plano, incluindo a APB, participaram no Dia da Formação Financeira 2013, com iniciativas dirigidas aos mais jovens na Escola Secundária Filipa de Vilhena e noutras escolas do país e também com ações de formação junto de outros públicos.

No dia 31 de outubro de 2013, foram ainda divulgados os resultados da 2.ª edição do Concurso Todos Contam, que premiou os melhores projetos de formação financeira a implementar nas escolas durante o ano letivo 2013/2014. Este concurso enquadra-se nos trabalhos do Plano e é dinamizado anualmente em parceria entre o CNSF e o Ministério da Educação e Ciência.

A formação de adultos, em especial a formação de formadores e de agentes multiplicadores, é também uma prioridade do Plano. O “Catálogo de Módulos de Formação” do Plano apresenta os principais temas sobre os quais os supervisores financeiros se disponibilizam para realizar sessões de formação financeira. Neste contexto, têm sido desenvolvidas ações presenciais sobre temas como a gestão do orçamento familiar, as contas de depósito e de títulos, os meios de pagamento, os serviços mínimos bancários e a prevenção e gestão do incumprimento. Podem ainda ser encontrados módulos sobre crédito, criação e gestão de empresas, seguros e prevenção da fraude.

Procurando potenciar e alargar o acesso aos conteúdos formativos, o Plano pretende vir a desenvolver a componente de formação não presencial, em metodologia *e-learning*. Estes conteúdos poderão, por sua vez, ser utilizados em ações de formação e sessões informativas, permitindo a disseminação da formação financeira junto de diferentes públicos-alvo em todo o país e de forma mais eficiente. ■

Comissão de Coordenação do Plano Nacional de Formação Financeira:
¹Lúcia Leitão (Banco de Portugal)

²Maria Igreja (Comissão do Mercado de Valores Mobiliários)

³Rui Fidalgo (Instituto de Seguros de Portugal)



Escola Secundária Filipa de Vilhena no Porto no Dia da Formação Financeira



Aula dos supervisores financeiros durante o Dia da Formação Financeira

Comissão de Coord. do PNFF

Comissão de Coord. do PNFF

Portal Todos Contam



O Portal do Plano Nacional de Formação Financeira (www.todoscontam.pt) adotou a marca “Todos Contam”, que reflete a visão agregadora do Plano. É um instrumento de formação financeira, que disponibiliza informação e ferramentas úteis para a gestão das finanças pessoais. O Portal disponibiliza simuladores de apoio ao planeamento do orçamento familiar, à constituição de poupança e à contratação de créditos e outros produtos financeiros. Apresenta também informação de apoio às decisões financeiras inerentes a diferentes etapas da vida, explicando, nomeadamente, os cuidados a ter e principais escolhas financeiras de cada etapa (por exemplo, começar a trabalhar, comprar casa, constituir família, preparar a reforma). Todos os conteúdos são redigidos numa linguagem simples e clara.

O Portal Todos Contam é também a plataforma de divulgação das iniciativas e materiais de formação financeira desenvolvidos pelos supervisores financeiros e pelos parceiros do Plano.

Os materiais de informação e formação financeira estão disponíveis nas bibliotecas do Portal – Biblioteca, Biblioteca Júnior e Biblioteca Formadores. Os principais eventos e iniciativas de formação financeira desenvolvidos pelas entidades que colaboram no Plano são divulgados nas áreas de notícias e eventos. O Portal dispõe ainda de um glossário com os principais conceitos financeiros explicados de forma simples.

Os desenvolvimentos recentes são divulgados através de uma *newsletter* mensal, com temas de interesse no âmbito da formação financeira e que remetem para conteúdos do Portal. ■

Dia da Formação Financeira APB



As atividades programadas para o Dia da Formação Financeira, que decorreram na Escola Filipa de Vilhena no Porto, superaram as expectativas!

A APB esteve presente nas comemorações do Dia Mundial da Poupança, enquanto parceiro do PNFF. Neste âmbito, foram dinamizadas várias atividades que passamos a descrever. O **“Balcão Piloto”** (simulacro de uma agência bancária) funcionou das 10 às 16 horas, registando uma grande afluência de alunos que tiveram oportunidade de “abrir conta” nos “bancos disponíveis”, utilizando as “notas euro” disponibilizadas pela APB/IFB para simulação das diversas operações bancárias. Foram abertas mais de 80 contas e depositados mais de 140 mil euros!

Fábio Franco, aluno do 3º ano, turma G21, do curso de Formação em Alternância do Instituto de Formação Bancária, descreve-nos assim a sua experiência: “Foi um dia e uma iniciativa bastante interessantes, que superou as minhas expectativas. Não pensei de todo que os jovens pudessem ter tanto interesse em querer saber mais acerca dos termos e funcionamento da banca. Do meu ponto de vista, foi um sucesso; os alunos da Escola Secundária Filipa de Vilhena empenharam-se a 100% em todas as tarefas e desafios, o que nos levou a nós, alunos do IFB, a acompanhá-los e ajudá-los a saber mais sobre a área financeira. Penso ainda que estes projetos de literacia financeira são importantes para o nosso país, porque, através deles, podemos incutir desde cedo nos jovens conhecimentos, com consequências positivas no futuro. Atualmente, ainda temos uma população com pouca cultura financeira e isso precisa de ser mudado”.



O **passatempo sobre Educação Financeira** atraiu e mobilizou também mais de 180 alunos, que de forma descontraída e divertida testaram os seus conhecimentos bancários e financeiros, através de um *Peddy Paper* desenvolvido para esse fim. Ainda sobre serviços e produtos da banca, o **Quiz** (*touch screen*) e o **site Boas Práticas, Boas Contas** – <http://www.bppbc.pt> – disponíveis no stand da APB, constituíram igualmente mais momentos desafiantes para algumas dezenas de alunos.

O balanço da intervenção da APB e do IFB/ISGB neste evento, organizado pela PNFF (Plano Nacional de Formação Financeira), foi considerado muito positivo, quer pela vivência dos formandos do IFB, quer pelos comentários dos visitantes. ■

Abrir o Capital Porquê?



Luís Laginha de Sousa

Luís Laginha de Sousa*

No artigo anterior escrito para esta revista, há cerca de dois meses, foi referido que o mercado de capitais, através da abertura do capital em Bolsa ou de emissão de instrumentos de dívida (e.g., obrigações), proporciona às empresas formas de financiamento de médio e longo prazos, essenciais, aliás, à sua solidez financeira, à capacidade de resistir a ciclos adversos (macroeconómicos, setoriais ou outros) e de aproveitar oportunidades de inovação e expansão, nacional e internacional. O presente texto procura dar continuidade ao tema anteriormente abordado, evidenciando e detalhando as razões que podem levar uma empresa a abrir o seu capital. As razões estão divididas em quatro categorias: estratégia de financiamento, importância da liquidez, credibilidade e visibilidade e novos caminhos que se abrem.

1. Uma Abordagem Estratégica às Fontes de Financiamento

Qualquer atividade empresarial (I&D, Marketing, Produção, Distribuição, etc.) é consumidora de recursos, passíveis de serem traduzidos em necessidades de financiamento. Este aspeto está intimamente ligado com a que é porventura a principal motivação para abrir o capital das empresas em Bolsa, isto é, a necessidade de levantar capital. Nesta opção, as empresas estão a abrir uma forma de financiamento adicional, numa abordagem estratégica à diversificação das suas fontes de financiamento.

Cumpra aqui realçar que, recentemente, e num contexto muito difícil, ficou bem clara a utilidade de ter esta opção adicional de financiamento: em 2011 e 2012, várias empresas cotadas na Bolsa portuguesa conseguiram obter o reforço dos seus capitais próprios (cerca de 5 mil milhões de euros nesses dois anos), quer financiamento através de instrumentos de dívida de médio e longo-prazo (e.g., emissões de obrigações que ultrapassaram

2,2 mil milhões de euros), quando outras fontes de acesso a fundos ficaram inacessíveis.

A abertura do capital (ou, dito de outra forma, o “vir para a Bolsa”) não deve ser vista, contudo, como um fim em si mesma, mas antes como um elemento de suporte à estratégia da empresa, sobretudo se esta implicar crescimento/desenvolvimento que seja consumidor de recursos para além dos que a mesma possa suportar. Assim, é normal que as empresas que abrem o seu capital não se limitem a “estar” mas passem também a “utilizar” o mercado, para realizarem outras operações (aumento de capital ou de emissão de instrumentos de dívida) como parte do seu plano global de financiamento.

A experiência do mercado Alternext (uma das “portas” de entrada em Bolsa, vocacionado sobretudo para PME), a operar desde 2005, mostra que, do financiamento total obtido pelas empresas cotadas nesse mercado, sensivelmente metade foi obtido aquando da sua admissão e a outra metade em operações subsequentes (*secondary offers*).

A colocação de uma empresa em Bolsa não implica a perda de controlo por parte dos acionistas originais ou de referência e pode até permitir reforçar a sua posição. No nosso mercado, encontram-se vários exemplos que suportam a ideia referida, em diferentes áreas de atividade, como é, por exemplo, o caso das empresas de distribuição. De facto, o investidor de Bolsa, seja uma pessoa individual ou um institucional (fundo de investimento ou de pensões), é um investidor “financeiro”, isto é, que procura uma rentabilidade adequada para o seu investimento, mas que não tem interesse, nem vocação, para integrar a gestão da empresa. Neste sentido, estes acionistas são muito diferentes, por exemplo, do capital de risco ou do *private equity*, que adotam uma abordagem interventiva na gestão.

2. A Liquidez e a Formação Eficiente das Cotações Beneficiam Todos os Acionistas

A Bolsa é um centro de liquidez, proporcionando uma formação eficiente dos preços das ações. A liquidez beneficia todos os acionistas, proporcionando também aos investidores iniciais a diversificação do seu património.

Não são raros os casos de empreendedores que criaram as suas empresas, as fizeram crescer e que investiram nelas todo o valor gerado. A sua posição acionista é, por vezes, a maior componente do seu património pessoal, que está, portanto, demasiado concentrado. Ao dispersarem o capital em Bolsa, esses investidores iniciais diversificam os seus ativos pessoais, partilham o risco da empresa com novos investidores e encaixam as merecidas mais-valias que, são normalmente o fruto de anos de esforço e dedicação.

A possibilidade de venda das ações, por parte dos investidores iniciais e porventura das respetivas famílias, pode ainda servir outros propósitos, muito relevantes para a sobrevivência e desenvolvimento da empresa. No caso de empresas familiares, por exemplo, um adequado processo de sucessão pode passar por separar a gestão da empresa da sua propriedade, bem como por um rearranjo de posições acionistas, que ficará facilitado pela possibilidade de transação das ações num mercado organizado, com um mecanismo eficiente de formação de preços e, como tal, dificilmente contestável.

3. O Estatuto de Empresa Cotada Funciona como um “Selo de Confiança” pela sua Abertura ao Escrutínio Externo

Uma empresa, ao cotar-se, assume um compromisso com a transparência, o escrutínio externo, e vontade de criar valor para os seus acionistas – um conjunto de qualidades que agradam ao mundo empresarial e à comunidade financeira. É reconhecido e testemunhado pelos gestores das empresas cotadas o acréscimo de credibilidade que esse estatuto lhes confere, nomeadamente



"Sendo o “capital humano” o maior ativo de qualquer empresa, trabalhar numa empresa cotada pode e deve valorizar esse ativo, nomeadamente reforçando o estatuto dos colaboradores e envolvendo-os num projeto unificador em torno de um objetivo comum – aumentar o valor da empresa."

na sua relação com clientes, fornecedores ou parceiros, no mundo global. A referência de “empresa cotada” é frequentemente colocada nos meios de comunicação das empresas, desde o simples cartão de visita dos seus colaboradores até à publicidade institucional.

A Bolsa funciona ainda como uma “montra”, ajudando a conferir grande visibilidade às empresas aí cotadas. A partir do momento em que a empresa está cotada, ela passa a interessar a um muito mais vasto grupo de pessoas e entidades. Passa a ser acompanhada por analistas, investidores, comunicação social, académicos, consultores, associações, reguladores e várias outras entidades, ao nível nacional e também internacional. Este grau de notoriedade acrescida teria certamente um custo muito elevado se tivesse de assentar em ações de divulgação e promoção tradicionais, permitindo, muitas vezes, ajudar a transformar uma marca num ativo “independente” e gerador de rendimento.

4. A Entrada de uma Empresa em Bolsa Abre um Novo Capítulo na sua Vida

As empresas cotadas estão sujeitas ao cumprimento de um conjunto de requisitos de transparência e organização que contribuem para reforçar a sua credibilidade junto dos investidores. Para além de um plano de desenvolvimento sólido e de uma política de comunicação estruturada e regular, a empresa cotada, que pretenda aproveitar todo o potencial dessa sua condição, assume um conjunto de obrigações para com a comunidade financeira e investidores individuais. Ainda que várias empresas não cotadas já disponham de modelos de funcionamento que lhes permitem cumprir os requisitos das cotadas, para outras, a entrada em Bolsa é uma oportunidade de reverem a sua estrutura organizacional, simplificar as operações e melhorar os instrumentos de planeamento e controlo. Não é raro que empresas cotadas, em vários setores, evoluam e se transformem em *benchmark*, quer nas suas áreas de negócio, quer nas práticas de responsabilidade para com os *stakeholders*.

Sendo o “capital humano” o maior ativo de qualquer empresa, trabalhar numa empresa cotada pode e deve valorizar esse ativo, nomeadamente reforçando o estatuto dos colaboradores e envolvendo-os num projeto unificador em torno de um objetivo comum – aumentar o valor da empresa. Esta ligação é frequentemente reforçada através de planos de remuneração que incluem pagamentos em ações, atribuindo ao colaborador um interesse direto no sucesso da empresa que o emprega.

Finalmente, ao entrar na Bolsa, a empresa junta-se a uma nova comunidade, que inclui muitas das mais bem sucedidas e dinâmicas empresas do mundo. Além das interações e oportunidades que essa comunidade proporciona, e que a Bolsa também promove através de várias iniciativas, a “fasquia” fica mais elevada, a empresa vai ser incentivada a ser também uma das melhores. E é também deste tipo de incentivos que o nosso tecido empresarial necessita, se queremos colocar o país na rota da excelência, do crescimento e da geração de emprego qualificado.

Por tudo o que foi exposto, pode-se afirmar que a entrada de uma empresa em Bolsa não é a “meta”, mas sim um ponto de partida para um novo percurso na sua vida. ■

Novembro 2013

**Chairman and CEO,
 NYSE Euronext Lisbon**

Formação Profissional

Cursos Presenciais

2014

ÁREAS/CURSOS	JAN	FEV	MAR
Área de Comportamento Organizacional			
Gestão do Tempo			26 e 27
Liderança de Equipas	29 e 30 (P)		
Área de Contabilidade e Análise de Empresas			
Análise Económico-Financeira de Empresas			12 a 14
Avaliação Financeira de Projetos		12 a 13	10 a 12 (P)
Contabilidade Bancária			19 a 21 (P)
Introdução às Normas Internacionais de Contabilidade		26 e 27	
SNC – Sistema de Normalização Contabilística			13 e 14
Área de Crédito			
Análise de Risco de Crédito		4 a 6	
Crédito à Habitação		21	
Crédito a Particulares e a Empresas			17 e 18
O PARI & o PERSI – As Regras do Crédito		3	
Área de Direito			
Cheque – Normas e Procedimentos			20 e 21
Cientes Bancários – Enquadramento Jurídico		20 e 21 (P)	
Fiscalidade – O Impacto da Tributação nos Produtos Financeiros	23 e 24		
Garantias Bancárias			13 e 14 (P)
Insolvência e o Processo Especial de Revitalização			24 e 25
Letra e Livrança		24 e 25	
Registos e Notariado			27 e 28 (P)
Sigilo Bancário		20	
Área de Marketing e Gestão da Atividade Comercial			
Comunicação por Telefone – Qualidade e Excelência		24 e 25	
Técnicas de Negociação e Venda		6 e 7 (P)	
Área de Mercados Financeiros			
Análise de Investimentos e Gestão de Carteiras		17 e 18 (P)	
Fundos de Investimento - Análise de Rentabilidade e Risco		14	
Mercado e Produtos Financeiros			10 a 12 (P)
Mercado Monetário e Cambial		27 e 28	
Área de Operações e Técnicas Bancárias			
Anti-Money Laundering & Counter-Terrorism Financing			14
Conta e Depósito Bancário		28	
Deteção da Falsificação e Contrafação de Meios de Pagamento			7
Meios e Sistemas de Pagamentos Eletrónicos		7 (P)	
Operações Documentárias no Comércio Internacional			10 e 11
Produtos Bancários e Financeiros		19 a 21	

(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



Teresa Pereira Esteves
Coordenadora da Secção

O texto seguinte é polémico, problematiza uma situação atual e constitui uma ponderação sobre a validade de ideias e práticas consideradas como factos adquiridos; torna obrigatório pensar. O autor conhece a banca, onde trabalhou muitos anos até há relativamente pouco tempo, ajudando a pensar e a pôr em prática alguns dos seus modelos de gestão de pessoas.



José Manuel Dias*

Redução de Pessoas: Que Critérios?

Do ponto de vista da gestão dos recursos humanos – é aqui que nos colocamos –, a crise que afecta o nosso sector bancário pode ser resumida numa frase – menor actividade, o que num banco quer dizer menor transformação (este rácio era de 139% em 31/12/2010 e de 137,7% em 31/06/2012)¹.

É indispensável entender que o facto de se estar temporariamente em crise (ninguém acredita que esta crise vai durar sempre e os aspectos que durarem chamar-se-ão “mudança” e não serão para ser ultrapassados, mas assimilados) não altera nada sobre a Segurança, a Confiança, a Rapidez e Qualidade técnica das respostas, a Orientação ao cliente e o Profissionalismo, que continuam a ser os factores críticos neste tipo de negócio. Eficiência, eficácia e felicidade continuarão a ser os princípios orientadores e estruturantes de uma boa gestão.

Quando a actividade diminui, é evidente que são necessárias menos pessoas para fazer o trabalho. Mas os gestores tendem a esquecer que menos pessoas implica sempre melhores pessoas, entendendo-se isto não como “pessoas mais bonitas”, ou “mais altas”, ou “com

mais cursos”, mas pessoas “mais capazes de fazer bem o que é preciso ser feito”. Acontece que alguns bancos têm, nestas fases, enveredado normalmente sempre por uma estratégia que considero errada: reformas antecipadas e mobilidade interna. Quer isto dizer facilitar/forçar saídas e tirar as pessoas das funções que elas sabem executar melhor (nalguns casos, para que foram recrutadas, formadas e para que tinham o perfil mais adequado) e pô-las a fazer outras tarefas, onde, por falta de conhecimento e de experiência, fazem pior e onde se sentem menos seguras e confortáveis.

Se o banco enveredar pelo encerramento de algumas agências ou redução de alguns serviços, tem de o fazer garantindo que “o bebé não vai com a água do banho”, isto é, que as estruturas vão (pelos menos temporariamente), mas os bons elementos ficam². Quando pensamos numa equipa-tipo de uma agência (caixa ou atendedor polivalente ou administrativo/comercial; gestor de cliente ou gestor de conta; segundo responsável/subgerente; gerente/director de agência)³, é fácil entender que, quanto menor for a equipa, mais qualida-

"[...] os gestores tendem a esquecer que menos pessoas implica sempre melhores pessoas [...] pessoas "mais capazes de fazer bem o que é preciso ser feito". "

de individual e grupal terá de ter para prestar um bom serviço; contudo, se estivermos perante equipas mais numerosas, será sempre possível esconder algumas debilidades e disfarçar competências mais fracas. Quero com isto dizer que, independentemente da crise, ou por causa dela, é indispensável conservar os melhores colaboradores que permitam maior elasticidade na sua utilização. É pouco sensato, numa altura destas, permitir e até incentivar que os mais experientes, os mais capazes de assegurarem retaguardas mais reduzidas, saiam. Trata-se de uma abordagem puramente economicista, apontada à mera redução de custos (estes elementos serão, em princípio, mais caros que os mais novos), mas que não tem em conta outros aspectos bem importantes. Numa abordagem de uma ESR terá sentido aliviar os encargos com remunerações, sobrecarregando os sistemas de SS, sabendo-se que estes sistemas, por pressões orçamentais (e opções ideológicas, mais que técnicas), estão a reduzir os valores a prestar àqueles ex-activos, sem respeito por um princípio que era sagrado até agora: o princípio da confiança?

Os primeiros a saírem, numa situação de redução forçada de pessoal, **obviamente deverão ser os mais novos**; as razões para isso são, nomeadamente, as seguintes:

- De carácter jurídico-laboral – não levantam questões de incumprimento de contratos que cessarão, naturalmente, por se atingir o prazo inicialmente acordado (termo), havendo apenas lugar às compensações previstas na lei;
- De carácter psicológico – não suscitam a questão de "rompimento do contrato psicológico", ainda que seja compreensível a geração de alguma expectativa de continuidade, mas sem nada que a sustente verdadeiramente. A maior parte dos contratos com os mais novos é "a termo certo", estando explicitamente indicada a data em que terminam;
- De investimento – em princípio, estes trabalhadores estão no início da sua "curva de aprendizagem", não havendo ainda investimento significativo já realizado.

Claro que poderá haver alguma formação já concluída, mas será sempre menor do que a feita ao longo do trajecto profissional de um trabalhador mais antigo, nomeadamente a que é feita no PT;

- De carácter motivacional – a saída destes trabalhadores não tem o impacto motivacional junto da comunidade que tem a saída de um outro trabalhador reconhecido e respeitado pelo seu mérito (excepção feita às situações de doença, em que é o próprio trabalhador a pedir para sair);
- Em termos éticos e sociais, a responsabilidade contraída para com um colaborador que está na empresa há 30 anos não é a mesma que para com um colaborador que esteja há um, três ou cinco anos. Os compromissos assumidos pelo trabalhador mais velho, num quadro de pressuposição de manutenção do seu vínculo e/ou condições laborais (casa, carro, filhos, apoio aos familiares mais idosos, nível de vida) serão maiores do que por um jovem que, tendo menos tempo de vida activa, remunerada, provavelmente não assumiu (ainda) idênticos compromissos. Não está, nem poderia estar, em causa o direito ao trabalho, e até ao mesmo trabalho, por parte dos mais novos, mas tendo estes, em princípio, melhor qualificação e consequente empregabilidade, poderão mais facilmente e rapidamente inserir-se numa outra empresa, num outro sector de actividade, noutra cidade ou até noutro país, numa situação de globalização cada vez mais real. Claro que os bancos acabarão sempre por fazer algum recrutamento que, podendo não ser, neste caso, de substituição, será de reforço e/ou renovação parcimoniosa. Quando a crise for ultrapassada, se entretanto tiver havido uma gestão inteligente, aproveitando o tempo de menor actividade para, com a tal gente capaz e experiente, se se tiver trabalhado a segurança, a confiança, a rapidez, a orientação ao cliente e, paralelamente, reforçado as competências do grupo de gente mais nova que, apesar de tudo, sempre irá ficando na organização, as equipas estarão melhor preparadas para rapidamente tomarem a dianteira no negócio e aproveitarem as sinergias emergentes da mescla intergeracional⁴.

Em vez disto, como referi no início, alguns bancos estão a fazer precisamente o contrário, desgastando o seu efectivo mais idoso (mais idade => mais tempo de serviço => mais experiência) com ameaças e pressões para saídas antecipadas, sem valor acrescentado para nenhuma das partes, chegando mesmo a utilizar mecanismos de pressão (vulgo, assédio moral): mudando-os geograficamente; aumentando-lhes ou reduzindo-lhes o horário de trabalho; atribuindo-lhes funções diferentes, para que não estão preparados; retirando-lhes ou

reduzindo-lhes componentes acessórias da remuneração, por exemplo, IHT, etc.). Quando a crise terminar, ou se transformar noutra coisa qualquer, e for altura do relançamento do negócio bancário (o capitalismo necessitará sempre da actividade bancária e não creio que mudemos de modelo económico), as estruturas estarão descapitalizadas do seu saber, cheias de mestrados das *business schools*, especialistas de redes sociais e de modelos de gestão de última geração, mas que não sabem a diferença entre uma operação passiva e uma operação activa ou um cartão de débito e um cartão de crédito.

Há cinco preconceitos que é necessário combater:

- **Os mais velhos faltam mais e, reduzindo-se as equipas, isso torna-se crítico.** Os estudos feitos nesta área não mostram esse maior absentismo (salvo por doenças típicas da velhice), antes pelo contrário. Os empregados mais velhos só faltam em situações em que a ausência é inevitável, sentindo-se até pouco confortáveis com essas ausências, perante as equipas e as respectivas chefias (há autores que falam mesmo em culpabilização), enquanto os mais novos faltam mais facilmente sempre que a ausência está regulamentarmente enquadrada. A relação dos mais velhos com as empresas continua, apesar de tudo, a ser muito afectiva, enquanto para os mais novos ela é cada vez mais transaccional. Muitas das ausências dos mais idosos resultam de estados depressivos em que são colocados, confrontando-se com uma instabilidade exagerada, que acaba por criar os pretextos que as chefias directas e a GRH necessitam para invocar a necessidade da sua saída. Causa e efeito misturam-se assim, dificultando a sua separação;
- **Os mais velhos têm dificuldade em adaptar-se às novas exigências do negócio bancário.** Mas quais novas exigências? O negócio bancário há muito tempo que se faz da mesma maneira. Será hoje mais exigente, pela sofisticação dos instrumentos financeiros e das operações, bem como das imposições legais e regulamentares que têm vindo a ser impostas à actividade do sector. Também os clientes estão melhor informados e exigem um tratamento técnico e comportamental diferente, mas isso só dá razão para ter nos PT gente mais experiente e segura. Não é o facto de haver mais produtos para vender que torna a actividade bancária mais complexa, mas o facto de estes produtos terem características diversas que, antigamente, eram suportadas (ensinadas/explicadas) em fichas de produto, em papel, que podiam ser levadas para casa para se estudarem, e que agora são apresentadas em sessões de grupo curtas (o tempo urge) com



"Quando a crise for ultrapassada, se entretanto tiver havido uma gestão inteligente, [...] com a tal gente capaz e experiente [...] as equipas estarão melhor preparadas para rapidamente tomarem a dianteira no negócio e aproveitarem as sinergias emergentes da mescla intergeracional."

alguém do marketing (sem a experiência de ter de vender esses produtos) ou suportadas em *software* que, para os mais velhos, não é o meio de aprendizagem mais adequado. Contudo, estamos neste caso perante uma opção do banco, não sendo obrigatório que assim seja. Evidentemente, continua a colocar-se a questão dos perfis e dos desempenhos mais fracos, mas isso não tem que ver com a crise ou com a redução forçada do efectivo. Esta situação deverá ser resolvida no âmbito dos processos de recrutamento e reorientação profissional (séria e bem feita) e da gestão do desempenho (avaliação + consequências) também séria e bem feita;

- **Os mais velhos são, naturalmente e genericamente menos capazes do ponto de vista cognitivo, devido à idade e constituem obstáculo à velocidade e inovação.** Nos últimos anos, estudos sobre o envelhecimento cognitivo têm demonstrado que se, não houver um declínio acentuado nas funções biológicas, a questão mais relevante é a da memória e a da capacidade de aprendizagem. No entanto, há técnicas específicas em que seria bom as empresas começarem a investir, se tiverem em conta que Portugal é actualmente o sexto país mais envelhecido do mundo e com a menor taxa de natalidade da Europa. Actualmente, o número de

peças com menos de 15 anos é inferior ao número de peças com idade igual ou superior a 65 (estudo de Anália Torres e Maria João Valente Rosa, apresentado em 08.11.2013). Vamos inevitavelmente ter uma mão-de-obra cada vez mais envelhecida, a não ser que contemos com a emigração, que não será solução para este tipo de sector, nomeadamente no retalho. É urgente aprender a trabalhar com colaboradores mais idosos, tirando o melhor partido das suas competências específicas e gerindo as suas debilidades; com a estratégia que está a ser seguida, estamos a perder uma excelente oportunidade para isso;

- **A idade é responsável pela capacidade de trabalho, pelo que os mais velhos terão sempre menor capacidade de trabalho do que os mais novos.** O CEDEFOP, numa nota informativa de Fevereiro de 2013, intitulada “Trabalhadores mais velhos – novas oportunidades”, chama a atenção para o facto de a capacidade de trabalho de cada um resultar do equilíbrio entre os recursos individuais e o emprego, conjugando diversos factores de carácter individual e profissional, como: saúde e capacidades funcionais (físicas, mentais e sociais); níveis de qualificação e competências; valores, atitudes e motivação; ambiente de trabalho, organização do trabalho, gestão do trabalho e liderança. Devem ainda assegurar-se: incentivos e apoio à aprendizagem e **ao prolongamento da carreira profissional**; flexibilidade no trabalho e nos regimes de reforma; criação de mercados de trabalho mais inclusivos; abordagens de gestão de conhecimentos mais apropriadas; condições propícias ao trabalho e à aprendizagem intergeracional (os próprios *layouts* devem ser revistos: por exemplo, a criação de ilhas de despiste de atendimento, em que o trabalhador está todo o dia em pé, não tem futuro);
- **Os mais velhos têm mais dificuldade em trabalhar com as aplicações informáticas.** Parece que as aplicações informáticas com que a generalidade dos bancários trabalha são de matemática aplicada ou de fractais. Na realidade, trata-se de aplicações parametrizadas para os objectivos específicos em vista; se forem bem explicadas, os empregados experientes não terão dificuldade em as utilizar. Claro que haverá uma curva de aprendizagem, mas dêem-lhes tempo, sejam estratégicos, façam coincidir a curva de aprendizagem com esta fase de menor actividade e verão que os mais velhos chegarão a níveis de realização interessantes, com a vantagem de saber o porquê de se fazerem as coisas de uma determinada maneira. Infelizmente, muitas vezes (não vou dizer propositadamente, mas apetecia-me) coloca-se a aplicação no posto de trabalho do colaborador mais velho sem se explicar nada, para depois se falar em inadaptação.

Por tudo isto me parece óbvio que **em momentos de retracção do efectivo, os primeiros a saírem devem ser os mais novos**, salvo excepções de um valor acrescentado crítico para a organização. ■

***Consultor e Formador em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas**
jose.ventura.dias@gmail.com

1. Esta redução do rácio de transformação de depósitos em crédito, e todo o trabalho que verdadeiramente é o cerne da actividade do banco, resulta também de uma exigência dos sistemas regulamentares prudenciais.
2. Sobre este tema ver lúcida resposta de Jorge Tomé, na *inforBANCA* nº 98, de Out-Dez, quando questionado sobre a gestão de recursos humanos no ambiente de crise.
3. Em cada banco estas designações são diferentes, ainda que as funções sejam semelhantes.
4. Referi-me a este tema no nº 96 desta mesma revista: *inforBANCA*, Abr-Jun, 2013.

Este texto foi escrito segundo a antiga ortografia.

Citando...

- Investir em conhecimento rende sempre os melhores juros.
Benjamin Franklin
- Os lugares de chefia fazem maiores os grandes homens e mais pequenos os homens pequenos.
Jean de La Bruyère
- Não venci todas as vezes que lutei, mas perdi todas as vezes que deixei de lutar.
(Anónimo)
- Nada é mais difícil, e por isso mais precioso, do que ser capaz de decidir.
Napoleão
- O homem nasce para duas coisas: para compreender e para agir.
Aristóteles
- Se não fazes parte da solução, fazes parte do problema.
Brendan Francis
- Conte-me e eu esqueço. Mostre-me e eu apenas me lembro. Envolve-me e eu compreendo.
Confúcio
- Não tentes mudar o mundo; limpa só o terreno à volta dos teus pés.
Baden Powell

Divulgando...

→ A confiança encontra-se no centro de todas as nossas relações, das nossas sociedades e da nossa vida diária. Sem ela, seríamos menos produtivos, mais indecisos e menos felizes. Na maior parte das vezes, tomamo-la por garantida; contudo, a confiança tornou-se numa das mais importantes e cruciais questões de debate tanto na vida pública como na vida privada. Os políticos falam em reconstruí-la, os homens de negócios tentam conquistá-la e o sistema financeiro depende inteiramente dela. Em **O Dilema da Confiança**, publicado pelas **Edições Sílabo**, **Paulo Finuras** aborda-a numa perspetiva interdisciplinar e sintetiza mais de cinquenta anos de investigação científica sobre o tema.

→ A Europa está na ordem do dia e muitos temem pela sobrevivência do projeto utópico de uma Europa unida, concretizado em parte na União Europeia durante a segunda metade do século passado.

Repensar a Europa – Europa de Longe, Europa de Perto, de **José Eduardo Franco**, **Béata Cieszyńska** e **Teresa Pinheiro**, publicado pela **Gradiva**, é uma obra que pretende contribuir para recenter a reflexão sobre as questões relativas à construção de uma cultura, de uma ciência e de uma identidade europeias, enquanto bases de uma cidadania sentida como comum. Compreendendo melhor os problemas do presente, é possível um maior sucesso no perspetivar de caminhos novos para o futuro.

→ Lidere como um líder e deixe de se lamentar de que não pode liderar devido aos obstáculos que outros líderes lhe criam. Esta é a mensagem-chave que encontrará em **Lidere Como Um Líder – Os 12 Trabalhos do Executivo**, publicado pelas **Edições Sílabo**. **Miguel Pina e Cunha**, **Arménio Rego** e **João Cotrim de Figueiredo** afirmam ainda que liderar eficazmente requer a capacidade de comando de um general, o esforço de representação de um ator, o pulmão de um maratonista, a paciência de um professor e a imparcialidade de um árbitro. Liderar como um líder significa estimular a mudança.

→ Indicadores recentes mostram que as escolas portuguesas das áreas de comportamento organizacional e gestão estão bem avaliadas internacionalmente. Então, o que falta para que a produtividade em Portugal não tenha acompanhado esta evolução científica?

Em **Comportamento Organizacional no Século XXI – Diálogos entre a Gestão e a Academia**, de **Pedro Nunes** e **Miguel Pereira Lopes**, publicado pela **Editora RH**, encontrará casos de sucesso na colaboração entre a academia e a realidade empresarial e institucional do nosso país, que mostram que é possível inverter a ineficiente tradução do avanço científico em resultados de negócio.

→ Em **A Teoria e a Política Monetárias na Actualidade**, publicada pela **Almedina**, **Abel L. Costa Fernandes** e **Paulo R. Tavares Mota** pretenderam conciliar de uma forma equilibrada a vertente da política monetária com a da teoria, sem a qual aquela não poderia jamais ser formulada nem tão pouco compreendida. Da leitura desta obra resulta igualmente um conhecimento aprofundado do funcionamento dos bancos centrais, enquanto autoridades monetárias, com especial ênfase no caso do Banco Central Europeu e também da Reserva Federal dos Estados Unidos da América.



→ Ao longo de treze capítulos irá descobrir como criar objetivos e “uma visão” e garantir que os outros sabem quem é, para onde vai e quais são os valores que o guiarão neste percurso.

Um Nível Superior de Liderança, de **Ken Blanchard**, publicada pela **Actual Editora**, apresenta-nos uma solução revolucionária de serviço ao cliente que desenvolve um novo conceito sobre a liderança situacional.

Outros livros recebidos que podem ser consultados na nossa biblioteca:

- **Edições Sílabo** – *Micro Economia – Teoria e Prática Simplificada*, de Micaela Pinho; *Dicionário de Termos e Expressões de Fiscalidade e Direito Fiscal*, de Hélder F. Martins e Ana Cristina Rodrigues; *Macros e Aplicações Excel 2013*, de Paula Peres; *Análise de Projetos de Investimento – Uma Perspetiva Económica*, de Leonilde Megre;
- **Actual Editora** – *Histórias e Fragmentos da Arte Empresarial – Os Clássicos Aplicados à Gestão*, de Hugo Chelo e Miguel Morgado;
- **Centro Atlântico** – *Microsoft Excel 2013*, de Mário Paulo Teixeira Pinto.

Fernando Faria de Oliveira

no Conselho Pedagógico do IFB



“[...] uma enorme necessidade de alteração na comunicação que é feita com o exterior, no sentido de explicar a função insubstituível das instituições.”

No Conselho Pedagógico do IFB, Faria de Oliveira, Presidente da Associação Portuguesa de Bancos, dirigiu aos participantes uma intervenção focada no actual momento da banca portuguesa e nos desafios que se colocam ao IFB/ISGB.

Começou por dizer que “o que se está a passar no sector bancário, em termos de evolução, com profundas alterações regulatórias, tecnológicas e comportamentais, com implicações inevitáveis (a par do comportamento das economias), no modelo de negócio, requer que se dê cada vez mais atenção ao funcionamento do Instituto de Formação Bancária e do Instituto Superior de Gestão Bancária”. Fez, assim, uma introdução de carácter geral, antes de partilhar as suas preocupações em relação ao Instituto, que requerem um conjunto de soluções.

Sobre os bancos portugueses, o Presidente da APB afirmou que estes “continuam a manifestar uma boa

resiliência em relação a uma crise que se prolonga há muitos anos”. Alertou, no entanto, para o facto de estarem a ser pressionados pelas novas regras que derivam de Basileia III, e, também, por um factor que tem a ver com a rentabilidade das instituições: “os resultados negativos que se vêm registando passaram de cerca de 2,9 mil milhões de euros no conjunto da banca, em 2011, para mais de 3,1 mil milhões de euros em 2012, sendo de prever que em 2013 e 2014 se continue ainda a registar um resultado negativo global francamente negativo. 2014 marca o início de uma nova fase para o sistema bancário europeu com a entrada em vigor das regras de Basileia III, consubstanciadas pela directiva CRD 4/CRR e com outras substantivas mudanças a nível regulatório e da supervisão bancária, com destaque especial para a construção da União Bancária”.

De seguida, abordou um tema muito actual e que preocupa todos os que trabalham no sector: a imagem da banca. Para Faria de Oliveira existe uma enorme necessidade de alteração na comunicação que é feita com



"Não há dúvida de que o IFB, bem como o ISGB, desempenharam ao longo da sua história um papel fulcral nas instituições bancárias."

o exterior, no sentido de explicar a função insubstituível das instituições. "Insubstituível, por um lado, e indispensável, por outro, porque não haverá nunca crescimento económico se o sistema bancário português não for um sistema forte e moderno e não for um sistema capaz de resolver um problema essencial que é o financiamento à economia".

Este complexo enquadramento tem vindo a criar exigências ao funcionamento da própria APB, com a necessidade de recolha de informação, fiável e transparente, a produção de estudos permanentes e a elaboração de respostas às inúmeras consultas que a APB vai tendo, quer das instituições comunitárias, quer das nacionais. É, por isso, fundamental, dotar os recursos humanos das competências novas que derivam das grandes alterações que vêm ocorrendo e da organização e dinâmica interna, onde a motivação é cada vez mais importante e se torne imprescindível dotar os empregados do sector bancário de conhecimento que permita dar resposta às inúmeras interrogações que os clientes vão colocando.

O orador abordou ainda as preocupações que neste momento se colocam no funcionamento do IFB e do ISGB, cuja actividade é afectada por "alterações estruturais quer no domínio da procura, quer no domínio da oferta, ambas da maior importância para aquelas instituições". O IFB/ISGB têm, no entanto, um papel funda-

mental, ajudando a preparar os trabalhadores do sector nos domínios: regulatório, tecnológico e comportamental das instituições bancárias. Ainda em relação às alterações estruturais da procura, continuou o orador: "nós devemos considerar também um aspecto favorável que é o provável aumento de procura nos PALOP. Neste momento, a nossa actuação, neste domínio, é bastante mais intensa em Angola, mas países como Moçambique, Cabo Verde, têm também, nesta matéria, uma participação importante na actividade do IFB/ISGB. Notou, no entanto, que "surgiu uma concorrência nova e forte por parte das universidades e escolas superiores, que procuram permanentemente oferecer também os seus serviços às instituições bancárias, criando uma concorrência que tem vindo a aumentar, tanto em Portugal, como nos próprios PALOP".

Finalizou a sua intervenção, salientando que "não há dúvida que o IFB bem como o ISGB desempenharam ao longo da sua história um papel fulcral nas instituições bancárias. Tão importante que vale a pena concentrarmo-nos naquilo que são as exigências e as necessidades actuais e procurarmos fazer os ajustamentos que acabem por nos ajudar a resolver uma questão nova, em parte conjuntural, que é a sustentabilidade desta instituição". ■

Texto revisto segundo a antiga ortografia.

A Gaiola Dourada e a Reunião de Condomínio



Pedro Raposo*

O filme *A Gaiola Dourada* permite entender bem como o trabalhador português é respeitado e considerado quando parte além-fronteiras. Trabalhador, respeitador das hierarquias, focado, honesto e cumpridor. Aliás, sempre que é referido por estrangeiros, o trabalhador português é alvo da maior consideração e respeito. O filme coloca de forma muito inteligente um dos principais enigmas da “Portugalidade”: porque é que o trabalhador português só produz muito quando gerido por estrangeiros fora do seu país? O que faz de facto a diferença enorme entre um comportamento fora do país e outro dentro fronteiras? Tem de existir algo do tipo “virose” que se apodera dos portugueses quando estão em Portugal!

A mesma doença que impele um condutor nascido neste jardim à beira-mar plantado a deslocar-se a 180 quilómetros/hora numa qualquer auto-estrada portuguesa mas cumpra escrupulosamente os limites de velocidade se e quando estiver a conduzir na Alemanha. Porquê então? Porque em Portugal a chamada “pressão dos pares” produz uma mediocridade geral assustadora. Penso sinceramente que muito pouco se tem escrito e falado sobre a importância da “pressão dos pares” para uma Sociedade melhor, mais Solidária e sobretudo muito mais Produtiva. Acredito mesmo que não é possível em Portugal corrigir este estrutural défice de produtividade quando comparado com os nossos parceiros europeus se não se estudar em profundidade este fenómeno e não se combater o mesmo de todas as formas possíveis e imaginárias. Como se revela este problema no dia a dia das pessoas? Nas escolas o seu

exemplo mais gritante é o copiar: fica-se bem visto junto aos colegas com frases do tipo – “Eu copiei tudo e não estudei nada” – e coitado do bom aluno que estudou e não deixou copiar! É logo marginalizado e catalogado como “Nada fixe! É um corta...” O outro fenómeno escolar é aquilo que designo como o “Origami das cábulas”. A qualidade, o detalhe e a criatividade do fabrico das cábulas constituem peças artesanais de uma beleza extrema, mas o tempo aqui despendido deveria ser investido a estudar. Não obstante alguns convictamente afirmarem que, ao fazerem cábulas muito estudaram, essa ideia tem por base um princípio deplorável: o princípio de que a batota compensa. Na estrada este fenómeno materializa-se quando se considera que o limite de velocidade é um mero “princípio geral”, acrescentando “leis” como a do “mais 20% de velocidade a mais não é detetada pelo radar” ou mesmo com o uso de um guia

"Não pode ser [...]. Nas empresas [...] se aceita de forma leve e branda que as reuniões se atrasem meia hora, não tenham agenda nem hora de fim. E todos somos culpados por o permitirmos."

da Internet sobre a colocação dos radares, facto que se consubstancia em passar de repente de 187 Km/hora para 117Km na aproximação ao local, quase provocando um acidente para quem vem atrás. Não pode ser bem visto copiar nos exames. Não pode ser elevado a herói quem faz Lisboa/Porto em uma hora e meia. Nas empresas, a corporização deste fenómeno dá-se, por exemplo, quando se aceita de forma leve e branda que as reuniões se atrasem meia hora, não tenham agenda nem hora de fim. E todos somos culpados por o permitirmos. Há que lutar todos os dias contra este fenómeno, que nos coloca tão mal quando comparados com outros. Não temos hoje falta de trabalhadores qualificados nem falta de atitude profissional e dedicada da maior parte dos nossos. Na sociedade em geral e no nosso dia a dia, esta "virose" tem a sua maior expressão na reunião de condomínio. Nada traduz tão bem a improdutividade Nacional como a reunião de condomínio. É porventura a única reunião que conheço em que todos faltam porque já se sabe que na primeira reunião das 21h nunca há quórum, pelo que é necessário marcar outra passada meia hora. Mesmo nessa segunda, nunca se consegue iniciar antes das 22h,

na melhor das hipóteses. A aprovação do orçamento do ano anterior e da proposta para o próximo orçamento não levam muito tempo, exceto quando se tem de explicar porque se gastaram 3,45 euros num detergente de supermercado para limpar as escadas quando há outros produtos por 3,23 euros, muito mais baratos! Mas tirando isso quase sempre corre bem. O problema é o ponto seguinte: os diversos. Aí tudo pode acontecer: as propostas mais mirabolantes e excêntricas são permitidas. São horas infinitas em questões marginais e nada importantes sem que exista hora de fim, prolongando-se noite fora. A caricatura que fiz deste problema não é para rir. É antes para que todos nós, gestores, professores, alunos ou simplesmente portugueses, possamos pensar como seria este um país diferente, para melhor, se, a par das nossas qualidades extraordinárias como Povo, aliássemos uma consciência coletiva de Rigor, Elevação e Responsabilidade que nos permitiria ser uma sociedade muito melhor e mais produtiva. Porque este é o nosso verdadeiro défice. ■

Diretor do DRH – Direção BES

"[...] como seria este um país diferente, para melhor, se, a par das nossas qualidades extraordinárias como povo, aliássemos uma consciência coletiva de Rigor, Elevação e Responsabilidade [...]"





Bruno Valverde Cota
Coordenador da Secção

O aumento da esperança de vida da população e a tendência do aumento da idade da reforma leva-nos a considerar este *target* de público sénior como uma janela de oportunidade apetecível, não só ao nível nacional como internacional, facto que relança um novo desafio para a banca se reposicionar e lançar um olhar mais atento para este tipo de público como um novo nicho de mercado, perscrutando justamente as necessidades que entretanto vão emergindo e que obrigam necessariamente a redesenhar produtos interessantes para este potencial sénior.



Damasceno Dias*

O Target Potencial do Público "Sénior"

É inegável que a renovação é a característica fundamental para alimentar qualquer sistema e o organizacional exige ainda mais, sobretudo com o ambiente cada vez mais complexo, diversificado e competitivo. Para dar respostas sustentadas a estes desafios, algumas organizações começam a aperceber-se de que existe um público sénior impregnado de capital intelectual que urge rendibilizar. Emerge uma nova preocupação gestonária, que é a de refazer a "gestão de ciclos", ou seja, garantir que a sabedoria, a inteligência prática, nesta espiral incontornável de que os novos de hoje são os velhos de amanhã, não sejam desbaratadas; assim, estrategicamente entende-se que é vital gerir com "inteligência" os cinquentões, para que os laços entre gerações sejam mais consistentes e solidários. É importante evidenciar os seguintes aspetos:

- Mostrar aos mais velhos que o capital de experiência acumulado é devidamente valorizado;
- Aproveitar a capacidade inesgotável do ser humano em "dar" para ensinar os mais novos;
- Incumbir os mais velhos de mentoria aos mais novos;
- Transmitir a riqueza dos valores organizacionais aos

mais novos;

- Ensinar gestão que não se aprende nos bancos das academias;
- Tornar a sabedoria tácita em implícita.

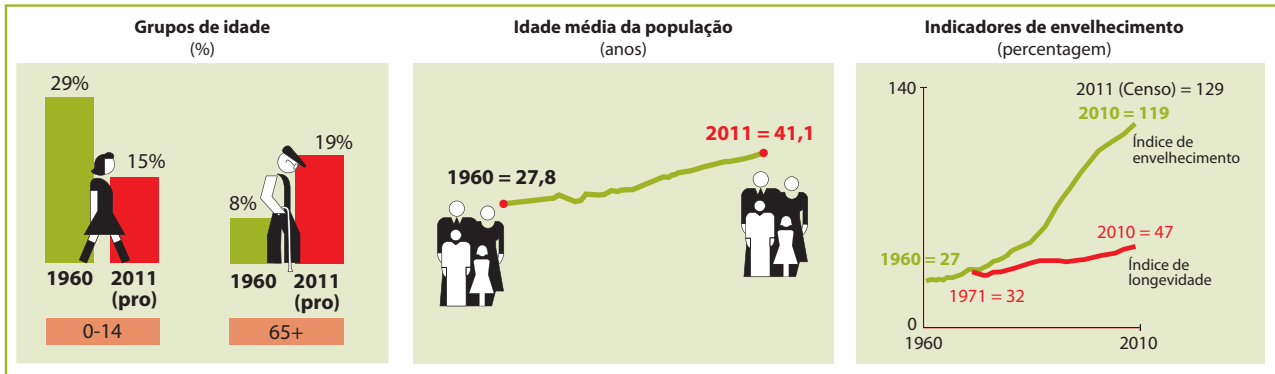
Esta "nova" preocupação prende-se justamente com o índice de longevidade¹, que vai aumentando conforme o gráfico 1 documenta.

Como consequência, o tempo para a reforma tende a dilatar-se e, por isso, parece fundamental quebrar os preconceitos; assim, as organizações tendem a olhar de forma realista e pragmática para as vantagens que estes recursos podem acrescentar e que inofismavelmente são:

- Menor propensão em mudar de organização;
- Maior lealdade ao empregador;
- Maior postura de responsabilidade e ética;
- Menor absentismo;
- Menor quantidade mas maior qualidade;
- *Interfaces* privilegiados para equipas consultoras.

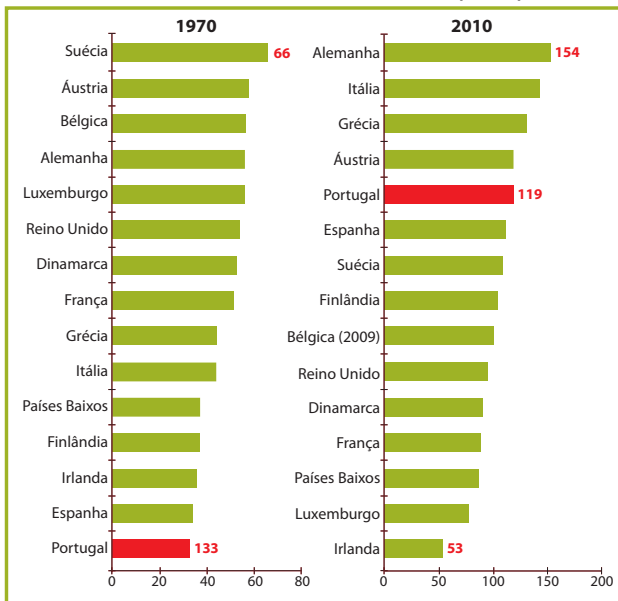
Ao analisarmos o índice de envelhecimento² da população ao nível da UE a 15, de acordo com o gráfico 2, as estatísticas indicam claramente a explosão, em Portugal, desta população.

Gráfico 1 – Envelhecimento Populacional



Fonte: Pordata; Fonte de dados: INE

Gráfico 2 – Índice de Envelhecimento (UE 15)



Fonte: Pordata; Fonte de dados: Eurostat

Quadro 1 – População com 65 + anos (%) – Mundo

COUNTRIES with the youngest and oldest populations, 2011			
YOUNGEST	% AGES <15	OLDEST	% AGES 65+
Niger	48,9	Japan	23,2
Uganda	48,3	Germany	20,7
Mali	47,6	Italy	20,2
Angola	47,3	Greece	18,9
Zambia	46,5	Sweden	18,5
Burundi	46,3	Portugal	17,9 ← 6º
Congo, Dem. Rep.	46,0	Bulgaria	17,7
Mozambique	45,3	Austria	17,6
Chad	45,3	Finland	17,5
Burkina Faso	45,2	Latvia	17,4

Fonte: "World Population Data Sheet 2011", Population Reference Bureau

"[...] algumas organizações começam a aperceber-se de que existe um público sénior impregnado de capital intelectual que urge rendibilizar."

E quando se estende o universo ao nível da população mundial, Portugal surge em 6º lugar no *ranking*, conforme o quadro 1 ilustra.

A análise desta realidade leva a pensar que, provavelmente, se está perante um novo paradigma, caracterizado por uma população que reconhece possuir capital intelectual aproveitável quer nas próprias organizações, quer em iniciativas individuais e empreendedoras, com um conceito familiar e da sociedade renovado e um sentimento de pertença com contornos diferentes do que é tradicional o que nos alerta para uma postura mais proativa em perceber os valores, as necessidades deste novo público, o que pode constituir uma janela de oportunidade interessante quer para o mercado nacional, quer para o mercado internacional. Por isso, esta pequena reflexão procura contribuir e induzir a banca a "espreitar" esta nova realidade, a configurar novos produtos para este *target* incidindo sobretudo nos novos valores que emergem, nas novas representações sociais e familiares que a multigeracionalidade nos oferece e cujo "nicho" potencial, se for bem aproveitado, pode ser um fator inovador disruptivo passível, inclusivamente, de criar novos modelos de negócio. ■

***Docente Universitário**

- Índice de Longevidade – Relação entre a população mais idosa e a população idosa, definida como o quociente entre o número de pessoas com 80 ou mais anos e o número de pessoas com 65 ou mais anos.
- Índice de Envelhecimento – Relação entre a população idosa e a população jovem, definida habitualmente como o quociente entre o número de pessoas com 65 ou mais anos e o número de pessoas com idades compreendidas entre os 0 e os 14 anos.

África, Transparência e Competitividade



Nuno Sampayo Ribeiro*

2014: Fórum Global e África

2014 entreatre a implementação em África da era da transparência fiscal, articulada com a luta contra a erosão da base tributária, a corrupção e o branqueamento de capitais. Esta trajetória resulta da ponderação da ação coordenada pelo G20. E terá influência decisiva na evolução das condições de mercado, a que ficarão sujeitos, num futuro próximo, os investimentos e a gestão de ativos em África, incluindo em Angola e Moçambique. Neste contexto, parece-me oportuno comentar uma resposta do Ministério das Finanças publicada pelo *Diário Económico* em 28.10.2013, destinada a negar a inclusão de Angola na lista de "paraísos fiscais". Nessa resposta pode ler-se que: "Angola não é, nem nunca foi, abrangida pelos critérios legais previstos, e **nem sequer integra, nem nunca integrou, a lista de cerca de 120 países ou jurisdições considerados relevantes segundo os crité-**

"É pois de prever que neste ambiente aumente a procura pelos clientes de soluções que dêem resposta adequada às exigências colocadas pelos novos padrões internacionais."

rios exigentes aplicados pelo Fórum Global da OCDE, pelo que esta questão não tem qualquer fundamento", garante fonte oficial do Ministério das Finanças" (ênfase minha)¹. A resposta que citei exterioriza um erro, frequente entre nós, que consiste em concluir que os países que não são membros do referido Fórum não ficam sujeitos à sua ação, em especial à aplicação do padrão em matéria de transparência e troca internacional de informações fiscais. Chamo a atenção para que, ao contrário do que é referido na citada resposta e pode ser verificado na competente documentação, o padrão promovido pelo Fórum Global da OCDE é aplicável a todos os países, mesmo aos não membros (ex., Angola, Moçambique, etc.). E está prevista a aplicação de medidas defensivas aos países que não o cumpram. É, pois, uma temeridade supor que estas medidas defensivas serão apenas retórica política.

Presentemente, vários países africanos não cumprem o referido padrão, o que é uma situação insustentável, como demonstra o caso da Suíça, que aderiu a este padrão após décadas de oposição. Esta situação ameaça, a prazo não distante, tornar-se num quebra-cabeças, penalizador do comércio e do investimento com esses países. Até porque já se vislumbra o lançamento em África do processo de avaliação (*peer review process*), da implementação dos *global tax standards*, em sintonia com resolutivo apoio da África do Sul, que preside ao Fórum Global da OCDE.



Visão, Antecipação e Know-How

A trajetória de regulação a que se aludiu não é programática ou virtual. Assinalada já em 2009 nos discursos oficiais pela locução *New Cooperative Tax Environment* e centrada no fim do segredo bancário e fiduciário, tardou a ser entendida na prática de diversos centros financeiros ou de casas emblemáticas na finança internacional. Talvez mesmo a resolução de alguns casos possa ter gerado a convicção de que seria viável a continuação do anterior modelo de negócio. Tratou-se, porém, de um erro de perceção estratégica como ilustram os casos do Banque Wegelin & Co., entretanto falido, ou de outros bancos que, após severas sanções, estão a empreender reformas no modelo de negócio orientadas pela recuperação da confiança e prestígio. Decididamente, o raio de ação das autoridades nacionais continua a ampliar-se através de uma nova geração de meios de repressão da fraude e evasão fiscal e da planificação fiscal agressiva. Em articulação com a pressão reputacional inerente ao *Overall Ratings*, publicado em 22.11.2013, pelo Fórum Global, e com a prioridade conferida pelo G20 à identificação dos beneficiários efetivos, à troca automática de informações como *new global tax standard* à escala global, e à sua generalização entre os países do G20 até ao final de 2015. Como bem sintetiza a recente passagem do *Financial Times*: “[B]ig changes on tax and transparency are already under way on a scale that few predicted even a year ago”. É pois de prever que neste ambiente aumente a procura pelos clientes de soluções que dêem resposta adequada às exigências colocadas pelos novos padrões internacionais, o que indiscutivelmente requer produtos e serviços financeiros mais sofisticados, por natureza mais valiosos em termos de comissões para os bancos, mas em especial para reforço dos laços de confiança com as marcas, no tocante a visão, antecipação e *know-how*.

Reputação: Oportunidades e Riscos

Como está à vista de todos, vivemos tempos singulares, que são também de afirmação de um novo ambiente à escala global, em especial na cooperação das autoridades tributárias nacionais e do significado social do im-

"Uma opção é não agir [...] A outra opção é agir, no sentido de transformar a mudança em curso em resultados positivos."

posto, em que o imposto se afirma como fonte de risco legal e reputacional e elemento charneira da responsabilidade social corporativa. É também de considerar que nesta área se defrontam interesses comerciais poderosos e, muito em especial, que os problemas associados a falhas nos domínios da transparência envolvem, no atual ambiente social, um potencial risco de instrumentalização numa campanha de desestabilização comercial com efeito imprevisível na confiança dos investidores. Devido a tudo o que referi, reitero a posição que advogo há vários anos e de acordo com a qual as iniciativas referentes à transparência fiscal devem ser ponderadas como um *global strategic business matter* e não apenas como um *tax compliance issue*, apesar de também o ser².

Encarada desta forma, a atual fase de transição constitui uma oportunidade para empreender uma evolução nos modelos de negócio, de modo a viabilizar a adequação dos produtos e serviços aos novos desafios colocados pelo *New Cooperative Tax Environment*. Entendimento que, não hesito em afirmar, se tornará numa vantagem competitiva, na medida em que uma parte significativa do mercado ainda não despertou para esta vertente. E por esta razão está vulnerável, porquanto a prática confirma que na maioria dos casos não pondera os novos riscos legais e reputacionais, ou ainda não oferece soluções consentâneas com a nova era de cooperação internacional.

A meu ver, não é possível ter uma intervenção estratégica no negócio bancário *private banking internacional* ou *corporate bank* sem ter em conta a evolução referida. Uma opção é não agir, ficando exposto a perigos e riscos de diversa natureza, entre eles o de ficar à mercê da concorrência mais esclarecida. A outra opção é agir, no

sentido de transformar a mudança em curso em resultados positivos. O êxito desta última opção dependerá da rapidez com que a evolução for reconhecida, e agilizada numa resposta operacional, acompanhada por uma monitorização adequada, porquanto o momento atual é de transição, embora com contornos finais já bem delineados.

Criação de Valor e Internacionalização

Perante o que ficou relatado, pensa-se ter-se demonstrado a importância de ser compreendida a era da transparência fiscal e, em especial, o futuro a que previsivelmente dará origem, incluindo em África, para assim se divisarem estratégias de reforço das condições de criação de valor e de minimização de risco na internacionalização bancária. A este propósito, no aventurar de entre o que se pensa que vai acontecer, mas ainda não aconteceu aquela parte que vai acontecer, só é certo que se trata mais de uma arte do que de uma ciência exata. É disto bom exemplo o anúncio de “plans to create

a publicly accessible central registry of information on beneficial ownership”, recentemente efetuado por David Cameron. Medida emblemática também porque era tida na opinião prevalecente como *wishful thinking* próprio de *academics* ou *think thanks*. As palavras que proferiu na oportunidade do seu lançamento são valiosas e de bom conselho, pois sintetizam, a meu ver, o essencial do desafio colocado pela era da transparência fiscal internacional aos modelos de negócio, em geral, e aos *players* com presença em África, em especial: “when history comes to be written make sure that we weren’t found wanting”. ■

***Advogado, Especialista em Direito Fiscal (O.A.)**

1. Ver: http://economico.sapo.pt/noticias/governo-nunca-equacionou-incluir-angola-como-paraiso-fiscal_180383.html
2. Cfr. ‘Banca e a Era da Transparência Fiscal’ (*inforBANCA* n.º 87, Jan-Mar 2011) p. 7-8, ‘Desafios da Transparência: como resolver?’ (20/1) (*inforBANCA* n.º 90, Out-Dez 2011) p. 28-29, ‘Banca e Risco Legal e Reputacional’ (*inforBANCA* n.º 92, Abr-Jun 2012), p. 6-8, *New Cooperative Tax Environment e as Políticas Fiscais Pública e Societária*, (*Revista da Banca* n.º 72 Julho-Dez 2011), p. 45 a 88, ‘Risco Legal e Reputacional e Planificação Fiscal’, (*inforBANCA* n.º 96, Abr-Jun 2013), p. 8-10.

Conferência da APB sobre o Sistema de Pagamentos Portugêses

A Associação Portuguesa de Bancos (APB) promoveu em 4 de dezembro uma conferência sobre o Sistema de Pagamentos, com o propósito de fomentar o debate sobre a importância dos pagamentos eletrónicos. O convidado de honra foi o Prof. David Evans, da University of Chicago Law School, que apresentou o estudo *The Economics and the Regulation of Portuguese Retail Payments System*.



Uma das finalidades deste encontro foi disponibilizar mais informação e conhecimento sobre o funcionamento e as características do sistema de pagamentos português, que, como salientou o Presidente da APB, Fernando Faria de Oliveira, na abertura da conferência “é um dos mais avançados, eficientes, funcionais e seguros na Europa e no Mundo.”

De acordo com Vítor Bento, que preside ao Grupo de Trabalho da APB especializado neste tema e que conta com representantes das principais instituições financeiras do país, “Esta iniciativa, protagonizada pelas principais instituições financeiras portuguesas, visa estudar, analisar, debater e dar voz a um tema que até aqui tem sido subvalorizado. O Sistema de Pagamentos Português é cada vez mais relevante

na sociedade de consumo e é muito importante que seja analisado e defendido”.

O encontro contou ainda com as presenças do Administrador do Banco de Portugal, Silveira Godinho, de representantes dos principais sistemas de cartões que operam em Portugal (MULTIBANCO, MasterCard e Visa) e de um especialista em pagamentos da consultora McKinsey. A sessão de encerramento deste encontro foi feita pelo Secretário de Estado dos Assuntos Fiscais, Paulo Núncio.

Comunicações feitas na conferência podem ser consultadas em www.apb.pt. ■

APB e CMVM Celebram Protocolo Relativo à Comercialização de Produtos Financeiros Complexos

A Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) celebrou em 10 de dezembro um Protocolo com 19 bancos, relativo à comercialização de produtos financeiros complexos junto dos investidores não qualificados.

A Associação Portuguesa de Bancos (APB) desempenhou um papel central na discussão e intermediação do acordo alcançado.

O Protocolo produz efeitos a partir de 1 de janeiro de 2014 e poderá ser consultado em www.apb.pt. ■

2014, Ano de Transição?

Com a aproximação do final de 2013, os indicadores de atividade mantêm-se consistentes com a consolidação de um cenário de crescimento moderado nos EUA, na zona euro, no Reino Unido e no Japão, e igualmente com uma estabilização do crescimento na China. Diversos fatores deverão sustentar uma recuperação moderada das economias dos EUA e da Europa em 2014, incluindo a expectativa de políticas orçamentais menos restritivas, progressos nos ajustamentos de balanço das empresas e famílias, alguma melhoria nas condições de financiamento e a manutenção de políticas monetárias expansionistas. Esse crescimento mantém-se, no entanto, desigual, moderado e, em algumas economias, sujeito a um balanço de riscos negativo. Entre as principais geografias, os EUA apresentam os indicadores mais positivos, com uma recuperação gradual do emprego e da atividade no mercado da habitação, ambos suportando o consumo das famílias. Em termos anuais, a economia americana deverá crescer em torno de 1,7% em 2013

e em torno de 2,2% em 2014. O quadro apresenta-se relativamente menos favorável na zona euro, onde a atividade económica, embora de regresso ao crescimento, se mantém restringida por diversos fatores. Estes incluem,

por exemplo, a “desalavancagem” ainda em curso em vários setores e economias, a ausência de

"Num cenário benigno [...] este poderá ser um ano de transição entre o período de recessão severa dos últimos três anos e o início de uma recuperação gradual da atividade."

uma normalização das condições financeiras, alguma incerteza em torno da crise da dívida da periferia e, mais recentemente, receios em torno de potenciais riscos deflacionistas. Em todo o caso, as economias da periferia têm vindo a apresentar melhorias sustentadas, com expectativas de regresso a crescimentos positivos, no próximo ano, em Espanha, Itália, Irlanda e Portugal. Por seu lado, esperam-se, para a Alemanha, crescimentos do PIB de 0,5% e 1,7% em 2013 e 2014, que comparam com os registos de 0,4% e 1% esperados para o conjunto da zona euro.

Neste contexto global, as atenções mantêm-se sobretudo focadas nos próximos passos da política monetária, em particular nos EUA e na zona euro. Perante os sinais de melhoria da atividade e com os riscos de um prolongamento excessivo *quantitative easing* (QE), o Fed parece ter vontade de começar a atenuar esta política no futuro próximo. Mas, perante um desemprego elevado e uma inflação baixa, e dados os riscos de uma retirada demasiado rápida e desordenada dos estímulos, a política monetária norte-americana deverá manter-se fortemente expansionista por um período de tempo prolongado, mesmo com a atenuação do QE. O Fed não parece disposto a aceitar uma subida excessiva ou demasiado rápida dos juros de mercado, devendo a *target rate* dos *fed funds* permanecer próxima de zero por um período de tempo “considerável”. Na zona euro, com a inflação homóloga abaixo de 1%, com um desemprego ainda acima de 12% da população ativa e com as condições de financiamento ainda não normalizadas, o BCE pre-



Carlos Almeida Andrade*

"[...] espera-se que, [...] 2014 possa ser, também, um ano de transição para o setor bancário, com uma estabilização e início de inversão do ciclo de deterioração da qualidade do crédito [...]"

tende evitar a consolidação de expectativas "desinflacionistas" ou mesmo deflacionistas. Avanços na união bancária e na integração da zona euro enquanto união monetária são fundamentais para uma recuperação da confiança dos investidores, para a atenuação da sua "fragmentação financeira" e para o regresso a um crescimento mais forte e sustentado. Mas este processo demorará tempo a produzir resultados, pelo que se admitem novas ações de política monetária do BCE nos próximos meses. Estas poderão incluir um novo corte da taxa *refi* (para 0,1%), uma nova *Long Term Refinancing Operation* ou, com menor probabilidade, a introdução de uma taxa de juro negativa na facilidade de depósito do Banco Central, procurando estimular a canalização da moeda para a atividade real (mas com outros potenciais impactos negativos). O BCE poderá também ser pressionado a considerar injeções de liquidez através de uma política mais direta de aquisição de ativos, aproximando-se do *quantitative easing* adotado pelo Fed ou pelo Banco de Inglaterra. Certo

é que a política monetária se manterá fortemente expansionista e que os juros de mercado de curto prazo se manterão excepcionalmente baixos.

É neste contexto externo, de alguma melhoria mas de elevadas incertezas e riscos, que a economia portuguesa enfrenta 2014. Num cenário benigno, em que se admite a saída do atual programa de ajustamento e um regresso aos mercados apoiado num programa de assistência *light* do ESM (o mecanismo europeu de estabilidade financeira), este poderá ser um ano de transição entre o período de recessão severa dos últimos três anos e o início de uma recuperação gradual da atividade. Em 2013, a economia portuguesa prosseguiu o ajustamento económico e financeiro iniciado com a crise da dívida soberana da zona euro, esperando-se um excedente nas contas externas (i.e., uma capacidade líquida de financiamento) próxima de 3% do PIB no final do ano, refletindo um aumento significativo da poupança interna e um bom desempenho das exportações. Após uma queda estimada de 1,7% em 2013, espera-se o regresso a crescimentos anuais positivos do PIB em 2014, em torno de 0,7%. Ainda que persistam diversos riscos negativos no *outlook*, espera-se que, num contexto de recuperação moderada da atividade e de progressos nos ajustamentos de balanço dos agentes económicos, 2014 possa ser, também, um ano de transição para o setor bancário, com uma estabilização e início de inversão do ciclo de deterioração da qualidade do crédito, com a expectativa de um resultado benigno na *Asset Quality Review* do BCE, em outubro, e com a perspetiva de uma consolidação do crescimento da economia (ainda que em valores moderados) em 2015. ■


*Economista Chefe do BES e Docente Universitário.

 Instituto de Formação Bancária
IFB – The Portuguese Bank Training Institute

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

CURSO INTENSIVO DE BANCA PARA RECÉM-LICENCIADOS

Início em 8 de Fevereiro de 2014

Formação a Distância – base papel e e-learning > 

- Complemente a sua formação académica com conhecimentos essenciais sobre:
 - Negócio Bancário e Sistema Financeiro
 - Produtos Bancários
 - Mercados Financeiros

- Beneficie do apoio presencial (opcional), ao sábado, em Lisboa e Porto
- Obtenha uma certificação

Para conhecer o programa completo, visite www.ifb.pt 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".

Sistema Dual

Ligar a Formação ao Mundo de Trabalho

Manuela Baptista dos Santos* e Marta Carvalho**

Quando se fala no que a Alemanha exporta com sucesso, vêm-nos à ideia os carros e as máquinas. Contudo, o que tem vindo constantemente a ganhar importância é o sucesso do seu modelo de aprendizagem, que garante aos jovens obterem uma qualificação profissional e estarem prontos para o mundo do trabalho no fim do Ensino Secundário. De facto, muitos outros países adotam o sistema dual, com algumas variantes, como é o caso da maioria dos países do centro e norte da Europa (Áustria, Suíça, Holanda, Dinamarca, etc.), fazendo-o como forma de reduzir o desemprego na população jovem. O ensino vocacional está, assim, a ganhar um crescente interesse.

As atuais circunstâncias económicas, embora difíceis, sustentam a necessidade de repensar os modelos de ensino-aprendizagem. As orientações europeias sobre medidas para promover o emprego sublinham a importância do desenvolvimento de parcerias entre os mundos da educação/formação e trabalho. E isso pode ser feito, nomeadamente, através do desenvolvimento de formação profissional inicial e de programas de formação que combinem no seu currículo escola e ambiente de trabalho.

A vertente de dupla certificação é uma mais-valia; tem aumentado a procura de cursos cujo diploma tem certificação escolar e profissional.

Os cursos de dupla certificação têm como objetivo qualificar os jovens para entrem no mercado de trabalho, dando-lhes igualmente a possibilidade de continuidade de estudos, ingressando no Ensino Superior se assim o desejarem.

A oportunidade de vivenciar o contexto de trabalho oferece, para além da componente de socialização no meio profissional, a possibilidade de experimentar em situação real o trabalho em equipa, a organização individual do trabalho, as relações interpessoais, a partilha de responsabilidades, aprender a aprender com as novas situações, a comunicação e a decisão individual ou em grupo perante situações novas. Só com plena interação entre o indivíduo, a formação e o contexto de trabalho os processos formativos desenvolvem capacidades de resolução de problemas, o que constitui uma competência essencial para lidar com um mundo em constante mutação.

A articulação entre os dois eixos de formação (escola e trabalho) deve realizar-se através de processos de formação e avaliação constantes, resultando um processo de influência mútua, em que a teoria tem repercussões na prática e as práticas influenciam e atualizam o processo de ensino/aprendizagem. Estabelece-se assim uma influência muito positiva entre os dois contextos de aprendizagem.

A competência só existe quando é aplicada. Quer isto dizer que é essencial existir um local para aplicar o que se aprende. Assim, não só a escola como também o local de trabalho exercem um papel muito relevante no desenvolvimento de competências.

Há grandes vantagens em garantir a articulação do mundo escolar e profissional, tradicionalmente afastados. Vejamos, pois, em que perspetivas:

Empresas

Ao financiarem direta ou indiretamente a formação, tendem a maximizar as condições de retorno, proporcionando contextos ricos de aprendizagem; ao inserirem os jovens em quem investem, assumem-se como parceiros interessados na qualidade da formação.

Os estágios proporcionam ainda o conhecimento sustentado dos formandos, constituindo assim oportunidades de verificar quem são aqueles que melhor se enquadram nos valores da empresa.

Jovens

Porque cada vez mais é importante ter competências ajustadas ao que o mercado de trabalho exige, alternar a formação em sala com períodos em contexto de trabalho prepara com mais eficácia os alunos para a sua entrada na vida ativa. De facto, constitui um contexto de formação de natureza mais vivencial desenvolvendo atitudes, competências e permitindo exercitar e desenvolver a autonomia e a responsabilidade conferindo confiança em contexto profissional.

Escola / Entidade Formadora

No contacto permanente com as empresas, melhoram os currículos dos cursos com programas mais ajustados às reais necessidades do mercado. Certificam alunos bem preparados para os desafios profissionais.

Para além destas vertentes, uma maior articulação entre a escola e trabalho poderá ajudar a aumentar a taxa de inserção de jovens no mercado de trabalho, reduzindo assim o desemprego nas camadas mais jovens da população.

Estado / Sociedade

Este sistema de formação permite a muitos alunos menos vocacionados para a entrada imediata na universidade o acesso a um maior nível de qualificação, mantendo o seu percurso formativo. Através desta via, conseguem-se ainda perfis de qualificação em linha com as necessidades do mercado de trabalho.

A Experiência do IFB no Sistema Dual: 21 Anos de Sucesso

No início da década de 90, o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) convidou o IFB para o lançamento dos cursos de aprendizagem na área da banca. Depois dos trabalhos preparatórios, arrancou o primeiro curso, em 1992, com 100 formandos em Lisboa e 50 no Porto. Desde essa data tem funcionado, ininterruptamente, até aos dias de hoje, embora com as necessárias adaptações e com os obrigatórios ajustamentos.

Na Atualidade

O Curso de Técnicas e Operações Bancárias típica no IFB o sistema dual. Insere-se nos Cursos de Aprendizagem do IEFP e funciona no âmbito da referida parceria entre as duas instituições. Destina-se a jovens com o 9º ano ou Ensino Secundário incompleto, concedendo apoios sociais aos alunos, como bolsa, subsídio de almoço, entre outros.

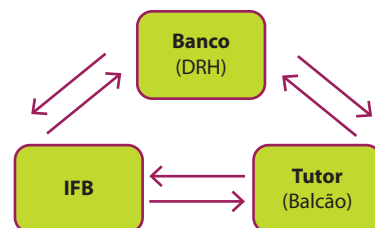
Com a duração de três anos, o curso integra formação em contexto de trabalho (estágio) num ban-

co, ao longo de cada um dos anos em que decorre, e concede equivalência ao 12º ano e nível 4 de qualificação profissional.

No ano letivo 2012/2013 estiveram envolvidas neste projeto 14 instituições bancárias, cuja dimensão total ultrapassa 90% do nosso sistema bancário. As mesmas receberam 254 alunos para formação em contexto de trabalho, acompanhados pelos respetivos tutores nos bancos.

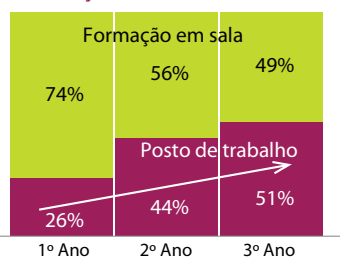
Formação Prática em Contexto de Trabalho (Estágio)

Como atrás se demonstra, a eficácia do sistema dual reside na qualidade da relação estabelecida entre a escola e a empresa. No IFB esta missão está atribuída ao Departamento de Formação em Alternância que, na prática, é uma verdadeira escola, com uma média anual de cerca de 300 jovens. A profunda inserção do IFB no meio bancário, que lhe advém do facto de ser o órgão da APB para a formação profissional, facilita extraordinariamente a referida ligação entre os dois contextos de formação. Numa primeira linha, o elo é estabelecido com os departamentos de formação de cada banco. São eles que fazem o planeamento, designam os balcões de acolhimento e indicam os tutores, a quem transmitem as orientações para o desenvolvimento do estágio.



A formação em contexto de trabalho baseia-se num Plano de Atividade indicativo, que depois é adaptado por cada banco e por cada local de estágio em função das condições existentes: dimensão, serviços prestados e condições existentes. O plano depende ainda do nível de autonomia que o jovem formando entretanto adquiriu, que, por sua vez, tem a ver com o ano que frequenta. Para todo o curso, a formação em contexto de trabalho ocupa 40% do tempo letivo disponível pertencendo os restantes 60% à formação em sala. No entanto, à medida que o curso avança, a duração do estágio vai aumentando. No primeiro ano, representa cerca de dois meses e no terceiro quase cinco.

Duração da Formação em Sala vs Formação no Posto de Trabalho



A escola, através dos seus formadores, envolve-se profundamente na preparação do estágio tendo, inclusivamente, criado um balcão piloto no qual é possível fazer simulações. Tão importante quanto a formação técnica é a formação em comportamentos e atitudes que permitirão ao jovem formando uma adaptação à realidade que vai encontrar no balcão, muito diferente da sala de aulas. É preciso inculcar-lhe confiança de forma a que consiga ser autónomo. É preciso ensiná-lo a ser flexível e a desempenhar com qualidade todas as tarefas que lhe forem atribuídas. É ainda preciso transmitir-lhe que o cliente está no centro de tudo porque a banca é um negócio de pessoas. O jovem estagiário aprenderá previamente que, tal como toda a equipa do balcão, terá de estar orientado para o cliente e focado na qualidade do serviço. É notório que estes objetivos são em geral atingidos. Os nossos interlocutores nos bancos, sobretudo os tutores, frequentemente nos referem a grande diferença que notam nos estagiários do IFB quanto ao nível prévio de preparação.

A função de tutor é normalmente desempenhada pelo gerente da agência. Toda a equipa do balcão colabora na formação do jovem, mas é ao tutor que compete a função de definir os objetivos para o estágio e as competências a desenvolver.

Compete ainda ao tutor a importante tarefa de, no fim de cada período de estágio, avaliar o jovem formando, utilizando para isso critérios definidos, como, por exemplo, conhecimentos e competências, autonomia, trabalho de equipa e assiduidade/pontualidade. As notas atribuídas pelos tutores têm uma ponderação importante na média final do curso.

Ao longo do estágio, há um acompanhamento permanente por parte do IFB, materializado em contactos, visitas e reuniões. São realizados pontos de situação regulares, implicando a presença de todos os formandos no IFB. A articulação entre as estruturas dos bancos e o IFB é um ponto crítico do sucesso deste tipo de metodologia, sem o que não se conseguiriam os objetivos propostos.

Um Balanço Muito Positivo

Até agora, 2 200 jovens concluíram com êxito a sua formação. As competências técnicas que adquiriram, conjugadas com os elevados padrões de comportamento e de atitude que evidenciam, permitem-lhes encarar com otimismo a entrada no mercado de trabalho. Sem dúvida que a formação em contexto de trabalho (estágio) faz toda a diferença.

Embora nos últimos tempos a taxa de inserção na banca tenha diminuído, no global mais de 90% dos diplomados têm conseguido ingressar no mercado de trabalho ou optado por prosseguir estudos superiores. Compreensivelmente, o número dos que continuam a

"O jovem estagiário aprenderá previamente que, tal como toda a equipa do balcão, terá de estar orientado para o cliente e focado na qualidade do serviço."

estudar tem aumentado em detrimento dos que encontram logo uma ocupação.

O IFB orgulha-se de ver antigos alunos ocupando hoje lugar de direção em vários bancos. Orgulha-se ainda dos muitos que, apesar de terem frequentado um curso profissional, conseguem progredir nos estudos terminando licenciaturas, mestrados e pós-graduações. ■

Bancos Aderentes no ano letivo 2012-13



«Demonstrou capacidade de gerar empatia com os clientes. [...] Evidenciou, desde o início, muita vontade de colaborar com a equipa, tendo-se integrado com muita facilidade. Revelou empenho e proatividade na realização das tarefas.»

Feedback – Tutor

«Foi uma das melhores escolhas da minha vida. Cada ano que passa aumenta o meu progresso profissional na instituição de crédito onde trabalho. O IFB e ISGB foram uma mais-valia para mim».

Feedback – Diplomados

«[...] estes estágios permitem-nos entender como se processa a atividade bancária, nas sucursais, onde os colaboradores dão a cara pelo banco, mas também nos serviços centrais, que prestam um serviço constante às agências [...]»

Feedback – Formandos

* Diretora – Responsável do Departamento de Formação em Alternância.

**Diretora Adjunta – Responsável do Departamento Pedagógico, Técnico e de Novos Produtos.



Museu Nacional de Arte Antiga Recebe Obras do Museu Nacional do Prado



<http://www.fundspeople.pt/noticias/75904#myModal>
Autor da imagem: Bene, Flickr, Creative Commons

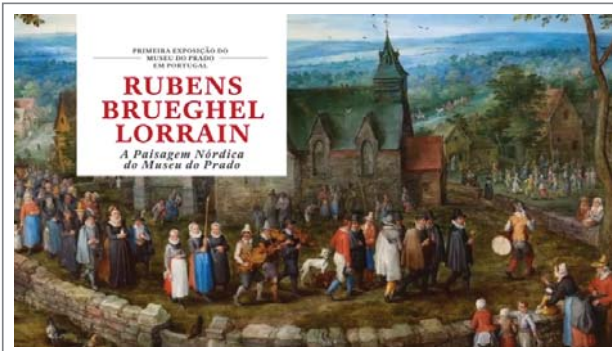
Finalmente em Lisboa o resultado da parceria entre o Museu Nacional de Arte Antiga e o Museu Nacional do Prado, em Madrid. A exposição "Rubens, Brueghel, Lorrain.

A paisagem nórdica do Museu do Prado", permite a visita a 57 pinturas dos grandes mestres da paisagem do século XVII, pertencentes ao Museu Nacional do Prado.

Inaugurada a **3 de dezembro**, tem oportunidade de visitar as obras de um dos mais conhecidos museus espanhóis até **30 de março**.

A exposição está dividida em nove núcleos, que correspondem às diversas tipologias da paisagem, surgidas na Flandres e na Holanda. Esta é a oportunidade de ver obras como "Paisagem alpina", de Tobias Verhaecht, "A vida no campo", "A abundância e os quatro elementos", e "Boda campestre" de Jan Brueghel.

Esta mostra resulta de um convénio histórico assinado entre os dois museus, que tem como objetivo a realização de projetos conjuntos que promovam o conhecimento das coleções dos dois museus. Se quiser saber mais consulte www.pradoemlisboa.pt. ■



MNAA/DGPC

Tardes de Inverno no CCB

Se ainda não viu, aproveite e passe pelo CCB até **5 de janeiro** para "explorar" as duas exposições temporárias sobre publicidade e fotografia no Museu Coleção Berardo.

Se tem particular interesse por fotografia, o **Museu Coleção Berardo apresenta-lhe a exposição temporária "Entre Memória e Arquivo"**, que explora a relação entre a fotografia e o arquivo nas práticas artísticas contemporâneas.

Outra das exposições temporárias é denominada **"Consumo Feliz"**, e é uma boa sugestão para os aficionados pela série **Mad Men**, ou então para os que simplesmente se interessam pelo mundo da publicidade. Esta exposição apresenta uma seleção de mais de 350 obras da Coleção Berardo de Arte Publicitária, que no total reúne um conjunto de cerca de 1500 itens. Único no mundo, este acervo reúne originais de publicidade pintados à mão.

Se ainda não teve oportunidade para visitar a exposição permanente do Museu ainda vai a tempo. No piso 2, a **Coleção Berardo define um percurso pela arte do século XX até aos dias de hoje**. Desde Picasso e a invenção do cubismo, passando pelo expressionismo abstrato e pela Pop Art, a exposição permanente abrange um espaço temporal que vai desde 1900 a 1960. ■



<http://www.fundspeople.pt/noticias/72829#myModal>

Aconteceu a

2 de Janeiro de 2008

A Bolsa de Nova York negocia, pela primeira vez na sua história, o barril do petróleo acima dos US\$ 100.

Atividades Internacionais do IFB

África

IFB-Portugal & PALOP & TL

O Instituto de Formação Bancária (IFB-Portugal) continuou, ao longo do ano de 2013, a manter uma forte relação de cooperação com os sistemas financeiros dos Países Africanos de Língua Portuguesa e de Timor-Leste, em particular com o sistema bancário.

Tem sido objetivo desta colaboração a partilha de conhecimentos, experiências e boas práticas, contribuindo de um modo eficaz para a consolidação das competências das pessoas – colaboradores da banca.

Certo é que as economias dos países da África Subariana, nomeadamente dos PALOP, assim como a de Timor-Leste, estando a desenvolver-se e a crescer de forma sustentada, necessitam que os seus sistemas bancários também se desenvolvam, apoiando o progresso dos outros setores de atividade económica. Estas circunstâncias geram inevitavelmente necessidades de formação profissional na população bancária daqueles países.

De modo a corresponder ao desafio referido, o IFB-Portugal esteve presente, em 2013, em Angola, Cabo Verde e Moçambique, realizando ações de formação quer nas áreas das técnicas bancárias e de gestão, quer nas áreas comportamentais. O IFB-Portugal fez-se ainda representar em visitas de trabalho a Angola para avaliar o nível de satisfação dos bancos relativamente à formação ministrada e, também, a convite de uma instituição bancária.

Ainda no âmbito da cooperação com os PALOP, esteve no IFB-Portugal, em visita de trabalho, uma delegação do IFBA – Instituto de Formação Bancária de Angola – com vista ao reforço da cooperação entre as duas instituições.

Tal como em anos anteriores, o IFB-Portugal organizou em Lisboa ações de formação visando as necessidades específicas de bancários dos PALOP e de Timor-Leste, que foram frequentadas por empregados de bancos daqueles países. ■

Europa

O IFB integrou novas parcerias no âmbito de dois **novos projetos internacionais** desenvolvidos ao abrigo do programa de aprendizagem ao longo da vida.

→ SME_QUAL – SMEs Qualification Handbook

Duração do projeto: de 2013 a 2015

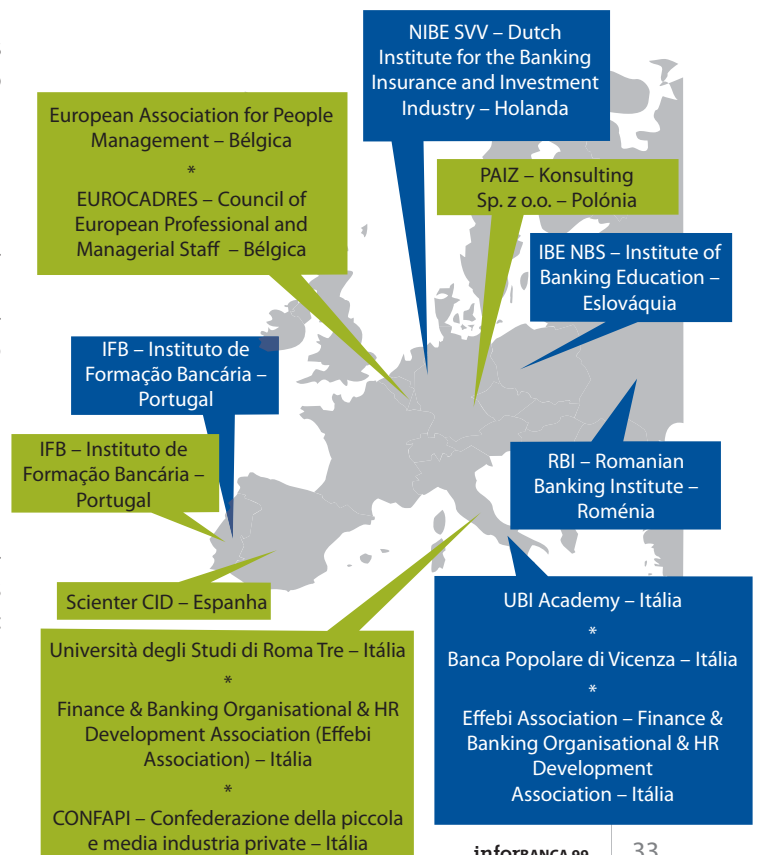
Objetivo: Criação de uma qualificação de âmbito europeu – Profissional de Recursos Humanos –, sustentada pelo quadro europeu de qualificações (EQF) e caracterizada pela atribuição de ECVET, tendo como grupo-alvo privilegiado as PME.

→ QUALES – QUALity assurance in the financial services sector VET Systems

Duração do projeto: de 2013 a 2015

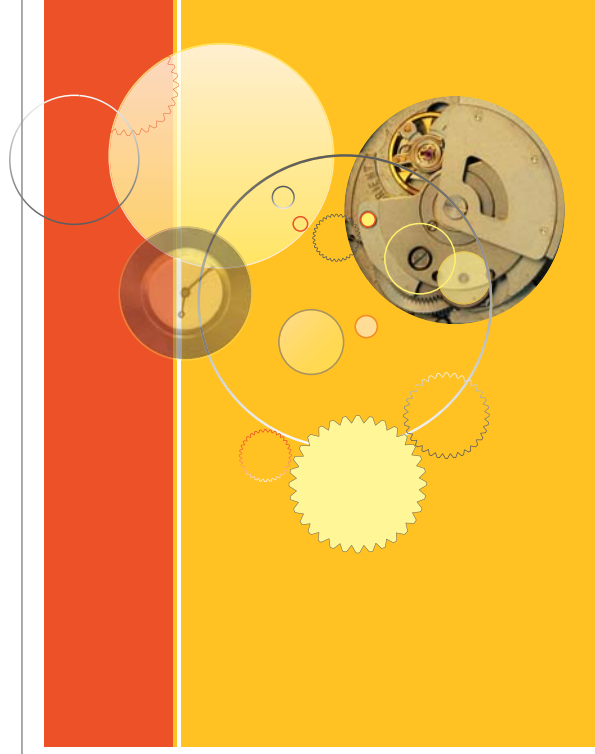
Objetivo: Transferência de inovação no âmbito da garantia da qualidade de uma das instituições parceiras – NIBE (Holanda) para quatro outros países da parceria: Eslováquia, Itália, Portugal e Roménia. ■

Parceiros envolvidos nos dois projetos:



Pós-Graduações 2014

[VAGAS DISPONÍVEIS]



Compliance

Duração: 184 horas

O propósito deste curso é transmitir os princípios, conceitos e técnicas que, simultaneamente, permitam aos participantes gerir o risco de Compliance, bem como, interiorizar e difundir, no quotidiano dos seus bancos, uma cultura de Compliance. Para o efeito, o curso focaliza-se na gestão de riscos e, em especial, na gestão do risco de Compliance, decorrente da prevenção do branqueamento de capitais, abuso do mercado, proteção dos consumidores e conflitos de interesses, segurança informática, *corporate governance* e responsabilidade social da empresa.

É dirigida a técnicos, quadros médios ou superiores que, no setor financeiro, exerçam funções relacionadas com a gestão do risco de Compliance emergente.

Horário: Pós-laboral

13 Jan. – Lisboa



Curso Avançado de Gestão Bancária

31 Jan. – Lisboa



Duração: 200 horas

O Curso Avançado de Gestão Bancária (CAGB) resulta de uma parceria entre o Instituto Superior de Gestão Bancária (ISGB), criado pela Associação Portuguesa de Bancos, e a Universidade Católica Portuguesa.

O CAGB dirige-se a gestores de elevado potencial que demonstraram grande capacidade de progressão nas suas instituições. Tem uma perspetiva estratégica dos serviços financeiros centrada nos principais fatores de criação de valor. Transmite um conhecimento moderno e aprofundado, *state-of-the-art*, dos serviços financeiros, alargando os horizontes de análise. Apresenta enfoque na realidade bancária, com recurso à análise de casos práticos e à realização de seminários.

Horário: Sextas-feiras (todo o dia)

Gestão Bancária

Duração: 187 horas

Com esta Pós-Graduação em Gestão Bancária, o ISGB pretende – no cumprimento da sua missão de formação e qualificação dos Recursos Humanos da Banca – criar uma oportunidade para a atualização de conhecimentos, a reflexão, o desenvolvimento de metodologias e o treino de práticas necessárias para o desempenho de funções de análise financeira, decisão financeira, aconselhamento financeiro e de gestão de equipas na Banca. Desenvolve competências pessoais e de liderança necessárias à construção de climas organizacionais de confiança e ao desenvolvimento de relações comerciais económicas e socialmente responsáveis.

Destina-se a todos os profissionais do Setor Financeiro que desempenhem funções de aconselhamento financeiro, de gestão de unidades de negócio, análise, *report* e investigação da atividade bancária.

Horário: Pós-laboral (Lisboa)
Sábados (Porto)



5 Fev. – Lisboa
8 Fev. – Porto

Condições Especiais
Ano Lectivo 2013/2014

Antigos Alunos
das Licenciaturas do
ISGB e dos Cursos de
Formação em Alternância
**Isenção do Valor da
Matrícula**

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

Para mais informações

Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 Lisboa
Tel.: 217 916 258 | Fax: 217 972 917 | e-mail: m.guedes@isgb.pt

www.isgb.pt

Copyright © 2013 by ISGB/APB, Lisboa



Workshop ...

Marketing para Resultados

Problemas de Marketing, Pontos de Distribuição, Briefing, Target, Reason Why, O Marketing, Brand Character, Marketing, Target, Statement Benefits, Estratégia de comercialização, Plano de Marketing, Reason Why, Claim, Preço, Serviço, Pontos de Distribuição, Mercado, Produto, Publicidade, Marca, Alta negociação, Mercado, Marca, Preço, Inovação, Target, Serviço, Plano de Marketing, Brand Character, Pro

Data: 15 e 16 jan.
Horário: 09h00 – 12h30
13h30 – 17h00

Duração: 14 horas
Local: Lisboa



Programa de Certificação Bancária

Curso de Fundamentos de Banca **Curso Complementar de Banca**

Início: 8 fev.
Duração: 1 ano cada Curso

Formação a distância:

- Base Papel
- e-Learning




Seminário **3ª Edição**

SEPA – Meios de Pagamento

Plano Nacional de Migração

Data: 16 jan.
Horário: 09h00 – 12h30
13h30 – 17h00

Duração: 7 horas
Local: Lisboa



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

Seminário

Basel III and Bank Profitability

A Practical Approach

Data: 17 a 19 fev. **Local:** Lisboa

Copyright © 2013 by IFB/ABP, Lisbon

Cursos destinados a apoiar o desenvolvimento profissional dos participantes, sendo, por este motivo, "sem reconhecimento oficial".

Para mais informações:

IFB – Instituto de Formação Bancária

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

Porto: Rua Fernandes Tomás, 352 – 4º, 4000-209 Porto
Tel.: 225 376 405 | Fax: 225 102 205

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