

inforBANCA

ANO XXVI • Nº 100 | abr : jun | 2014
edição de primavera

#1000

Neste número...



Processo de Construção da União Bancária – Balanço e Perspetivas

Carlos Costa

A construção da EU está hoje dependente de uma série de problemas que resultam de uma dinâmica muito própria. Trata-se de um desafio cuja fórmula passa por encontrar as melhores soluções de compromisso e crescente partilha da soberania.

4

Os Bancos São o Coração da Economia

Fernando Faria de Oliveira

O grau de interligação entre o setor financeiro, a economia e a sociedade explica porque é que a saúde dos bancos é fundamental para um crescimento sustentável e um “coração” mais saudável.

11



A Vocação Alargada do IFB Luís Vilhena da Cunha

O IFB partilha com a EBTN objetivos comuns: promo o do desenvolvimento  tico, profissional e técnico dos empregados bancários europeus, assim como o estabelecimento de elevados padrões de qualidade nos domínios da sua educa o, forma o e qualifica es.

16



Projecto de Assistência Técnica ao IFBA Cruz Sebast o dos Santos

O IFBA atravessa uma nova fase, já que tem de dar as respostas mais adequadas   evolu o e exigências do setor bancário angolano, num período marcado por um grande crescimento e desenvolvimento.

20

22 O Programa de Educa o Financeira da APB

Rita Machado

26 Divulgando...

27 ANÁLISE ECON MICA Vigilância, Programa Cautelar e Saída

Cristina Casalinho

30 Fragmentos de um Tempo

40 Para Além da Forma o

Miguel Horta-Nova

41 Risco de Crédito – A Importância da Gestão de Carteiras de Crédito

Cecília Gaspar

43 Citando...

44 Sec o INOVA O E SISTEMAS DE INFORMA O

Sobre a Vantagem Competitiva...

Carlos Jorge Carvalho

46 Preven o do Branqueamento e do Financiamento ao Terrorismo – Nova Legisla o

Marina Moreira

48 Produtos Financeiros Complexos

Raquel Cardoso

51 Lifestyle

53 Atividade no ISGB

54 Forma o em Alternância na Banca

Editorial

Ficha Técnica

inforBANCA

Nº 100 | abr : jun | 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
www.ifb.pt

Diretor:
Manuel Ferreira

Redação:
Helena Fontes
Ana Terras (*Lifestyle*)

Fotografias e Ilustrações:
Ruí 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

Periodicidade:
Trimestral

Depósito Legal:
15 365/87

Copyright © 2014 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.



A *inforBANCA* foi criada há 25 anos, para cumprir um desígnio: ser um instrumento ao serviço do desenvolvimento profissional dos colaboradores dos nossos bancos.

Para o cumprir, orienta, desde o início, a sua ação por três objetivos: (i) divulgar as grandes tendências da banca no domínio da gestão, dos novos produtos e das normas; (ii) assumir um caráter formativo e pedagógico; (iii) promover e divulgar as atividades do IFB/ISGB.



Lançada quando quase todo o sistema bancário era ainda público, a *inforBANCA* assistiu às extraordinárias mudanças das últimas décadas do século XX e das primeiras do novo milénio. Acompanhou a abertura do setor à iniciativa privada e o aparecimento de novos bancos, seguiu o processo de privatizações e a consolidação do sistema bancário fruto de um conjunto sucessivo de aquisições e fusões. Mais recentemente, reflete com frequência sobre a profunda e inquietante crise económica e financeira que ainda vivemos, da qual nascerá, por certo, um sistema financeiro mais robusto e mais seguro.

A *inforBANCA* saudou a modernização da banca que se tornou uma das mais sofisticadas do mundo, divulgou a introdução de novos produtos financeiros, acompanhou os vários ciclos de euforia e ressaca bolsista, assistiu à criação do Mercado Único Europeu, ao aparecimento e consolidação do euro e, nos tempos atuais, vê como um desígnio a criação de uma verdadeira união bancária.

Ao mesmo tempo, a *inforBANCA* acompanhava a consolidação do Instituto e divulgava junto dos bancários as oportunidades de formação que para eles ia criando de forma contínua e sistemática. A aposta estratégica no ensino a distância levou a formação às mais isoladas regiões do país, ao mesmo tempo que os seus cursos obtinham o reconhecimento oficial ao nível secundário e superior. Cria-se um modelo integrado e sequencial de formação que permite acompanhar, da base ao topo, a carreira profissional de cada um. Quase 400 000 participações ilustram a dimensão do trabalho realizado.

Criada ainda na era do “preto e branco”, a *inforBANCA* foi evoluindo no seu grafismo e na sua apresentação de forma contínua e sem grandes ruturas. Acompanhou a era tecnológica e tem hoje uma versão digital publicada no sítio do Instituto na Internet. A forma como comunicamos e os meios que utilizamos estão em mudança permanente e não sabemos como será amanhã. Fica uma frase batida, mas prudente: “Nunca faça previsões, especialmente sobre o futuro”...

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

Processo de Construção da União Bancária

Balanço e Perspetivas

Carlos Costa
Governador do Banco de Portugal



"Os investidores penalizaram fortemente os desequilíbrios macroeconómicos dos países da área do euro e sancionaram a incerteza gerada pela dificuldade em encontrar rapidamente soluções comunitárias – ou, em alternativa, mecanismos bilaterais ou intergovernamentais de solidariedade."

"Era imperioso encontrar uma forma capaz de mitigar, ou mesmo quebrar, a correlação entre risco soberano e risco bancário [...]"

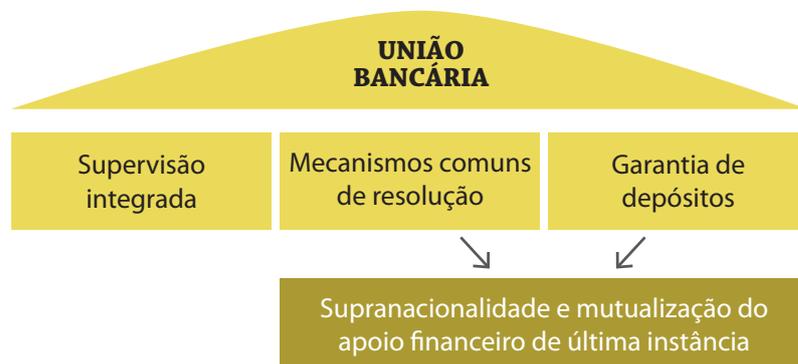
Porquê a Necessidade de uma União Bancária?

A crise da dívida soberana centrada na área do euro veio expor importantes fragilidades da União Económica e Monetária (UEM): a ausência de um modelo de governação adequado e de uma supervisão integrada. Depois da criação do Mercado Único e da União Económica e Monetária, teria sido desejável avançar com maior celeridade, no plano europeu, para a plena integração da supervisão do sistema bancário. Este passo não foi dado, apesar de o Tratado de Maastricht consagrar a possibilidade de ser atribuída ao Banco Central Europeu (BCE) a responsabilidade pela supervisão prudencial das instituições de crédito – o que traduzia, ao tempo, a reflexão quanto à necessidade de completar a UEM através do aprofundamento da integração financeira.

Os investidores penalizaram fortemente os desequilíbrios macroeconómicos dos países da área do euro e sancionaram a incerteza gerada pela dificuldade em encontrar rapidamente soluções comunitárias – ou, em alternativa, mecanismos bilaterais ou intergovernamentais de solidariedade. Subitamente, a perceção do risco soberano em relação às economias da área do euro com maiores desequilíbrios alterou-se e agravou-se significativamente, contrastando com a melhoria dessa perceção em relação às economias mais sólidas, as quais passaram a funcionar para os investidores como refúgio perante a incerteza e volatilidade dos mercados. Esta evolução desigual da perceção dos riscos soberanos teve impacto direto sobre todos os riscos de crédito deles dependentes, entre estes o risco bancário e, por esta via, sobre as condições gerais de financiamento das economias.

Era imperioso encontrar uma forma capaz de mitigar, ou mesmo quebrar, a correlação entre risco soberano e risco bancário e a desigualdade nas condições de concorrência daí resultantes para as empresas dos diferentes Estados-Membros. Tornava-se evidente que só no plano europeu poderia ser encontrada uma solução adequada, através do aprofundamento do processo, ainda incompleto, de integração financeira. Estava, assim, justificada a ideia de criação de uma União Bancária, que reuniu o consenso dos Chefes de Estado e de Governo da área do euro em junho de 2012.

"A supervisão integrada garante uma supervisão uniforme e supranacional das instituições"



O Modelo Desejável e o Modelo Possível

Num modelo ideal, a União Bancária deve assentar em três pilares: a supervisão integrada das instituições de crédito, mecanismos comuns de resolução dessas instituições e um esquema igualmente comum de garantia de depósitos. Nos dois últimos pilares, é decisivo o elemento de supranacionalidade e mutualização do apoio financeiro de última instância.

Só na presença destes três pilares pode a União Bancária romper definitivamente o elo entre risco soberano e risco bancário na área do euro. A **supervisão integrada** garante uma supervisão uniforme e supranacional das instituições; **mecanismos comuns de resolução** asseguram que a resolução ordenada de uma instituição segue um guião comum e se faz mediante recurso a mecanismos também comuns, os quais, em última instância, evitam que a estabilidade financeira, nacional e europeia, esteja dependente dos recursos do Estado-Membro de origem da instituição; um **esquema comum de garantia de depósitos** assegura que a confiança dos depositantes não é afetada pelas vicissitudes das finanças públicas daquele Estado-Membro.

Este modelo ideal enfrentou alguns testes de realidade. Construir uma União Bancária europeia implicava obter rapidamente uma convergência de vontades políticas, que se revelou difícil de alcançar. As razões foram várias: o impacto diferenciado da crise nos Estados-Membros, com erosão progressiva do apoio político às medidas de austeridade que se prolongavam e testavam limites de tolerância social; as dúvidas sobre as responsabilidades de cada Estado-Membro nos desequilíbrios nacionais que se tinham materializado; o clima generalizado de menor confiança no projeto europeu e a ausência de uma visão estratégica clara para a União Europeia – todos estes fatores tornaram difícil a convergência política quanto às melhores soluções (europeias) para resolver os problemas criados pela crise da dívida soberana.

Neste difícil contexto político, impôs-se com naturalidade a decisão de avançar para uma **construção faseada** da União Bancária. Primeiro, avançaria a supervisão integrada, a qual poderia ser atribuída ao Banco Central

Europeu, mediante recurso à base jurídica já prevista no Tratado desde a criação da UEM (hoje, artigo 127, n.º 6 do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia). Só depois se criaria um mecanismo europeu (autoridade e fundo) de resolução de instituições e, eventualmente, num terceiro momento, um esquema comum de garantia de depósitos. Diga-se, aliás, que este processo faseado também encontra explicação nas dificuldades institucionais e políticas acrescidas para se progredir nos dois últimos pilares. Num caso e noutro, a mutualização de responsabilidades financeiras com origem no passado (*legacy assets*), de dimensão incerta ou apenas parcialmente conhecida, gerou resistências políticas que só poderiam dissipar-se mediante a assunção nacional da respetiva quota-parte naquelas responsabilidades. Este processo teria de envolver necessariamente **soluções de compromisso**, que oferecessem as garantias suficientes de minimização do impacto sobre os contribuintes em geral e, ao mesmo tempo, introduzissem elementos mitigantes do risco moral.

Essas garantias foram, sobretudo, oferecidas pelas condições impostas à recapitalização pública de instituições e pelo enquadramento legislativo comunitário para a recuperação e resolução de instituições de crédito e empresas de investimento. Este último prevê um mecanismo específico segundo o qual os credores de instituições de crédito em situação de insolvência – que não beneficiem de privilégios creditórios – devem absorver, em primeiro lugar, os prejuízos das instituições em causa através da redução ou conversão em capital social do seu crédito, protegendo ou privilegiando todos os depósitos de particulares e de PME. De acordo com esta solução legislativa, cuja entrada plena em vigor se prevê para 2016, o financiamento orçamental de última instância só deverá ocorrer quando os fundos ao dispor dos mecanismos normais de financiamento da resolução (através de contribuições especiais da indústria bancária) se revelem insuficientes para assegurar a adequada resolução da instituição de crédito em desequilíbrio financeiro.

No que respeita à recapitalização pública de instituições, esta encontra-se atualmente sujeita a diversas con-

dições, destacando-se, entre outras, as que resultam do regime comunitário dos auxílios de Estado. Este regime aplica-se a qualquer recapitalização pública e exige que esta apenas seja disponibilizada em condições de mercado e em obediência a uma estrita condicionalidade, que obriga à reestruturação das instituições beneficiárias. Por outro lado, nos termos do referido regime comunitário de recuperação e resolução de instituições de crédito, uma instituição que necessite de uma injeção de fundos públicos só não será considerada insolvente ou em risco de insolvência (o que é condição para aplicação do regime de resolução) quando essa injeção se revele necessária em virtude da realização de exercícios de avaliação de ativos ou de testes de esforço às instituições. Por último, esse regime prevê ainda a possibilidade de os Estados-Membros admitirem a recapitalização pública, por razões sistémicas, quando a mesma se possa caracterizar como uma medida governamental de estabilização.

Estes dois regimes, de resolução e de recapitalização pública de instituições, obedecem a um princípio de proteção dos contribuintes e são parte da solução para as dificuldades políticas que emergiram no processo de construção da União Bancária.

Mas a União Bancária deparou-se ainda com importantes estrangulamentos institucionais.

No caso da supervisão europeia integrada, que assentará num mecanismo de articulação de responsabilidades e tarefas de supervisão entre o BCE e as autoridades de supervisão nacionais (o Mecanismo Único de Supervisão

– MUS) a afetação de atribuições específicas de supervisão ao BCE encontrava-se facilitada pela existência de uma base jurídica específica no Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia. Porém, essa afetação encerrava em si mesma um problema. Embora assentasse nos Estados-Membros da área do euro, o MUS deveria ser um sistema aberto que permitisse a participação dos Estados-Membros que ainda não tivessem adotado o euro e que quisessem aderir àquele sistema. Esta participação voluntária enfrentava, contudo, constrangimentos institucionais impostos pela essência, estrutura e governo do BCE: esses Estados-Membros não poderiam ter representantes nos órgãos decisórios do BCE. A solução encontrada teve de passar pela consagração de um procedimento decisório de não objeção, de acordo com o qual o Conselho de Supervisão (no qual têm assento representantes das autoridades nacionais de supervisão de todos os Estados-Membros participantes no MUS) detém um poder de iniciativa e o Conselho de BCE (no qual só têm assento os governadores dos bancos centrais dos Estados-Membros da área do euro) apenas poderá rejeitar ou aprovar as propostas que aquele Conselho de Supervisão lhe submeter. Será este o procedimento seguido em todas as decisões individuais de supervisão e sancionatórias.

Esta foi a solução possível para superar as dificuldades institucionais no caso do MUS. Já o Mecanismo Único de Resolução (MUR), cuja proposta foi adotada pela Comissão Europeia em julho de 2013, enfrentou problemas jurídico-institucionais decorrentes da inexistência de



"Estes dois regimes, de resolução e de recapitalização pública de instituições, obedecem a um princípio de proteção dos contribuintes e são parte da solução para as dificuldades políticas que emergiram no processo de construção da União Bancária."

uma base jurídica específica no Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia. Por um lado, a segurança jurídica do artigo 114º do Tratado, utilizado como base jurídica, foi desafiada e, embora tenha sido juridicamente defendida durante as negociações, só o Tribunal de Justiça da UE, se a questão lhe vier a ser colocada, poderá julgá-la em última instância. Por outro lado, as soluções de compromisso encontradas para o processo decisório tiveram de adaptar-se e superar as dificuldades impostas pela jurisprudência do Tribunal de Justiça da UE relativa à delegação de poderes da Comissão numa agência europeia.

Não há dúvida de que estes parâmetros institucionais, que traduzem os termos atuais da soberania partilhada comunitária, condicionam e tiveram impacto no processo de definição e consensualização das soluções de construção da União Bancária, pelo menos nas que respeitam aos seus dois primeiros pilares.

A Supervisão Integrada das Instituições de Crédito

Em matéria de supervisão, o BCE assume atribuições e competências de supervisão microprudencial e política macroprudencial circunscritas aos Estados-Membros participantes (área do euro e aderentes ao MUS). No que respeita à supervisão microprudencial, o MUS implica uma divisão de tarefas e responsabilidades entre o BCE e as autoridades nacionais de supervisão. Além de ter a responsabilidade de garantir o bom funcionamento do MUS e a aplicação de elevados padrões de supervisão em todo o sistema, o BCE assume a supervisão direta das instituições de crédito consideradas significativas, ou seja, aquelas instituições com ativos superiores a 30 000 milhões de euros ou que representem, em termos consolidados, mais de 20% do PIB do Estado-Membro respetivo (exceto se o total de ativos for inferior a 5 000 milhões de euros). No respeito pelo quadro de supervisão definido pelo BCE, as autoridades nacionais de supervisão serão responsáveis pela supervisão direta das restantes instituições de crédito (menos significativas).

O BCE passa a deter poderes exclusivos de autorização de instituições de crédito e de avaliação da aquisição de participações qualificadas relativamente a todas as instituições de crédito que se enquadrem no perímetro do MUS. Terá ainda, em paralelo com as autoridades de supervisão nacionais, poderes de revogação da autorização relativamente a todas as instituições e poderes para investigar e realizar inspeções às instituições consideradas menos significativas.

No que concerne à política macroprudencial, foi atribuída ao BCE uma competência incremental, que lhe permite tomar medidas mais estritas do que as que tiverem sido adotadas pelas autoridades nacionais – as quais mantêm intactas as suas prerrogativas macroprudenciais originais. Tanto ao BCE como às autoridades nacionais passa a ser imposto um procedimento de tomada de decisão, em que necessariamente terá de ser auscultada a opinião da outra autoridade sobre a medida a tomar. Ao BCE é especificamente imposto um dever de cooperação com as autoridades nacionais, que se explica pelo maior conhecimento destas autoridades sobre a realidade nacional e sobre o conjunto de medidas que podem ser aplicadas, que não se cingem, como é o caso do BCE, às medidas harmonizadas por instrumentos legislativos comunitários.

Uma das pedras-de-toque do MUS é constituída pelas garantias de separação entre a política monetária e o exercício da supervisão, assumindo-se o Conselho de Supervisão como uma das expressões centrais dessas garantias.

No MUS, o poder de iniciativa das decisões de supervisão concentra-se nesse órgão interno do BCE, que, embora não seja um órgão decisório, terá um papel decisivo na conformação das decisões, atento o procedimento de não objeção imposto ao Conselho do BCE.

É também importante realçar a legitimidade própria do Presidente e do Vice-Presidente do Conselho de Supervisão (este último um membro da Comissão Executiva do BCE), cuja nomeação foi aprovada pelo Conselho da União Europeia, depois da aprovação do Parlamento Europeu. Por último, destaca-se a obrigação de reporte ao Presidente do Conselho de Supervisão dos serviços do BCE afetados às tarefas de supervisão.

Todos estes elementos oferecem garantias importantes de segregação da supervisão relativamente à política monetária no seio do BCE.

O Mecanismo Único de Resolução (MUR)

O processo de negociação do MUR de instituições de crédito prossegue na UE, sendo provável que fique concluído na atual legislatura do Parlamento Europeu.

O segundo pilar da União Bancária assenta numa vertente comunitária, com uma parte substantiva, que se aplica a todos os Estados-Membros da UE, e outra procedimental, que envolve apenas os Estados-Membros participantes no MUS. Em termos substantivos, a diretiva adotada harmoniza os regimes jurídicos nacionais de recuperação e resolução de instituições de crédito (a que também se

"[...] o MUS implica uma divisão de tarefas e responsabilidades entre o BCE e as autoridades nacionais de supervisão."



"É também positiva a proteção dos contribuintes em futuros processos de resolução de instituições."

ajustará o MUR) com a principal preocupação de proteger os contribuintes em caso de resolução. São substituídos os mecanismos de *bailout* por mecanismos de *bail-in* (que devem ser aplicados a partir de 2016), os quais obrigam os credores das instituições a suportarem perdas antes de estas terem impacto orçamental.

Para os Estados-Membros que participam no MUS, o MUR estabelece um mecanismo de decisão comunitário: envolve um Conselho (com a natureza de agência europeia), no qual as autoridades de resolução nacionais se encontram representadas (juntamente com cinco membros independentes nomeados pelo Conselho da União Europeia). Este Conselho dispõe de poder de iniciativa em matéria de resolução e submete propostas de decisão à Comissão Europeia. Se a Comissão discordar ou apresentar objeções a essas propostas de resolução (e de movimentação do Fundo de Resolução Europeu), a decisão final caberá ao Conselho da UE.

Este mecanismo comunitário de decisão é complementado por um Fundo de Resolução Europeu, criado por um Tratado a celebrar entre os Estados-Membros participantes no MUS e submetido a um regime intergovernamental. Este fundo deverá ser financiado, em primeira linha, por contribuições da indústria, cobradas a nível nacional e posteriormente transferidas para o fundo, ficando afetas ao "compartimento" nacional correspondente ao Estado-Membro da instituição contribuinte. Esta lógica compartimental, que será progressivamente mitigada e substituída por uma mutualização, marcará o funcionamento do fundo na primeira década, ou seja, até 2026, ano em que a mutualização será plena.

No estágio atual das negociações entre o Conselho da UE e o Parlamento Europeu, a natureza intergovernamental do Fundo de Resolução Europeu, a complexidade

do processo de resolução e a menorização da Comissão no processo decisório parecem constituir os principais pontos de divergência que subsistem. Sem que as negociações estejam concluídas, é importante, porém, olhar desapaixonadamente para esta vertente do processo de construção da União Bancária e sublinhar os seus aspetos positivos, sem escamotear os negativos.

O principal aspeto positivo é o reconhecimento da mutualização como forma de financiamento de um mecanismo europeu: neste caso, da resolução de instituições de crédito. Não teremos uma mutualização plena e operacional amanhã, mas foi criado um precedente, que certamente influenciará e contaminará outros mecanismos europeus.

Se os resultados do exercício conduzido pelo BCE, de avaliação de ativos das instituições significativas que integram o MUS (e dos subsequentes testes de esforço), revelarem insuficiências de capital, estas insuficiências terão de ser resolvidas primeiramente pelas instituições e, se necessário, com recurso aos apoios financeiros públicos atualmente disponíveis, fundamentalmente de âmbito nacional. Ultrapassado este teste, as instituições, submetidas a uma supervisão cada vez mais homogénea e europeia, beneficiarão certamente do efeito de publicidade do acordo sobre um mecanismo de resolução, igualmente europeu, que se lhes aplicará.

É também positiva a proteção dos contribuintes em futuros processos de resolução de instituições. Os potenciais impactos orçamentais da resolução são significativamente mitigados, quer por via da harmonização do regime substantivo (onde releva o mecanismo de *bail-in* dos credores, que os responsabiliza, em primeira linha, pelas vicissitudes das instituições), quer por via das contribuições da indústria, que devem constituir a fonte

de financiamento por excelência do Fundo de Resolução Europeu.

No plano negativo, destacaria: a não coincidência entre o âmbito de aplicação do MUS e do MUR (as instituições menos significativas que não tenham atividade transfronteiriça encontram-se fora do âmbito de aplicação do

MUR); os montantes insuficientes que serão afetados ao Fundo de Resolução Europeu; o prazo demasiado longo previsto para a plena mutualização; a complexidade e morosidade dos procedimentos de decisão, que não parecem adequados à urgência e à celeridade que, normalmente, exigem os procedimentos de resolução.

Notas Finais: A construção da UE está hoje dependente da resposta a uma série de problemas que resultam da sua própria dinâmica de aprofundamento e cuja complexidade e criticidade não podem ser menosprezadas. Trata-se de um desafio que tem de ser perspetivado em função da natureza e da especificidade do processo de crescente partilha de soberania, que é intrínseco à dinâmica da construção europeia, e da eficácia que o método comunitário já revelou na superação de anteriores desafios. Se o fizermos, constatamos que, conquanto não se possa menosprezar a importância da sua intensificação, os momentos de crispação negocial e política tendem a ter natureza conjuntural, não interrompendo as tendências de fundo no sentido de uma maior integração e os progressos da União no longo prazo; e, em segundo lugar, que as soluções de compromisso e de composição de interesses são inerentes ao método comunitário de crescente partilha de soberania e, por consequência, indissociáveis dos progressos da União. Constituem a fórmula que permite avançar na integração europeia.

É inegável que muitos aspetos críticos carecem ainda de solução: resolver as incongruências entre o MUS e o MUR; reduzir a complexidade do processo de decisão no MUR; definir um calendário para a criação de um mecanismo comum de garantia de depósitos; articular o âmbito de aplicação da proposta de regulamento relativo às medidas estruturais destinadas a melhorar a capacidade de resistência das instituições de crédito da UE, recentemente adotada pela Comissão, com o MUS; avançar para uma União Financeira que aprofunde a integração dos mercados financeiros europeus.

Esta lista exemplificativa de tarefas a realizar não esconde os avanços já alcançados, e num curto espaço de tempo. Estes avanços serão catalisadores da evolução futura da União Bancária. As pequenas, mas muito importantes, conquistas do MUR e a constituição do MUS imprimirão uma dinâmica de aprofundamento da integração financeira, que não foi ainda valorizada pelos mercados e pelos analistas. Assim, o MUS cimentará paulatinamente uma crescente confiança recíproca entre supervisores, BCE e supervisores nacionais, ao mesmo tempo que converterá a supervisão prudencial e a estabilidade financeira em matérias europeias, e os correspondentes problemas passam a ser comuns, europeus. O incremento e a consolidação da confiança recíproca vão determinar uma redução do atual receio do risco moral e, paralelamente, a europeização dos problemas gerará uma dinâmica de aprofundamento da União Bancária, que tenderá a determinar uma antecipação da mutualização dos mecanismos de financiamento da resolução. Isto é, pode admitir-se como muito plausível a hipótese de o atual MUR não ser mais do que um estádio transitório no caminho para um verdadeiro mecanismo europeu de resolução de instituições, mais eficiente e mais eficaz.

Assim, sem desvalorizar a dimensão dos desafios com que nos confrontamos, termino com uma palavra de confiança. A construção da União Bancária encerra alguns fatores que vão ser dinamizadores de soluções de maior integração das decisões (de supervisão e de resolução) relativas às instituições de crédito, bem como da mutualização dos seus efeitos. Estou convicto de que, a prazo, a União Bancária será determinante para a quebra do elo entre o risco bancário e o risco soberano e que, em paralelo com os avanços institucionais em matéria de supervisão das políticas económicas, dará um contributo decisivo para a estabilização da economia europeia, para a disciplina orçamental dos Estados-Membros e para um maior equilíbrio das condições de concorrência no mercado único. ■

Os Bancos São o Coração da Economia

Fernando Faria de Oliveira

Presidente da Associação
Portuguesa de Bancos



1 A estabilidade do sistema financeiro e instituições financeiras sólidas condicionam o crescimento e o desenvolvimento económico e social. O grau de interligação entre o sector financeiro, a economia e a sociedade explica porque é que a saúde dos bancos é absolutamente imprescindível.

Os **Bancos são**, em boa verdade, **o coração da economia**, que necessita que o crédito seja “bombado” com facilidade e com “conta, peso e medida”.

Sabemos que, na Europa, o sistema bancário é responsável por cerca de 3/4 do financiamento da economia, quase três vezes mais do que nos EUA, onde as securitizações e o mercado de capitais ocupam posição relevante.

Importa, pois, garantir **um sistema bancário forte, moderno e confiável**, ao serviço dos cidadãos e da economia, o que significa bancos:

- Bem capitalizados;
- Com balanços que reflectam a realidade patrimonial com rigor;
- Acesso a *fundings* em condições de normalidade;
- Gestão rigorosa do risco e dos (activos ponderados pelo risco);
- Rentabilidades atractivas para investidores e *stakeholders*;
- Capacidade de desenvolvimento e inovação tecnológica;
- Boa governação;
- Relação de confiança e amigável (*trustful*) com os clientes, através de boas práticas e de transparência.

E exige também uma boa regulação, definida e implementada com rigor técnico e com muito bom senso, avaliando cuidadosamente os impactos e consequências, bem como uma supervisão, prudencial e comportamental, eficaz.

2 A crise financeira económica 2008-2009, iniciada nos EUA, obrigou a intervenções massivas dos Estados de apoio a instituições financeiras, à adopção de medidas de estímulo à economia e conduziu à necessidade de revisão do quadro regulatório e ao reforço da supervisão e da monitorização dos bancos.

As medidas tomadas ao nível da regulamentação e de supervisão do sector financeiro pretendem colmatar as falhas que foram detectadas a nível da resiliência e da resolvabilidade das instituições; da arquitectura e da qualidade da supervisão; da governação das instituições e das boas práticas bancárias, criando um quadro regulatório consistente e que contribua para restaurar a confiança nos bancos.

3 Em 2010, com o despoletar da crise da dívida soberana europeia, a **fragmentação financeira** da Europa intensifica-se fortemente.

A fragmentação existente e a diferença de situação dos Estados-Membros evidencia-se a nível da avaliação do risco soberano entre os Estados-Membros da União Europeia: no 1º trimestre de 2013, entre os dez países do Mundo com melhor *rating*, de menor risco soberano, estavam oito europeus, mas entre os dez países com maior risco de crédito soberano estavam quatro do Eurosistema.

O aumento das dificuldades sentidas pelos países mais afectados, mesmo com os respectivos sistemas bancários consideravelmente resilientes, como foi o caso do nosso, acabaram por se traduzir no *downgrade* do respectivo *rating* e decorrente falta de acesso aos mercados.

Simultaneamente, o aumento das dificuldades sentidas por esses países no acesso aos mercados para o

"Sabemos que, na Europa, o sistema bancário é responsável por cerca de 3/4 do financiamento da economia, quase três vezes mais do que nos EUA [...]"

seu próprio financiamento conduziu a que recorressem às instituições de crédito domésticas para aí colocarem a sua dívida soberana. Neste contexto, a situação dos respectivos sistemas bancários viu-se agravada pela perda de valor em balanço dos activos por eles detidos de dívida soberana, com conseqüente impacto na solvabilidade.

A interconexão de riscos surge num cenário de fragmentação, quer dos processos de supervisão conduzida a nível nacional, quer das normas que os norteiam, originando graus diferentes de rigor e de transparência de análise.

Neste novo contexto, surge a **necessidade de reforçar o quadro de regulação e supervisão já iniciado**, designadamente:

- Criar regras prudenciais uniformes;
- Adoptar os mesmos critérios de supervisão em todos os Estados-Membros;
- Criar legislação adequada para fazer face a uma recuperação ou liquidação expedita de instituições financeiras, minimizando os custos para os contribuintes.

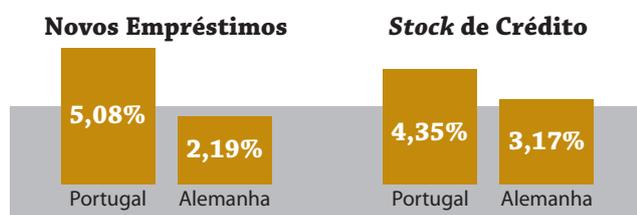
4 Centenas de novas medidas regulatórias foram já tomadas e outras estão em desenvolvimento, em particular as que se relacionam com:

- A **Directiva e o Regulamento de Requisitos de Capital**, em vigor desde 1 de Janeiro de 2014, que constituiu a transposição das Recomendações do Comité de Basileia, conhecidas por Basileia III;
- A definição de **novos requisitos de liquidez**, de curto (LCR) e longo prazo (NSFR);
- A definição de um **rácio de leverage**.

Entretanto, a iniciativa de criação da União Bancária, com os seus três Pilares – Mecanismo Único de Supervisão, Mecanismo Único de Resolução e um Sistema Único de Garantia de Depósitos, **surge como resposta à interconexão entre o risco soberano e o risco das instituições de crédito**, que põe em causa a concorrência no mercado bancário que se quer integrado, prejudicando as instituições financeiras localizadas em Estados-Membros mais vulneráveis, quer pela via da falta de acesso aos mercados internacionais, quer pelo aumento do custo de financiamento, os quais, por sua vez, se reflectem no aumento dos custos gerais de financiamento ao sector empresarial e à economia, globalmente.

Como exemplo da fragmentação:

Em Dezembro de 2013, as taxas de juro médias dos **novos** empréstimos a Sociedades Não Financeiras eram, em Portugal, 5,08%, na Alemanha, 2,19% e as do *stock* de crédito, de 4,35% e de 3,17%, respectivamente.



5 Muito e bom trabalho já foi feito. No entanto, há **aspectos preocupantes** em toda esta vaga de alterações que se pode comparar a um **tsunami regulamentar**, a que devemos acrescer as profundas alterações tecnológicas, comportamentais e de governo das sociedades, que vão conduzindo à necessidade de ajustar os modelos de negócio dos bancos.

Um **primeiro aspecto** preocupante é a possibilidade de estar a ocorrer um processo de **sobre-regulamentação** na Europa, ou demasiada velocidade de implementação, com consequências directas a pelo menos cinco níveis:

- Incerteza quanto ao impacto de algumas alterações e, em particular, ao impacto conjugado de todas estas alterações (e o facto de ocorrerem simultaneamente, e não de uma forma faseada, dificultará qualquer processo de diagnóstico ou de eventual correcção de medidas). Esta é a mais importante preocupação: é fundamental que a regulação seja devidamente **calibrada, bem pensada nos seus calendários e períodos de transição**. Se tal não acontecer, a sobre-regulamentação pode criar danos pró-ciclos: por exemplo, exigências de capital, liquidez e *leverage* a implementar em períodos de tempo demasiado curtos, levam a restrições na concessão de crédito à economia;
- Poderão levantar-se ou agravar-se questões de *level playing field* entre os bancos europeus e de outras jurisdições. O último relatório do Comité de Basileia sobre o grau de implementação das suas recomendações data

de Setembro de 2013, indica que países tão importantes como os EUA e a Rússia ainda não implementaram as revisões de Basileia II nem de Basileia 2.5, ao passo que na Europa estamos a começar já a implementar Basileia III;

- Tem havido um acréscimo muito significativo ao nível das obrigatoriedades de reporte, com impactos relevantes em termos de tempo, de recursos humanos e de recursos financeiros dos bancos;
- A elevada quantidade de temas colocados à consulta pública, muitas vezes em sobreposição e com prazos de resposta muito curtos, não favorece uma maturação adequada dos mesmos nem uma discussão aprofundada;
- É duvidosa a capacidade de muitos bancos para absorver e pôr em prática tantas, tão complexas e exigentes medidas em prazos muitas vezes impraticáveis.

6

A APB tem como missões principais:

- Contribuir para o progresso técnico e social da actividade dos associados;
- Promover a defesa dos interesses dos associados perante Autoridades públicas e privadas, nacionais e estrangeiras;
- Formar e informar a opinião pública sobre a actividade bancária em geral;
- Através do IFB/ISGB, apoiar a formação, actualização, qualificação e pós-graduação profissional dos empregados bancários.

"É duvidosa a capacidade de muitos bancos para absorver e pôr em prática tantas, tão complexas e exigentes medidas em prazos muitas vezes impraticáveis."

"Os bancos portugueses vêm trabalhando, neste difícil enquadramento, com sensíveis desvantagens competitivas [...] [Os bancos] apoiaram as necessidades de financiamento do Estado quando os mercados começaram a recusá-lo [...]"



No contexto do **tsunami** regulatório em curso, dos ajustamentos dos modelos de negócio dos bancos e numa envolvente de crise que se prolonga há mais de seis anos, a exigência das missões da APB intensificou-se notoriamente.

De facto:

- Cresceram significativamente, o número e complexidade das matérias, as solicitações relacionadas com regulação, regulamentação, legislação e supervisão, áreas onde a APB elabora pareceres que envia às Autoridades e presta importantes serviços aos seus associados;
- A necessidade de prestar uma informação rigorosa e trabalhada, para ser bem percebida revela-se cada vez mais importante;
- A estratégia e as formas de comunicação requerem atenção permanente e ajustamentos frequentes, num ambiente de hostilidade, por parte de vários sectores, em relação à banca e aos bancários, ignorando a pressão sobre a rentabilidade que vem ocorrendo (inevitável face à crise por que passamos);
- A interação com Governo, Assembleia da República, Reguladores, Parceiros Sociais, Comunicação Social é cada vez mais frequente e necessária;
- A participação da APB na actividade da EBF – Federação Bancária Europeia é muito pro-activa e assídua, e frequentes as actuações junto do Parlamento Europeu, Comissão e Autoridades Financeiras europeias, bem como na cooperação com congéneres dos PALOP.

A APB tem procurado responder a estas exigências dotando-se de competências próprias e dinamizando e coordenando Grupos de Trabalho e *Task-Forces* criados por projectos, por área ou por tema, constituídos por representantes dos bancos associados, com relevo para os que fazem parte da Direcção da APB.

A título de exemplo, refiro, de entre eles, os seguintes Grupos de Trabalho, dos 26 em funcionamento: SSM (Me-

canismo Único de Supervisão), SRM (Mecanismo Único de Resolução – Gestão de Crises), Requisitos de Capital, Liquidez, Financiamento das PME, Activos por Impostos Diferidos/Aviso 3/95 do Banco de Portugal, Sistemas de Pagamento, Práticas Bancárias no retalho, Segurança *on line*, Regime Extraordinário de Crédito à Habitação/PARI-PERSI, Contas Bancárias, etc.

No âmbito da Federação Bancária estão constituídos 16 Comitês Especializados de consulta, cada um dos quais integra vários Grupos de Trabalho. Ainda a título de exemplo: O *Banking Supervision Committee* (um dos 16) enquadra os seguintes Grupos de Trabalho: *Capital Adequacy, Future of Banking Supervision, Own Funds, Large Exposures, Liquidity Risk Management, Pillar 2, Pillar 3, Capital Requirements Impact Assessment, Corep, Crisis Intervention, Deposit Guarantee Schemes, Financial Conglomerates, Liikanen, Macro-Prudential Oversight, Risk Assessment, Risk Coverage, Reporting Requirements, Single Resolution Mechanism, Stress Testing, Shadow Banking, Rescue and Resolution Mechanism, Securitization Prudential, Anti-Money Laundering & Anti-Fraud Committee*.

A APB, através de um dos seus quadros ou de um quadro de um associado que a representa, está presente em cada Grupo de Trabalho, onde promove a posição oficial do sector bancário português previamente, para ser depois devidamente trabalhada na APB e nos Grupos de Trabalho.

Há centenas de instrumentos de regulação e supervisão em apreciação, de que resultam posições da EBF veiculadas para as diferentes entidades europeias e internacionais.

7 Os bancos portugueses vêm trabalhando, neste difícil enquadramento, com sensíveis desvantagens competitivas, mas estão preparados para continuar a cumprir as suas missões de intermediação e de assegurar um sistema de pagamentos eficaz. Importa referir que os bancos nacionais:



- Demonstraram grande **resiliência** durante a crise 2009-2010, sendo um dos sectores bancários europeus que menos recursos públicos requereu do Estado então, (e apenas em termos de garantias) e não foi afectado por produtos tóxicos nem prosseguiu produtos especulativos;
- Apoiaram as necessidades de financiamento do Estado quando os mercados começaram a recusá-lo – foi vítima da crise soberana, que contaminou os seus *ratings*, e não responsável pela crise (os casos BPN e BPP tiveram outras origens);
- Tiveram de cumprir **requisitos de capital prudencial** mais rigorosos do que os seus pares em outros países europeus devido ao programa de ajustamento;
- A falta de acesso aos mercados internacionais e a **queda brutal das cotações das suas acções** (a capitalização bolsista reduziu-se em cerca de 90% de 2007 até 31 de Dezembro de 2011) afastou investidores e alguns bancos tiveram, então, de recorrer ao Estado para aumentar o capital, (como aliás, o próprio Programa de Ajustamento previu). Todavia pagam remunerações altíssimas pelos CoCo's, que renderam ao Estado mais de 450 M€ em 2013 – o contributo dos contribuintes tem uma remuneração bem acima das eventuais alternativas de aplicação;
- Mesmo com avultados prejuízos em 2011, 2012 e 2013, a **taxa efectiva de imposto** superou sempre os 25%. Adicionalmente pagam uma contribuição anual para o Estado bem como para um Fundo de Resolução;
- Realizaram uma **desalavancagem** exemplar, atingindo em 2013 o objectivo indicativo previsto para fim de 2014, com uma redução do crédito às empresas de 12% entre 2011 e 2013;
- **Os resultados dos bancos foram fortemente penalizados pela crise económica (incumprimento, imparidades e provisões)**, pelo muito baixo valor do indexante das taxas de juro (a Euribor caiu de 5,2% em 2008 para 0,3% agora, com a taxa REF1 a cair de 4,25%

- para 0,25%) **provocando uma drástica diminuição das margens financeiras dos bancos, e ainda, pelo custo do funding e do capital.** Assim, o ROE dos bancos caiu de + 17,7% em 2007 para – 6,3% em 2011 e – 7,8% em 2013; faço notar que o sector bancário vem transferindo para as famílias, via crédito à habitação, significativos rendimentos, que acabam por actuar como amortecedor social;
- Têm vindo a satisfazer os novos requisitos da regulação e da supervisão, incluindo a comportamental.
Os bancos encontram-se agora numa situação de liquidez razoavelmente confortável, apresentam os maiores rácios de capital de sempre (o que lhes tem permitido absorver os prejuízos), foram profundamente escrutinados pelo regulador, a aversão ao risco vem diminuindo e os bancos estão apetentes de conceder crédito a empresas e projectos que obedeçam a critérios de avaliação aceitáveis (até para melhorar a sua rentabilidade), e as taxas de juro do crédito novo estão já a descer.

8 Revejo-me inteiramente no Editorial do Director da *inforBANCA*, Dr. Manuel Ferreira: ao publicar o seu nº 100, o IFB/ISGB e a APB esperam que a nossa revista tenha vindo a cumprir o seu objectivo de contribuir para divulgar as tendências da Banca, assumindo um carácter formativo e pedagógico. Atendendo a estes tempos de profundas alterações que estamos a viver, a *inforBANCA* procurará renovar-se, para ser cada vez mais apetecível, útil e desejadamente obrigatória a sua leitura, com temáticas voltadas para a auto-estima dos que trabalham na Banca, para a sua valorização profissional, para divulgação das grandes alterações regulatórias, tecnológicas e comportamentais que vão ocorrendo. A todos os que colaboraram – e aos que continuarão a fazê-lo – na sua feitura, deixo uma palavra de reconhecimento e apreço. ■

Texto escrito segundo a antiga ortografia.

A VOCAÇÃO ALARGADA DO IFB

De Portugal para
outros países

Luís Vilhena da Cunha*



Vocação

O Instituto de Formação Bancária (IFB) foi criado em 1980 com o objetivo de disponibilizar aos Bancos e, subsidiariamente, às restantes empresas do Setor Financeiro, meios de desenvolvimento dos seus Recursos Humanos, complementando, dessa forma, as estruturas internas daquelas instituições no domínio da formação profissional especializada nas áreas próprias da banca. Constitui um património comum dos membros da Associação Portuguesa de Bancos (APB), à semelhança, aliás, do seu instituto-irmão, o Instituto Superior de Gestão Bancária (ISGB), que foi estabelecido em 1991.

Interpretando conscientemente o seu objeto social, o IFB desenvolveu competências avançadas não só nas técnicas e operações bancárias, como também na pedagogia das diferentes metodologias da formação profissional, recorrendo aos melhores especialistas de Portugal e de outros países europeus. Introduziu no Setor novos métodos e conteúdos e depressa viu publicamente reconhecida a sua eficácia.

Ao estabelecer um convincente sistema de Ensino a Distância, criou as condições necessárias à participação determinante no processo de homogeneização literária e técnica da população bancária, apoiando, assim, a então em curso forte expansão orgânica dos Bancos portugueses.

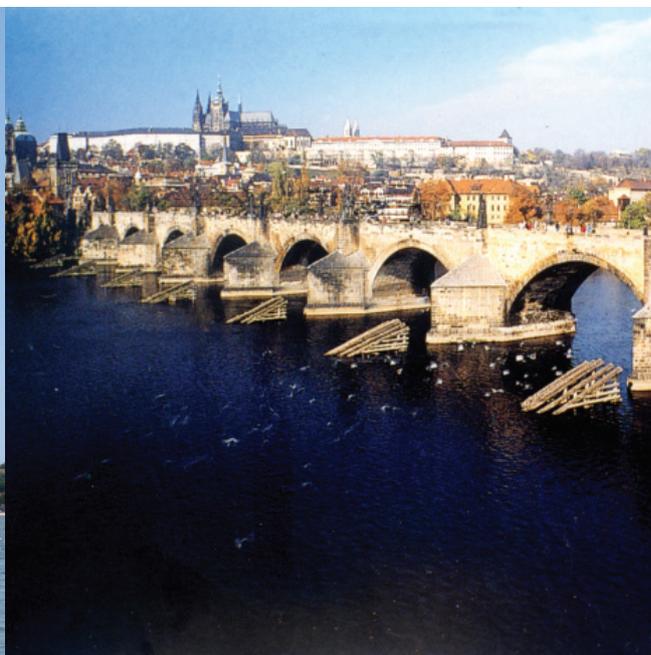
Todas estas circunstâncias abriram a oportunidade ao IFB de atuar em mercados estrangeiros. Os sistemas bancários dos países da África de língua portuguesa e do Leste europeu, pelas fases de evolução em que se encontravam, foram os destinatários das primeiras atividades desenvolvidas fora de Portugal pelo Instituto.

Por convite ou através de concursos internacionais em que foi selecionado, o IFB participou em muitos projetos em países estrangeiros, adquirindo uma alargada experiência internacional como prestador de serviços ao Setor Bancário.

Aos 34 anos de vida, completados no passado dia 10 de janeiro, é possível identificar no seu perfil técnico não só a capacidade de criar valor para os Bancos nacionais e para os de outros países — através das competências e saberes detidos nos domínios das técnicas bancárias e pedagógicas —, como também a aptidão para, com a mesma elevada empatia, operar em contextos multiculturais. Apesar de o IFB continuar a ser uma instituição de pequena dimensão, a sua vocação tornou-se mais ampla do que inicialmente, sendo uma presença frequente em alguns mercados estrangeiros de formação bancária. E, nestes casos, é a “bandeira” do Setor Bancário português que fica “hasteada”.

"Os sistemas bancários dos países da África de língua portuguesa e do Leste europeu [...] foram os destinatários das primeiras atividades desenvolvidas fora de Portugal pelo Instituto."

IFB



IFB

Associativismo Internacional

Da atividade desenvolvida nos países europeus resultou o estreitamento das relações do IFB com institutos congêneres estrangeiros, alguns dos quais com existência há dezenas de anos. A interação entre aquelas entidades levou à criação, em 1991, de uma associação internacional sem fins lucrativos designada European Banking & Financial Services Training Association, A.i.s.b.l., (abreviadamente EBTN), que, atualmente, tem a sua sede em Bruxelas¹.

A participação ativa do IFB no processo de identificação e agregação dos interesses comuns dos *banking institutes* europeus catapultou-o para a primeira presidência da EBTN. A colaboração efetiva do IFB tanto nas atividades correntes da Associação como em projetos com alguns dos seus 40 membros, são a justificação de ter sido eleito várias vezes para posições nos respetivos órgãos de gestão².

Objetivos importantes da EBTN são, entre outros, a promoção do desenvolvimento ético, profissional e técnico dos empregados bancários europeus, assim como o estabelecimento de elevados padrões de qualidade nos domínios da sua educação, formação e qualificações. Com este propósito, a Associação fomenta a criação de estruturas europeias entre os seus membros que permitam a acreditação, validação e certificação da qualidade da formação ministrada. A criação de valor para os associados decorre também da facilitação operada pela EBTN no domínio da troca de informação sobre boas práticas. A Associação é, igualmente, um interlocutor privilegiado das autoridades europeias e de outras organizações ligadas ao Setor Financeiro.

Para o IFB, as principais contrapartidas da atividade desenvolvida no âmbito da EBTN têm sido a recolha de informação relevante sobre os avanços da pedagogia da formação profissional, a participação em projetos de desenvolvimento técnico-pedagógico, o estudo com os seus pares sobre o melhor ajustamento dos programas formativos à evolução do Setor Financeiro, a troca de experiências e boas práticas. Trata-se, efetivamente, de uma útil participação, tanto para o IFB como para os restantes institutos membros.

Ainda no âmbito do associativismo internacional, o IFB é membro da EDEN-European Distance and E-Learning Network. Esta associação sem fins lucrativos foi fundada em 1991 ao abrigo da lei inglesa, tendo o seu secretariado na Universidade de Tecnologia e Economia de Budapeste. Os seus membros representam 420 instituições de 58 países. O atual Presidente do *Executive Committee* é um professor universitário português.

Tendo a EDEN como objeto social a partilha de conhecimento sobre ensino a distância e *e-learning* entre instituições e profissionais da atividade, o IFB tem tido a possibilidade de recolha de informação técnica relevante para o exercício deste tipo de formação.

O IFB é também parte de um consórcio de cinco institutos de formação bancária³, designado MeTRA – Mediterranean Training Alliance, cujo objetivo é a transferência de *know-how* e a execução de ações de formação para empregados bancários dos países do norte de África e do sudeste do Mediterrâneo. Esta atividade — atualmente prejudicada pela instabilidade social que se verifica nos referidos países — é incentivada (e apoiada) pela Comissão Europeia.

Projetos Internacionais de Desenvolvimento Técnico-Pedagógico

Sendo o contínuo aperfeiçoamento pedagógico e das técnicas de formação uma das preocupações assumidas pelo IFB desde a sua fundação, muitas têm sido as atividades desenvolvidas nesse sentido, entre as quais sobressai a participação em consórcios internacionais para a execução de projetos com aquele objetivo.

Na maioria dos casos, esses grupos de projeto são constituídos por membros da EBTN e pela própria Associação, contando com o apoio financeiro de programas comunitários⁴.

Os temas em estudo têm sido os mais variados, como, por exemplo, as técnicas do levantamento de necessidades de formação, o ensino a distância, os meios de suporte informático à avaliação e validação de conhecimentos e competências na atividade bancária, a certificação de qualidade da formação profissional, as metodologias para atribuição de créditos ECVET⁵ às qualificações do Setor Bancário, a adaptação para o Setor Financeiro dos níveis do Quadro Europeu de Qualificações⁶, a harmonização das qualificações do Setor Financeiro visando a integração das principais recomendações europeias relacionadas com o nível de qualificação (EQF), os créditos ECVET e os indicadores de qualidade adotados pela rede EQAVET⁷.

Desde que iniciou a participação em atividades deste tipo, em 1992, o IFB já participou em 20 projetos, dos quais quatro estão presente-mente em curso⁸.

Para além do aumento de notoriedade proporcionado pela participação direta nos projetos, os avanços técnicos e metodológicos permitidos pelos seus resultados são incorporados pelo IFB na respetiva atividade, alavancando as competências próprias e beneficiando os destinatários da formação que ministra.

Projetos de Prestação de Serviços na Europa

Atuando sozinho ou em consórcio com outros institutos de formação bancária, o IFB tem participado em projetos de prestação de serviços de consultadoria em países europeus, nos domínios da transferência de *know-how*, da criação de estruturas locais para gestão e apoio à

formação a distância, e em atividades de formação.

Estas ações foram executadas em sete países europeus⁹ (em alguns dos quais mais do que um projeto), com duração variando entre um e cinco anos.

A participação do IFB nestas atividades foi o resultado do reconhecimento internacional das suas competências técnicas e da capacidade para operar em contextos diferentes. Vários foram os casos em que o IFB foi selecionado em concursos internacionais em que participavam concorrentes com muito maior dimensão e larga experiência internacional.

O financiamento destes projetos foi feito pela Comissão Europeia ou pelo Banco Mundial.

Projetos de Prestação de Serviços em África

Foi em 1983, três anos após a sua fundação, que o IFB executou a sua primeira atividade em África. Desde então muitíssimas foram as ações feitas em todos os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), incluindo a identificação de necessidades de formação, o estabelecimento de estratégias de formação, a conceção e execução de programas de formação e respetivos suportes pedagógicos, tanto em papel como digitais.

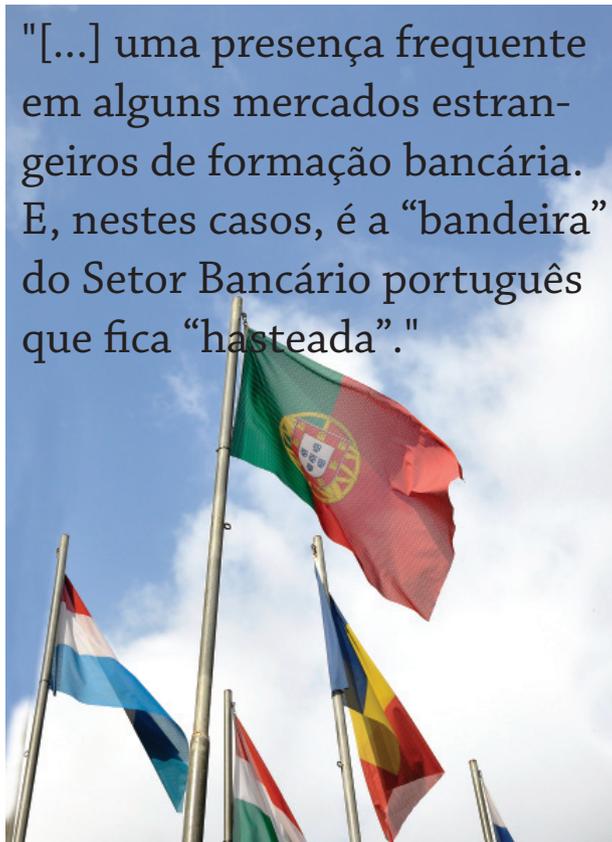
Merecem particular referência os projetos de apoio à criação dos Institutos de Formação Bancária de Angola (IFBA) e de Moçambique

(IFBM), em 1994, com introdução de cursos no regime de ensino a distância.

Sem prejuízo da colaboração com aqueles institutos, muitos dos Bancos dos mesmos países têm solicitado a colaboração do IFB nos programas de desenvolvimento dos respetivos Recursos Humanos. Entre 2010 e 2013, por exemplo, o número de participações em ações de formação executadas pelo IFB nos PALOP foi superior a quatro mil, com um volume de formação¹⁰ de 191 mil unidades.

No último trimestre de 2013 foi possível iniciar em Angola um curso de pós-graduação em Gestão Bancária, ministrado pelo ISGB em regime de formação "fechada", isto é, com todos os participantes pertencendo ao mesmo Banco, sendo as aulas ministradas nas instalações dessa instituição. É uma nova experiência que se torna pos-

"[...] uma presença frequente em alguns mercados estrangeiros de formação bancária. E, nestes casos, é a "bandeira" do Setor Bancário português que fica "hasteada"."



sível por o IFB e o ISGB serem geridos em conjunto e pela mesma equipa.

Em janeiro do corrente ano, em Luanda, foi assinado um contrato entre o IFBA e o IFB¹¹ para execução de uma ação de consultadoria com a duração de dois anos. Trata-se do projeto “Assistência Técnica ao IFBA”, que visa não só a modernização da estrutura organizacional daquele Instituto como, também, a atualização do catálogo de cursos e respetivos manuais de apoio.

Esta ação, de grande dimensão¹², ocorre num momento em que o Setor Bancário angolano está em forte crescimento e desenvolvimento, acompanhando a evolução no mesmo sentido da economia de Angola. A escolha do IFB para operacionalizar o projeto decorre de ter sido selecionado num concurso público internacional aberto pelo Ministério do Planeamento de Angola com o apoio do Banco Mundial e do Banco Nacional de Angola. A tarefa a desempenhar, pela sua extensão e significado, pressupõe uma forte cumplicidade e confiança entre os dois Institutos e os respetivos responsáveis. É um desafio que o IFB está a cumprir com o maior zelo e interesse.

Do Presente para o Futuro

O alargamento da vocação do IFB, de âmbito estritamente nacional para uma dimensão internacional, provocou — e assim continua a ser — vários efeitos na vida e na gestão do Instituto.

Do desenvolvimento que o IFB teve ao longo de toda a sua existência fazem (também) parte os conhecimentos que partilhou e os que recolheu dos seus congéneres de outros países, tanto no âmbito das organizações internacionais a que pertence como no das relações bilaterais, como ainda no do seu relacionamento direto com os Bancos.

A preocupação com a qualidade da sua prestação de serviços tem sido um fator determinante de sucesso, o que é reconhecido em todos os mercados em que o Instituto atua¹³.

Apesar de continuar a ser uma instituição de pequena dimensão, o IFB presta atividades muito diversificadas e

"A participação do IFB nestas atividades foi o resultado do reconhecimento internacional das suas competências técnicas e da capacidade para operar em contextos diferentes."



em vários mercados, o que exige de todos os seus colaboradores um elevado grau de profissionalismo e dedicação. A vocação internacional, definitivamente instalada, aumenta a exigência destas características. ■

***Diretor-Geral do IFB-Instituto de Formação Bancária e Presidente da Direção do ISGB-Instituto Superior de Gestão Bancária**

- Até 2008 esta Associação, que estava registada no Luxemburgo, designava-se EBTN-European Bank Training Network, A.s.b.l. Em dezembro de 2011 a Associação mudou a sede para Bruxelas e alterou a sua natureza jurídica de A.s.b.l. para A.i.s.b.l., adotando novos estatutos e *governance model*. A designação abreviada EBTN manteve-se.
- Vice-Presidente (2005-2007), membro do *Executive Committee* (2007-2011), membro do *Board of Directors* (desde 2011).
- Institutos de formação bancária de Portugal, Espanha, França, Grécia e Itália.
- Programa *Comenius* e, principalmente, Programa *Leonardo da Vinci*.
- ECVET – European Credit System for Vocational Education and Training.
- EQF – European Qualifications Framework.
- EQAVET – European Quality Assurance in Vocational Education and Training. (A rede EQAVET inclui representantes dos Estados Membros da União Europeia, dos Países Candidatos, dos Países da Área Económica Europeia, dos Parceiros Sociais, da Comissão Europeia, assim como assessores científicos. Conta com o apoio técnico do CEDEFOP – Centro Europeu para o

Desenvolvimento da Formação Profissional).

- Os projetos internacionais de desenvolvimento técnico-pedagógico em que o IFB atualmente participa são: Projeto “QUADRO” (*Quality Development Roadmap for Training in the Financial Services Sector*, 2012-2014); Projeto “Triple E” (*FSS European Network for Triple E Qualification*, 2013-2015); Projeto “QUALES” (*Quality Assurance in the Financial Services Sector VET Systems*, 2013-2015); Projeto “SME_QUAL” (*SMEs Qualification Handbook*, 2013-2015).
- Bulgária, Eslováquia, Estónia, Hungria, Polónia, República Checa, Rússia.
- Volume de formação medido pelo indicador *Número de Formandos x Horas de Formação*.
- Nos mercados africanos o IFB é muitas vezes designado por IFB-Portugal.
- Vd., neste número da *inforBANCA*, um artigo do Diretor-Geral do IFBA sobre o Projeto “AT/IFBA”.
- Em dezembro de 2008 a EBTN atribuiu ao IFB o *EBTN Quality Award 2008*, o que resultou de votação secreta entre todos os seus membros e consubstancia um *benchmarking* positivo.

Projecto de Assistência Técnica ao IFBA



Cruz Sebastião dos Santos
Diretor Geral do IFBA – Instituto de Formação Bancária de Angola

O Projecto de Assistência Técnica ao Instituto de Formação Bancária de Angola (IFBA) resultou de uma solicitação nesse sentido feita pelo IFBA ao Instituto de Formação Bancária, de Portugal (IFB-Portugal).

A razão desta solicitação do IFBA ao IFB-Portugal foi a circunstância de após um concurso público internacional aberto em 2008, promovido pelo então Ministério do Planeamento de Angola, com o apoio do Banco Mundial (BM) e do Banco Nacional de Angola (BNA), o IFB-Portugal ter sido a entidade escolhida para execução do projecto designado por "Capacitação Organizacional do Instituto de Formação Bancária de Angola (IFBA)", no quadro das responsabilidades e atribuições formativas que lhe estão cometidas; isto acontece num cenário em que, quotidianamente, se coloca aos profissionais bancários angolanos uma infinidade de desafios portadores de amplitudes e abrangências diversas, resultado do dinâmico desenvolvimento e crescimento dos mercados financeiros dos nossos dias, geradores de produtos bastante complexos, e haver clientes cada vez mais informados e exigentes.

Para consecução dos objectivos delineados, contará o IFBA, sem grande surpresa, com a prestigiosa colaboração do IFB-Portugal (IFB).

Criada para ajudar a dinamizar o desiderato a que se aludiu anteriormente, a Equipa de Reestruturação do IFBA – respaldada nos seus órgãos de tutela –, através de um relatório elaborado, em 2012, sobre o estado da instituição, manifestou ao IFB o desejo que este apresentasse uma proposta de Projecto de Assistência Técnica ao IFBA, focada exclusivamente no curto prazo e tendo em atenção os seguintes pressupostos:

I. A pretensão do IFBA em iniciar uma nova fase da sua existência, caracterizada por uma elevada adesão à evolução e às exigências do sector bancário em Angola, que atravessa um período de grande crescimento e desenvolvimento, tanto no que toca à sua dimensão como à sofisticação de meios, procedimentos e operações;



" [...] quotidianamente, se coloca aos profissionais bancários angolanos uma infinidade de desafios portadores de amplitudes e abrangências diversas, resultado do dinâmico desenvolvimento e crescimento dos mercados financeiros dos nossos dias, [...] e haver clientes cada vez mais informados e exigentes."

II. A pretensão do IFBA em adoptar uma estratégia proactiva e de liderança no contexto das instituições que em Angola oferecem formação profissional dirigida às necessidades específicas dos colaboradores do sector bancário;

III. A natureza da estratégia a adoptar, a qual deve, igualmente, contemplar a reestruturação organizacional e funcional da instituição, em ordem à sua modernização, pela via da introdução de novos instrumentos e documentos de gestão, assim como a reabilitação do edifício sede;

IV. A necessidade de se verificar simultaneidade entre a preparação da nova grelha de cursos e a reestruturação do IFBA, a selecção, recrutamento e capacitação de formadores, introduzindo uma elevada adequação aos actuais standards técnicos e pedagógicos do sector bancário e financeiro angolano.

Para implementação do Projecto de Assistência Técnica – que tem como base os pressupostos antes deli-

neados –, realizaram-se encontros bilaterais entre as duas instituições, que culminaram com a assinatura do Contrato de Prestação de Serviços de Consultoria ao IFBA no passado dia 16 de Janeiro de 2014, que será implementado em dois anos.

O projecto a implementar contempla o desenvolvimento das seguintes etapas:

1. Organização e Informatização dos Processos de Gestão corrente do IFBA;
2. Selecção e Recrutamento de Formadores;
3. Criação do Ciclo de Formação e Certificação de Formadores e do Ciclo de Gestores de Formação;
4. Criação de Ciclos de Certificação Profissional;
5. Criação de Cursos Intensivos;
6. Criação de Cursos de Formação Modular Especializada;
7. Normalização da Informação Estatística;
8. Avaliação da Qualidade da Implementação das Alterações Propostas pelo Projecto.

O projecto prevê a criação de um novo catálogo de cursos, que melhor respondam às mais prementes exigências do mercado angolano, tais como:

- Ciclo de Fundamentos de Banca
- Ciclo Complementar de Banca
- Ciclo de Técnicas Bancárias (Reestruturação do CTMB)
- Ciclo de Gestor de Clientes – Particulares
- Ciclo de Gestor de Clientes – Empresas
- Ciclo de Gestor de Clientes – *Private Banker*
- Ciclo de Assistente Comercial
- Ciclo de Gerências

Na grelha deste novo catálogo de cursos, todos os ciclos têm a duração mínima de três meses e no final será sempre emitido um certificado de aproveitamento.

De acordo com o cronograma de implementação, o projecto encontra-se neste momento na Etapa E2, que trata da organização e informatização dos processos de gestão corrente do IFBA.

Concluindo, podemos afirmar que o projecto está no bom caminho, tendo em consideração o empenho e compromisso assumidos por todos os envolvidos, aos mais diversos níveis estruturais, tanto por parte do IFBA como do IFB-Portugal. ■

Texto escrito segundo a antiga ortografia.

O Programa de Educação Financeira da APB

Rita Machado*



“Investir em conhecimento rende sempre os melhores juros.”

Benjamin Franklin

O tema da educação financeira, ou a falta de literacia sobre a matéria, tem sido recorrente em diversos fóruns sendo um assunto muito discutido e mediatizado recentemente. Vários são os factores que poderão estar na base de tamanho interesse.

Em momentos de particular austeridade ou crise, como aqueles que vivemos actualmente, é natural que este assunto mobilize debates e capte a atenção dos cidadãos e consumidores. As questões conjunturais que Portugal atravessa, os elevados níveis de endividamento das famílias, as dificuldades acrescidas na gestão do orçamento familiar com situações sociais, por vezes inesperadas, como o desemprego e os elevados problemas com o crédito vencido são algumas das variáveis associadas a tamanho interesse pelo tema, talvez na esperança de se alcançar um futuro melhor. Para além disso, o aumento do nível de sofisticação dos consumidores cria outras lacunas ao nível da informação financeira. Um nível de conhecimento mediano é já manifestamente insuficiente

para consumidores mais exigentes e, como tal, obrigatoriamente mais esclarecidos.

Por outro lado, vivemos numa sociedade mais sofisticada e informada, onde é reconhecida a importância da educação financeira para a tomada de decisão consciente por parte dos cidadãos, sendo como tal frequente a inclusão do tema educação financeira nos programas de responsabilidade social de muitas empresas dos mais variados sectores de actividade. Refira-se, a título de curiosidade, que não são apenas os sectores bancário e segurador a dedicarem-se a esta causa. Empresas como a IKEA, a Microsoft, o grupo Jerónimo Martins, a Novartis, a Media Capital, entre outras, desenvolvem anualmente programas de educação financeira maioritariamente dirigidos a escolas (ensinos básico e secundário), dinamizados por intervenções dos seus colaboradores, geralmente em regime de voluntariado.

Independentemente de “modas” ou tendências ou apenas fruto de preocupações sociais associadas a um

ciclo económico recessivo, o tema da educação financeira é suficientemente importante por si só e preencheu já muitas páginas de literatura. Uma das primeiras, e eventualmente mais citadas, definições de literacia financeira diz-nos que esta é a

“capacidade de fazer julgamentos informados e tomar decisões efectivas com vista à gestão do dinheiro”¹.

Ao longo da última década e meia muito se escreveu sobre este tema; se analisarmos as definições que foram surgindo verificamos que traduzem também a evolução e sofisticação dos estímulos aos quais os cidadãos e consumidores estão sujeitos. Exemplo disso é a definição de literacia financeira enquanto

“capacidade de avaliar novos e complexos instrumentos financeiros e tomar decisões informadas relativamente à selecção e utilização desses instrumentos de modo a melhor satisfazer objectivos de longo prazo.”²

Passamos claramente de uma tónica quase familiar, numa perspectiva de gestão de um orçamento, para um foco de investimento.

Sabemos, no entanto, que a transmissão de informação não é suficiente para alterar comportamentos. Caso contrário, inúmeros seriam os exemplos de problemas que

nunca aconteceriam a determinadas classes profissionais – os médicos não teriam doenças contraídas por comportamentos pouco saudáveis, os bancários não teriam créditos vencidos, quem trabalha na área seguradora não seria surpreendido numa situação de acidente, etc...

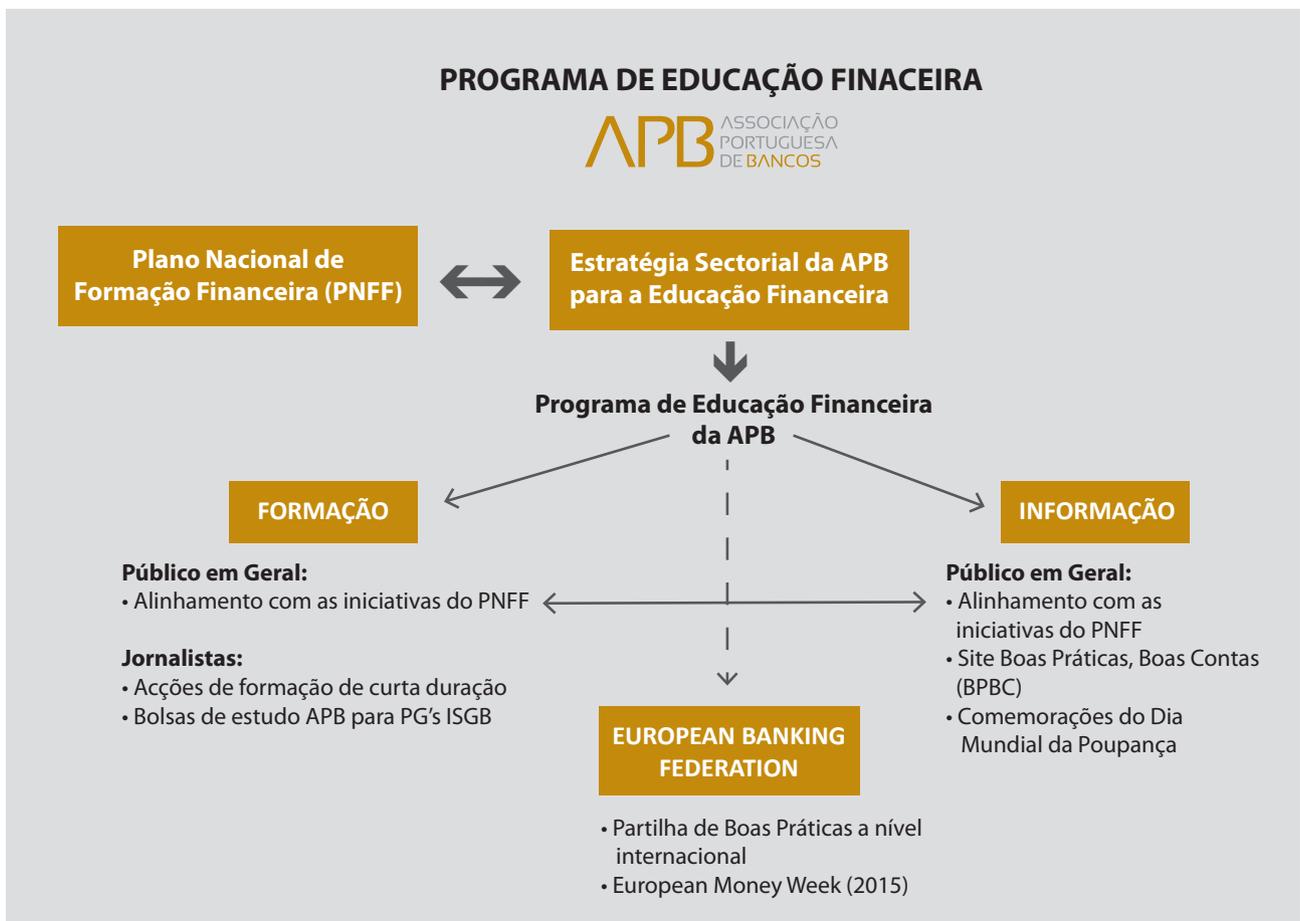
É exactamente na mediação entre a transmissão de informação e a (presumível) alteração de comportamentos que se enquadram as iniciativas desenvolvidas pelos projectos e programas de educação financeira ao nível de cada país.

Em Portugal, existem múltiplas iniciativas tanto a nível nacional como empresarial no âmbito da educação financeira. Vejamos agora, em concreto o **Programa de Educação Financeira da Associação Portuguesa de Bancos (APB)** e as várias actividades que têm vindo a ser desenvolvidas (Figura 1).

O projecto de educação financeira da APB está articulado com o Plano Nacional de Formação Financeira (PNFF), do Conselho Nacional de Supervisores Financeiros, e integra-se na estratégia sectorial da APB para a Literacia Financeira estabelecida em 2011.

Para operacionalizar este objectivo, a APB conta com um Grupo de Trabalho (GT) de que fazem parte, para além

Figura 1



"É exactamente na mediação entre a transmissão de informação e a (presumível) alteração de comportamentos que se enquadram as iniciativas desenvolvidas pelos projectos e programas de educação financeira ao nível de cada país."

da APB e do Instituto de Formação Bancária (IFB) e do Instituto Superior de Gestão Bancária (ISGB), alguns dos bancos que integram os seus órgãos sociais. O objectivo deste GT é a mobilização de todos os agentes do sector para cooperar no sentido de, conjuntamente, fomentar uma maior, melhor e mais abrangente cultura financeira em Portugal. Este objectivo tem vindo a ser cumprido através de dois eixos centrais de actuação: **FORMAR e INFORMAR**.

Na vertente **FORMAÇÃO** há a destacar dois tipos de iniciativas destinadas a uma classe profissional específica – os jornalistas. Estas iniciativas têm o objectivo de proporcionar uma maior especialização financeira aos jornalistas, contribuindo assim para uma melhor qualidade da informação veiculada junto do público em geral.

- **Workshops para Jornalistas**

Uma formação de curta duração (3h a 5h) dirigida a um público-alvo que tem de escrever diariamente sobre conceitos bancários e financeiros. Trata-se daquilo a que poderíamos chamar uma "Formação em Banca para Não Bancários", integrando temas variados como, por exemplo: mercado da dívida pública, *stress tests*, análise de resultados – como ler um balanço de um Banco, produtos financeiros de poupança, fiscalidade, etc...

Nesta iniciativa foram já abrangidos cerca de 130 jornalistas.

- **Bolsas de Estudo APB para Jornalistas**

Uma formação de longa duração (1 ano lectivo) que se materializa na concessão de bolsas de estudo APB, para a frequência gratuita de uma pós-graduação no ISGB (Gestão Bancária, *Compliance*, Investimentos e Mercados Financeiros, entre outras). Nesta iniciativa foram já abrangidos cerca de 17 jornalistas.

Na vertente **INFORMAÇÃO**, são de destacar, as seguintes iniciativas:

- **Concepção e Desenvolvimento de um Site sobre Educação Financeira – Boas Práticas Boas Contas (BPBC)**

O Site BPBC foi lançado em Abril de 2013, afirmando-se como o primeiro projecto conjunto de educação financeira do sector bancário, sendo integrador das iniciativas dos bancos associados. Procura ser transversal a vários públicos e informar de forma clara os utilizadores sobre os principais produtos e serviços da banca, promovendo comportamentos adequados e decisões esclarecidas e fundamentadas.

(www.boaspraticasboascontas.pt)

- **Alinhamento com as Iniciativas do PNFF**

- **Participação nas comemorações do Dia Mundial da Poupança**

A APB tem-se associado ao PNFF tendo estado sempre presente nas comemorações do Dia Mundial da Poupança que decorrem no dia 31 de Outubro. Estas iniciativas tiveram já diferentes formatos, tendo decorrido em 2012 no Pátio da Galé e em 2013 na Escola Secundária Filipa de Vilhena (Porto). Consideramos de destacar a este nível a entrega dos prémios do concurso todos contam que elege o melhor trabalho desenvolvido por alunos de escolas secundárias sobre o tema da educação financeira.

- **Participação nas iniciativas do PNFF no âmbito do Referencial de Formação Financeira para a Educação Pré-Escolar, o Ensino Básico, o Ensino Secundário e a Educação de Adultos**

O PNFF lançou muito recentemente um programa de formação para professores organizado pelo Ministério da Educação e Ciência, com o apoio do BdP, da CMVM e do ISP, no qual contarão com o envolvimento de diversas associações representativas do sector financeiro, entre as quais a APB, para efectivar a implementação do





Site Boas Práticas Boas Contas



Dia Mundial da Poupança - Pátio da Galé

Referencial de Educação Financeira no currículo escolar. Para além das actividades anteriormente descritas, são ainda de destacar as seguintes:

- **Participação no Grupo de Trabalho (GT) de Educação Financeira da European Banking Federation (EBF)**

A APB integra o GT da EBF, que é composto por representantes de 15 países diferentes e tem como principais objectivos a identificação e partilha de boas práticas ao nível de programas de educação financeira e o planeamento e organização da European Money Week em 2015. Trata-se do desenvolvimento em simultâneo, nos países que integram o GT da EBF, de um conjunto de iniciativas locais dedicadas ao aumento da literacia financeira junto da população dos alunos dos Ensinos Básico e Secundário. O desenvolvimento concertado e massificado de acções numa determinada semana potenciará um maior impacto social das iniciativas através da relevância dada pelos media, pelas escolas e pelas instituições que nele participam.

Para concluir, podemos dizer que muito já percorremos nesta “maratona” para a educação financeira. Contudo, muito caminho há a fazer. Serão os treinos e as corridas diárias, a persistência e o empenho individual e colectivo que levarão ao alcance de resultados nas corridas de fundo... nas escolas, nas famílias, nas sociedades e, no limite, nos países. Assim, avançaremos no sentido da construção de conhecimentos actuais e competências futuras condu-

"Serão os treinos e as corridas diárias, a persistência e o empenho individual e colectivo que levarão ao alcance de resultados nas corridas de fundo [...]"

centes a cidadãos mais informados, mais esclarecidos e a decisões mais acertadas do ponto de vista financeiro.

Com este artigo tínhamos essencialmente dois objectivos: apresentar o actual programa de educação financeira da APB e reactivar a secção de *inforBANCA* sobre este tema ficando, desde já, o compromisso de aqui trazer em próximos números, testemunhos e relatos de experiências e programas nacionais e de outros países. ■

**Diretora de Cursos – ISGB.
Coordenadora do Projeto de Educação Financeira da APB.**

Texto escrito segundo a antiga ortografia.

1. Schagen, S. (1997). *The Evaluation of Natwest Face 2 Face with Finance*, National Foundation for Educational Research.
2. Mandel (2007). *Financial literacy of High School Seniors*, in Jing J. Xiao (editor), *Advances in Consumer Financial Research*, New York: Springer Publishing 2008.

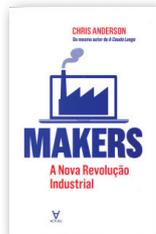
Divulgan-do...



Odete Fachada
Liderança – A Prática da Liderança, A Liderança na Prática
Edições Sílabo

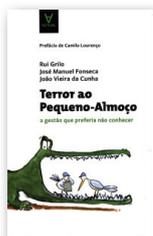
O sucesso do líder advém do reconhecimento da eficácia e eficiência do seu trabalho e da qualidade da relação com os seus colaboradores. O líder é altamente competente e bem sucedido quando estas qualidades lhe são conferidas, quer pela organização onde se integra, quer pela sua equipa de trabalho.

O autor pretende partilhar com todos os líderes e potenciais líderes as principais linhas de orientação da atividade de liderança, recolhida ao longo dos anos na experiência direta em múltiplos contextos empresariais e em diversas realidades culturais.



Chris Anderson
Makers – A Nova Revolução Industrial
Actual Editora

Numa época de *design* e criação de produtos personalizados e “faça-você-mesmo”, o potencial coletivo de milhões de entusiastas começa a fazer-se sentir na economia, impulsionando a nova era da indústria transformadora. Para permanecer economicamente forte cada país tem de fabricar produtos físicos se não quiser tornar-se uma nação de cozinheiros e empregados de mesa.



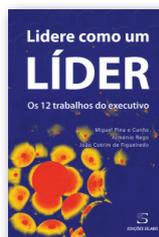
Rui Grilo, José Manuel Fonseca e João Vieira da Cunha
Terror ao Pequeno-Almoço
Almedina

O terror funciona e funciona muito bem. Não é preciso estar em crise, mas a crise ajuda. É uma época de ouro para os tiranetes que conseguem chegar a posições de liderança: para obterem resultados só é preciso intimidar e impor objetivos a qualquer preço. Este livro poderá ajudar-nos a rejeitar o terror como ferramenta de liderança. Põe-nos frente a frente com todas as práticas de gestão que preferíamos não conhecer, e, desta forma, ajuda-nos a encontrar uma prática de gestão na qual nos possamos reconhecer.



Patrícia Jardim da Palma, Miguel Pereira Lopes e José Bancalero (coordenadores)
Psicologia Para Não Psicólogos – A Gestão à Luz da Psicologia
Editora RH

O leitor pode constatar que a capacidade para se responder de forma rápida e eficaz a projetos cada vez mais complexos e exigentes não depende apenas da aquisição de mais conhecimentos técnicos, mas sim do desenvolvimento das nossas capacidades para liderar pessoas, maximizar a rede de contactos ou gerir o stress. Esta obra, tem como objetivos fundamentais proporcionar o autodesenvolvimento e o heterodesenvolvimento em todos nós, leitores.



Miguel Pina e Cunha, Arménio Rego e João Cotrim de Figueiredo
Lidere Como Um Líder – Os 12 Trabalhos do Executivo
Edições Sílabo

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 nesta obra e os autores deste livro afirmam ainda que liderar eficazmente requer a capacidade de comando de um general, a paciência de um professor e a imparcialidade de um árbitro. Liderar como um líder significa estimular a mudança.



Al Gore
O Futuro – Seis Forças que Irão Mudar o Mundo
Almedina

Fruto de uma investigação exaustiva e de análise de casos paradigmáticos, esta obra identifica as principais forças emergentes que irão moldar os tempos vindouros: as mudanças em curso na economia global, a alteração no equilíbrio do poder geoestratégico e o papel dos estados e nações, as revoluções digital e biotecnológica, a crise climática, o desafio demográfico, e a emergência de uma consciência global que transcende fronteiras. E diz o que deve ser feito.



Outros livros recebidos que podem ser consultados na nossa biblioteca:
Edições Sílabo – *Introdução aos Sistemas de Informação Organizacionais*, de Bráulio Alturas; *Matemática – Tópicos de Análise Matemática em IRn*, de Altino Santos e Sandra Ricardo; *Análise Financeira – Teoria e Prática, Aplicação no Âmbito do SNC*, de Carla Fernandes, Cristina Peguinho, Elisabete Vieira e Joaquim Neiva; *Dicionário de Estatística*, de Francisco Mercês de Mello. ■

Vigilância, Programa Cautelar e Saída

A 17 de Maio de 2014, Portugal irá concluir o programa de ajustamento económico (PAEF) ao abrigo do qual três instituições internacionais – a Comissão Europeia, o Banco Central Europeu e o Fundo Monetário Internacional disponibilizaram um envelope financeiro no valor de 78 mil milhões de euros (dos quais 12 mil milhões de euros consignados à recapitalização do setor bancário). A saída do programa impõe uma decisão sobre a modalidade de relacionamento com a comunidade de credores no futuro próximo. Pretende-se evoluir para uma solução que envolve a dependência em exclusivo do financiamento através do mercado de capitais? Ou, alternativamente, a despeito de o financiamento ser assegurado por investidores do setor privado, preconiza-se uma opção assente na

existência de uma rede de proteção disponibilizada pelos credores oficiais? Ambas as possibilidades envolvem custos significativos, o cumprimento de critérios estritos de elegibilidade e vigilância apertada do cumprimento de metas de consolidação orçamental e prossecução de reformas estruturais.

No que respeita à persistência de necessidade de apresentação de saldos orçamentais excedentários, indispensáveis para firmar a trajetória descendente da dívida pública, esta exigência é imposta pelo Tratado Orçamental. Recorde-se que este tratado europeu prevê a verificação de um saldo estrutural não inferior a $-0,5\%$ do PIB e um objetivo de dívida pública em percentagem do PIB de 60% no prazo de 20 anos. A presente infraestrutura de governança europeia impõe regras orçamentais e planos de redução de stocks de dívida mais exigentes que a anterior versão do Pacto de Crescimento e Estabilidade (reformulado pelo Tratado de Estabilidade, Coordenação e Governança). Adicionalmente, cria mecanismos mais regulares e apertados de monitorização de desequilíbrios orçamentais e macroeconómicos, a par de mais estreita coordenação entre Estados-membros e instrumentos mais robustos de aplicação das regras. Países saídos de programas de auxílio financeiro deparam-se ainda com vigilância reforçada do cumprimento destas metas até ao reembolso de 75% dos empréstimos concedidos, estando sujeitos à observância de metas corretivas de desequilíbrios e a visitas regulares de avaliação por parte das autoridades europeias. No caso português ou irlandês, a monitorização reforçada prolongar-se-á durante a maior parte da década de 2030.

As opções de saída do PAEF consistem em: solicitação de uma linha de crédito cautelar ao Mecanismo



Cristina Casalinho*

Europeu de Estabilidade (MEE ou ESM na sigla inglesa) ou a acumulação de fundos suficientes para possibilitar o financiamento das Administrações Públicas mais de 12 meses, sem recurso ao mercado de capitais. A atribuição do empréstimo cautelar exige o seu pedido pelo Estado-membro e a sua aprovação pelas instâncias europeias. Os critérios de elegibilidade para a sua concessão são: sustentabilidade da dívida pública; respeito dos compromissos no âmbito do Procedimento dos Défices Excessivos (e.g. déficit público não superior a 3% do PIB); historial de acesso ao mercado de capitais em termos aceitáveis; sustentabilidade da posição externa; e ausência de problemas de solvabilidade do sistema bancário. O grau do seu cumprimento determina o formato do programa a ser selecionado. Deste modo, existe a Linha de Crédito Condicionada Cautelar (PCCL no acrónimo inglês) e a Linha de Crédito com Condições Reforçadas (ECCL). A PCCL será atribuída a um Estado-membro que respeite todas as condições de acesso, apresentando uma condição económica e financeira estruturalmente sólida. No caso de um país desfrutar de uma situação económica e financeira robusta, mas não cumprir alguns dos critérios de acessibilidade, então apenas lhe poderá ser concedida a ECCL. Em contrapartida, o país beneficiário obrigará-se a adotar medidas corretivas dos desequilíbrios. Em qualquer dos casos, a atribuição da linha encontra-se condicionada à assinatura de um memorando de entendimento, ao estabelecimento de metas de ajustamento e à monitorização regular do cumprimento das obrigações negociadas.

Estas duas linhas estarão disponíveis pelo prazo de um ano, renovável por dois semestres. O montante associado à linha será uma estimativa das necessidades de financiamento das Administrações Públicas elaborada pelas autoridades europeias em colaboração com o Estado solicitante. No caso irlandês, na medida em que o Estado já se encontrava pré-financiado até meados de 2015, foi considerado que não havia necessidades de financiamento a garantir nos 12 meses seguintes à conclusão do programa, limitando a justificação para necessidade de rede de proteção.

Quanto à linha cautelar, pretende-se que funcione como uma garantia, não se supondo que venha a ser desembolsada. Porém, em caso de desembolso, este pode tomar um de dois formatos: um empréstimo tradicional ou a aquisição de dívida pública em mercado primário. Esta última possibilidade permite a um Estado-membro continuar a financiar-se no mercado de capitais, emitindo regularmente dívida pública através da realização de operações sindicadas ou de leilões, nos quais o MEE adquire até 50% do total emitido à taxa média de colocação. O custo de financiamento do empréstimo resulta da transposição para o Estado-membro dos custos de financiamento do MEE, acrescido de algumas comissões decorrentes da operacionalização do crédito, existindo mesmo na eventualidade de não utilização. Assim, um

"[...] a possibilidade de saída sem programa cautelar: mimetizando o caso irlandês, uma “saída limpa” implica a acumulação de fundos suficientes para fazer face às necessidades de financiamento das Administrações Públicas [...]"

Estado-membro terá de remunerar o MEE pela disponibilização da linha de crédito, mesmo que não venha a necessitar dela. Os encargos serão determinados com base no montante máximo de desembolso único acordado entre MEE e Estado-membro. Atualmente, o custo médio desta linha será cerca de 2,5% e o máximo montante de desembolso único poder-se-á estimar em cerca de 2,5 mil milhões de euros, ou seja, um valor próximo dos desembolsos médios trimestrais da troika.

Finalmente, a possibilidade de saída sem programa cautelar: mimetizando o caso irlandês, uma “saída limpa” implica a acumulação de fundos suficientes para fazer face às necessidades de financiamento das Administrações Públicas nos 12 a 18 meses seguintes. Para Portugal, considerando os défices públicos estimados para 2014 e 2015, bem como os reembolsos de dívida pública nos 12 meses a partir de maio, a almofada de liquidez necessária rondaria 15 e 20 mil milhões de euros, próximo dos 25 mme (ou cerca de 15 meses) de que a Irlanda dispunha no final de 2013. Segundo dados do Banco de Portugal para os depósitos das Administrações Públicas em dezembro de 2013, considerando as emissões de dívida pública realizadas em janeiro e fevereiro e a mensualização das necessidades líquidas de financiamento, a almofada de caixa atual estima-se em 16,5 mme. Presentemente, o custo médio de financiamento do Estado português para 2014 projeta-se em 3,4% e a remuneração dos depósitos é inferior a 1%. Esta liquidez adicional funcionaria como amortecedor de choques no mercado de capitais, permitindo ao Estado suportar as suas necessidades de financiamento em períodos de instabilidade temporária. Nos países da periferia, desde a eclosão da crise financeira, observa-se a tendência de aumento da dimensão da liquidez entesourada pelos Estados (entre 2007 e 2010, em Portugal rondava 3,7 mme). ■

*Economista



100 EDIÇÕES

mais de
500 artigos

a...

**Divulgar
Formar
Atualizar**



FRAGMENTOS de um tempo

A publicação do nº 100 da *inforBANCA* é um convite à recordação das duas últimas décadas do século XX na banca e na economia em Portugal.

Nesse período, Portugal fechou um ciclo político e económico e abriu outro, virando-se para a Europa. À entrada dos anos 80, a banca é quase toda pública. Inicia-se então o processo de abertura ao setor privado e a privatização dos bancos nacionalizados em 1975.

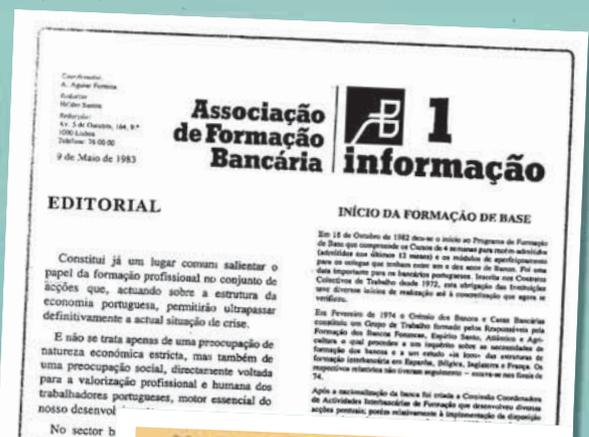
O IFB é criado nesse contexto, fruto de uma decisão estratégica dos bancos, baseada no princípio de que, mesmo num ambiente fortemente concorrencial, é possível cooperar, sobretudo quando estava em causa a imperiosa necessidade de qualificação dos seus colaboradores.

A *inforBANCA* registou muito do que foram esses anos e as páginas que se seguem são fragmentos dessa memória. Mostram protagonistas que deixaram marcas na história desse período. Relatam factos que marcaram o país para décadas. Falam de sonhos que nunca se concretizaram...

O Primeiro Nome da *inforBANCA*

Associação
de Formação
Bancária

1
informação



No sector bancário apesar de tudo quanto possa dizer-se, também a necessidade de formação é grande: há níveis de produtividade que têm que ser elevados, há que absorver os impactos de novas tecnologias, cuja adopção não pode continuar a ser adiada.

José Luís Nogueira de Brito
Administrador Representante do Banco de Portugal
Presidente da Direcção

INÍCIO DA FORMAÇÃO DE BASE

Em 18 de Outubro de 1982 deu-se o início ao Programa de Formação de Base que compreende os Cursos de 4 semanas para recém-admitidos (admitidos nos últimos 12 meses) e os módulos de aperfeiçoamento para os colegas que tenham entre um e dez anos de Banco.

A AFB está dimensionada para ministrar a formação de base a 2100 bancários por ano escolar num total de 105 cursos. (...)

Francisco Monteiro

inforBANCA 1 - mai 1983

8 informação SEMINÁRIOS

Governador do Banco de Portugal
DR. JOSÉ A. TAVARES MOREIRA

Abre-se um horizonte de modernização ao sistema bancário

Confessava-me há poucas semanas um gerente bancário de uma localidade de província, com bastante entusiasmo, ser muito mais interessante o exercício das suas funções hoje do que há bem poucos anos atrás. E isto, por uma razão para ele bem simples: é muito maior a variedade de produtos e serviços que pode oferecer aos seus clientes, (...)



O governador do Banco de Portugal, Dr. José A. Tavares Moreira, quando pronunciou o seu discurso.

... Bem esta realidade, o vasto campo das inovações, introduzidas no sistema financeiro português nos últimos dois anos. E tal como se viu, a inovação não se limitou ao produto, mas também se estendeu ao processo de inovação financeira em Portugal, através da introdução de novos tempos e métodos de trabalho e na prática de gestão das instituições bancárias, privilegiando-se desde a gestão central à actividade dos órgãos periféricos.

Para os investidores, particulares e empresas

... Para os investidores, particulares e empresas

- Apoio tem especial tomada firme a virada à emissão de títulos no mercado de capitais.
- Faltam muito mais facilidades tendendo-se melhor ajustadas ao perfil sectorial das necessidades de financiamento de empresas bancárias - por exemplo em conta corrente e em modalidades de «financing underwriting facilities», incluindo financiamentos em moeda estrangeira à disposição que podem abranger o período de latência do financiamento.
- Deve ser mencionado a muito maior margem de manobra de que os bancos hoje dispõem para estabelecer as taxas de juro das operações activas em função do risco do crédito e da liquidez da operação comercial em relação às empresas.

informação 4 - jul 1987

O Dr. ALEXANDRE VAZ PINTO na sessão de abertura dos trabalhos

JORNADAS informação 15



ENCERRAMENTO DO CICLO

Novas perspectivas nas operações de gestão

Com o objectivo de preparar os Bancários para responderem às exigências dos novos instrumentos financeiros e à liberalização dos serviços financeiros, (...) a 3.ª Jornada do ciclo dedicado à «Modernização da Banca Portuguesa» foi dedicada a «Gestão do Balanço e da Tesouraria dos Bancos - Novos Instrumentos, Novas Perspectivas».

informação 4 - jul 1987

NOVOS CURSOS informação 13

Ministro das Finanças presidiu à cerimónia de abertura

Senhor Presidente da Associação Portuguesa de Bancos, Senhor Presidente do Instituto de Formação Bancária, Senhor Director do Faculdade de Ciências, Faculdade de Universidade Católica, Medias Sociais e Missa Sociais, Medias Sociais do primeiro Curso Superior de Direcção Bancária e infelizmente porque o senhor é designação mais adequada. O curso de direcção bancária que se iniciou neste momento é um curso superior de direcção bancária que se iniciou neste momento. O curso de direcção bancária que se iniciou neste momento é um curso superior de direcção bancária que se iniciou neste momento.



Curso Superior de Direcção Bancária já é uma realidade

Com o objectivo de preparar quadros superiores para o exercício das funções de direcção, o Instituto de Formação Bancária realiza, em colaboração com a Universidade Católica Portuguesa, de 2 de Novembro do ano passado até ao dia 12 do próximo mês, o seu primeiro Curso Superior de Direcção Bancária. (...)

informação 5 - jan 1988

18 informação

Cursos regulares de formação profissional para bancários

Consideradas as insuficiências da preparação profissional proporcionada pelo sistema educativo formal, ponderada a experiência recolhida na actividade já desenvolvida, e analisada também a experiência de instituições congéneras noutros países, concluiu o Instituto de Formação Bancária pela necessidade e oportunidade de criação de um esquema integrado e progressivo de cursos de formação bancária, desenvolvendo-se em níveis sequenciais, em paralelo com o aperfeiçoamento ou o acesso em diferentes estádios da carreira.



... Estando já em curso os trabalhos preparatórios, prevê-se a realização do primeiro curso de formação bancária em Novembro de 1988.

informação 5 - jan 1988

«O Sistema Bancário Português face a 1992»

«A mutation est le maître mot qui caractérise l'évolution bancaire depuis quatre ans et pour les deux prochaines décennies.»
 Revue de l'Europe - Banque Banca - 11 Juin 1992 pag 211

«Certains pays membres, dont les systèmes bancaires ont longtemps été protégés de la concurrence internationale, doivent être autorisés à libérer plus progressivement que d'autres leurs corridors de changes, de développer un système bancaire performant, et d'accepter chair sur la prépondérance des institutions financières des pays partenaires.»
 C.C.F. des Perspectives Européennes - Cahier Eur - Banque - 1992 pag 36



«Importa reflectir sobre o sistema financeiro português e a sua adaptação ao grande mercado europeu de 1992, sobre o seu carácter para lidar com uma concorrência agressiva e poderosa, e de sobreviver com êxito ao embate.»
 A Farda do Dia - 1992 Mensal (Revista de Serviços Financeiros) - Junho de 1992 pag. 13

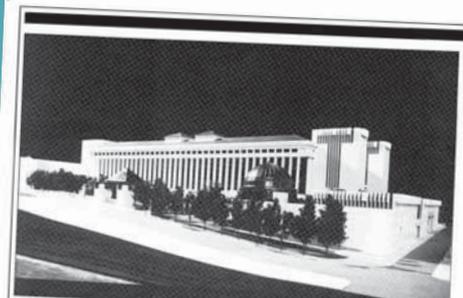
O sistema financeiro português como um dos sectores mais vulneráveis da economia portuguesa não pode hoje ser visto sob a mesma perspectiva de há apenas 3 anos. Novos sectores enquadram a sua vulnerabilidade e a adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia, as alterações que esta introduziu na economia portuguesa e, sobretudo, as transformações profundas que recentemente ocorreram no seu próprio seno, por pressão do novo ambiente.

incapacidade crescente de resposta da administração pública face à afirmação da sociedade civil.
 ■ A fragilidade geral do sistema económico-político e a falta de perspetiva estratégica dos agentes em geral.
 ■ A destruição dos pilares gerais económicos, aqui entendidos como centros de especialização, em 1975, e a sua ainda não verdadeiramente visível substituição.
 ■ A prioridade em fornecer um quadro regulador institucional, em enquadramento dos esforços efectuados nas várias frentes industrial, agrícola, de serviços, de modo a permitir uma expansão continuada e a sua sustentabilidade.
 ■ O êxito das reformas, em 1980, e a reavaliação do

O ano de 1992 está a aproximar-se rapidamente. (...) Por isso, a atenção que tem sido dedicada à preparação para enfrentar esse importante desafio, que inclui designadamente a realização de seminários sobre «O Sistema Bancário Português face a 1992», promovidos pelo Instituto de Formação Bancária em colaboração com a Universidade Católica Portuguesa.

Prof. Dr. Ernâni Rodrigues Lopes

inforBANCA 4 - jul-set 1989



Maqueta do novo edifício da sede da Caixa Geral de Depósitos

As novas instalações da Caixa Geral de Depósitos são modelo de inovação

SUBINDO a Av. João XXI, quem por aí passa vê crescer à sua direita, semana após semana, essa imponente teia de aço e betão que constitui a futura sede da Caixa Geral de Depósitos.

prober de resposta aos diversos serviços da Caixa Geral de Depósitos e, alargar os seus sectores de activação, esta instituição virá dispersando os seus serviços centrais por vários edifícios. Contudo, a ocupação de espaços que se viriam revestindo progressivamente mais reduzidos e apresentavam crescente deterioração tinha consequências que se reflectiam nas condições de trabalho e diminuição de produtividade.
 Com o objectivo de evitar o agravamento do situação, e ainda impedir que outros problemas surgissem, a Caixa Geral de Depósitos entendeu não dever adiar a

concentração dos seus Departamentos Centrais, começando a concretizar em 1987 o empreendimento que será a futura Sede da Instituição.
 No que respecta à representatividade, o edifício constitui um marco arquitectónico, transpondo o péso histórico da instituição — lançando a uma imagem de futuro. A concepção espacial é de modo a dar flexibilidade ao conjunto, permitindo requisições, perante a eventual evolução. A população a instalar é de cerca de 3500 pessoas, a fim de proporcionar as melhores condições de

portanto, uma visita feita às obras do novo edifício, promovida pelo Grupo de Trabalho de Instalações e

passos mais seguros. Deve-se começar por se recordar que, desde 1969, com o fim de dar mais

inforBANCA 4 - jul-set 1989

CARLOS TAVARES

Os próximos dois ou três anos serão decisivos para a configuração do nosso sistema financeiro

O sistema financeiro português era, há apenas alguns anos atrás, um sistema muito fechado, essencialmente assente nos bancos públicos resultantes das nacionalizações de 1975 (...). Nos últimos quatro anos assistimos a mudanças muito rápidas e profundas que transformaram o sistema financeiro português. Permitem-me que recordo rapidamente os factos mais relevantes que determinaram tal transformação.



âmbito de sociedades de investimento, de «leasing», de «factoring», de capital de risco, de gestão de fundos de investimento, de fomento, empresarial, de gestão e investimento imobiliário, de contabilidade, de administração de empresas em grupo e de financiamento de aquisições e crédito.
 ■ A gradual liberalização dos movimentos de capitais, antecipando mesmo alguns dos nossos compromissos comunitários.
 ■ A preparação das condições para a substituição do já velho sistema de limites de crédito por um sistema de controlo monetário indirecto. Passos muito importantes foram dados ao longo do último ano — para além de já referidos me referes mais adiante.
 Devido a estes desenvolvimentos, o sistema financeiro português está hoje muito longe daquele que conhecemos até há bem poucos anos atrás. Hoje, temos 14 bancos privados, representando mais de 10% dos negócios e espere-se que as instituições aumentem significativamente portuguesas actuem hoje com muito maior agilidade e maior inovação e competitividade. Oportunidades e as muito favoráveis condições económicas, a rentabilidade do sistema bancário melhoraram. Além disso, temos hoje um conjunto de instituições financeiras não monetárias, uma de negócios que se aproxima dos 400 milhões.

A liberalização da taxa de juro: enquanto em 1984 as taxas de juro fixas administrativas obrigavam vários prazos de crédito e depósito, hoje temos praticamente...

O sistema financeiro português era há apenas alguns anos atrás, um sistema muito fechado, essencialmente assente nos bancos públicos resultantes das nacionalizações de 1975 (...). Nos últimos quatro anos assistimos a mudanças muito rápidas e profundas que transformaram o sistema financeiro português.

também à existência de vários instrumentos menos desajustados, como os limites de crédito. Lembremos o desenvolvimento

âmbito orçamental e a taxa de juro. Tal foi possível também dada a opção pelo sistema de limites de crédito como método

inforBANCA 6 - jan-mar 1990

ENTREVISTA COM O DR. RUI VILAR

A gestão da CGD terá de continuar e cada vez mais intensamente a pautar-se por critérios de mercado

NUMA época de profundas mudanças em que avulta, no caso português, a próxima integração no Mercado Único Europeu, a Caixa Geral de Depósitos, a maior instituição financeira e bancária nacional, prepara-se para vencer os desafios que se lhe apresentam, conforme refere o dr. Rui Vilar em entrevista concedida a «Inforbanca».



inforBANCA 7 - abr-jun 1990

Autoridade Monetária e Cambial de Macau e Instituto de Formação Bancária assinam Protocolo de Cooperação

O Instituto de Formação Bancária e a Autoridade Monetária e Cambial de Macau (AMCM) assinaram um Protocolo de Cooperação, que estabeleceu as bases para a realização, em colaboração recíproca, de programas de formação e aperfeiçoamento profissional que contribuíram para um apetrechamento humano qualificado das instituições que integram o sistema financeiro do Território de Macau.



Assinatura do protocolo

de Formação Bancária, onde foi assinada pelo Sr. António Pereira Torres e por outros membros da respectiva Direcção, que lhe deram as boas-vindas. Durante essa visita assistiu à projecção de um filme de apresentação do Instituto e das suas actividades de formação, seguindo também com interesse uma exposição feita pelo subdirector Sr. Manuel Ferreira, sobre os Cursos

regulares e os respectivos exames e diplomas. Depois de um breve período destinado à colocação de questões sobre a matéria abordada, os membros da delegação foram postos a par do trabalho realizado no Departamento de Desenvolvimento do IFB, pelo respectivo director, Sr. Manuel Augusto Monteiro, que esclareceu também as dúvidas que lhe foram colocadas.

Aspecto da mesa que presidiu à cerimónia de assinatura do protocolo



Ultranarado, Jan Jia Mo (Banco de Hong Kong Bank), Yu Chi Chun (Banco Weng Heng), Alan Li (Banco Seng Heng) e Ma Sao Lap (Banco Ta Fung). Antes da assinatura do Protocolo de Cooperação, a delegação visitou o Instituto

inforBANCA 8 – jul-set 1990

Nova Sede para o Banco de Portugal

O edifício da nova sede do Banco de Portugal vai erguer-se na Praça de Espanha, conforme decisão tomada em 1986 (...)

de ideias, culminando um processo transparente e que se caracterizou pela harmonização das ideias do júri. O projecto global está neste momento em elaboração e a sua execução demorará cerca de dois anos. O início das obras de construção está previsto para o final do próximo ano e a inauguração do novo edifício será em 1988, ano em que o Banco de Portugal completa 150 anos de existência.

possibilidade de implementação de esquemas facilitados em termos de organização. As suas extensas fachadas, de quase 300 metros, amoldam-se a uma certa monotonia não fosse o acerto nas proporções e na relação rítmica entre volumes demarcados dos corpos construídos, alternando com grandes espaços vazados, de lado a lado do edifício, os quais contribuem também para evitar o «estagnamento» dos edifícios existentes com fronte para a Rua D. Luís de Noronha, na opinião do mesmo arquitecto, que também considera que o novo edifício estabelece uma relação equilibrada com a Praça de Espanha.

destino a proporcionar a escolha da solução arquitectónica do novo edifício e, ao mesmo tempo, a seleccionar a equipa para elaboração do respectivo projecto. O concurso compreendeu duas fases de apreciação. Na primeira fase, o júri apreciou a solução apresentada por cada concorrente, que apenas

outros concorrentes. Na segunda fase, o júri decidiu optar pelo trabalho de «integração», decisão que mereceu a concordância do conselho de Administração do Banco de Portugal. Na sequência desta escolha, foi organizada uma exposição onde estiveram presentes, para divulgação, todos os trabalhos apresentados ao «Concurso



Quando este edifício for inaugurado irá colocar-se certamente o problema do destino a dar à actual sede do Banco de Portugal, na Rua do Comércio, dotado de indiscutível valor arquitectónico e cultural e a que está ligada muita da história daquela instituição ao longo de mais de 100 anos.

inforBANCA 8 – jul-set 1990

ENTREVISTA COM O ENG.º JARDIM GONÇALVES



O Banco Comercial Português, fundado há apenas cinco anos, em sequência de abertura proporcionada às instituições bancárias privadas por revisão constitucional, destacou-se desde o início por uma política de inovação e personalização que lhe possibilitou a conquista de largos segmentos do mercado bancário-financeiro e a rápida ascensão a uma posição de largo segmento do mercado bancário-financeiro europeu. Em entrevista à «inforBANCA», o eng.º Jardim Gonçalves, Presidente do Conselho de Administração do BCP, desvenda o «segredo» deste êxito, que se deve, segundo nos alicia, à oferta a todos os clientes de um serviço de excelência, indovado encontro das suas exigências mais específicas.

Abordagem inovadora e personalizada — o «segredo»



«InforBANCA» — Em apenas 5 anos, o Banco Comercial Português ascendeu ao grupo dos maiores bancos comerciais nacionais e assumiu uma posição significativa nos rankings das instituições financeiras internacionais. Como explica o desenvolvimento tão acentuado da actividade do BCP?

Eng.º Jardim Gonçalves — Podemos afirmar que o desenvolvimento expressivo da actividade do BCP é um reflexo do grau de aceitação que a nossa abordagem

«O BCP conseguiu penetrar no grupo dos maiores bancos portugueses e liderar o maior grupo financeiro privado nacional em apenas 5 anos.»

inforBANCA 9 – out-dez 1990

«EIXO» CAMPO PEQUENO/PRAÇA DE ESPANHA/AVENIDAS NOVAS

A Banca tem novo centro financeiro

NÃO tardarão decerto muitos anos, que toda uma vasta zona da cidade de Lisboa que tem por vector principal o eixo Praça de Espanha/Campo Pequeno e alastra pelas ainda denominadas «Avenidas Novas» prolongando-se rumo à «Baixa» pelas Avenidas da República e Fontes Pereira de Melo, sofra alterações nos seus espaços e adquira uma nova feição arquitectónica, aliás já saliente em muitos locais.

NÃO tardarão decerto muitos anos, que toda uma vasta zona da cidade de Lisboa que tem por vector principal o eixo Praça de Espanha/Campo Pequeno e alastra pelas ainda denominadas «Avenidas Novas» prolongando-se rumo à «Baixa» pelas Avenidas da República e Fontes Pereira de Melo, sofra alterações nos seus espaços e

adquira uma nova feição arquitectónica, aliás já saliente em muitos locais. Muitas décadas atrás não são passados, podem comprová-lo quantos anos mandem viva a recordação, talvez também a nostalgia, sobre o tempo em que nessa área, já cortada em parte por largas avenidas que marcavam a

atenção o casario de um bairro residencial. Portugal não tentaria a ficar à beira de envolvimento directo na II Grande Guerra, um tremendo conflito e uma tragédia incomensuráveis que abastou a todo o Mundo. Sobrevivendo quase inócuos, não devios, porém, de ser arrastado pela subjugante vaga de modificações de hábitos e costumes, pelo desenvolvimento das tecnologias, a agricultura, que entre nós ainda utilizava métodos predominantemente tradicionais, dispunha para a mecanização, libertou braços que mais cedo ou mais tarde seguiram o caminho da emigração ou, quando não saíram de fábrica, dando impulso ao crescimento das maiores cidades.

Lisboa deu o exemplo e expandiu-se, num processo que, não sendo acelerado, não deixou contudo de provocar um contínuo alargamento dos seus limites, abrangendo áreas onde até essa data as construções eram raras.

A Fundação Calisto Tanziarian foi a primeira a criar um marco de modernidade e cultura na Avenida de Borna, dando nova expressão às



inforBANCA 9 – out-dez 1990



Bolsas modernizam-se

O Mercado de Títulos e das Bolsas de Valores vai ter novas regras de funcionamento após a entrada em vigor da denominada «Lei Sapateiro» que, aprovada em Conselho de Ministros no dia 24 do passado mês de Janeiro, visa imprimir-lhe maior dinamismo e desburocratizá-lo

ENTREVISTA COM O DR. LUIZ SAPATEIRO

Lei consagra soluções verdadeiramente inovadoras

«INFORBANCA» — O Mercado de Valores Mobiliários tem sofrido estrangulamentos e distorções que são de todos conhecidos. Considera que a entrada numa nova era em que não se verificam problemas do mesmo género?

Dr. Luiz Sapateiro — Se os estrangulamentos e distorções a que se refere são os relacionados com a própria estrutura e com as normas legais e regras técnicas de funcionamento dos mercados de valores mobiliários, a resposta é decididamente afirmativa — desde que, como é óbvio, esses mercados e as instituições que para eles presidem no novo regime quadro (Conselho do Mercado de Valores Mobiliários, bolsas privadas, associações prestadoras de serviços especializados,



inforBANCA 10 – jan-mar 1991

DR. ALÍPIO DIAS APONTA OBJECTIVOS DO B.T.A.

Expandir com novo dinamismo e criar conglomerado de empresas

O percurso seguido pelo Banco Totta & Açores, cujo controlo passou para o sector privado em Julho de 1990, após cerca de década e meia de nacionalização, tem sido, de um modo geral, acompanhado com atenção pela opinião pública e em especial por quantos trabalham em actividades ligadas às instituições bancárias.

Não faltavam, assim, motivos aliciantes para uma entrevista com o Dr. Alípio Dias, Presidente da Comissão Executiva do Banco Totta & Açores.



dos decisões estratégicas de gestão da empresa. Tais atributos, que se revelaram de maior importância para a capacidade de adaptação da instituição a um ambiente externo e interno em continua e acerbada mutação, constituem um postulado para a concepção e implementação de uma lógica de grupo, isto é, de um aglomerado coerente de empresas fundamentado numa racionalidade de grupo.

Nesta ordem de ideias, a principal questão que se coloca é o aproveitamento dessas virtualidades em dois grandes domínios. Num primeiro mais restrito, o BTA visa maximizar as suas prioridades estratégicas competitivas no mercado a médio, para o qual está vocacionado, mediante um novo dinamismo imprimido ao seu funcionamento e à sua expansão. Num

domínio mais amplo, constitui objectivo do BTA a formação, com os seus principais accionistas, de um conglomerado de empresas que complementem, sinergicamente, a actividade da instituição.

«In» — O Banco Totta & Açores tem vindo a dedicar-se principalmente à área de negócios que é caracterizada até aqui por tem planas para atingir a zona que ainda não explorara?

Dr. A.D. — A resposta é afirmativa, entendendo o «novo» como conjunto e não dispersivo. Isto é, o BTA continua a dedicar-se ao mercado tradicional, o retalho, sem prejuízo de, como vimos na resposta anterior, o alargamento da sua área de actividade ser assumido, também, como opção estratégica. Na verdade, se surgirem grandes pela

inforBANCA 11 – abr-jun 1991

Instituto Superior de Gestão Bancária reconhecido oficialmente

O Instituto Superior de Gestão Bancária (ISGB) foi reconhecido pelo Ministério da Educação como estabelecimento de ensino superior, pela Portaria n.º 915/91, de 4 de Setembro deste ano.

meio Bancária, num lado, e a utilização desta forma, o ISGB visa ajudar aos alunos a nível do curso, seja no ponto do País realismo ou emergem a atividade, permitindo, assim, ajustar à sua realidade e contextual, não o seu regime de trabalho.



inforBANCA 12 – jul-set 1991

Cooperação entre o IFB e instituições dos PALOP

ESTÃO a ser dados novos e importantes passos para o incremento da cooperação do Instituto de Formação Bancária com instituições dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), no sentido de prestar apoio à formação, nestes países, dos seus profissionais bancários, de forma a habilitá-los a dar resposta eficaz aos desafios que as perspectivas de desenvolvimento lhes colocam.

para tanto com a colaboração e empenho do IFB. Foi nesse contexto que teve

da sua carreira o que é a sua capacidade de formação abriu com o seminário,

Católica Portuguesa, do Director-Geral do IFB, Dr. António Pereira Torres, e do Dr. Manuel Ferreira, Director



Apresentação de seminário durante a intervenção do Prof. Ernâni Rodrigues Lopes, delegado-geral da presença do Administrador do IFB, Dr. Paulo Gomes, ao Vice-Administrador do mesmo banco e do Secretário de Estado do Tesouro da Guiné-Bissau, Dr. Eduardo Fernandes.



O Prof. Dr. Ernâni Rodrigues Lopes num momento da sua intervenção.

inforBANCA 12 – jul-set 1991

COOPERAÇÃO ENTRE O IFB E O IIEFF

Formação em Alternância na Banca

POR iniciativa conjunta do Instituto de Emprego e Formação Profissional e do Instituto de Formação Bancária, iniciou-se, no dia 6 de Janeiro, em Lisboa e Porto, a formação em alternância (aprendizagem) na área da banca, de que se dará notícia desenvolvida na próxima edição.

Indicação será realizada através do centro de formação e a empresa (o banco) terá uma formação em função da função a ser exercida e a cargo do IFB e se a proporcionar uma orientação social, bem como o acompanhamento e desenvolvimento profissional contínuo.

Língua e Cultura Portuguesas, o Inglês e o Mundo Actual.

Formação Tecnológica Específica:

- como Cálculos Básicos
- Contabilidade Geral
- Economia
- Matemática
- Relações Públicas — Atendimento
- como Cálculos Tecnológicos Específicos:
 - Cálculo Financeiro
 - Contabilidade Bancária
 - Direito Bancário
 - Microinformática
 - Marketing e Serviços Bancários
 - Mercado Financeiro
 - Operações Bancárias Estrangeiras
 - Operações Bancárias Gerais
 - Sistema Financeiro Português
 - como Prática Simulada:
 - Tratamento de casos e aborçagens de situações concretas na Banca
 - Formação em Posto de Trabalho — Conjunto de actividades que permitam ao formando ficar apto a desempenhar funções próprias das instituições de Crédito, de carácter comercial e administrativo.

Paralelamente, será celebrado, entre a empresa e o formando, um contrato de aprendizagem. Os formandos terão direito a uma bolsa de alimentação e transporte. □



Aula do Curso de Alternância

36 INFORBANCA

inforBANCA 13 - jan-mar 1992

EUROPEAN BANK TRAINING NETWORK (EBT-NETWORK)

Criada associação europeia para a Formação Bancária

INSTITUTOS, associações e centros de formação bancária de países membros da CEE, assinaram na European Bank Training Network (EBT-Network), cuja Assembleia Geral constituinte se realizou, em Lisboa, no dia 16 de Setembro do ano transacto.

Na mesma Assembleia, foram aprovados os Estatutos da nova associação e nomeados os membros do seu primeiro Conselho de Administração, cuja presidência foi atribuída ao Dr. António Pereira

Torres, director geral do Instituto de Formação Bancária portuguesa, para um mandato que termina em 31 de Dezembro de 1993. A EBT-Network tem por objectivos:

- Promover e coordenar acções relacionadas com actividades de formação bancária e financeira, a fim de desenvolver o profissionalismo dos empregados bancários;
- Investigar e estabelecer em que medida um amplo envolvimento da CEE com a formação bancária po-

Na mesma Assembleia, foram aprovados os Estatutos da nova associação e nomeados os membros do seu primeiro Conselho de Administração, cuja presidência foi atribuída ao Dr. António Pereira Torres, director-geral do Instituto de Formação Bancária portuguesa, para um mandato que termina em 31 de Dezembro de 1993.



Aspecto de Assembleia Geral constituinte da EBT-Network, realizada em Lisboa

inforBANCA 13 - jan-mar 1992

A inovação nos produtos financeiros tradicionais

ANTÓNIO RAMALHO

«(...) existe entre todos os funcionários bancários a assimilação da ideia de que a banca de hoje é diferente da banca de ontem e, ainda mais importante, de que a banca de amanhã será sensivelmente diferente da que praticamos hoje.»

... e é normal que assim seja, dado que o passado recente associou em simultâneo diversos fenómenos: abertura ao mercado financeiro desregulação, desintermediação e internacionalização. A necessidade de acompanhamento destas tendências de mercado obrigou a indústria financeira a adoptar estratégias de inovação de novos produtos financeiros.

No entanto, esta ideia não é isenta de riscos. Por um lado, a «preocupação» em mudar/ fazer com que o risco de diminuir a atractividade da força de vendas de certos produtos mais tradicionais, obrigando a empenhar-se em novos produtos. Por outro lado, a «ansiedade de inovação» implica por vezes a criação de produtos, sem que os instrumentos para a sua gestão estejam devidamente adaptados.

Por outras palavras, a criação de qualquer produto implica investimentos significativos na sua génese: investimentos na sua concepção, no estudo da sua adequação às necessidades do mercado, nos seus aspectos informativos, na formação dos seus gestores e distribuidores, na sua divulgação, nos mecanismos de controlo de qualidade. Se o produto tiver vida curta, o investimento não será recuperado (se chegar a compará-lo).

Não admira por isso que, após os momentos iniciais de euforia criadora que às actuais condições do nosso



mercado financeiro empunham e ainda impõem, surjam as primeiras tendências de «renascimento» de produtos tradicionais.

ADEQUAÇÃO DOS PRODUTOS TRADICIONAIS

Esta solução visa sobretudo adequar produtos já testados, e normalmente em plena fase de maturidade, a segmentos de mercado-alvo, juntando-os em pacotes homogéneos, ou configurando-os de forma a torná-los adequados à clientela a que se destinam. De forma simples pagam-se alguns produtos já testados, e cria-se um nome que facilite ao segmento de mercado-alvo a sua identificação. O sucesso do «renascimento» é geralmente contratório. Se, por um lado, é fácil de implementar, facilmente compreendido pela força de vendas, e não exige deste modo um elevado investimento,

4 INFORBANCA

inforBANCA 14 - abr-jun 1992

COOPERAÇÃO COM OS PAÍSES DE LESTE

IFB convidado a apresentar projectos de Ensino a Distância

As Comunidades Europeias estão a desenvolver um projecto muito extenso de apoio aos países de Leste e aos países da antiga União Soviética, actual CEE.

Para esse efeito, através do projecto PHARE, estão a ser estabelecidos contactos com entidades europeias representativas do sector bancário, no sentido de apoiar o desenvolvimento de acções de formação para os países de Leste e para a CEE.

O Instituto de Formação Bancária, fazendo parte da European Bank Training Network (EBT-Network), associação criada no âmbito dos onze Estados-mem-

bros da Comunidade e o por objectivo fomentar a cooperação entre estes Estados e os países da Comunidade Europeia no lançamento de projectos de formação nos países de Leste, foi convidado a apresentar as necessidades de formação dos países de Leste e da antiga União Soviética, nomeadamente a Polónia, Roménia, Grécia e Checoslováquia.

Os trabalhos desenvolvidos ao momento mostram que grandes carências de formação europeia e mostram a importância da Comunidade Europeia de se avançar com acções de formação que tenham uma boa parte

Havendo conhecimento, em Bruxelas, das realizações que o Instituto de Formação Bancária de Lisboa tem no campo do ensino a distância, foi este Instituto convidado a apresentar aos representantes da Comissão das Comunidades Europeias os seus esquemas e metodologia do ensino a distância implantados em Portugal.

inforBANCA 14 - abr-jun 1992

(...) o Banco Nacional de Angola convidou o Instituto de Formação Bancária (IFB), de Portugal, órgão para a formação da Associação Portuguesa de Bancos, a participar num concurso internacional destinado a escolher a entidade consultora que, pelo seu know-how, pudesse proceder ao estudo da criação e lançamento do Instituto de Formação Bancária de Angola (IFBA). (...)

Das propostas apreciadas, o Banco Nacional de Angola seleccionou a do Instituto de Formação Bancária, de Portugal, decisão ratificada pelo Banco Mundial.



IFB vence concurso para estudo de criação de Instituto em Angola

No âmbito do actual processo de reestruturação e de modernização do sistema financeiro angolano, o Banco Nacional de Angola convidou o Instituto de Formação Bancária (IFB), de Portugal, órgão para a formação da Associação Portuguesa de Bancos, a participar num concurso internacional destinado a escolher a entidade consultora que, pelo seu know-how, pudesse proceder ao estudo da criação e lançamento do Instituto de Formação Bancária de Angola (IFBA), órgão a seleccionar das necessidades de formação do sector bancário angolano.

Outras entidades convidadas foram: Fundação Getúlio Vargas (Brasil); Institute of Bankers of Zimbabwe (Zimbábue); Music-Middleton Universities Consortium for International Activities (EUA); The South African Institute of Chartered Accountants (A. do S/A).

Nas propostas a apresentar, foi exigida a demonstração de uma elevada capacidade técnica, por forma a garantir, para o projecto a desenvolver, soluções de qualidade, adequadas à realidade angolana, nomeadamente quanto à estrutura orgânica e à gestão do IFBA, bem como aos objectivos e modalidades de formação a estabelecer e aos cursos a oferecer.

Como factores de avaliação, destacaram-se a qualificação e experiência dos consultores envolvidos e a qualidade da proposta em si.

Das propostas apreciadas, o Banco Nacional de Angola seleccionou a do Instituto de Formação Bancária, de Portugal, decisão ratificada pelo Banco Mundial.

O Instituto de Formação Bancária (IFB), de Portugal, já com uma larga experiência no desenvolvimento de estruturas de consultoria com países africanos de língua oficial portuguesa (PALOP), em domínios como sejam os diagnósticos de necessidades de formação, a elaboração de planos orientadores, o lançamento de parcerias de formação de base e a constituição de estruturas locais de formação bancária, a agora solicitada a iniciar em Angola, para com o qual já tinha contactado, o Instituto de Formação Bancária de Angola (IFBA).

O contrato para esta colaboração a ter assinado, conforme documenta a fotografia que publicamos, estando em curso os trabalhos do estudo a desenvolver.

INFORBANCA 27

inforBANCA 15 - jul-set 1992

Novas instalações no Porto

A Delegação do Instituto de Formação Bancária no Porto dispõe já, desde o dia 16 do passado mês de Março, de novas e espaçosas instalações, que complementam as que se encontravam em funcionamento na R. Fernandes Tomás.

com moderno material audiovisual, despendimento televisivo, vídeo, etc., proporcionando as condições necessárias a um ensino eficaz e a uma aprendizagem proveitosa. □



32 INFORBANCA

inforBANCA 15 - jul-set 1992

ENTREVISTA COM O DR. ARTUR ANTOS SILVA

«O BPI concretizou os seus três grandes objectivos»

Com a sua tomada de posição de controlo no Banco Fonseca & Burnay, constituindo um grupo financeiro, o Banco Português de Investimento reforçou a sua presença no quadro bancário nacional, em que poderá ter uma intervenção mais acentuada. Este é um motivo mais do que suficiente para que a «inforbanca» entrevistasse o Dr. Artur Santos Silva, Presidente da Direcção do Banco Português de Investimento, e procurasse conhecer o rumo que vai ser seguido por esta instituição.

ter um grupo financeiro. Neste novo contexto, e tendo em conta as alterações esperadas a partir de 1993, quais são as principais linhas de orientação estratégica traçadas pelo Grupo BPI?

Por outro lado, que novas potencialidades espera virem a resultar, para ambos os Bancos, desta associação?

Dr. Santos Silva — O BPI concretizou nos últimos anos os seus três grandes objectivos estratégicos para o período considerado: reforçar a sua posição de líder na banca de investimento, ganhar dinamismo como grupo financeiro, através da aquisição de uma base sólida na banca comercial, e preparar a sua estrutura tecnológica e organizativa.

A realização destes objectivos pode ser confirmada através de cinco factores: a tomada de uma posição de controlo no Banco Fonseca & Burnay, as quotas de mercado conseguidas nos domínios fundamentais da banca de empresa, a importante presença con-



4 INFORBANCA

inforBANCA 16 - out-dez 1992

QUADROS LIGADOS À FORMAÇÃO BANCÁRIA

Visita de estudo a Londres e Paris

QUADROS bancários responsáveis pela formação das instituições de crédito associadas, nomeadamente representantes no Conselho Pedagógico do IFB e directores da área de formação/recursos humanos, participaram, de 18 a 24 de Outubro, numa viagem a Londres e a Paris para aquisição de know-how em matéria de formação profissional.

O programa destinou-se a proporcionar os responsáveis pela formação dos bancos portugueses em contacto com a realidade existencial da CEE.

No pressuposto de que a preparação e reconversão dos recursos humanos constituem momentos vitais para a mudança, procurou-se obter uma visão alargada sobre a forma como esta a ser encarada e acompanhada e encaixada na banca nos países visitados.

Foram, concretamente, analisadas as políticas de formação profissional postas em prática em dois países:

planos:

- Nas empresas bancárias (centros de formação)
- Em instituições com vocação interempresarial

Foram realizadas reuniões de trabalho nas seguintes instituições:

- The Chartered Institute of Bankers
- Barclays Bank
- Centre de Formation de la Profession Bancaire
- Banque Nationale de Paris

A visita foi iniciada no Chartered Institute of Bankers, uma prestigiosa instituição basicamente orientada para a certificação dos conhecimentos em matéria bancária. Os seus diplomas constam excelentes referências para os que os adquirem, através da realização de exames.

O dinamismo do Instituto assinala nos seus próprios membros: os 110 000 colaboradores bancários nos seus membros envolvidos.



38 INFORBANCA

inforBANCA 16 - out-dez 1992

QUADROS bancários responsáveis pela formação das instituições de crédito associadas, nomeadamente representantes no Conselho Pedagógico do IFB e directores da área de formação/recursos humanos, participaram, de 18 a 24 de Outubro, numa viagem a Londres e a Paris para aquisição de «know-how» em matéria de formação profissional.

Um bem organizado centro de documentação, à disposição dos membros do Instituto de Bankers, constitui para todos um motivo de particular interesse e um possível modelo a seguir.

No dia seguinte, o grupo teve oportunidade de contactar com a realidade da formação no Barclays Bank, através de uma visita ao «Management Training Centre» em Ashdown Park, a alguns quilómetros de Londres.

O Barclays Bank incentiva fortemente a autoformação dos seus colaboradores e, para isso, coloca ao seu dispor meios apropriados em nome do princípio segundo o qual «o indivíduo tem de saber o que precisa e ser ele o responsável pela autoformação necessária à sua carreira».

Em Paris, no Centre de Formation de la Profession Bancaire, foi possível tomar contacto com uma

Para Além da Formação...

A IMPORTÂNCIA DO IFB NO PERCURSO DA MINHA VIDA

É sem dúvida uma honra poder partilhar com todos os leitores da *inforBANCA* o papel preponderante que o Instituto de Formação Bancária teve na minha vida enquanto pessoa e profissional.

O ano de 2014 ficará marcado pelos 20 anos da minha entrada no 4º Curso de Alternância, nessa altura com apenas 16 anos. Após anos de rebeldia e irreverência e alguma indefinição quanto ao futuro, próprios da idade, foi-me sugerida pelo meu pai a entrada no IFB. Trata-se sem dúvida de uma das melhores escolas de formação profissional do país, com taxas de colocação no mercado de trabalho acima dos 85%.

Ao longo destes 16 anos de carreira profissional, foram várias as experiências vividas, tendo iniciado com uma curta passagem no Banco Africano de Investimentos, depois no Banco Mello durante três anos e a seguir no Banco Totta & Açores, atual Banco SantanderTotta, há praticamente 13 anos. Tive o privilégio de ter adquirido uma experiência global na banca de retalho uma vez que tive a oportunidade de exercer a função de Caixa, Gestor de Particulares, Gestor de Negócios e há sete anos como Diretor de Balcão. O mais gratificante para quem lidera é o facto de vermos os elementos das nossas equipas a crescerem como pessoas e profissionais, à semelhança do que me sucedeu no IFB; no mundo competitivo em que vivemos, é sem dúvida um fator chave para quem pretende atingir o sucesso.

A par da minha carreira profissional, tive sempre o objetivo de

continuar com a minha formação pedagógica, pelo que completei a licenciatura em Marketing, o Curso de Formação Pedagógica de Formadores, o Programa Avançado de Gestão na Banca e, recentemente, tive uma experiência internacional de três meses em Las Palmas – Gran Canaria no Programa Mundo Santander que me permitiu ter uma visão *top-bottom*. E não fico por aqui ... *Refresh* na nossa formação é sinónimo de evolução. Em breve estarei noutra desafio!

Para aqueles que entram hoje no mundo da banca, as minhas palavras são de forte esperança e de acreditar que conseguem atingir todos os seus sonhos. Para que tal aconteça, é essencial ter força de vontade, espírito de perseverança, adaptação à mudança, humildade e gosto de aprender.

Nós somos aquilo que vivemos e experienciamos.

Todo este percurso, que considero muito gratificante, não seria possível se o IFB não me tivesse aberto as suas portas e me ajudasse na minha formação.

Uma palavra de apreço a todos os colaboradores do IFB, aos meus eternos colegas e amigos e à minha família que sempre acreditou e acredita que sou capaz.

Dado que criar Boa Sorte é criar circunstâncias... A Boa Sorte só depende de TI.

A partir de hoje, TU também podes criar Boa Sorte.

Eternamente grato,



Miguel Horta-Nova

Diretor de Balcão – Santander Totta

Risco de Crédito

A importância da gestão de carteiras de crédito

Cecília Gaspar*



O risco de crédito constitui o risco mais relevante no balanço da generalidade dos bancos a operar em Portugal.

O desafio mais significativo na gestão do risco de crédito tem sido, e continua a ser, encontrar um equilíbrio entre a qualidade do crédito e o crescimento da carteira, complementado com uma resposta eficiente às exigências acrescidas e crescentes da regulamentação e supervisão. Estes são os objetivos críticos para os bancos, tendo em vista a sua rentabilidade a longo prazo face ao capital empregue.

Ao contrário do que se possa pensar, a redução do crédito concedido a clientes, que o balanço dos bancos tem vindo a espelhar, não implica a diminuição das atividades de crédito. O risco de crédito está presente ao longo do ciclo de vida das operações, que se inicia com a concessão de crédito, seguido da sua monitorização, fase que assume uma nova dimensão no contexto atual. Finaliza-se, nas situações de incumprimento, com o processo de recuperação de crédito.

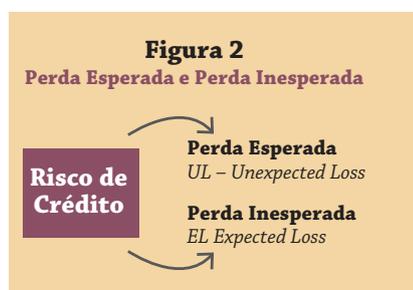
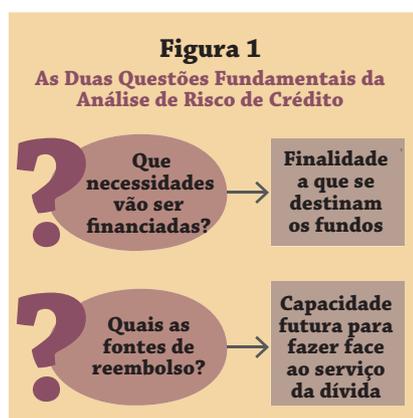
A gestão de carteiras de crédito baseia-se nas metodologias modernas de quantificação do risco, bem como na análise de risco de crédito dita tradicional, mediante a qual se procede à avaliação do perfil de crédito dos clientes.

Análise de Risco de Crédito de Clientes Individuais

A análise de risco de crédito consiste na avaliação dos riscos que podem ter impacto na capacidade futura dos clientes (grandes empresas, pequenas e médias empresas, pequenos negócios, particulares e instituições financeiras), para fazer face aos compromissos assumidos perante o banco.

O processo de análise de risco de crédito tem em consideração o perfil de risco do cliente e deve procurar responder a duas questões fundamentais: qual a finalidade do crédito e qual a capacidade de reembolso do cliente (Figura 1).

Os modelos de *rating* e *scoring* são hoje uma peça basilar na análise e decisão de risco dos clientes e operações. Estes modelos complementam a análise tradicional, mas não a substituem. Por exemplo, no segmento de empresas, é no âmbito da tradicional que é efetuada a análise económico-financeira que avalia o desempenho da empresa (ou grupo de empresas) ao longo do tempo, comparando-a com outras empresas do mercado, nomeadamente com outras empresas do mesmo setor.



Esta análise necessita não só de informação quantitativa, de natureza objetiva, sobre a rendibilidade, a estrutura financeira, a capacidade de endividamento e a liquidez, mas também de informação qualitativa e, por isso, de natureza subjetiva, sobre os sócios ou acionistas, a capacidade da equipa de gestão, a estratégia e a posição competitiva e o setor de atividade.

"[...] a redução do crédito concedido a clientes, que o balanço dos bancos tem vindo a espelhar, não implica a diminuição das atividades de crédito."

Quantificação do Risco de Crédito

De acordo com as modernas metodologias de avaliação de risco preconizadas pelo Acordo de Basileia II (as quais não foram alteradas por Basileia III), para além de efetuar a análise de risco de crédito tradicional, o banco deve proceder à quantificação objetiva do risco de crédito, tendo em vista o apuramento dos requisitos mínimos de capital, o que implica a determinação da perda esperada e da perda inesperada (Figura 2).

Para estimar o montante da perda esperada (fração da exposição que expectavelmente não será recebida nem recuperada), é necessário determinar os fatores de risco: PD – *Probability of Default*, EAD – *Exposure at Default* e LGD – *Loss Given Default*. A quantificação da probabilidade de incumprimento (PD) é efetuada através do *rating* ou do *scoring* do cliente. Para além disso, estimam-

-se o montante do incumprimento (EAD) e a percentagem da exposição que poderá não ser recuperada (LGD). Considera-se assim o tipo de produto, o prazo da operação e as garantias existentes (Figura 3).

A perda esperada é um custo de atividade (refletindo o prémio de risco), devendo ser convenientemente repercutida no preço das operações. A perda inesperada reporta-se a um nível de perda muito elevado, contudo pouco provável. Atendendo à sua natureza, não se considera como recorrente, pelo que deve ser devidamente coberta por capital próprio, sendo a base do cálculo do capital regulatório segundo as normas do Acordo de Basileia.

Gestão de Carteiras de Crédito

O risco de crédito pode ser estudado em termos agregados, passando-se da análise de risco de crédito individual para uma abordagem de gestão de carteiras, o que vai ter em conta um outro fator de risco: a concentração, medida através da correlação (Figura 4).

Para construir um *mix* diversificado de exposições de crédito que permita mitigar o risco de concentração, podem ser utilizadas ferramentas e técnicas específicas, como a definição de limites de exposição por cliente (ou grupo de clientes) e a análise da estrutura da carteira por setores de atividade, produtos, zonas geográficas, maturidades ou moedas. É importante também a realização de simulações de resultados em situações de *stress test* – por exemplo: qual o impacto da redução do PIB nas imparidades e nos resultados do banco? qual o impacto de um cenário de deflação no crédito vencido e no crédito reestruturado?

A gestão do risco de crédito nos bancos tem como principal objetivo a maximização da rendibilidade ajustada ao risco, mantendo a exposição dentro de regras pré-estabelecidas e devidamente supervisionadas.

Em caso de concentração, para determinados segmentos de crédito,

Citando...

“Comece por fazer o que é necessário, depois o que é possível e de repente estará a fazer o impossível.”

São Francisco de Assis

“Não há nada tão mau como um líder fazer uma exigência que sabe que nunca pode ser bem sucedida.”

Nelson Mandela

“A verdadeira viragem de descoberta consiste não em procurar novas terras, mas em ter uma nova visão.”

Marcel Proust

“Sempre por via irá direita/ Quem do oportuno tempo se aproveita.”

Luís Vaz de Camões

“A educação visa melhorar a natureza no homem, o que nem sempre é aceite pelo interessado.”

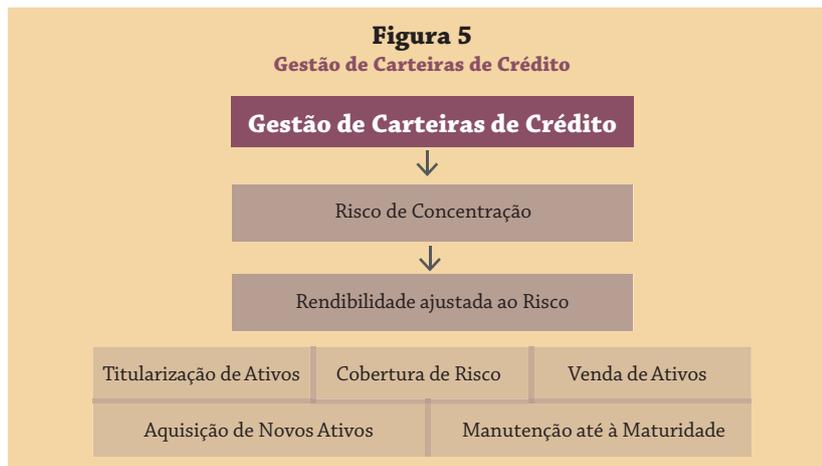
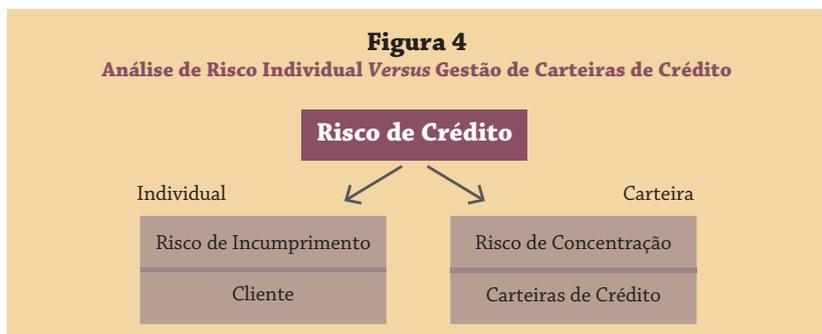
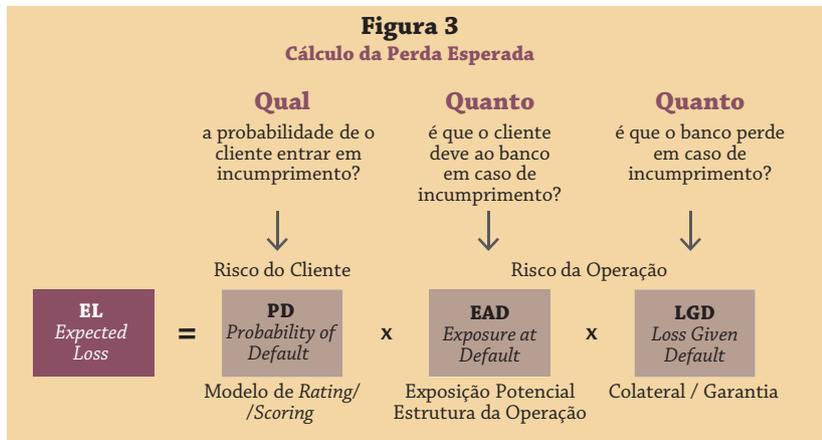
Carlos Drummond de Andrade

“O mundo divide-se em pessoas boas e pessoas más. As pessoas boas têm um sono tranquilo, as pessoas más divertem-se muito mais.”

Woody Allen

“Há muitas coisas na vida mais importantes que o dinheiro. Mas custam um dinheiro!”,

Groucho Marx



é possível recorrer a instrumentos como as operações de titularização e os derivados de crédito, procedendo-se à transferência dos riscos das carteiras e do balanço (Figura 5).

O banco deve prosseguir uma cultura e uma política de crédito de rigor que lhe permita mitigar o risco assumido perante os seus clientes ao longo do ciclo de vida das operações. ■

***Diretora-Adjunta do Banco BPI.
Docente do ISGB.
cecilia.figueiredo.gaspar@hotmail.com**

Artigo de opinião cujo teor não vincula nem reflete qualquer posição oficial do Banco BPI sobre o tema.

Bibliografia

- Colquitt, J. (2007), *Credit Risk Management: How to Avoid Lending Disasters and Maximize Earnings*, McGraw-Hill.
- Servigny, A. and Renault, O. (2004), *Measuring and Managing Credit Risk*, McGraw-Hill.
- BIS (2011), *Basel III: A Global Regulatory Framework for More Resilient Banks and Banking Systems*.
- BIS (2006), *Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*.



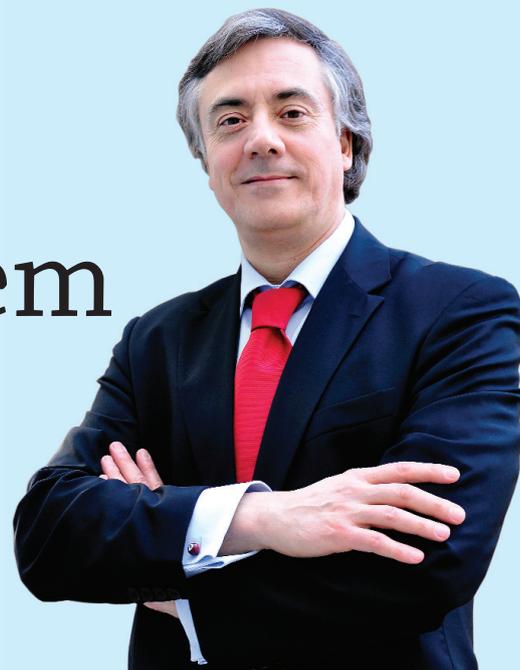
José Monteiro Barata
Coordenador da Secção

O Prof. Carlos Jorge Carvalho convida-nos a revisitar alguns conceitos fundamentais da obra de Michael E. Porter, com um enfoque especial na análise das fontes da vantagem competitiva e na promoção da sua implementação, no contexto da atividade da banca comercial. A análise do setor bancário e da respetiva dinâmica concorrencial exige a definição de um quadro teórico de referência que permita a compreensão dos processos pelos quais os bancos podem competir mais eficazmente. Salienta-se, neste artigo, a diferenciação competitiva e a necessidade de articulação das diferentes atividades da cadeia de valor. É este quadro de formulação de estratégia, com profundas repercussões na morfologia setorial, que fundamenta as temáticas que se discutem na Secção de Inovação e Sistemas de Informação.

Sobre a Vantagem Competitiva...

"A verdadeira questão concernente à concorrência não é a de suplantar os rivais, nem é a de vender mais. O requisito determinante é obter lucro!"

Magretta, 2012



Carlos Jorge Carvalho*

Fatores Críticos de Sucesso e Competências Centrais

Em 1965, Learned, Christensen, Andrews e Guth introduziram uma ferramenta de avaliação estratégica que ponderava as oportunidades (*opportunities*) e as ameaças (*threats*) do ambiente externo e confrontava-as com os pontos fortes (*strengths*) e fracos (*weaknesses*) de uma empresa (Figura 1).

A partir daí, a análise SWOT vem sendo utilizada para isolar os fatores críticos de sucesso (FCS), isto é, os aspetos externos a uma firma, valorizados pelo mercado e que permitem, se ela os dominar, alcançar e manter uma vantagem competitiva numa determinada indústria, entendida esta como uma área de negócio com clientes, fornecedores e concorrentes comuns. Simultaneamente, é utilizada para identificar as competências centrais domi-

Figura 1
Seleção de Estratégias Baseada na Análise SWOT

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
OPORTUNIDADES	Estratégias Agressivas	Estratégias de Reestruturação
AMEAÇAS	Estratégias de Diversificação	Estratégias Defensivas

nadas por essa organização e que lhe são aportadas pela combinação de capacidades e recursos desejavelmente valiosos, raros, inimitáveis e acionáveis.

No caso particular da banca comercial, os FCS decisivos serão o canal de distribuição (atributos das redes física e remota), o portefólio de produtos e serviços, a qualidade do serviço prestado e o preço. Estes FCS podem ser endereçados pela combinação dos recursos detidos (ativos tangíveis e intangíveis) com as competências (em gestão, organização, operações, inovação, marketing e finanças) para desenvolver os processos que agreguem valor e facilitem a consecução dos objetivos.

E o que É uma Vantagem Competitiva?

É executar atividades (cadeia de valor) que acrescentam valor aos produtos e serviços comercializados, de modo a criar um valor superior e manter uma margem mais elevada do que a dos rivais, deixando-a bem patente na demonstração de resultados (Figura 2).

E Como se Alcança e Preserva essa Vantagem Competitiva?

1. Criando uma proposta de valor única que identifica clientes, necessidades, canais de distribuição, produtos e serviços, e preços.

2. Costurando uma cadeia de valor distintiva, abarcando as operações internas, em consonância com a proposta de valor centrada no cliente; escolhendo um conjunto diferente de atividades ou uma maneira diferente de as executar, para diferenciar os preços ou os custos relativos.

3. Assumindo compromissos diferentes dos dos rivais para garantir que as diferenças de preços e custos relativos são possíveis e sustentáveis e para prevenir incompatibilidades entre os produtos e serviços e as atividades.

4. Afinando toda a cadeia de valor de modo a manter encaixadas as variadas atividades, em termos de consis-

"Há muitas necessidades para servir e muitas formas de ganhar; ninguém fornece o melhor serviço ou atrai o melhor talento em termos absolutos."

tência, complementaridade e substituição. Esta afinação, na medida em que o valor de uma atividade é afetado pela forma como outras são executadas, amplifica as diferenças de preços e custos relativos, que são a essência da vantagem competitiva, e protege a estratégia eleita de um eventual plágio rival.

5. Promovendo a continuidade desta estratégia ao longo do tempo, o que reforça a identidade do projeto, acolhe o contributo de terceiros (*stakeholders*) para a preservação da vantagem competitiva e fomenta o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de capacidades e aptidões únicas.

Em conclusão: COMO advogou Michael Porter, posicionar estrategicamente uma organização significa executar atividades diferentes das dos concorrentes ou executar atividades similares de forma diferente. Quando todos os operadores de uma indústria se copiam, a gestão estratégica está ausente.

O sucesso depende de criar um valor único e não de suplantar os rivais. Há muitas necessidades para servir e muitas formas de ganhar; ninguém fornece o melhor serviço ou atrai o melhor talento em termos absolutos.

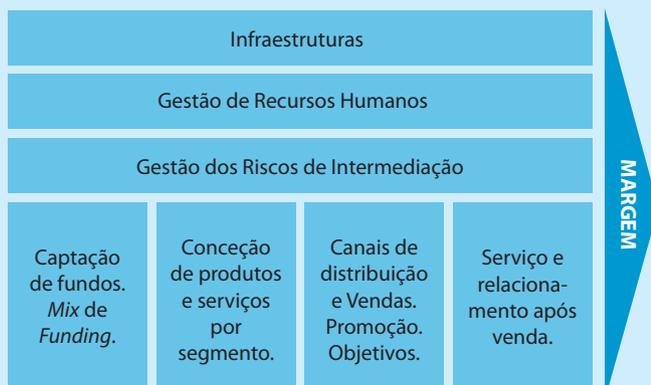
Neste sentido, recentemente entrevistado por Rik Kirkland para a McKinsey Publishing, Frédéric Oudéa, CEO da Société Générale, identificou os quatro temas estratégicos da sua organização: a satisfação dos clientes, a satisfação dos colaboradores (porque, reconhece, as pessoas são o fator diferenciador no setor dos serviços), a eficiência operacional (incluindo a gestão dos riscos) e a comunicação interna e externa da visão de longo prazo. ■

***Professor de Gestão Estratégica.
Membro do Painel Mundial de Executivos da McKinsey.**

Referências Bibliográficas

Learned, E., C. Christensen, K. Andrews and W. Guth (1965), *Business Policy, Text and Cases*, Richard D. Irwin.
Magretta, Joan (2012), *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*, Boston: Harvard Business School Publishing.
McKinsey Publishing (November 2013), *Insights & Publications*.
Porter, Michael E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Macmillan, Free Press.
Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: Macmillan, Free Press.
Rodrigues, Jorge (2012), *Gestão Estratégica das Instituições Financeiras*, Escolar Editora.

Figura 2
Cadeia de Valor da Banca Comercial



Prevenção do Branqueamento e do Financiamento ao Terrorismo

Nova Legislação



Marina Moreira*

Na sequência da emissão, em fevereiro de 2012, das novas Recomendações do GAFI bem como dos trabalhos desenvolvidos pela própria Comissão Europeia, foi publicado o Aviso do Banco de Portugal n.º 5/2013, que explicita a forma como devem ser cumpridos, pelas entidades financeiras, os deveres relativos à prevenção e repressão do branqueamento e do financiamento ao terrorismo, previstos na Lei n.º 25/2008, de 5 de junho.

O Aviso entrou em vigor a 16 de fevereiro de 2014 e é aplicável às instituições de crédito, sociedades financeiras, instituições de pagamento, instituições de moeda eletrónica, entre outras entidades.

Para a **área comercial** e para a **área operacional**, as principais alterações introduzidas por este diploma são:

- O estabelecimento de regras que permitem às instituições uma **abordagem baseada no risco**, modulando a natureza e a extensão dos **procedimentos de identificação e de diligência**;
- A introdução de **novos requisitos na identificação de clientes e beneficiários efetivos**;
- A inclusão e o reforço de **obrigações de identificação em transações ocasionais**;
- A intensificação de **procedimentos de diligência** relativos a operações realizadas à distância, a operações com pessoas politicamente expostas e a algumas operações de transferência de fundos, entre outras;
- A divulgação de **listas exemplificativas de potenciais**:
 - **Fatores de risco elevado**;
 - **Indicadores de suspeição**.

"[...] é considerado relevante qualquer colaborador da instituição financeira, interno ou externo, que: [...] Exerça funções que impliquem o contacto direto, presencial ou à distância, com os clientes da mesma; [...]"



Neste âmbito são de destacar as **novas regras para a abertura de conta**, bem como os procedimentos de atualização de dados relativos aos intervenientes, que implicam a definição, pela própria instituição, das regras aplicáveis internamente. A forma como se têm de **identificar os intervenientes em transações ocasionais** e a **obrigatoriedade de identificar depositantes** em contas bancárias também foram estabelecidas.

Apesar de terem sido definidas regras comuns cujo cumprimento é obrigatório, houve um aumento significativo de casos em que as medidas de identificação e de diligência a adotar são definidas de acordo com a parametrização que cada instituição venha a adotar internamente. Se, por um lado, a adoção de uma abordagem baseada no risco permite flexibilizar e adequar procedimentos, por outro, esta possibilidade traduz, necessariamente, uma maior responsabilização por parte da instituição face às políticas e procedimentos que venham a ser definidos.

Tendo em conta a importância, nacional e internacional, da adoção de boas práticas no âmbito da prevenção do branqueamento e do financiamento ao terrorismo, há a necessidade (e a obrigatoriedade legal) de manter os conhecimentos fundamentais sobre esta temática sempre presentes e devidamente atualizados, no âmbito do exercício das funções por parte de **colaboradores relevantes** das entidades financeiras. Para este efeito é considerado relevante qualquer colaborador da instituição financeira, interno ou externo, que:

- Seja membro do respetivo órgão de administração ou de órgão equivalente;
- Exerça funções que impliquem o contacto direto, presencial ou à distância, com os clientes da mesma;

Aviso do Banco de Portugal n.º 5/2013

Dever de Formação Artigo 46.º Política Formativa

1 – Para cumprimento do dever de formação previsto no artigo 22.º da lei, as instituições financeiras devem definir e aplicar uma política formativa adequada às funções concretamente exercidas pelos colaboradores relevantes em matéria de prevenção do branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo e que vise assegurar aos mesmos um conhecimento pleno, permanente e atualizado (...)

- Esteja afeto às áreas funcionais de *compliance*, de gestão de riscos e de auditoria interna;
- Seja qualificado como tal pela instituição financeira.

Para dar resposta às necessidades que se colocam às entidades sujeitas às normas sobre prevenção do branqueamento e do financiamento ao terrorismo, o Instituto de Formação Bancária desenvolveu uma oferta formativa especializada, que permite às entidades adotarem uma política formativa ajustada às imposições decorrentes dos normativos legais. ■

***Formadora e responsável pela área de Prevenção do Branqueamento e do Financiamento ao Terrorismo no IFB. Docente no IFB e no ISGB.**

Produtos Financeiros Complexos



Raquel Cardoso*

A elevada complexidade técnica de algumas aplicações financeiras levou a que fossem classificadas como produtos financeiros complexos.

Decreto-lei n.º 211-A/2008

Produtos Financeiros Complexos são instrumentos financeiros que, embora assumindo a forma jurídica de um instrumento financeiro já existente, têm características que não são diretamente identificáveis com as desse instrumento em virtude de terem associados outros instrumentos financeiros de cuja evolução depende, total ou parcialmente, a sua rentabilidade.

Os produtos financeiros complexos são instrumentos financeiros cuja complexidade se encontra sobretudo associada à perceção dos riscos e da rentabilidade esperada para a maioria dos investidores.

A oferta de produtos financeiros complexos é vasta e varia ao longo do tempo, acompanhando a inovação da indústria financeira. É também muito significativo o número de produtos financeiros complexos que são emitidos noutras jurisdições e que são comercializados em Portugal, o que impede a intervenção das autoridades de supervisão portuguesas na fase de conceção dos produtos e na da aprovação dos respetivos documentos in-

formativos obrigatórios. Alguns exemplos de produtos financeiros são: obrigações estruturadas, valores mobiliários representativos de dívida com possibilidade de perda de capital (*notes*), certificados, *warrants* autónomos, CFD, ETF, *unit-linked*, contratos derivados sobre taxa de juro, contratos derivados sobre divisas, operações de capitalização ligadas a fundos de investimento, entre outros.

O contexto de taxas de juro historicamente baixas, como é o atual, leva a que muitas empresas de investimento respondam à procura de retornos de investimento oferecendo produtos financeiros complexos, produtos esses que, anteriormente, só estavam ao alcance de investidores profissionais.

A 1 de janeiro de 2013 entrou em vigor o Regulamento da CMVM n.º 2/2012 sobre os deveres informativos relativos a produtos financeiros complexos e comercialização de operações e seguros ligados a fundos de investimento. Este regulamento estabelece as obrigações que as instituições financeiras devem observar na comercialização dos PFC, nomeadamente disponibilização ao investidor do documento informativo, identificação do produto como produto financeiro complexo nos documentos informativos e eventuais mensagens publicitárias e aprovação prévia pela autoridade competente da respetiva publicidade.

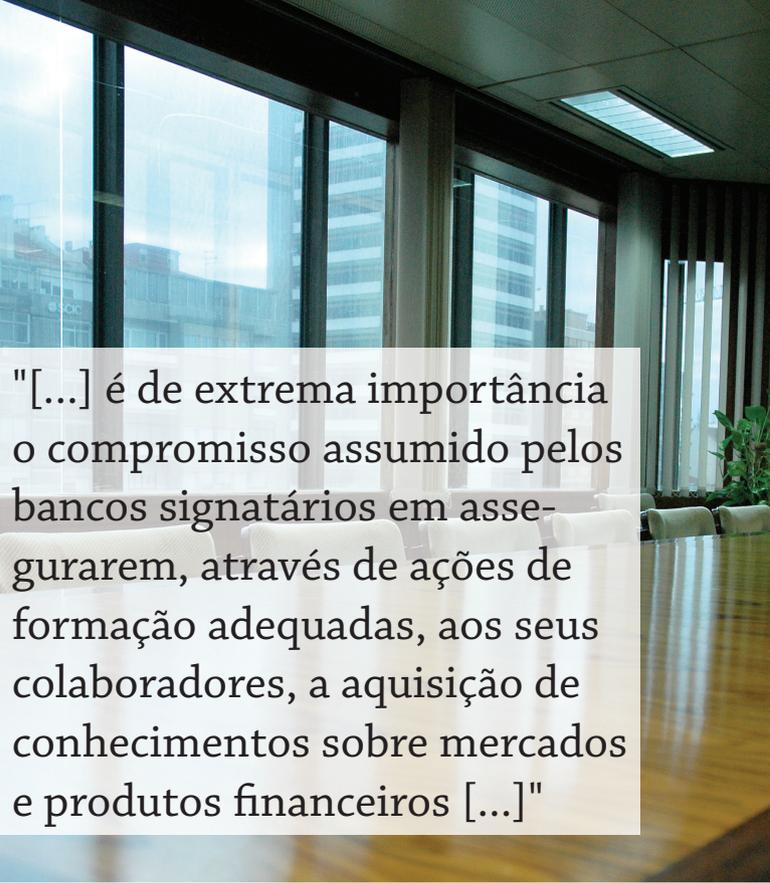
A 10 de dezembro de 2013 foi assinado um protocolo entre a CMVM e a APB sobre a comercialização de produtos financeiros complexos, considerando que a comercialização de PFC junto de clientes de retalho tem vindo a ganhar importância crescente nos mercados financeiros. O elevado grau de complexidade que caracteriza alguns desses produtos requer cuidados na respetiva comercialização, para que as suas características e risco sejam apropriadamente apreendidos não só pelos clientes como pelos próprios colaboradores nela envolvidos.

Os bancos signatários do presente protocolo revelam-se empenhados em assegurar que os seus colaboradores pautem a sua atuação por elevados padrões de profissionalismo e qualidade na comercialização de PFC. Isto porque é essencial que as entidades comercializadoras de tais produtos disponham de recursos humanos qualificados.

Cada banco signatário compromete-se a assegurar que a comercialização de PFC será sempre realizada com a intervenção de colaboradores que tenham, através de ações de formação adequadas, adquirido os conhecimentos sobre mercados e produtos financeiros que lhes permitam compreender e esclarecer os clientes sobre as características e os riscos dos produtos comercializados.

Cada banco signatário compromete-se ainda a não comercializar junto de clientes de retalho, fora do âmbito da prestação do serviço de gestão discricionária de carteiras ou consultoria para investimento PFC que sejam classificáveis com alerta gráfico laranja ou vermelho e cuja média das taxas de rendibilidade esperadas entre o percentil 20% e 80% seja negativa, com base em simulações elaboradas em conformidade com o previsto nos n.ºs 2 e 3 do artigo 13.º do Regulamento n.º 2/2012 da CMVM e PFC que sejam classificáveis com alerta laranja ou vermelho nos termos do artigo 9.º do Regulamento n.º 2/2012 e cujo rendimento a pagar e/ou do capital a devolver dependa de mais de três mecanismos de entre os constantes da lista anexa, ou outros mecanismos que os bancos signatários e a CMVM considerem originadores de elevada complexidade.

A 7 de fevereiro de 2014, a ESMA (European Securities and Market Authority) alerta os investidores para os riscos de investir em produtos financeiros complexos, nomeadamente:



"[...] é de extrema importância o compromisso assumido pelos bancos signatários em assegurarem, através de ações de formação adequadas, aos seus colaboradores, a aquisição de conhecimentos sobre mercados e produtos financeiros [...]"

- **Risco de liquidez** – não ser capaz de vender facilmente o produto na eventualidade de necessitar de o fazer antecipadamente;
- **Risco de alavancagem** – utilizando estratégias de multiplicação de ganhos e perdas potenciais, tais como o recurso ao crédito ou a produtos como os derivados;
- **Risco de mercado** – risco de perdas decorrentes da flutuação diária dos preços de mercado;
- **Risco de crédito** – risco de o emitente do produto ou empresa a ele associada entrar em incumprimento;
- **Custo de complexidade** – resulta do facto de o produto integrar estruturas complexas, o que pode aumentar o seu custo.

Mantendo-se este cenário de taxas de juro historicamente baixas, a procura de alternativas mais rendíveis do que os tradicionais depósitos a prazo por parte dos investidores será com certeza o mais provável. Neste contexto, a qualificação dos recursos humanos das instituições financeiras revela-se fundamental. Para tal, é de extrema importância o compromisso assumido pelos bancos signatários em assegurarem, através de ações de formação adequadas, aos seus colaboradores, a aquisição de conhecimentos sobre mercados e produtos financeiros, nomeadamente PFC. Apenas desta forma será possível garantir a comercialização mais adequada, enquadrando devidamente as características e o risco de cada produto financeiro ao perfil do investidor. ■

Consultora do IFB na Área de Mercados Financeiros.
Docente do ISGB.



CURSOS PARA EXECUTIVOS

CURSO PRÁTICO DE PREPARAÇÃO PARA O EXAME DE AVALIAÇÃO PROFISSIONAL À OTOC

2ª Edição – 25 | Agosto | 2014

Horário pós-laboral

DESTINATÁRIOS

- Candidatos ao Exame de Avaliação Profissional para admissão na OTOC.
 - Bacharéis e Licenciados em cursos das áreas das Ciências Económico-Sociais.
 - Alunos em fase de conclusão do respetivo curso.
- Outros interessados que pretendam rever, integrar e atualizar conhecimentos.

PLANO DE ESTUDOS

Contabilidade Financeira – 36 horas**Contabilidade de Gestão** – 15 horas**Fiscalidade** – 25 horas**Ética e Deontologia** – 4 horas

CARGA HORÁRIA (Pós-laboral)

O curso, com um total de 80 horas letivas, está repartido em 22 sessões de 3 ou 4 horas.

Segunda, quarta e sexta-feira, das 18h30 às 22h30

Sábado, das 9h30 – 12h30 e das 14h00 – 17h00

Exceionalmente poderão ocorrer alterações a este horário.

INSCRIÇÕES

2ª edição: até 14 de agosto de 2014

LOCAL: Lisboa: Av. 5 de Outubro, nº 164
(Metro: Campo Pequeno)

Formação Profissional

Cursos Presenciais

2014

ÁREAS/CURSOS	ABR	MAI	JUN
Área de Comportamento Organizacional			
Gestão do Tempo			5 e 6
Liderança de Equipas		26 e 27	
Área de Contabilidade e Análise de Empresas			
Auditoria Bancária	7 a 11 (P)	19 a 23	
Consolidação de Contas nas Empresas	3 e 4		
Contabilidade Bancária		5 a 7	
Introdução às Normas Internacionais de Contabilidade		22 e 23 (P)	
Área de Crédito			
Análise de Risco de Crédito		14 a 16 (P)	
Crédito à Habitação		9	
Crédito a Particulares e a Empresas			5 e 6 (P)
Gestão e Recuperação de Crédito		06 a 08 5 a 7 (P)	
OPARI & o PERSI – As Regras do Crédito		12	
Área de Direito			
Cheque – Normas e Procedimentos		8 e 9 (P)	
Cientes Bancários – Enquadramento Jurídico			2 e 3
Contratos e Garantias do Crédito	28 e 29		2 e 3 (P)
Fiscalidade – O Impacto da Tributação nos Produtos Financeiros	7 e 8 (P)		
Garantias Bancárias		15 e 16	
Insolvência e o Processo Especial de Revitalização		15 e 16 (P)	
Registos e Notariado		29 e 30	
Sigilo Bancário		26 (P)	
Área de Marketing e Gestão da Atividade Comercial			
Qualidade no Atendimento	28 e 29		
Técnicas de Negociação e Venda		8 e 9	
Área de Mercados Financeiros			
Análise de Investimentos e Gestão de Carteiras	1 e 2		
Mercado e Produtos Financeiros		12 a 14	
Área de Operações e Técnicas Bancárias			
Anti-Money Laundering & Counter-Terrorism Financing		19	
Conta e Depósito Bancário	14 (P)		
Deteção da Falsificação e Contrafação de Meios de Pagamento		23 (P)	
Meios e Sistemas de Pagamentos Eletrónicos	8		
Operações Documentárias no Comércio Internacional	3 e 4 (P)		

(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

Obs. – O Curso não confere grau académico pelo que "não tem reconhecimento oficial", nem confere créditos ECTS.

INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES

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





Rock in Rio Lisboa

O Rock in Rio Lisboa regressa ao Parque da Bela Vista a **23, 25, 30 e 31 de maio e a 1 de junho de 2014**, numa edição que assinala os dez anos do maior evento de música e entretenimento do mundo na capital portuguesa. Em dez anos o Rock in Rio investiu 100 milhões de euros em Portugal e gerou impacto económico estimado em 315 milhões de euros (**mais de 45 mil empregos**, entre diretos e indiretos).

A organização anunciou que os bilhetes para a edição do próximo ano vão manter-se inalterados, no valor diário de 61€.



Sobre o Rock in Rio

O Rock in Rio é o maior evento de música e entretenimento de todos os tempos, contando já com nove edições realizadas no Brasil, Portugal e Espanha que reuniram mais de 6,5 milhões de pessoas.

Utilizando a música como linguagem universal que une as pessoas em todo o mundo, o Rock in Rio é um veículo de comunicação de emoções e causas. Um dos seus pilares é o Projeto Social, que em Portugal tem como parceira a SIC Esperança. **Lançado em 2001, no Rio de Janeiro, o Projeto POR UM MUNDO MELHOR nasceu para, através da música**, chamar a atenção das pessoas e sensibilizá-las para que ajudem a melhorar as condições sociais através das mais simples atitudes quotidianas.

Site oficial do Rock in Rio Lisboa: www.rockinrio-lisboa.sapo.pt ■



Assista às Exposições da ILUSTRARTE 2014

Entre os ilustradores escolhidos estão também seis profissionais portugueses.



<http://www.ilustrarte.net/PT/ilustrarte2014/vencedores.htm>

O Museu da Eletricidade apresenta entre **17 de janeiro e 13 de abril**, a ILUSTRARTE 2014 – VI Bienal de Ilustração Infantil para a Infância. Em exposição estão 150 ilustrações de 50 artistas selecionados, entre quase 2000 candidatos de 72 países. Em destaque está o trabalho da ilustradora alemã Johanna Benz, vencedora do prémio ILUSTRARTE 14, com um conjunto de imagens que contam com o acordeonista Pacho Rada, célebre músico popular colombiano. Esta VI edição apresenta ainda uma retrospectiva da obra de Chiara Carrer com cerca de 100 imagens que traçam um percurso pelo universo de uma das mais importantes ilustradoras contemporâneas. ■

Atelier de Teatro Espanhol com María Cuevas no Instituto Cervantes Lisboa

1 de abril até 24 de junho

Aprender espanhol pela representação!

A proposta é um *atelier* de teatro em espanhol para melhorar a dicção, enriquecer o vocabulário e a expressão oral, bem como aprofundar os conhecimentos sobre a cultura espanhola a partir do trabalho dramaturgico. Este *atelier* visa aproveitar a magnífica oportunidade que o teatro oferece como encontro vital e de comunicação intercultural através da palavra, do gesto e da emoção.

María Cuevas é uma atriz natural de Madrid e residente em Lisboa. lisboa.cervantes.es ■



<http://www.gazetadosartistas.pt/?p=16572>

Aconteceu a

1 de Abril

Na mitologia nórdica este dia é consagrado ao deus Loki, dos truques e das brincadeiras, culto que teria posteriormente gerado o Dia da Mentira.

Acesso ao Ensino Superior

> 23

Decreto-Lei 64/2006, de 21 março 2006

Informações:

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

www.isgb.pt
e-mail: isgb@isgb.pt

Licenciaturas 2014/2015

> **Gestão Bancária**
> **Gestão e Sistemas de Informação**

Inscrições Abertas

1.ª Fase:
até 16 de maio

Exame: 21 de maio (14h30)
Entrevistas: 22 e 23 de maio

2.ª Fase:
até 26 de junho

Exame: 1 de julho (10h00)
Entrevistas: 2 a 4 de julho

Elementos de Avaliação:

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

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

1.ª Edição

Lisboa e Porto:
10 e 17 de maio

Inscrições até 5 de maio

2.ª Edição

Lisboa e Porto:
21 e 28 de junho

Inscrições até 16 de junho

Duração: 12 horas
Horário: 9h – 12h e 13h – 16h
Local: Lisboa – IFB – Av. 5 de Outubro, n.º 164
Porto – IFB – R. Fernandes Tomás, n.º 352, 4.º

Licenciaturas reconhecidas oficialmente.
(* Não confere garantia de acesso. Curso "sem reconhecimento oficial".
Copyright © 2014 by ISGB/APB, Lisbon

Pós-Graduações 2014

[Créditos ECTS a todas as disciplinas]

- **Gestão Bancária** (187 horas) 
- **Curso Avançado de Gestão Bancária** (200 horas)
- **Alta Performance nas Vendas** (186 horas)
- **Investimentos e Mercados Financeiros** (177 horas)
- **Compliance** (184 horas)
- **Auditoria Financeira e de Sistemas de Informação** (210 horas)

Condições Especiais

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

Descontos:
→ 10% na 2.ª inscrição
→ Grupos: 5 inscrições 20%

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

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



Licenciaturas

1 de março – Início do 2.º semestre das licenciaturas do ISGB. Neste momento estão em funcionamento todas as unidades curriculares que integram os planos de estudo dos cursos.

Unidades curriculares isoladas

– É possível a sua frequência por alunos não inscritos nos cursos de licenciatura, podendo funcionar para aperfeiçoamento de conhecimentos numa determinada área. Poderão ainda ser frequentadas em diferentes modalidades – ensino a distância ou presencial (horário laboral ou pós-laboral).

Estágios Profissionais de Aproximação à Vida Ativa

– Para todos os alunos finalistas e/ou recém-licenciados. Realizam-se em instituições do setor financeiro, com uma duração variável de seis a nove meses e, regra geral, são remunerados.

Reingressos – Os

alunos que, tendo frequentado o ISGB, não completaram a respetiva licenciatura podem reingressar na Escola sem que para tal tenham de efetuar nova candidatura. No âmbito de uma campanha promocional lançada no corrente ano letivo, os interessados estão isentos do pagamento da taxa de reingresso.

Conferências

O ISGB organiza diversas conferências temáticas no âmbito das pós-graduações em curso, em cada ano letivo, possibilitando assim uma aprendizagem sobre temas relevantes para o setor e a partilha de pontos de vista e experiências profissionais.

São **gratuitas** e limitadas à capacidade das salas.

Informe-se sobre os próximos temas e datas no site do ISGB (www.isgb.pt).



Conferência "Ética e Serviços Financeiros" em que o orador foi o Professor João César das Neves.

Pós-Graduações

Alta Performance no Negócio Bancário – 2013

Com o objetivo de proporcionar uma formação académica complementar e um contacto mais próximo com temas críticos para o negócio, esta pós-graduação, criada pela CGD e pelo ISGB contou com a participação de 25 elementos da rede comercial da CGD, oriundos de todo o país. Ao longo de nove meses e 236 horas de atividades letivas e versando 12 cadeiras distintas, os candidatos selecionados tiveram ainda oportunidade de um contacto direto com diversos oradores convidados de diversas direções do Grupo CGD.

Henrique Melo na sessão de encerramento, para além do sucesso desta pós-graduação, salientou ainda a importância da formação: "formar é investir, investir nas pessoas".



Pós-Graduações 2014

Estão previstas ainda edições fechadas de pós-graduações, desenhadas para e em conjunto com determinadas instituições, implementando-se, desta forma, conteúdos que dão resposta às necessidades de formação identificadas.

A abordagem escolhida é a melhor, dada a natureza dos temas que decorrem, muitas vezes, de práticas e normas internas específicas. Exemplos: Cultura Organizacional e *Compliance*.

Formação em Alternância na Banca

Sessão de Entrega de Diplomas em Lisboa e Porto 20º CURSO

Decorreram, no dia 11 de fevereiro (Lisboa) e no dia 13 de fevereiro de 2014 (Porto), as sessões de entrega de diplomas e certificados de qualificação aos 77 jovens que concluíram o Curso de Técnicas e Operações Bancárias, em setembro de 2013.

Além dos diplomados, foram também distinguidos os melhores alunos de cada ano e curso e 16 jovens receberam um prémio por terem sido "Formandos 100%" – zero faltas e zero negativas, no ano letivo anterior. A todos desejamos as maiores felicidades.

Na entrega dos diplomas, estiveram presentes, em Lisboa, João Mendes Rodrigues – Secretário-Geral da APB (abertura) – e Elsa Mano – Subdelegada Regional de Lisboa e Vale do Tejo do IEFP (encerramento). Realçamos ainda a presença de um antigo aluno do curso, Miguel Horta-Nova, hoje diretor de balcão de um banco, que partilhou com os jovens o seu percurso académico e profissional.

No Porto, fizeram parte da mesa da presidência César Ferreira, Delegado Regional Norte do IEFP, Luís Clérigo, Direção da CGD, e elementos da Direção do IFB.

Em ambas as cidades, foram vários os responsáveis de instituições de crédito e formadores que se juntaram neste momento importante da vida destes jovens. ■

LISBOA, 11 de fevereiro



Elsa Mano (IEFP) na entrega de um prémio



João Mendes Rodrigues (APB) na entrega de um diploma



Miguel Horta-Nova no uso da palavra

PORTO, 13 de fevereiro



Mesa de Presidência no Porto



César Ferreira (IEFP) na entrega de um prémio



Luís Vilhena da Cunha (IFB) na entrega de um diploma

Workshop ...



Marketing para Resultados

Lisboa, 21 e 22 | Maio | 2014

DESTINATÁRIOS

Quadros médios/superiores, para quem o domínio prático das mais atuais e científicas técnicas de Marketing e Vendas seja fundamental para o sucesso pessoal e da organização.

PROGRAMA

- Mercado
- Pontos de Distribuição
- Produto
- Inovação
- Preço
- Plano de Marketing
- Promoção
- Marketing In

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



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

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

Workshop ...

FATCA, Common Reporting Standard e Nova Diretiva da Poupança

Lisboa, 15 | Maio | 2014

Porto, 29 | Maio | 2014

DESTINATÁRIOS

Profissionais da banca de todas as áreas, envolvidos na conceção ou prestação de serviços financeiros internacionais ou com interesse no acompanhamento da evolução das condições de operação.

PROGRAMA

- Sessão I** – Portugal e a cooperação internacional em matéria fiscal
- Sessão II** – Transparência fiscal e a assistência mútua através da troca de informações fiscais e da cobrança de créditos respeitantes a impostos
- Sessão III** – Aspetos principais da evolução da legislação portuguesa aplicável à luta contra a evasão fiscal e à promoção da estabilidade e integridade dos mercados financeiros

Curso de 7 horas destinado a apoiar o desenvolvimento profissional dos participantes, sendo, por esse motivo, "sem reconhecimento oficial".



Informações:

Teresa Corales
Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 Lisboa, Portugal
Tel.: (+351) 217 916 278 Fax: (+351) 217 977 732
e-mail: t.corales@ifb.pt

www.ifb.pt

A *inforBANCA* registou, nos seus 100 números, muitos momentos de uma história feita de fragmentos de memórias e sonhos que marcaram a vida de muitos e que continuam a dar sentido a muito do que hoje somos e fazemos. Sobre os sonhos, cabe-nos a todos contribuir com a nossa parte para fazer mais e melhor e avançarmos, tornando o impossível cada vez mais possível.