

Nº 115 | FEV.2019  
CONHECIMENTO E VISÃO DE FUTURO

# Infor Banca

REVISTA DO INSTITUTO DE FORMAÇÃO BANCÁRIA

## *Fair Play Leadership*

LUDO VAN DER HEYDEN

## *The Bitcoin Paradox: The Janus-Faced Nature of Innovations and Risks Intertwined*

DAVID GYORI

Quem tudo quer tudo perde: ou o que a banca pode  
aprender com o escândalo Wells Fargo

MIGUEL PINA E CUNHA, ARMÉNIO REGO

Diretiva Revista de Serviços de Pagamentos (PSD2)  
Um desafio à inovação e competitividade

JOSÉ PAIVA DE BRITO

*Banking and Bankers: Stepping into the next decade*

COLIN MORRISON

Emprego e competências no Sector Financeiro:  
tempo de desafios, tempo de decisões

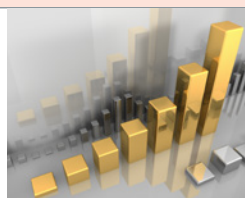
TERESA PEREIRA ESTEVES

# Índice

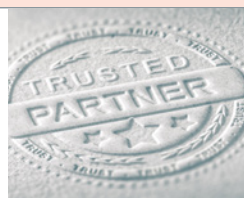
- 02 Fair Play Leadership**  
**Ludo Van der Heyden**
- 22 O paradoxo da Bitcoin: a “dupla face” de Jano**  
*The Bitcoin Paradox: The Janus-Faced Nature of Innovations and Risks Intertwined*  
**David Gyori**
- 34 Quem tudo quer tudo perde: ou o que a banca pode aprender com o escândalo Wells Fargo**  
**Miguel Pina e Cunha, Arménio Rego**
- 40 O Sector Bancário num minuto**  
**Área de Estudos e Publicações – APB**
- 44 Diretiva Revista de Serviços de Pagamentos (PSD2)**  
**Um desafio à inovação e competitividade**  
**José Paiva de Brito**
- 50 “Banca e seus profissionais avançam para a próxima década”**  
*“Banking and Bankers: Stepping into the next decade”*  
**Colin Morrison**
- 60 Emprego e competências no Sector Financeiro: tempo de desafios, tempo de decisões**  
**Teresa Pereira Esteves**
- 66 European Money Quiz 2019**  
**Educação Financeira APB**
- 68 Lifestyle**

## CERTIFICAÇÕES IFB

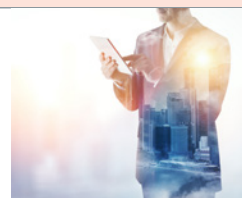
O IFB É UMA ENTIDADE  
FORMADORA CERTIFICADA PELO  
BANCO DE PORTUGAL



**Certificação em  
Comercialização  
de Crédito  
Hipotecário**



**Certificação em  
Comercialização  
de Crédito aos  
Consumidores**



**Certificação em  
Intermediação de  
Crédito**

Mais informações em: [www.ifb.pt/cursos-ifb/formacao-intermedia](http://www.ifb.pt/cursos-ifb/formacao-intermedia)



Ana Terras

FICHA TÉCNICA  
InforBanca nº 115 | FEV.2019

Propriedade:

**IFB** INSTITUTO  
DE FORMAÇÃO  
BANCÁRIA

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

Sede: Av. da República, nº35 - 8º, 1050-186 Lisboa  
Tel.: 217 916 200 | Fax: 217 972 917  
e-mail: info@ifb.pt | www.ifb.pt

Diretor: Ana Terras

Redação: Ana Terras

Edição e Design: FPreto - Graphic Design

Periodicidade: quadrimestral

© 2019 by IFB/APB, Lisboa

A responsabilidade pelas opiniões expressas nos artigos publicados na inforBANCA, quando assinados, compete unicamente aos respetivos autores.



## Editorial

Esta é a primeira InforBanca de 2019. Queremos, por isso, desejar a todos os nossos leitores um Excelente Ano!

O alinhamento da **InforBanca 115** inclui os seguintes temas:

**Ludo van der Heyden**, no artigo **"Fair Play Leadership - A brief introduction with comments on "natural" behaviors, having a management philosophy and implementing a common management framework"** apresenta um quadro de Gestão denominado *Fair Play Leadership* (FPL) que visa melhorar a colaboração dentro de uma organização e promover uma prática correta nas interações entre os responsáveis da gestão.

**David Gyorj**, em **"The Bitcoin Paradox: The Janus-Faced Nature of Innovations and Risks Intertwined"** partilha o seu pensamento reflexivo e muito pedagógico, sobre o tema *"Bitcoin"*, ao identificar os seus aspetos positivos e impactantes enquanto inovação, assim como os aspetos negativos e penosos.

**Miguel Pina e Cunha & Arménio Rego** no artigo **"Quem tudo quer tudo perde: o que a Banca pode aprender com o escândalo Wells Fargo"** analisam e sublinham algumas "armadilhas" que influenciam a *Governance* nas organizações, nomeadamente, quando a maximização do valor para o acionista abre caminho à *hubris*.

**José Paiva Brito** escreve sobre **"Diretiva Revista de Serviços de Pagamentos (PSD2) - Um desafio à inovação e competitividade"** analisando as profundas alterações que se avizinham no mundo dos pagamentos e a necessidade de adaptação do atual modelo bancário a esta nova realidade.

**Colin Morrison** em **"Banking and Bankers: Stepping into the next decade"** comunica a apresentação na conferência *"Between people & technology: tomorrows work"* partilha a sua reflexão e experiência sobre os desafios das mudanças no sector bancário e como estes exigem novas respostas aos profissionais da formação a nível europeu.

**Teresa Pereira Esteves** no artigo **"Emprego e Competências no Sector Financeiro: tempo de desafios, tempo de decisões"** apresenta a sua reflexão sobre os resultados de estudos realizados no sector financeiro relativamente às competências necessárias e ao desafio que atualmente tal realidade representa para os indivíduos, para as instituições de ensino e formação e para as instituições financeiras.

Como habitualmente, na InforBanca encontra também a rubrica da APB **"O Sector Bancário num Minuto"** e a informação sobre as atividades mais relevantes desenvolvidas no âmbito do Projeto de Educação Financeira da APB, neste número, ficamos a saber os planos para o **European Money Quiz 2019**.

Ficam, também, algumas boas sugestões na nossa **Lifestyle**.

**Boas Leituras!**

## Complexities of Chairing in Modern Banking Governance

**18-19  
MAR  
2019**

O IFB - Instituto de Formação Bancária e o INSEAD vão organizar a 18 e 19 de março no Pestana Palace em Lisboa, o curso *Complexities of Chairing in Modern Banking Governance* dirigido exclusivamente a Chairmen e Membros dos Órgãos Sociais com responsabilidades de Governance na banca portuguesa.

Os professores do INSEAD Peter Nathaniel & Ludo Van der Heyden serão os responsáveis pela transmissão do conhecimento e discussão dos temas no âmbito dos novos desafios ("modern complexities") da "Governance" e como atuar face a estes novos desafios (atitude).

**INSEAD**

The Business School  
for the World®

**IFB** INSTITUTO  
DE FORMAÇÃO  
BANCÁRIA

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS



# Fair Play Leadership

Uma introdução breve com comentários sobre comportamentos “naturais”, incorporando uma filosofia e um enquadramento de gestão comuns.

A brief introduction with comments on 'natural' behaviors, having a management philosophy and implementing a common management framework.





## GOVERNANCE



### Ludo Van der Heyden<sup>1</sup>

Professor Catedrático de "Corporate Governance" no INSEAD (desde 2010), tendo iniciado a sua colaboração com esta Instituição em 1988. É Director Fundador do INSEAD's Corporate Governance Initiative e co-Director do International Directors Program e do Value Creation for Owners and Directors.

Dá aulas de *governance, leadership, innovation e fairness in business*. Foi co-Dean do INSEAD (1990-1995) e PhD Director & Associate Dean para Investigação (1989-1990).

Antes de ingressar no INSEAD, foi docente na School of Organization and Management na Yale University (1980-1988) e na Kennedy School of Government da Universidade de Harvard (1978-80). Tem o grau de Engenharia em Matemáticas Aplicadas pela Université Catholique de Louvain (1974) e é Doutorado em Administrative Sciences pela Yale University (1979).

Chaired Professor of Corporate Governance at INSEAD (since 2010), which he joined in 1988. He also is the Founding Director of IINSEAD's Corporate Governance Initiative and co-Director of the International Directors Program and the Value Creation for Owners and Directors program. He lectures on governance, leadership, innovation, and fairness in business.

Former co-Dean of INSEAD (1990-1995) and PhD Director & Associate Dean for Research (1989-1990).

Before joining INSEAD, was on the faculty of the School of Organization and Management at Yale University (1980-1988) and of the Kennedy School of Government at Harvard University (1978-80). He holds an Engineering Degree in Applied Mathematics from the Université Catholique de Louvain (1974) and a PhD Degree in Administrative Sciences from Yale University (1979).

<sup>1</sup> We thank GENERALI for allowing us to reproduce the article "Fair Play Leadership" which originally appeared in June 2017 in GENERALI's IL BOLLETTINO No.7 (June 2017), in our INFORBANCA journal, together with a translation in Portuguese.

# Fair Play Leadership<sup>2</sup>



**ABSTRACT:** Neste artigo, introduzimos um quadro de gestão para melhorar a colaboração dentro de uma Organização. Este quadro, denominado “Fair Process Leadership”, que designaremos abreviadamente por FPL, é relativamente simples e impressionantemente eficaz. Promove, também, uma prática correcta nas interações entre os responsáveis da gestão.

Começamos por realçar o contraste entre duas filosofias de gestão, a filosofia de “comando e controlo” e a filosofia FPL. Seguidamente analisamos alguns dos traços Darwinianos inculcados nas diferentes civilizações, embora em graus diferentes. Estes comportamentos Darwinianos condicionam-nos muitas vezes e conduzem-nos a violarmos a filosofia de gestão FPL. Esta filosofia não é natural para ninguém e, conseqüentemente, tem que ser aprendida.

Finalmente apresentamos o enquadramento desta filosofia, definindo-o de uma forma muito operacional. Antes de terminarmos e apresentarmos as nossas conclusões, ilustramos o quadro usando um conjunto de aplicativos.

**ABSTRACT:** In this article, we introduce a management framework for supporting collaboration in an organization. This framework, called Fair Process Leadership and abbreviated FPL, is relatively simple and remarkably effective. It also makes interactions fairer.

We start by contrasting two management philosophies, the ‘command and control’ one and the FPL one. We then review some of the main Darwinian traits that all cultures possess but to different degrees. These Darwinian behaviors largely condition us and often lead us to violate the FPL management philosophy, which needs to be learned and is not a natural one for anyone.

Then we present the framework, which is defined in a very operational manner. Before presenting our conclusions, we illustrate the framework using a number of applications.

<sup>2</sup> Este artigo foi traduzido, do original inglês, por António Neto da Silva, CEO do IFB e aluno de Ludo Van der Heyden no INSEAD. O tradutor decidiu não passar para Português “Fair Play Leadership” por não haver expressão Portuguesa com a mesma abrangência de significado. Os quadros são também apresentados sem tradução. Por opção própria, o tradutor não escreve segundo o novo acordo ortográfico.



## Qual das duas descrições seguintes melhor espelha a filosofia de gestão da sua organização?

**Filosofia A** – Os grandes objectivos da organização são estabelecidos pela liderança de topo, em reuniões de estratégia que decorrem no piso da Administração. Informam-nos, depois, quais os objectivos que nos foram estabelecidos e insistem que a nossa prioridade e o nosso foco deve ser atingir aqueles resultados. O trabalho dos Administradores é, então, pressionar-nos para além dos nossos limites. Nesse sentido, estabelecem-nos metas elevadas, incentivando-nos a atingi-las e recompensando-nos se as conseguirmos atingir e se, eventualmente, as ultrapassarmos (mas isto é raramente o caso, dado que as metas são estabelecidas a um nível muito alto). Então, os consultores externos fornecem-nos as “melhores práticas” que, segundo eles nos dizem, são aplicadas nas melhores organizações a nível mundial. Acima de tudo, sublinham, não poderemos desapontar os nossos accionistas, que são cruciais para o nosso futuro. Os accionistas não estão satisfeitos connosco pois, de forma regular, nós não conseguimos cumprir as expectativas que o nosso Administrador Financeiro anuncia ao mercado no início do ano...e que, a maior parte das vezes, nós só descobrimos naquele momento.

**Filosofia B** – A principal responsabilidade da Administração é enquadrar os objectivos que nos transmite e explicar-nos como eles cumprem a visão da Organização. Logo que as nossas equipas compreendem a visão Organizacional e os objectivos, é-nos dada uma considerável latitude e autonomia para estabelecermos as metas. Este processo desenrola-se em discussão aberta com os nossos líderes, os quais insistem que os objectivos são importantes para o alinhamento dentro da Organização – de modo a não desapontar os nossos colegas em outros departamentos. A nossa cultura admira o desempenho que consiste em ultrapassar as metas estabelecidas (que são estabelecidas a níveis razoáveis e que tudo fazemos para exceder). Trabalhamos com consultores externos para melhorarmos a objectividade e para facilitar estas discussões. Logo que os nossos líderes decidam, explicam-nos por que razão uma determinada forma de agir foi a escolhida e quais são as suas expectativas (incluindo as recompensas). Explicam-nos, também, por que é que o nosso parecer foi seguido em alguns casos e por que razão, em outros tópicos, o nosso contributo não pôde ser seguido.

## Which of the following two descriptions describes your organization's management philosophy?

**Philosophy A.** The big organizational goals are set by 'top' leadership, in strategy meetings that occur on the 'top' floor. We are then told what results have been set for us, and that our priority and our focus must be to achieve those results. It is management's job to 'stretch' us and they do this by setting high targets. However, they also, with the input of consultants, provide us with the tools needed to achieve these 'stretch' targets and incentivize and reward us for meeting and perhaps even exceeding these targets (but this is rarely the case as targets are set at very high level). The outside consultants provide us with 'best practices' which they tell us apply in the best organizations around the globe. Above all, we should not disappoint our shareholders, who are key to our future. Shareholders are not satisfied with us for we regularly do not meet the expectations our finance director announces to the market at the beginning of the year, and which we often discover at that time.

**Philosophy B.** The key managerial responsibility is to frame the goals for our teams and explain how these fit the organizational vision. Once our teams have understood the organizational vision and goals, considerable latitude and autonomy is given to the target setting, which is discussed with our leaders, who insist that targets are important for alignment within our corporation – so that we do not let down our colleagues in other departments. Our culture celebrates performance, which is to go beyond these targets (which are set at reasonable levels, and which we seek to exceed). We work with outsiders for objectivity and for facilitating these discussions. Once our leaders have made a decision, they explain why a particular course of action has been chosen and what their expectations are (including for rewards), and why sometimes our input was followed, and why on other topics of our input could not be followed. Debate then stops and we all focus on implementing the decision. We always conduct a full evaluation of achieved outcomes, acknowledge mistakes and make the changes necessary to avoid repeating the same mistakes in the future, including on performance measures and incentives.





Após estes esclarecimentos, o debate termina e todos nos concentramos em implementar o que foi decidido. Conduzimos sempre uma avaliação completa do que conseguimos realizar, identificamos erros e fazemos as mudanças necessárias para que não se repitam no futuro, incluindo no relativo às medidas de desempenho e aos incentivos.

Se a sua resposta é “A”, os membros da sua Organização repetidas vezes terão que admitir que as coisas não correram como programado. Quantas mais coisas não correrem como o programado mais os gestores repetem e insistem que é necessário “gerir por forma a obter resultados” ... e mais ilusórios estes resultados se tornam. Os exemplos desta evolução abundam em companhias onde as Administrações seguem a filosofia “A”.

Simultaneamente, os gestores parecem, muitas vezes, não gostar da abordagem descrita na filosofia “B”. Parece-lhes ser um pouco vaga em termos de controlo e de instruções claras do topo e, obviamente, os gestores que adoptam esta filosofia arriscam-se a parecer não possuírem o controlo total das suas áreas de responsabilidade. Apesar disso, há uma evidência crescente de que o segundo estilo de gestão é simultaneamente mais executivo e mais sustentável. Nós começamos também a perceber porquê.

Fair Process Leadership ou FPL é um quadro que operacionaliza esta visão, para aplicação permanente à gestão. Este artigo tem como objectivo explicar o que o FPL é e como construir uma Organização cuja filosofia de gestão seja “B”.

If your answer is ‘A’, members in your organization regularly have to admit that things haven’t gone to plan. The more things have not gone to plan, the more managers repeat and insist that one has to ‘manage for results’ ... the more elusive these results seem to become. Examples abound of companies whose managers follow philosophy A.

At the same time, managers often appear to have an instinctive dislike for the approach outlined in philosophy ‘B’. It seems to be a bit vague in terms of control and clear directions from the top, and indeed managers adopting it risk appearing not fully in control. Yet, there is growing evidence that the second style of management is both more executive and sustainable. We also start understanding why this is so.

Fair Process Leadership, or FPL in short, is a framework that operationalizes these insights for managerial application on a day-to-day basis. This article is devoted to explaining what FPL is and how to build an organization whose managerial philosophy is B.

## As implicações para a gestão dos ensinamentos de Darwin sobre comportamentos “naturais”

A teoria da evolução de Darwin baseia-se no princípio da selecção natural: a natureza selecciona aquelas características que dão aos indivíduos e às correspondentes tribos (as antecessoras das nossas Organizações e Sociedades) a maior probabilidade de sobreviver no seu ambiente natural. Esta selecção dotou-nos a nós, humanos, com um número de comportamentos instintivos, herdados dos nossos antepassados, que os ajudaram a eles – e a nós – a sobreviver.

Os homens tiveram que sobreviver inicialmente numa competição directa com os animais para assegurar a sua própria alimentação. Poderemos descrever a situação nessa altura como “seja o almoço ou almoce”. Os caçadores primitivos traziam a comida para a tribo (até que a agricultura se estabeleceu e o trabalho passou

## Darwin on “natural” behaviors and implications for management

Darwin’s theory of evolution is based on the principle of natural selection: nature selects those traits that give individuals and their tribes (the ancestors of our organizations and societies) the greatest chance of surviving in their natural environment. This selection has led us humans to possess a number of instinctive behaviors that are inherited from our ancestors and helped them – and us – survive.

Men had to survive first in a contest with animals hunting for their own food. One could describe things then as ‘be lunch or have lunch’. Hunting men brought in the food for the tribe (until agriculture set in where work could be shared, though at that time hunting habits were often set). Men also defended the tribe from aggression by other tribes who would be happy to kill the men, take survivors as slaves, and women as pris-

a ser partilhado, embora os hábitos de caça permanecessem). Os primitivos também defendiam a tribo de agressões de outras tribos que se sentiriam felizes se pudessem matar os homens, tomar os sobreviventes como escravos e as mulheres como prisioneiras, permitindo assim que a sua tribo crescesse e, portanto, se tornasse mais resistente a agressões externas. Isto criou o sentimento instintivo de “maior é mais forte”. Caçadores que arriscassem demasiado, tipicamente não sobreviviam, o que justifica que todos sejamos avessos ao risco e não abandonemos facilmente territórios de caça conhecidos por outros, ambíguos ou desconhecidos. Só o fazemos quando não temos alternativa.

Os primitivos humanos eram treinados e seleccionados para caçar e lutar, quanto mais cedo treinados melhor. A receita era uma mistura de mimetismo selectivo (copiando dos mais velhos que apresentavam os melhores desempenhos como caçadores) e determinação individual (usando os seus talentos naturais para adaptar os métodos dos outros ao seu próprio talento e assim fazer ainda melhor que as melhores praticas dos outros). Esta é, ainda hoje, uma receita que muitos gestores seguem nas suas Organizações.

Uma questão sempre complicada no fim da caçada era a repartição do espólio: era muito importante que cada um obtivesse uma parte “justa” e esta era uma combinação do mérito (desempenho individual) e das necessidades da família de cada um dos caçadores (de facto, mesmo os grandes caçadores poderiam receber menos na medida em que a norma era uma participação fraternal). Para limitar combates entre os caçadores que se sentissem injustiçados na repartição, a hierarquia era muito útil – levando os mais novos a escutar os mais velhos. O mesmo ainda se passa hoje nas nossas Organizações.

Os homens aprendiam também que, na caça, o “fair play” com os animais era de extrema importância. De facto, ludibriar poderia permitir a alguns caçadores caçar mais. Mas, quando o excesso de caça pusesse em causa a sobrevivência das manadas isto seria equivalente a um suicídio colectivo. Os homens aprendiam que o respeito pelo ambiente natural e pela sua regeneração correspondia ao seu próprio interesse vital.

Quando o ambiente se tornava uma ameaça para a tribo, uma parte da caça era reservada para o “Grande Búfalo do Céu” para o apaziguar na sua fúria (e para ele preservar a possibilidade de boas caçadas no futuro). Se ele continuasse furioso o apaziguamento do “Grande Búfalo” que protegia a tribo era feito (na boa tradição dos caçadores) através do sacrifício de um dos membros da tribo (normalmente uma rapariga, tal como o faziam os Incas e os Romanos na Antiguidade).

oners allowing the tribe to grow bigger, and thus more resistant to outside aggression. This created the instinctive feeling that ‘bigger is safer’. Hunters that risked too much would typically not survive, which is why we all are risk-averse, and do not easily leave known hunting grounds for unknown and ambiguous territories. We do so when we have to.

Men got trained and selected to hunt and fight, early training benefiting all. The recipe was a mixture of selective mimetism (copying from the elders with the best hunting scores) and self-determination (using natural talents to adapt other people’s methods to your own talents and thus improve upon the ‘better practices’ of others). This still is a recipe that many managers follow in organizations today.

A big question at the end of the hunt was the sharing of the proceeds: it was important that each got a fair share, which was a combination of merit (individual performance) and needs of each hunter’s family (as even great hunters could come up ‘dry’ or be hurt, hence some form of fraternal sharing was the norm). To limit fights amongst fighters, hierarchy was useful – leading the young men to listen to the elders. The same is still the case in organizations.

For men, would learn that fair play with animals was not an overriding the concern, as trickery allowed men to catch more. Up to a limit, when over-hunting risked killing the animal herds altogether, and amounted to collective suicide. Respect for the natural environment was in their self-interest.

When the environment became menacing for the tribe, a share was reserved for the ‘big buffalo in the sky’ so that he might stop being upset (and preserve future hunts). Should the latter be upset, it was important The appeasement of the ‘big buffalo’ watching over the tribe was often done (in good hunting tradition) by sacrificing one’s own (often the girls, as with the Incas and the Romans of Antiquity).

As mulheres geriam a aldeia, protegidas pelos seus homens, cuidando dos mais novos e entreajudando-se. As raparigas aprendiam das anciãs, aplicando os princípios do mimetismo e da reciprocidade. Algum espírito de iniciativa era também necessário porque nem todas as raparigas tinham os mesmos talentos e personalidades. Mas, de facto, o mais importante na aldeia era o sentido de “fair play”, para que existisse harmonia internamente, dado que para além dos limites da aldeia a vida era muito dura. Até aos nossos dias, cada estátua simbolizando a justiça é uma figura feminina, com uma balança e, também, uma espada (como recompensa ou como sanção). Sabendo-se que cada um de nós pode impressionar os outros através de olhares e de ameaças, a justiça é também representada cega.

Tentamos aplicar este conceito à dicotomia macho/fêmea, para mostrar que há também razões assentes na teoria de Darwin pelas quais os homens diferem das mulheres. Isto dito, sejamos claros: nós somos o produto dos nossos pais e mães e dos traços que de ambos os lados herdamos.

Adicionalmente existe o ambiente: em climas severos (invernos impiedosos, selvas e florestas), existir sozinho é uma boa receita para morrer. Por isso, nos climas mais severos encontramos as culturas mais colectivas (Esquimós ou Escandinavos); já em climas mais suaves podemos arriscar viver sozinhos (pense-se nos climas mediterrânicos).

Sumarizando, temos respostas “básicas” ou intuitivas que foram programadas em nós. Como exemplos, temos a reciprocidade e o mimetismo; a autodeterminação; a aversão ao risco e, portanto, à mudança; o respeito pela hierarquia e pelos mais velhos; e um sentido (para os homens) para uma participação equilibrada e (para as mulheres) para o fair play. Estas características são muito comuns, embora difiram em função do clima. Os climas mais agradáveis favorecem comportamentos mais individualistas, as correspondentes tribos tendendo a ser de menor dimensão, transformando-se mesmo em nómadas se o clima não proporcionar facilmente comida para um número maior de pessoas. Por isso, os povos Nórdicos, enfrentando climas duros e florestas impiedosas, tornaram-se muito mais colectivos do que os Italianos nas suas planícies férteis.

Gestores, sem formação profissional adequada, apoiam-se em competências adquiridas e nos talentos que herdaram no seu nascimento. Alguns são úteis nas Organizações que hoje gerem, outros nem tanto. Isto depende se estão caçando (i.é, vendas) ou gerindo a aldeia (i.e., RH). As mulheres podem fazer ambos os papéis, os homens também; no entanto, é um facto estatístico que à frente da maioria das Direções de RH, estão mulheres.

Women managed the village, protected by their men, sheltering the smaller ones and taking care of each other. Girls learned from elder women, mimetism and reciprocity being the principles. Some entrepreneurship was useful as well, as not all girls had equal talents and personalities. But the most important was a sense of fair play in the village, to have harmony inside when the outside was so tough. To this day, every statue of justice is a woman, with a balance, and finally a sword (as reward or sanction). Knowing that one can impress others by looks and threats, justice is also blind.

We have tried to apply this to the male/ female dichotomy, to indicate that there are Darwinian reasons why men differ from women. Having said that, let us be very clear: we are the product of both our fathers and mothers, and inherit traits from both of them.

Then there is the environment: in tough climates (unforgiving winters, jungles, or forests), solo play is a good recipe to die, so challenging climates have selected more collective cultures (think eskimo or Scandinavian); in milder, more bountiful climates, one can risk it alone (think mediterranean).

To summarize, we have ‘basic’ or intuitive responses that have been programmed in us. These are: reciprocity and mimetism, selfdetermination, aversion to risk and thus change, a respect for hierarchy and for elders, and a sense (for men) for fair share and (for women) of fair play. These are quite common, but do differ depending on the climate, milder climates favoring more individualistic behaviors, and tribes would be smaller and become nomadic if the environment did not easily provide food for a large number. So the Nordic people facing harsh weather and unforgiving forests became more collective than the Italians in their fertile plains, but also grew less numerous.

Managers, without training, rely on acquired competences and on the talents that they inherit at birth. Some of them are useful in today’s organizations, others less so. This may depend on whether one is hunting (e.g. sales) or managing the village (e.g. HR). Women can do both, so can men; however it remains a statistical fact that most HR directors are women.





*Os humanos são instintivos. E as nossas reacções instintivas podem fazer de nós gestores ineficientes.*

*Humans are instinctive. And our instinctive reactions can make us ineffective managers.*

## Confiança, Desempenho e Fair Play

O capítulo anterior visava argumentar que as raízes Darwinianas da gestão e da organização dependem mais da aldeia do que da caça. De facto, as mulheres geriam a aldeia, cuidavam dos seus filhos e ajudavam-se entre si, no sentido de conseguirem a harmonia e a sustentabilidade. Por seu turno, os homens são “fazedores” e gostam de executar (de preferência animais mas também inimigos se necessário). Preocupações com a justiça eram comuns a ambos os géneros: fair play na aldeia (elas), divisão justa do espólio da caçada (eles).

A justiça não é apenas uma matéria de vida social – respeitando normas ou costumes sociais. A justiça está intimamente ligada à forma como o nosso cérebro trabalha. Por exemplo, há uma área do cérebro chamada “striatum” que é ativada quando recebemos uma recompensa monetária. A mesma área também é activada quando nós punimos (ou executamos) alguém por uma transgressão cometida. Quando alguém demonstra que confia em nós (p.ex. através de uma prenda), os níveis de ocitocina – uma hormona peptídica que induz prazer e que está activa nos cérebros dos mamíferos – aumenta. Quando reciprocamos, assim demonstrando sermos dignos daquela confiança, os níveis de ocitocina aumentam ainda mais. Confiar e provar ser confiável literalmente faz-nos sentirmo-nos muito bem, pelo menos à maior parte de nós. Os Sociopatas que não conseguem confiar nos outros e eles próprios não são confiáveis, têm níveis anormalmente baixos de ocitocina nos seus cérebros. Quando os indivíduos se sujeitam a experiências e lhes é ministrada uma quantidade extra de ocitocina, a sua propensão para confiar duplica.

É a presença de Fair Play na cultura organizacional que gera confiança mútua e compromisso colectivo. A reciprocidade da confiança e do fair play cria o espírito de grupo e o compromisso colectivo, que são os pilares das equipas que apresentam os melhores desempenhos. Estas ligações inextricáveis entre reciprocidade,

## Trust, Performance and Fair Play

Our previous paragraph aimed to make the argument that Darwinian roots of management and organization may lie more in the village than in the hunt. Women managed the village, their children and each other, for harmony and sustainability. Men were ‘doers’ and liked to ‘execute’ (preferably animals, but also enemies when needed). Fairness concerns mattered to both: fair play in the village, fair share for the division of the hunt.

Fairness is not simply a matter of socialization – keeping to certain social norms or customs. Fairness is ‘hardwired’ into how our brains work. For example, there is an area of the brain called the striatum which is activated when we get a monetary reward. It is also activated when we punish (or execute) somebody for a previous transgression. When somebody shows trust in us (e. g. through a gift), the levels of oxytocin – a pleasure-inducing polypeptide that’s active in mammalian brains – rises. When we repay them, thereby proving ourselves trustworthy, these oxytocin levels rise even higher. Trusting and proving trustworthy literally makes (most of) us feel good. Sociopaths cannot trust other people and are not trustworthy themselves. They have abnormally low levels of oxytocin in their brains. When experimental subjects are given extra oxytocin, their propensity to trust doubles.

It is the presence of fair play in the organizational culture that generates collective trust and commitment. Reciprocity in trust and fair play leads to team spirit and collective commitment, which are the pillars of high performance teams. These inextricable links between reciprocity, fairness and trust are important economically because they have a strong influence on human collaboration and performance. We feel safe in trusting relationships and are then prepared to risk, commit and invest more, thereby usually leading to better outcomes. In untrusting relationships we tend to withdraw, withhold or perhaps even sabotage to end our displeasure, if not revulsion.

justiça e confiança são economicamente muito importantes porque possuem uma enorme influencia na colaboração e, conseqüentemente, no desempenho humanos. Nós sentimo-nos seguros quando inseridos em relações de confiança mútua e, por isso, estamos mais dispostos a arriscar, assumir compromissos e investir mais, tudo isto conduzindo geralmente a melhores resultados. Pelo contrário, em relações em que não confiemos tendemos a sair delas, a esperar para ver, ou mesmo a sabotá-las para acabar com o mal-estar que nos causam, senão mesmo a manifestar repulsa. Pode, assim, concluir-se que o Fair Play é um factor chave para a sustentabilidade do bom desempenho das Organizações. Aquelas Organizações onde o Fair Play não é a cultura dominante não conseguem sustentar-se por muito tempo, na medida em que a harmonia colectiva sofre e as energias libertadas conduzem à destruição: tais Organizações têm que continuar a produzir mais mercadorias para a tribo mas, a partir de um determinado momento, outras tribos com melhor desempenho absorvem-nas e reinstalam a harmonia (embora no processo muitos homens possam morrer ou ser feitos prisioneiros e as suas famílias possam ser levadas para longe deles)

Quando nos focamos apenas e excessivamente na equidade da partilha, tendemos a avaliar de forma injusta o nosso contributo e podemos ser levados a trapaçar para reclamarmos uma participação superior do bolo. Em muitos casos e de muitas formas, esta foi a raiz dos comportamentos que conduziram à crise financeira em Wall Street, que quase liquidou a nossa aldeia global (comprovadamente matou um conjunto de Organizações incluindo a Lehman Brothers e o Fortis e obrigou as autoridades a intervirem e a salvarem outras como a AIG e a RBS). O Fair Play é a virtude que limita ou desincentiva estas trapaças. Nas Organizações aqui referidas não havia muita contenção nas suas práticas.

A gestão é, primariamente, linguagem: para se tornar o Fair Play operacional para os gestores, temos que o definir de uma forma mais precisa (ou seja, sem referencia aos princípios de justiça). É neste sentido que podemos invocar o trabalho académico de uma das maiores figuras da sociologia moderna, o Professor Gerald Leventhal (1980). De facto, ele identificou Fair Play através de cinco características. Ei-las:



Fair play is thus key to sustainable performance of organizations. Unfair play organizations do not sustain themselves too long, as social harmony suffers and energies lead to destruction: they have to keep producing more goods for the tribe, and at some point other more performing tribes will take them over and they will restore harmony (though in the process men may die, or be taken prisoner, and their families taken away from them).

When one focuses excessively on fair share only, one tends to unfairly represent one's contribution, and be driven to cheat in order to claim a bigger share. In many ways, this is the behavior that was at the root of Wall Street financial crisis, which nearly killed our global village (it certainly killed a number of organizations including Lehman Brothers and Fortis, and led others such as AIG and RBS having to be rescued). Fair play is the virtue that limits or contains this cheating. There wasn't much containment in these organizations.

Management is primarily language: to make fair play operational for managers, we need to define it more precisely (that is without reference to fairness). This is where we can invoke the academic work of one of the major figures in modern sociology, Professor Gerald Leventhal (1980). He identified fair play through five characteristics: They are:

- **consistência:** quando as pessoas e os assuntos são tratados de uma forma idêntica e uniforme, sem preconceitos.
- **clareza:** quando as decisões são transparentes e completamente explicadas
- **comunicação sem receios ou retaliação:** em que os pontos de vista de todas as partes são considerados, ouvidos e expressos sem receio de qualquer punição pelo que se disse
- **capacidade de mudar:** possibilidade de fazer correções sempre que haja novas informações e evidência (não apenas opinião) através, por exemplo, de procedimentos de recurso ou de revisão.
- **cultura de ética:** compatibilidade do processo de decisão com os valores morais prevaletentes e com um compromisso autêntico com a integridade e a verdade.

O mais importante é, em primeiro lugar, ter a consciência de que Fair Play requer, em simultâneo, a verificação das cinco características enunciadas, o que não é fácil cumprir. Não é habitual termos bons nas cinco dimensões ao mesmo tempo: é exactamente aqui que se encontra o desafio. Adicionalmente, alguns dos nossos instintos básicos também não nos prestam um bom serviço: por exemplo, o respeito pelos mais velhos pode inibir-nos de darmos um contributo honesto, nós próprios temos preferências e preconceitos, há pessoas nas nossas equipas que nós preferimos a outras. Estas reacções "naturais", no entanto, fazem com que os outros possam ter a percepção de que não estamos a jogar limpo, gerando uma redução de compromisso, da confiança e da motivação para avançar.

Em geral o Fair Play é fundamental, mesmo crítico, para um desempenho colectivo sustentável. É importante notar que isto se aplica a pessoas, equipas, organizações e nações.

Mas, provavelmente, o ponto mais importante é o facto de que quando perguntamos a alguém quais são as características de um líder exemplar as pessoas referem características que coincidem com as de Fair Play. Porque, justificam, tais líderes são os que mais motivam, dão mais autonomia aos membros das equipas, comunicam bem e estão sempre disponíveis para reconhecer os erros e aprender com eles. Estas respostas, obtidas na vida real, distanciam-se das que obtemos das teorias de liderança que advogam traços de carácter tais como carisma ou traços físicos como ser fisicamente bem constituído e atractivo (que podem funcionar no curto prazo mas certamente falham a longo prazo se não forem suportados por comportamentos de Fair Play)

- **consistency:** when persons and issues are treated in the same uniform way, without bias;
- **clarity:** when decisions are transparent and fully explained
- **communication without fear of retaliation:** all parties' views are considered, listened to and expressed without fear of being punished for what they say;
- **changeability:** corrections can be made as a result of new information and evidence (not just opinion), through, e.g., appeal procedures or review;
- **culture of ethicality:** compatibility of decision-making procedures with prevailing moral values and authentic commitment to integrity and truth.

What is important here is first that fair play requires all five characteristics to be fulfilled, which is very hard. We are rarely good in all five dimensions at any given time: therein lies the challenge. And some of our basic instincts do not serve us well here: e.g. respect for elders and seniors might inhibit honest feedback, we have preferences and have biases, there are some in our team we prefer to others. These 'natural' reactions however lead us to be perceived by others as not playing fairly, generating reduced commitment, trust and motivation going forward.

In general fair play is critical for sustained collective performance. It is important to note that this applies to individuals, teams, organizations, and nations.

But possibly the most important point is that when one asks someone what are the characteristics of a desirable leader, people often say fair play characteristics. For these leaders are the most engaging, provide the most autonomy for team members, communicate well, and are willing to admit mistakes and learn from them. This real answer is quite at variance with leadership theories that advocate personality traits such as charisma, or physical traits like being large and attractive (which work in the short run, but fail in the long run if not supported by fair play behaviors).



*As pessoas são atraídas por práticas justas e reciprocam quando as encontram. Respondem também a práticas injustas com medo e mesmo hostilidade. As práticas justas são, portanto, críticas, não apenas para a justiça em si, mas também para o desempenho da gestão e da Organização.*

*People are attracted by fairness and reciprocate when encountering it. They also respond to unfairness with fear, if not hostility. Fairness is thus critical not only for justice, but also for organizational and managerial performance.*

## Do Fair Play para o Fair Process Leadership

A questão da prática justa despertou um enorme interesse entre os investigadores dos processos organizacionais no início dos anos 70. J. Thibaut e L. Walker mostraram que a percepção de justiça nos processos judiciais era fundamental para a aceitação ou a recusa das decisões e das sentenças produzidas nos tribunais. G.S. Leventhal (1980) estendeu este trabalho às Organizações.

Autores celebrados como Chan Kim e Renee Mauborgne (1991) lançaram muita luz sobre esta investigação e sobre as suas implicações para a gestão estratégica. O seu contributo foi fundamental e incluiu a explicitação do papel crítico do processo justo para a inovação estratégica e sobre como relações incorrectas entre as sedes e as subsidiárias das grandes corporações têm consequências nefastas no desempenho dessas entidades. Isto levou-os à publicação do seu livro mais vendido, intitulado "Blue Ocean Strategy" (2004). Uma das suas mais importantes conclusões foi que as falhas em atingir os resultados esperados eram apenas sintomas, sendo, de facto, consequência de uma prática que não correspondia a um processo de decisão justo. Esta ligação causa-efeito funciona de forma não expectável: as pessoas estão muito mais preparadas para aceitar resultados negativos, mesmo para si próprias, se sentirem que o processo que os gerou foi conduzido de forma justa. Provavelmente ainda mais surpreendentemente, as pessoas estão muito mais disponíveis para rejeitar resultados favoráveis se sentirem que o processo que os gerou foi injusto. E, finalmente, todos nós sofremos de preconceitos: tendemos a encarar os resultados favoráveis como o resultado de práticas justas e vice-versa para resultados negativos.

## From Fair Play to Fair Process Leadership

The issue of fairness has sparked a great deal of interest among organizational researchers. In the early 1970s, J. Thibaut and L. Walker showed that the (perceived) fairness of judicial proceedings was key to the acceptance or refusal of decisions and sentences reached in court. G. S. Leventhal (1980) extended this work to organizations.

Leading authors Chan Kim and Renee Mauborgne (1991) highlighted this research and its implications for strategic management. Their contribution was fundamental and included the critical role of fair process for strategic innovation and how unfair relationships between corporate HQ and subsidiaries leads to performance shortfalls. It led to their best-selling book, entitled *Blue Ocean Strategy* (2004). One of their key findings was that outcome failures are only symptoms, being the consequence of fair process failures. This link works in unexpected ways: people are much more prepared to accept personally negative outcomes if they view the process that generated these outcomes as fair. Perhaps even more surprisingly, people are far more likely to reject favorable outcomes if they feel that the process that generated these outcomes was unfair. And, finally, we are all biased: we tend to view outcomes that are favorable as the result of fair process, and vice-versa for negative outcomes.

Um processo justo é, portanto, muito importante na vida de uma Organização, onde os gestores regularmente têm que tomar decisões que são negativas para algumas pessoas, para algumas funções ou mesmo para unidades de negócio inteiras. Kim e Mauborgne, na sua investigação, identificaram três deficiências que ocorrem frequentemente no processo justo: falta de engajamento dos que foram afectados pela decisão, falta de explicações claras de determinadas decisões e ainda, a criação deficiente de expectativas sobre as consequências de uma decisão para os que por ela serão afectados.

Estas descobertas geraram uma questão subsequente: como deve agir um gestor por forma a ser percebido como justo pelas pessoas que gere ou pelos seus supervisores? Poderemos traduzir estas descobertas teóricas num quadro operacional que possa enquadrar e generalizar um comportamento de processo justo dentro de uma Organização?

Estas são as questões a que procuramos responder na nossa investigação, que enriqueceram o conceito de processo justo com um número de ensinamentos obtidos de outras áreas e que resultaram em uma operacionalização adicional do Processo Justo, tal como se exhibe no Quadro 1.

Fair process is therefore very important in organizational life, where managers regularly have to make decisions that are negative for particular individuals, functions, or entire business units. Kim and Mauborgne, in their research, identified three regular fair process shortcomings: lack of engagement of those affected by the decision, lack of clear explanations of particular decisions, and also insufficient expectations setting of the implications of decisions on others.

These findings generated a subsequent question: how should a manager behave so that they are perceived as fair by the people they manage or by their supervisors? Can we translate the theoretical insights into an operational framework that can support and generalize fair process behavior within an organization?

These are the questions we addressed in our research, which enriched fair process with a number of learnings from other fields and resulted in a further operationalization of Fair Process, as exhibited in Table 1.

## QUADRO 1

### The Fair Process framework

elaborated by Van der Heyden, Blondel and Carlock (2005).

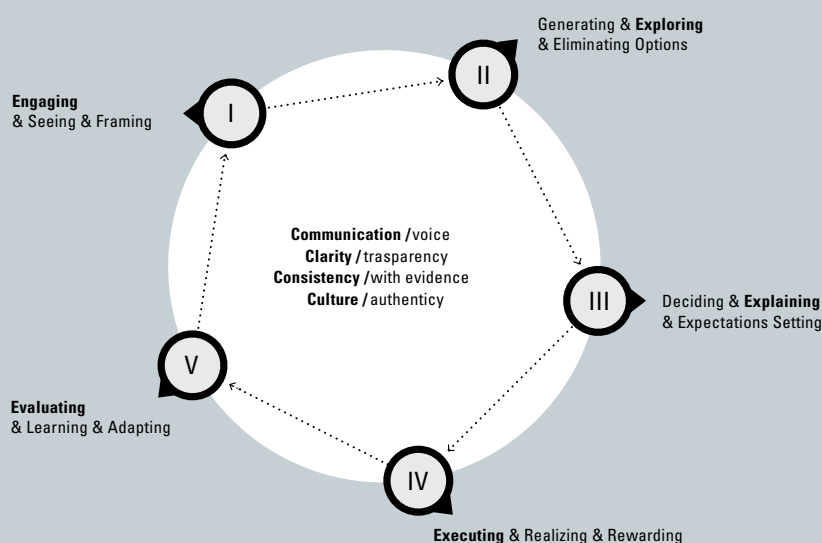


Table 1 © Ludo Van der Heyden (2016)



Um contributo fundamental foi o Kaizen, praticado em todas as fábricas industriais à volta do mundo (e tipicamente associado à Toyota) e também conhecido na sigla internacional como PDCA: **P**laneie para uma melhoria, **D**esenvolva uma experiência que valide a ideia de melhoria, **C**heck” ou seja verifique se a experiência produz a melhoria desejada e, se sim, **A**ja o que equivale a generalizar a ideia por toda a fábrica. Este quadro exhibe um processo que consiste em um determinado número de passos que pode guiar o gestor ou a equipa de processo justo.

Os dois últimos passos contidos no quadro foram enfatizados por Russo e Schoemaker (2002) no seu livro que sumariava progressos recentes na literatura da teoria da decisão. Um maior contributo resulta do primeiro passo (#1 – Engaging, Seeing and Framing). Russo e Schoemaker fizeram ressaltar que muitas más decisões resultam de se ter enquadrado mal o problema a resolver. Por exemplo, uma firma pode não estar bem financeiramente, fazer face a receitas insuficientes e ser obrigada a fazer um programa de redução de custos... que, de facto, só tornará as coisas mais difíceis (pois as receitas vão cair ainda mais). Outro erro comum ao enquadrar o problema é o caso dos montanhistas que querem ir até ao topo (do Everest), quando deviam enquadrar a jornada com o objectivo principal de que seja determinada por um espírito de segurança (a maior parte dos acidentes ocorre aquando da descida e não na subida). Os trabalhadores das fábricas que aplicam Kaizen não necessitam deste passo dado que o enquadramento é o mesmo para todos: é sobre aumento da produtividade (medida por custo, qualidade e velocidade). Mas, na gestão fora da fábrica, o enquadramento é de primeira importância: se for feito de forma errada encontrar-se-á a executar no enquadramento errado...e, com elevada probabilidade, a destruir valor. Os EUA quiseram “mudar o mapa do Médio Oriente” na segunda guerra do Iraque; de facto fizeram-no, mas não para melhor. O enquadramento desta operação nunca foi claro e esse facto esteve na raiz das muitas dificuldades que ainda hoje enfrentamos e com as quais somos muitas vezes confrontados, com especial incidência na Itália e na Grécia, alastrando para outros países Europeus.

O segundo maior contributo adaptado de Russo e Schoemaker consistiu em identificar o último passo (#5 – Evaluating, Learning and Adapting). A ausência de uma revisão aprofundada das experiências passadas está, muitas vezes, na raiz justificativa de erros futuros. A BP tinha um registo de segurança muito pobre contendo um grande número de quase acidentes e mesmo alguns acidentes de facto ocorridos na América do

One fundamental input was Kaizen, practiced in all industrial factories around the world (and typically associated with Toyota) and also known as PDCA: Plan for an improvement, Do carry out an experiment that validates the improvement idea, Check whether the experiment produces the desired improvement, and, if so, Act, which amounts to generalize the idea throughout the factory. This framework exhibits a process consisting of a clear number of steps which can guide the fair process manager or team.

The latter two steps of the framework were emphasized by Russo and Schoemaker (2002) in their book summarizing substantial recent progress in decision-making literature.

One major input consists of the first step (#1- Engaging, Seeing and Framing). Russo and Schoemaker underlined that many wrong decisions result from having framed the question wrongly. For example, a firm might not do well financially, face insufficient revenues, and be obliged to initiate a cost cutting move... that actually makes things worse (as revenues will fall further). Another common error in framing is that of mountaineers who wish to go to the top (of Everest), when they should be framing the journey as one that primarily has to be guided by a spirit of safety (most accidents occurring when people come down from the top). Kaizen factory workers do not need this step, for the framing is the same for all: it is about productivity improvement (as measured by cost, quality, speed). But in management outside the factory, framing is of the prime essence: get this wrong, and you are executing on the wrong frame ... and likely to destroy value. The US wished to ‘change the map of the Middle East’ in the Iraq 2 war; well, they did, but not for the better. The framing of this operation has never been clear and lies at the root of many of the difficulties we still face and are confronted with today, none more than Italy and Greece.

The second major input adapted from Russo and Schoemaker consists in identifying the last step (#5- Evaluating, Learning and Adapting). The absence of a thorough review from past experience is often at the root of future mistakes. BP had a poor safety record containing a great many near misses and several real accidents in North America. Yet, they were insufficiently



*Enquanto que as fabricas fazem produtos, os processos justos geram confiança e comprometimento que são o coração de uma colaboração eficaz*

*While factories make products, fair processes generate trust and commitment which is the heart of effective collaboration.*

Norte. Apesar disso as verdadeiras causas daqueles foram insuficientemente analisadas: a pressão a que estava sujeita para produzir petróleo nos seus poços, combinada com a falta de uma cultura de segurança (mesmo sendo a BP conhecida pela sua “segurança”). O resultado foi a explosão da plataforma Macondo no Golfo do México. Para além de prevenir erros há também a necessidade, para todos nós, de reconhecermos os nossos erros, o que permite às equipas voltarem a empenhar-se face ao seu líder ou aos seus próprios membros, depois de esses erros terem ocorrido (o que é comum).

Há dois aditamentos que foram feitos quando produzimos o enquadramento FPL. O primeiro foi passarmos de um contexto de decisão para um enquadramento de gestão. Isto levou à introdução do passo devotado a #4. Execution, realization of decisions, and rewarding, como anunciado no anterior passo 3, de acordo com as expectativas com que aí nos comprometemos. O aditamento final consiste no reconhecimento de que os processos só se desenvolvem bem se tiverem líderes capazes e que uma mudança de líder tipicamente afecta o processo. Um novo CEO usualmente muda o processo estratégico ou o processo de crescimento da Companhia. Embora Mandela fosse um Líder de Processo Justo os seus sucessores não o eram e, por isso, a África do Sul continua em dificuldades. Isto levou-nos a cunhar o termo Fair Process Leadership (ou FPL) dado que os três aspectos são importantes e estão interrelacionados.

analyzed for their root cause: a pressure to produce oil from its wells, combined with a lacking safety culture (even though BP was known for it). The result was the explosion of the Macondo platform in the Gulf of Mexico. Beyond preventing mistakes, there also is the need for all of us to recognize our mistakes, which allows the team to recommit to the leader or the members, after such mistakes have occurred (which is common).

There are two additions that were made when generating the FPL framework. The first one was to move from a decision-making context to a managerial framework. That led to the introduction of the step devoted to #4- Execution, realization of decisions, and rewarding, as announced at the previous step 3, according to the expectations announced and committed to in the previous step.

The final addition consists in a realization that processes only live well if they have capable leaders, and that a change in leadership typically affects the process. A new CEO typically changes the strategy process, or the process of growth of the company. Though Mandela was a fair process leader, his successors certainly were not, and South Africa therefore today is in difficulty. That led us to coin the term Fair Process Leadership (or FPL), as the three aspects matter and are interrelated.



## Ilustrando Fair e Un-Fair Process Leadership

Notícias recentes deram-nos uma boa ilustração de unfair process leadership. A ocasião foi a ordem executiva assinada em Janeiro de 2017 pelo Presidente Trump contra imigrantes pretendendo entrar nos EUA. Sem qualquer juízo de valor sobre o mérito ou demérito da decisão, foi um momento altamente embaraçante para o então recém-eleito Presidente. A Procuradora Geral Adjunta, Sally Yates, rapidamente apareceu na TV declarando que aquela ordem era ilegal. A ordem foi mal concebida, foi depois rejeitada e ligeiramente reescrita, criando muita tensão. A falha em ter obtido o acordo da Senhora Yates foi um erro básico de gestão da Casa Branca que decidiu e anunciou publicamente sem ter envolvido as entidades que tinham a melhor informação sobre o assunto e que sobre ele tinham que se pronunciar, afectando-as. Não seguir aqueles passos quase sempre leva à tomada de decisões mal informadas, a desmotivação ou, mesmo pior, como aconteceu neste caso, legítima e alimenta resistências. O FPL não é sobre democracia, é sobre usar de forma inteligente a autoridade que se possui.

Thomas Limberg, na sua dissertação, estudou os processos de planeamento da produção em 15 fábricas alemãs e contrastou a qualidade daqueles processos com a qualidade dos resultados produzidos. A relação é impressionantemente consistente, como se mostra no Quadro 2: há uma correlação linear positiva entre a qualidade do FPL e a qualidade do output. No canto inferior esquerdo, a maior parte das decisões eram tomadas pelos decisores sem envolverem os trabalhadores. Em consequência, o comprometimento era baixo e baixo era o desempenho.

Pergunto amiúde aos meus estudantes nos cursos de gestão sobre a abrangência com que os seus superiores gerem as equipas de que eles fazem parte e peço-lhes que identifiquem o passo, em FPL, em que eles desejariam que os seus superiores fizessem bastante melhor. O resultado varia segundo os grupos, como se mostra no Quadro 3. No entanto, o resultado geral fala por si: em média, os gestores gostariam que os seus superiores os envolvessem mais na discussão para o enquadramento da questão que pretendem resolver, para perceberem como eles vêem o problema e que o fizessem antes que tomassem a decisão e mesmo antes que explorassem as possíveis respostas e soluções.

## Illustrating Fair and Un-Fair Process Leadership

The recent news has given us a great illustration of the workings of unfair process leadership. The occasion was the executive order signed in January 2017 by President Trump against immigrants entering the US. Regardless of the merit of the decision, it was an embarrassing moment for the newly elected President. The Deputy Attorney General, Sally Yates, soon went on TV declaring the order illegal. The order was poorly born, and has since been repealed, and slightly rewritten, and is now again under review. The failure to engage Mrs Yates was a basic management error by the White House of deciding and announcing without engaging those informed about the issue and affected by it. Not doing so often leads to insufficiently informed decision-making, demotivation or, worse as in this case, it legitimizes and fuels resistance. FPL is not democracy, it is about using one's authority wisely.

Thomas Limberg, in his dissertation, studied production planning processes in 15 German manufacturing plants, and contrasted the quality of these processes with the quality of the results produced. The relation is remarkably consistent, as shown in Table 2: there is a positive linear relation between the quality of FPL and the quality of the output. In the bottom left corner, most decisions were made by management without engaging the workers. Commitment was resultingly low, and so was performance.

I often ask the students in my management courses to comment on the extent by which their superiors are managing the teams they are members of, by identifying the FPL step they wish their superiors would do much better. The result varies amongst groups, as shown in Table 3. However, the overall result is telling: on average, managers wish that their superiors would engage them more in discussing the framing of the question they are addressing, how they see the problem, and that they do so before deciding, and even before they explore possible answers or solutions. Execution is typically not seen by them to be a big issue, which is in deep contrast with the opinion of their superiors who typically identify the execution step as the issue (with bias, because that step is delegated to the team, and hence blaming the team for poor performance, and not themselves, leaves them both content ... and delusional, hardly a good managerial state of affairs).

*Gestores que se comprometem a “atingir os números acima de tudo” acabam por não ser percebidos como justos, conduzindo os números que apresentarão a serem inferiores ao que poderiam ter sido*

*Managers who commit to ‘delivering the numbers no matter what’ also end up not being perceived as fair, leading the numbers to become lower than they could have been.*

## QUADRO 2

The link between FPL and performance, as illustrated by Limberg (2007) in his dissertation that compares 15 German factories in the automotive and electronic sectors. The process evaluated is strategic product planning (SPP).

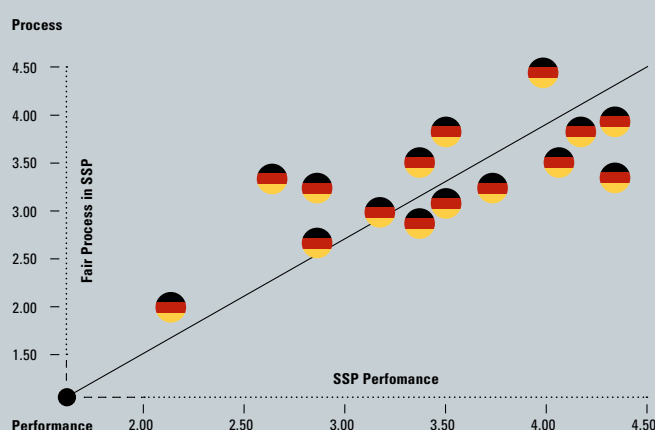


Table 2 © Ludo Van der Heyden (2016)

## QUADRO 3

Feedback from managers attending INSEAD programs asked to identify the FPL step that their superiors manage least effectively.

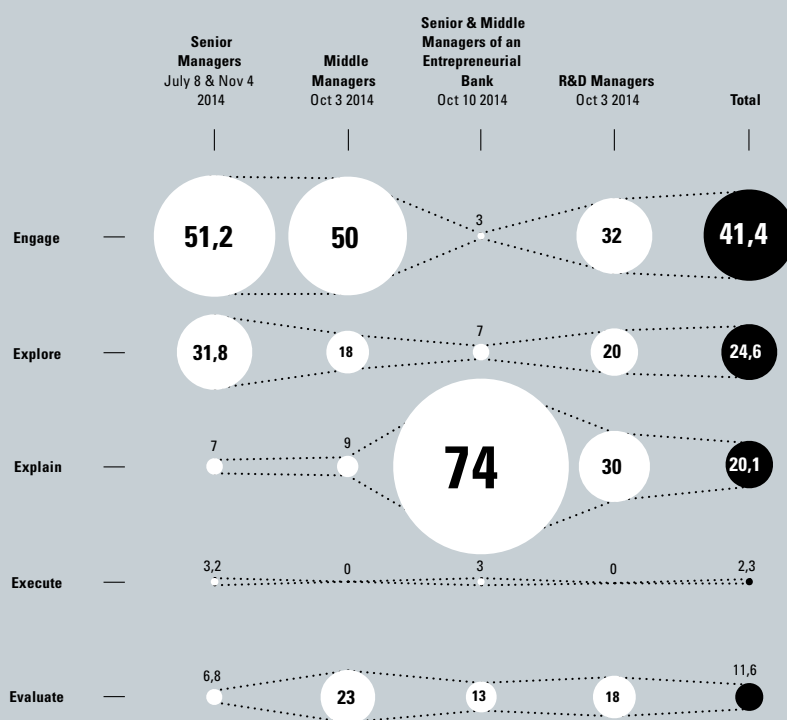


Table 3 © Ludo Van der Heyden (2016)

Measure in %

A execução, em si, não é vista por eles como um grande problema, o que contrasta drasticamente com a opinião dos seus superiores que tipicamente identificam o passo da execução como o problema (de forma preconceituosa pois aquele passo é delegado na equipa e, portanto, culpam a equipa por desempenho insuficiente e não a si próprios. Isto deixa-os simultaneamente satisfeitos... e iludidos, o que dificilmente é um estado bom para a gestão).

Concluimos com o nosso melhor aplicativo usado até agora, que respeita a uma Companhia de telecomunicações móveis Canadiana. Procurando avançar em processos centrados no cliente (que requer colaborações laterais entre “silos”), adoptaram o FPL como uma prática colectiva, incluindo manuais, treino profissional e indicadores FPL para cada gestor. Os que tivessem piores desempenhos nas suas avaliações eram enviados “de castigo” para um dia de formação profissional em FPL. Aqueles que, mesmo assim, não tivessem aprendido, tinham algumas visitas ao “castigo”. Um par de anos mais tarde o FPL passou a fazer parte da cultura organizacional da empresa. E o resultado foi imprevisivelmente positivo: não apenas o envolvimento com o cliente e a motivação dos colaboradores aumentou consideravelmente, como também aumentou o desempenho das equipas num conjunto de áreas desde os processos de trabalho, à gestão do desempenho, ao planeamento de carreiras e até o grau de satisfação com a remuneração do trabalho! Até hoje a empresa lidera o seu ramo de negócio.



We conclude with our best application so far, which concerned a Canadian mobile telecommunications company. Wishing to make a breakthrough in customer centricity (which requires lateral collaboration between the ‘silos’), they adopted FPL as a collective practice, including manuals, training and FPL indicators for each manager. Those that fared poorly on their scores, were sent to the ‘penalty box’: a one day training on FPL. Those that did not learn had several visits. A couple of years later, FPL had become part of the organizational culture. And the result was unexpectedly positive: not only did customer engagement and employee motivation go up considerably, so did the performance of the teams in a number of areas such as work processes, performance management, career planning, and even satisfaction with job pay! To this day, the company is leading its industry.

## Conclusões

Neste artigo focamo-nos no nível de colaboração dentro da Organização, sugerindo que um quadro de processo justo responde adequadamente à questão “como liderar e cooperar eficazmente?”

O princípio de Fair Process Leadership aplica-se à colaboração intra-companhia – tal como no desenvolvimento de novos produtos e no planeamento estratégico – e também às relações inter-companhias – tais como as que ocorrem entre uma companhia e os seus fornecedores ou com os seus clientes ou mesmo os seus accionistas. Para que a colaboração possa funcionar de forma sustentável, os processos justos (FPL) estarão quase seguramente no coração da Organização.

À primeira vista, os assuntos relacionados com o FPL parecem ser de importância marginal para os gestores. Quando lhes é apresentado o enquadramento FPL pela primeira vez, muitos gestores reagem com expressões do tipo “Oh, você quer dizer que a boa comunicação é importante. Muito bem, compreendo. Portanto passarei a comunicar mais no futuro. O que temos a seguir?”

Mas melhor comunicação é apenas o primeiro passo para envolver os outros. O FPL conduz a uma visão radicalmente diferente de liderança e vai muito além da mera comunicação. Começa com o princípio de que a própria liderança deve ser continuamente testada e os outros devem ser continuamente envolvidos numa via FPL. O Fair Process Leadership apresenta uma forma estruturada de realizar o referido.

O resultado do FPL é que a liderança se torna mais largamente participada através da Organização. O processo justo gera, então, um novo nível, mais aprofundado e mais eficaz, de colaboração, que responde a questões críticas que se poem a todas as Organizações: Como podemos construir confiança? Como podemos envolver permanentemente os nossos colaboradores em soluções eficazes que continuamente acrescentem valor? E como podemos aprender, adaptar e continuamente melhorar o nosso compromisso e os nossos resultados? ⑦

## Conclusions

In this article, we have focused on collaboration inside the organization, suggesting that a fair process framework goes a long way to answering the question ‘how to lead and collaborate effectively?’

The principle of Fair Process Leadership applies both to intra-company collaborations – such as new product development and strategic planning – and to inter-company relationships – such as those occurring between a company and its suppliers, or a company and its customers and shareholders. If collaboration is to work sustainably, fair processes will most likely lie at the heart of it. At first sight, FPL issues often appear to be of marginal importance to managers. When first presented with the FPL framework, many managers react by saying something like: ‘Oh, you mean good communication is very important. Yes. I understand that. So, I will communicate more in the future. Now, what’s next?’

But ‘better communication’ is just a first step in engaging others. FPL leads to a radically new view of leadership that goes way beyond communication. It starts from the principle that leadership itself must continuously be tested and others continuously engaged, and then in a fair play manner. Fair Process Leadership presents a structured way of doing so.

The result of FPL is that leadership becomes more widely shared throughout the organization. Fair process then generates a deep and new level of effective collaboration that answers critical questions facing all organizations: How can we build trust? How can we keep engaging our people for ever more effective solutions and value add? And how can we learn, adapt and continuously improve our commitment and our results? ⑦



## Leituras complementares

É aconselhável começar por rever o artigo clássico escrito por Kim & Mauborgne (1997). Foi este artigo que inspirou o nosso estudo, estudo este que pretende fornecer uma resposta normativa à questão “como devo eu trabalhar se quiser trabalhar de forma justa?”. Claro que, para um aprofundamento completo do tema, recomendamos o trabalho seminal de Kim & Mauborgne “Blue Ocean Strategy”.

O artigo de Brockel (2006) enumera as muitas razões pelas quais o processo justo não é uma prática natural. Finalmente, uma leitura obrigatória para qualquer gestor é o soberbo livro de Cialdini (2001). O autor explora os aspectos comportamentais e emocionais das relações sociais, tais como altruísmo e reciprocidade que o processo justo analisa e integra de forma muito eficaz.

## Agradecimentos

Quero exprimir os meus agradecimentos aos meus colegas no INSEAD Chan Kim e Renée Mauborgne, que identificaram o Fair Process como uma prática fundamental em gestão estratégica e que me introduziram ao tópico.

## Further Reading

A good place to start is to review the classic article by Kim & Mauborgne (1997). This is the article that inspired our work, which aims to provide a normative answer to the question “how do I need to work if I wish to work fairly?” Of course, for a fuller treatment, we recommend Kim and Mauborgne’s seminal *Blue Ocean Strategy*.

The article by Brockel (2006) reviews the many reasons why fair process is not a natural practice. Finally, a superb must read for every manager is the book by Cialdini (2001). The author explores behavioral and emotional aspects of social relationships, such as altruism and reciprocity, which fair process addresses and integrates very effectively.

## Thanks

I wish to express thanks to my INSEAD colleagues Chan Kim and Renée Mauborgne, who identified Fair Process as a fundamental practice in strategic management and who introduced me to the topic.

## Referências / References

Brockel J (2006). *Why it is so hard to be fair*. Harvard Business Review (March) 122–129.

Cialdini RB (2001). *Influence: Science and Practice*. Allyn & Bacon, London and NY.

Kim WC and Mauborgne RA (1991). *Implementing global strategy: the role of procedural justice*. Strategic Management Journal 12:125–143.

Kim WC and Mauborgne RA (1997). *Fair Process: Managing in the Knowledge Economy*. Harvard Business Review (July–August): 3–11.

Kim WC and Mauborgne RA (2004). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press, Cambridge (USA).

Leventhal GS (1980). *What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships*. In Gergen K, Greenberg M, Willis R (Eds.) *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, 27–55. New York: Plenum Press. Limberg T (2007). Doctoral Dissertation, Leipzig Graduate School of Management (HHL).

Russo JE and Schoemaker PJ, with Hittleman M (2002). *Winning decisions: Getting it right the first time*. New York: Doubleday/Piatkus.

Van der Heyden L, Blondel C and Carlock R (2005). *Striving for justice in family firms*. Family Business Review 18 (1): 1–21.

# FORMAÇÃO AVANÇADA PARA ADMINISTRADORES NÃO EXECUTIVOS

**CORPO  
DOCENTE**  
com SÓLIDA  
EXPERIÊNCIA  
profissional e  
académica

*Corporate Governance*

*As Funções Comportamentais dos Não Executivos no  
Funcionamento dos CAdm*

*Auditoria e Reporte Financeiro*

*Gestão de Risco e Controlo Interno*

SAVE THE DATE

**2019**  
**28 MAR e 4 ABR**



**INFORMAÇÕES**

**Catarina Santos**

[c.santos@ifb.pt](mailto:c.santos@ifb.pt)

**+351 217 916 293**



FORMAÇÃO AVANÇADA





# O paradoxo da Bitcoin: a “dupla face” de Jano

The Bitcoin Paradox: The Janus-Faced Nature of  
Innovations and Risks Intertwined



BANCA DIGITAL



## David Gyori

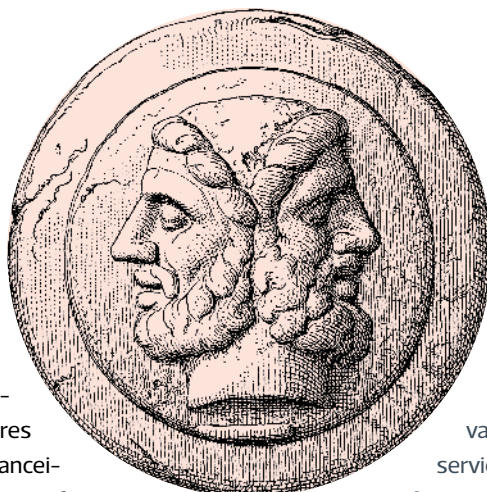
É consultor em Fintech, formador, autor e keynote speaker com presença assídua nos principais eventos Fintech e de banca internacional. É CEO do Banking Reports Ltd London, que oferece 'Formação Fintech para Banqueiros' de elevada qualidade em todo o mundo. É titular de cargos internacionais: Membro Fundador da World FinTech Association e Membro do Painel do Júri dos European FinTech Awards, bem como do UK National Technology Awards. É coautor da obra 'The FINTECH Book', publicada pela Wiley and Sons em 2016. É Professor na Retail Banking Academy (Londres), uma das mais prestigiadas escolas de formação bancária no mundo e integra o Conselho Consultivo de várias Fintech no Reino Unido. Divide o seu tempo entre Londres e Budapeste.

## David Gyori

FinTech consultant, trainer, author and keynote speaker of premier international banking and FinTech events. He is CEO of Banking Reports Ltd London, providing top quality 'FinTech Training for Bankers' all over the world.

Holds a number of key international positions: He is Founding Member of the World FinTech Association and Member of the Panel of Judges of the European FinTech Awards as well as the UK National Technology Awards. He is co-author of 'The FINTECH Book', published by Wiley and Sons in 2016. Faculty Member of the Retail Banking Academy (London), one of the most prestigious banker-training facilities globally. He serves on the Advisory Board of multiple FinTech companies in the United Kingdom. Spends significant time in London as well as in Budapest.





A inovação é uma “palavra de ordem” essencialmente positiva no atual ambiente de negócios. Porém, quando observamos mais de perto os aspectos verdadeiramente inovadores do ecossistema de serviços financeiros, vemos riscos e problemas significativos, poderosos e essencialmente inaceitáveis.

Resta saber como abraçar a inovação enquanto banco que rejeita o risco, quando a inovação é vital mas também traz riscos inaceitáveis.

Banqueiros, consultores e investidores em todo o mundo estão fortemente empenhados em responder a essa “pergunta de triliões de dólares”. Este artigo analisa a natureza ambígua (como Jano) deste tema, em que as inovações e os riscos letais no mundo da banca estão interligados.

Jano é o deus romano do começo e do fim, das portas e das passagens, do passado e do futuro, da juventude e da idade adulta. A dupla-natureza de Jano é representada por uma cabeça com dois rostos ou por duas cabeças que representam tendências opostas: passado e futuro, dentro e fora, paz e guerra.

O que é especialmente notável em relação à dupla-face de Jano no que respeita ao tema inovação e risco é que ele é também o deus da transição, da dualidade, da viagem, do comércio, da navegação, das pontes, das mudanças, do movimento e ainda das empresas financeiras. Crê-se que Jano vive nos limites da Terra e convencionou-se que “janeiro” é o mês dedicado a Jano, que lhe dá o nome.

Quando os banqueiros enfrentam desafios de transição digital, a natureza dual da inovação rapidamente emerge, surgindo a “imagem da dupla face de Jano na parede”.

A evolução e as consequências da *Bitcoin* como criptomoeda, fornecem um dos melhores estudos de caso para observar a dupla face da inovação e do risco nos serviços financeiros. As fortes tensões entre os aspectos construtivos e destrutivos do fenómeno *Bitcoin* enquadram-se assim no conceito “o Paradoxo da *Bitcoin*”.

O “Whitepaper Nakamoto”, que descreve a arquitetura e o conceito de *Bitcoin*, começou a circular entre os leitores de uma *Cryptography Mailing List* a 31 de outubro de 2008, data do ‘nascimento’ desta criatura altamente inovadora mas extremamente controversa, de seu nome *Bitcoin*.

Innovation is a predominantly positive buzzword in today’s business environment. Yet, when we take a closer look at the truly innovative aspects of the financial services ecosystem, we see significant, powerful and basically unacceptable risks and problems. The question is

how to embrace innovation as a risk-averse bank if innovation is vital, yet carries unacceptable risks? Bankers, consultants and investors around the world are working hard to answer this trillion dollar question. This article takes a closer look at the Janus-faced nature of innovations intertwined with lethal risks in the world of banking.

Janus was a Roman god, the god of beginnings and ends; the god of entrances and exits; the god of past and future; the god of youth and adulthood. In order to visually represent the double nature of Janus, he is depicted as a double faced head or sometimes as a two-headed character. His two heads and two faces are commonly thought to represent forwards and backwards, future and past, outside and inside, peace and war. What is especially notable regarding the double-faced nature of Janus when it comes to the topic of innovations and risks is that he is also the god of transitions, duality, journeys, trade, shipping, bridges, change, motion as well as financial enterprises. Janus is thought to live at the limits of Earth and it is conventionally thought that the month of ‘January’ is named after him. When bankers face challenges of digital transition, the dual nature of innovation quickly comes to surface and the ‘double-faced image of Janus appears on the wall’.

The evolution and the consequences of *Bitcoin* as a cryptocurrency provide one of the best case studies to observe the Janus-faced nature of innovations and risks in financial services. The stark tensions between the constructive versus the destructive aspects of the *Bitcoin* phenomenon mount to the concept of ‘The *Bitcoin* Paradox’.

The ‘Nakamoto Whitepaper’ describing the architecture and the entire concept of *Bitcoin* started to circulate among readers of a cryptographic mailing list on the 31st of October 2008. This has become the ‘birthday’ of the highly innovative, yet extremely controversial creature: *Bitcoin*.

**Antes de mais, convido o leitor a inteirar-se dos aspetos positivos da *Bitcoin* enquanto inovação:**

**Ecosistema completo:** a *Bitcoin* é uma moeda e um sistema de compensação, bem como uma carteira digital. A coexistência destas três características (moeda, compensação, carteira) num ecossistema é uma verdadeira inovação. O antecessor mais próximo foi o *PayPal* (que surgiu em *Silicon Valley* em 1998, uma década antes da *Bitcoin*). O seu sucesso pode ser atribuído ao facto de reunir dois desses três fatores: carteira e compensação. É por isso que o *PayPal* pode transferir e cambiar dinheiro entre países em segundos (o que, via *SWIFT*, levaria dias ou mesmo semanas). A *Bitcoin* foi mais longe e colocou uma moeda digital numa carteira digital, assente numa tecnologia (contabilidade distribuída, ou *blockchain*) que possibilita a realização e o registo de transações eletrónicas muito similar aos registos contabilísticos (*ledger*) e que funciona, de facto, como um sistema de compensação.

**Distributed Ledger Technology (DLT) – Tecnologia de contabilidade distribuída:** a *Bitcoin* foi a primeira aplicação desse extraordinário conceito que é a *blockchain* que é uma nova estrutura de Base de Dados. A visão tradicional entre os especialistas em TI tem sido que é mais seguro e eficiente armazenar dados numa base de dados central e executar transações importantes e de alta frequência por meio dessa única contraparte central.

O conceito de *blockchain* é exatamente o oposto da visão tradicional: vamos armazenar a base de dados importante em tantos locais quanto possível, e quando uma nova transação ocorrer, vamos limpá-la sem uma contraparte central adicionando-a a cada cópia da base de dados armazenada em cada local. Na arquitetura *blockchain*, cada utilizador armazena o histórico completo de todas as transações que ocorrem no sistema. Esta característica da *blockchain* resultou numa categoria mais elegante e precisa (e também ligeiramente mais ampla): *Distributed Ledger Technology (DLT)*, por oposição à antiga lógica da Contabilidade Centralizada. Volvidos dez anos sobre o surgimento da *Bitcoin*, é cada vez mais evidente que as tecnologias DLT têm utilizações altamente adequadas em várias áreas dos serviços financeiros: sistemas de compensação, pagamentos interbancários, serviços de remessas, financiamento de atividades comerciais e da cadeia de fornecimento, financiamento de *stocks*, execução/

**First, I invite the reader to take a look at the positive sides of Bitcoin as an innovation:**

**Complete Ecosystem:** Bitcoin is a currency, a clearing system as well as a digital wallet. The coexistence of these three features (currency, clearing, wallet) in one ecosystem is a true innovation. The closest predecessor in this regard has been PayPal (started up in Silicon Valley in 1998, a decade before Bitcoin surfaced). The success of PayPal can be attributed to the fact that it provides two of these three key factors: wallet and clearing. This is why and how PayPal can transfer money cross border, cross currency within seconds (which through SWIFT would take days, or sometimes weeks). Bitcoin has gone one step further and has placed a digital currency into a digital wallet run through a digital ledger, serving as a 'de facto' clearing system.

**Distributed Ledger Technology:** Bitcoin has been the first application of the brilliant concept of Blockchain. Blockchain is a new structure of databases. The traditional view among IT experts has been that it is the safest and most efficient to store data at one central database and to run important, high frequency transactions through this one central counterparty. The concept of Blockchain is the 180 degree opposite of the traditional view: let's store the important database at as many locations as possible, and when a new transaction occurs, let's clear it without a central counterparty by adding it to each and every copy of the database stored at each and every location. In Blockchain architecture, every user stores the entire history of all transactions ever occurring within the system. This nature of Blockchain has resulted in a more elegant and precise (as well as slightly wider) category name: Distributed Ledger Technology or DLT as opposed to the old logic of Centralized Ledgers. More than 10 years after the first appearance of Bitcoin, it is becoming increasingly evident that DLT technologies have highly adequate use cases within multiple areas of financial services: clearing systems, interbank payments, remittance services, trade finance, supply-chain finance, inventory-finance, securities execution / clearing / settlement, insurances, re-insurances, mortgages, leasing, guarantees, letters of credit, foreign exchange transactions, derivatives trading, credit score, compliance, identity management, and many more.

compensação/liquidação de títulos, seguros, resseguros, hipotecas, leasing, garantias, letras de crédito, operações de câmbio, negociação de derivativos, responsabilidades de crédito, *compliance*, gestão de identidades, entre muitas outras.

**Excelência criptográfica:** o ecossistema *Bitcoin* elevou a criptografia a um nível sem precedentes. Enquanto as bases de dados antigas operam essencialmente com palavras-passe tradicionais, a lógica da *Bitcoin* é diferente. Toda a base de dados (a *blockchain*, ou seja, o próprio *ledger*/registro contabilístico) é encriptada pelo protocolo criptográfico SHA-256 e cada utilizador tem uma chave privada que lhe dá acesso ao conteúdo que lhe diz respeito. Isto significa que um utilizador só pode aceder a informações sobre as transações em que esteve ativamente envolvido. Todos os outros dados permanecem encriptados e, na ausência da chave privada correta, inacessíveis.

**Imutabilidade:** a combinação da DLT com a Criptografia (chaves privadas e públicas, bem como funções de *hash* e nichos criptográficos) permite que a autenticidade da tecnologia *blockchain* (a base de dados por trás do ecossistema) se consolide. É praticamente impossível adulterar a *blockchain* retrospectivamente – um fator diferenciador positivo e consistente em comparação com bases de dados tradicionais. Mas consideremos apenas um aspeto da imutabilidade: a natureza DLT da base de dados! São cerca de 10.000 nós primários em rede que executam mais de 30 milhões de carteiras ativas. Para adulterar a *blockchain* desta moeda digital seria necessário reescrever tudo, retrospectiva e simultaneamente, nos computadores desses 10.000 nós primários.

Esses 10 mil nós primários estão espalhados por todo o mundo e é impossível aceder aos mesmos em simultâneo. A imutabilidade tem níveis adicionais e não basta um nó (ou dez, ou cem, ou até mil nós) ser alvo de um ciberataque (*hack*) para alterar o todo, porque haverá milhares de outros nós (que não foram alvo de ataques) que vão mostrar a versão correta e unânime da verdade, constituindo assim um dos múltiplos níveis.



**Cryptographic Excellence:** The Bitcoin ecosystem has taken cryptography to a whole new level. While old style databases predominantly operate with traditional passwords, the logic of Bitcoin is different. The entire database (the Blockchain, i.e. the ledger itself) is encrypted by the SHA-256 cryptographic protocol and each user has a private key which grants access to the content the user is involved in. This means that a user can only access information about the transactions it has been actively involved in, all other data remains encrypted and in the absence of the right private key inaccessible.

**Immutability:** The combination of Distributed Ledger Technology with Cryptography (private and public keys as well as hashes and cryptographic nonces) creates a situation in which the authenticity of the Bitcoin Blockchain (the database behind the ecosystem) becomes rock solid. It is basically impossible to tamper the Blockchain retrospectively. This is a strong and positive factor of distinction compared to traditional databases. Let's just take one aspect of immutability: the DLT nature of the database! These are approximately 10 000 primary Bitcoin nodes running more than 30 million active wallets. In order to tamper the Bitcoin Blockchain one would have to retrospectively rewrite things on the computers of the 10 000 primary Bitcoin nodes simultaneously. These 10 000 primary nodes are spread out globally and it is impossible to penetrate them simultaneously. Immutability has further levels, the fact that hacking one node (or ten nodes, or hundred nodes, or even thousand nodes) is absolutely insufficient because even after tempering the database, there will be thousands of other (unhacked) nodes showing the correct and unanimous version of truth is just one of the multiple levels.





**Smart Contracts:** a imutabilidade e a natureza distribuída da arquitetura *Bitcoin* abriram caminho aos contratos digitais. Ian Grigg desenvolveu o conceito de “contratos ricardianos” em 1996, i. e. contratos digitais codificados. No entanto, quer a contabilidade distribuída, quer a imutabilidade (conceitos inicialmente introduzidos através da *Bitcoin* em 2008) foram essenciais para a revolução dos *Smart Contracts* poder começar.

Trata-se de peças de *software* codificadas, dinâmicas, autoexecutáveis, estruturadas e armazenadas numa *blockchain*. Podem ter (e potencialmente terão) dezenas de aplicações importantes dentro e fora do sistema bancário.

**Estimular os Sistemas Tradicionais de Transferência de dinheiro:** a *Bitcoin* e outras carteiras digitais colocaram os sistemas tradicionais de compensação de dinheiro sob pressão. A transação em tempo real 24/7/365 passou a ser uma ambição mínima, visto a *Bitcoin* e outras carteiras digitais terem essa capacidade e muito mais (moeda independente, velocidade transfronteira e facilidade de transações).

Dezenas de países, globalmente, renovaram os seus sistemas de compensação e contrapartes centrais e... bem, embora não assentem em tecnologia DLT, sempre são sistemas de contraparte central muito mais modernos e capazes.

**Outros aspetos positivos da *Bitcoin* enquanto inovação:** a *Bitcoin* foi a primeira moeda digital viável e amplamente difundida. No entanto, agora, mais de dez anos depois do seu nascimento, estamos perante um ecossistema global com perto de 2.000 criptomoedas. Simultaneamente grande e pequeno; bem-intencionado e orientado para a fraude; transparente e opaco..., é um ecossistema “colorido”! Apesar de tudo, o poder inovador e criativo da *Bitcoin* não tem parado de aumentar.

Existem dezenas de outros aspetos positivos adicionais, porém, cito apenas um: a evolução da Moeda Digital Emitida por Bancos Centrais (CBDC, na sigla inglesa). O conceito CBDC foi catalisado pela *Bitcoin*, fortalece a transparência e aumenta a eficiência ao nível macroeconómico.

Depois de observar atentamente “uma das faces de Jano”, a dos começos, entradas, futuro, juventude e mudança, convido o leitor a fazer o mesmo em relação à outra face, a que está voltada para o passado, para a saída, para o fim.

**Smart Contracts:** The immutability and the distributed nature of *Bitcoin* architecture opened up the space for the concept of digital contracts. Ian Grigg has developed the concept of ‘Ricardian Contracts’ back in 1996. Ricardian contracts were coded, software based digital contracts. Yet, the concept of a distributed ledger, as well as the quality of immutability (both introduced first through the concept of *Bitcoin* in 2008) were essential for the *Smart Contract* revolution to begin. *Smart Contracts* are coded, dynamic, self executing pieces of software, structured and stored on a *Blockchain*. *Smart Contracts* can (and potentially will) have dozens of key applications within and beyond banking.

**Stimulation of Traditional Clearing Systems:** *Bitcoin* and other digital wallets have put pressure on traditional national clearing systems. Real time, 24/7/365 clearing has become a minimum aspiration, since *Bitcoin* and some other digital wallets provide this capability and much more (currency agnostic, cross border speed and ease of transactions). Dozens of countries globally have revamped their central counterparty clearing systems to... well, not DLT based systems, but to much more modern and capable, new central counterparty systems.

**Other Positive Aspects of *Bitcoin* as an Innovation:** *Bitcoin* has been the first viable and wide spread digital currency. Yet, now, more than ten years after its appearance we are looking at a global ecosystem of nearly 2 000 cryptocurrencies. Smaller and bigger; well intended and fraud driven; transparent and opaque... this is a colourful ecosystem, yet, the innovative and creative power of *Bitcoin* has been multiplied manifold. There are dozens of other, further positive aspects of *Bitcoin* as an innovation. Just to mention one is the evolution of CBDC, Central Bank Digital Currency. The concept of CBDC has been catalyzed by *Bitcoin* and it is a concept which strengthens transparency and enhances efficiency on a macroeconomic level. After having carefully observed one face of Janus, the face of beginnings, entrances, future, youth and change I am now inviting the reader to do the same with the other face of Janus, the face of the past, exits and ends.





### Seguem-se alguns aspetos negativos da Bitcoin enquanto inovação:

**Ausência de compliance:** em termos estruturais, a *Bitcoin* quebra as principais regras de *compliance* do AML (*Anti-Money Laundering* – Prevenção do Branqueamento de Capitais), do KYC (*Know Your Customer* – Conheça o Seu Cliente) e do CTF (*Counter Terrorist Financing* – Combate ao Financiamento do Terrorismo).

Há casos raros em que a *Bitcoin* está, de alguma forma, em conformidade, mas, regra geral, pode dizer-se que por trás de uma chave pública (i.e., o nome de um utilizador), pode estar qualquer pessoa. Apesar de sabermos, factualmente, que há várias atividades criminosas *online* e *offline* que usam a natureza *noncompliant* da *Bitcoin* (muitas vezes via atividades anónimas *online* na *Dark Web*), felizmente, até o momento, não existem informações disponíveis publicamente sobre qualquer grande operação terrorista que tenha sido financiada em *Bitcoin*. Não obstante, do ponto de vista bancário e legal, a *Bitcoin* é *noncompliant*.

**Ausência de estabilidade do preço nominal:** a “estabilidade do preço nominal” é a principal missão de quase todos os bancos centrais modernos. A “estabilidade do preço nominal” significa falta de inflação suficiente, bem como falta de deflação. A *Bitcoin* é tão volátil em comparação com as principais moedas que perde o seu charme para atividades legais diárias, bem como para o planeamento de negócios não financeiros. Em 2009, o nível de preços foi de 0,005 USD/BTC, enquanto em dezembro de 2017 o valor de um BTC ficou próximo dos 20.000 dólares – uma variação de 400 milhões por cento.

Em 2018, os preços flutuaram entre 15.000 e 3.000 dólares por *Bitcoin*. Imagine como seria uma flutuação destas para uma família média... Um dia consegue comprar um pão por uma unidade de moeda, no outro dia o mesmo pão custa 5 unidades de moeda na mesma loja. Alguns especialistas acham que o fenómeno *Bitcoin* é uma bolha e comparam-na à “febre das tulipas” na Holanda do século XVII, que redundou numa crise económica.

### Let us now take a look at the negative sides of Bitcoin as an innovation:

**Lack of Compliance:** Bitcoin structurally breaks all major compliance rules from AML (*Anti-Money Laundering*), to KYC (*Know Your Customer*) and CTF (*Counter Terrorist Financing*). There are rare and special cases when Bitcoin happens to comply in some sense, but all in all the bottom line is that behind a public key (basically a user name) anyone can be. While we factually know that several online and offline criminal activities are utilizing the noncompliant nature of Bitcoin (often burgeoning via the Dark Web of anonym online activities) luckily so far we have no publicly available information about any major terrorist operation being funded in Bitcoins. All in all the takeaway is that Bitcoin is fully and utterly noncompliant from a legal banking perspective.

**Lack of Nominal Price Stability:** ‘Nominal Price Stability’ is the number one mandate of basically every modern central bank. ‘Nominal Price Stability’ means lack of sufficient inflation as well as the lack of deflation. Bitcoin is so volatile compared to major currencies that it loses its charm for everyday legal activities as well as non-financial business planning. In 2009 the typical price level was 0.005 USD / BTC, while in December 2017 the value of one BTC has reached nearly USD 20 000. This is a change of 400 million percent. Within the year 2018 prices have been fluctuating between 15 000 and 3 000 United States Dollars per Bitcoin. Imagine this roller-coaster from an average family’s perspective... one day you can buy a bread for 1 unit of currency, the other day the same bread costs 5 units of currency in the same store. Some experts think that the entire Bitcoin phenomenon is a bubble and they use the 17<sup>th</sup> century Dutch Tulip Seed Fever as an analogy.

**ICO, STO:** o conceito de *Initial Coin Offering* (ICO – Oferta Inicial de Moeda) surgiu em julho de 2013, mas só em 2017 se tornou globalmente popular. Uma ICO é uma forma de captação de fundos do público através da Internet (*crowdfunding*), usando as chamadas moedas virtuais (ou criptomoedas). Digamos que é o equivalente “cripto” de uma IPO (*Initial Public Offering*). Para percebermos o perigo do conceito ICO, temos, primeiro, de perceber o que é um IPO.

IPO é quando uma empresa privada quer levantar capital junto do público em geral e decide entrar em bolsa para emitir ações. Trata-se de um processo altamente regulado e com passos muito precisos, que coloca uma enorme pressão administrativa sobre a empresa que pretende ser admitida à cotação. Este processo requer o trabalho de dezenas de advogados (por vezes centenas), contabilistas, banqueiros de investimento e muitos outros profissionais durante meses (e em muitos casos anos). Depois de uma empresa entrar em bolsa, não só terá de entregar relatórios periodicamente como manter um elevado nível de transparência.

A comunidade ICO tem princípios distintos, e entende que as empresas têm direito ao financiamento do público em geral, sem constrangimentos. Para isso, criou o conceito oferta inicial de moeda, ou seja, em vez de emitirem ações (negociadas em bolsa), a empresa que procura financiamento emite moeda, i.e., criptomoeda. Atualmente, dezenas de milhar de empresas financiam-se oferecendo as suas próprias criptomoedas, espécie de clones da *Bitcoin*. Em vez de ações, o investidor pode comprar a moeda – não regulada – da empresa. Os reguladores estão lentamente a despertar para a dura realidade, depois de bilhões de dólares terem ido para financiamentos obscuros: a tendência ICO é exponencial, apesar de pelo menos 80% dos negócios serem casos de fraude óbvios. É frequente os fundadores destes novos e promissores projetos desaparecerem e os donos das moedas nunca mais ouvirem falar deles, pelo que rapidamente chega ao fim o sonho de terem em seu poder a nova *Bitcoin*.

Existem subcategorias mais sofisticadas de ICO, nomeadamente a oferta de *tokens* de segurança (STO, na sigla inglesa), mas uma coisa é certa: ao longo da história, o financiamento pelo público em geral de projetos com elevado risco numa fase inicial e sem qualquer controlo, nunca terminou bem.

**ICOs, STOs:** The concept of ICO (Initial Coin Offering) surfaced in July 2013, yet ICOs have gained global popularity during the year 2017. Initial Coin Offering is the mixture of Cryptocurrencies and Crowdfunding and it is the Crypto equivalent of an IPO (Initial Public Offering). In order to understand the danger of the concept of ICO, first we have to understand what an IPO is.

IPO is when a privately owned company wants to raise capital from the general public and therefore it decides to get listed at one of the stock markets and issue publicly its shares. This is a highly regulated and precisely designed process, putting immense and in-depth administrative burden onto the company going public. This process requires dozens of lawyers (sometimes hundreds), accountants, investment bankers and many other professionals to work for month (often for years). After a company goes public it is subject to immense reporting burden and it has to maintain an exceptional level of transparency.

The ICO community has different principles. They think that companies are entitled to funding from the general public, no matter what. Therefore they created the concept of Initial Coin Offering, which means that instead of issuing shares (traded on a stock market) the company wanting to take funds issues Coins, i.e. cryptocurrency. Tens of thousands of companies are now funding themselves by offering their own cryptocurrencies, quasi *Bitcoin* clones. Instead of the shares of the company, you can buy the Coin of the company – totally unregulated. Regulators are slowly – and after billions of dollars flowing into shady funding – waking up to the sour reality: the ICO trend is exponential, yet minimum 80 percent of the deals are clear cases of fraud. Founders of the new promising magic projects often disappear and the coin owners never hear from them again, their dream of owning the new *Bitcoin* sadly ends. There are more sophisticated sub-categories of ICOs, one of them is Security Token Offering. Yet, reality remains intact: throughout history taking funding for risky, early stage projects from the general public without control has always ended in a sad way.



**ABC (Asset Backed Coins):** são criptomoedas que afirmam ter valor intrínseco em função dos ativos tangíveis que têm por trás, como diamantes, ouro, prata ou até imóveis. Na maior parte dos casos, há razões suficientes para questionar se esses valiosos ativos tangíveis existem de facto ou se é mais um dos muitos esquemas *Ponzi* que há por aí.

As *stablecoins* são outro subconjunto de criptomoedas e a sua taxa de câmbio está indexada a uma moeda importante (como o USD). Ao contrário de muitos investidores que acreditam nisso, nós, profissionais responsáveis neste sector, temos de fazer a seguinte pergunta: esta indexação é credível e de confiança?

**Ausência de taxa de juro:** quando as criptomoedas são comparadas às moedas tradicionais, uma categoria importante é amiúde esquecida ou negligenciada. Enquanto as moedas tradicionais têm inerente a taxa de juro (o valor temporal), as criptomoedas (a maior parte não pode circular no sistema bancário) não dispõem desse recurso. No fundo, comportam-se como o ouro no que respeita à ausência de taxa de juros.

Essa diferença pode não parecer relevante – importa lembrar que a maioria das criptomoedas surgiu num ambiente global de taxa de juro zero –, mas num ambiente de taxas de juro mais normalizado, quando o mundo se afastar das taxas próximas de zero, isso será certamente um aspeto problemático. Porque iriam as pessoas manter as suas poupanças em Bitcoin sem juros quando podem receber uma taxa anual nominal de 4% ou 6% por cento se optarem por um depósito bancário convencional?

**Oferta de moeda rígida:** a mineração de *Bitcoins* está limitada a 21 milhões. Destes 21 milhões de moedas, atualmente, cerca de 17,5 milhões estão em circulação. É provável que os criadores da *Bitcoin* quisessem limitar a oferta em 21 milhões de moedas para criar escassez e estabilidade de preços, mas isto vai acabar por tornar-se num grave problema. A oferta de moeda rígida impede a redução da volatilidade do preço nominal e, no caso de a *Bitcoin* se transformar num meio de pagamento generalizado, irá criar um ciclo potencial de deflação. Quando questionados sobre a oferta de moeda rígida, os fãs da *Bitcoin* invocam Milton Friedman, mais concretamente a sua “regra K%” (ou x%), dizendo que se encaixa perfeitamente na mesma.

**ABCs:** Asset Backed Coins are cryptocurrencies which claim that they have intrinsic value by tangible assets such as diamond, gold, silver or real estate being piled up behind them. More often than not, there is reasonable doubt to question if those valuable tangible assets are really piled up behind the ABC or it is just one of the many Ponzi-schemes. Another subset of cryptocurrencies is ‘Stablecoins’, Stablecoins claim that their exchange rate is fixed to a major currency (such as USD). As opposed to many investors who believe in this, we, bankers have to ask the question: is this pegging serious and trustworthy?

**No Interest Rate Content:** When cryptocurrencies are compared to traditional ones, an important category is often forgotten or neglected. While traditional currencies carry an interest rate content (time value), cryptocurrencies (mostly not being able to circulate in the banking system) lack this feature. Cryptocurrencies behave like gold in terms of carrying a lack of interest rate. This difference may sound unimportant – no mistake that most cryptocurrencies popped up in a de facto zero rate global monetary environment – yet in a more normalized interest rate environment, when the world moves away from near-zero rates this will be a pain point. Why would people hold their savings in interest free Bitcoin when they can receive four or six percent nominal annual rate if they keep it in traditional currencies in a bank?





Segundo Friedman, o banco central deveria anunciar uma taxa pré-determinada de expansão da oferta de moeda e segui-la (a chamada regra do K% da expansão da oferta de moeda) todos os anos, e aí teremos a melhor política monetária. Os fãs da Bitcoin dizem que quando o limite de 21 milhões é atingido, K corresponde a 0 e a regra K% de Friedman é cumprida, ao contrário do que hoje fazem os bancos centrais, ao (dogmaticamente) não manterem essa regra. Ora, os fãs da Bitcoin esquecem-se frequentemente (ou não leram) que Friedman, vencedor do Nobel, especula que a percentagem certa para K (o aumento anual constante da oferta de moeda) é o crescimento real do PIB a longo prazo. Portanto, o argumento dos fãs da Bitcoin de que o limite superior de 21 milhões é o cumprimento específico da regra K% (em que K corresponde a 0) é totalmente equivocado, e só seria adequado a uma economia com um crescimento do PIB real a longo prazo de 0%, ou seja, uma economia falida.

**Outros aspetos negativos da Bitcoin enquanto inovação:** apesar de a criptografia por trás da *Bitcoin* ser brilhante e de última geração, persistem algumas armadilhas. Se o detentor de *Bitcoins* perder permanentemente a sua chave privada, ficará também sem acesso às respectivas criptomoedas. Isso pode acontecer, por exemplo, com pessoas que anotam as senhas/palavras-passe num papel que depois é comido pelo cão, ou cujo disco rígido do computador é danificado, perdendo a informação nele armazenada (caso das chaves privadas). Também é comum as pessoas esquecerem as palavras-passe dos chamados “dispositivos de armazenamento a frio”, como o *Trezor Hardware Wallet*, o que se traduz na perda permanente das suas chaves privadas e, portanto, das suas *Bitcoins*.

**Rigid Monetary Supply:** The total number of Bitcoins ever possible to mine is limited at 21 million. Out of these 21 million coins currently approximately 17.5 million are in circulation. Creators of Bitcoin probably wanted to limit the monetary supply in 21 million coins to create scarcity and price stability. Yet, this will prove to be a serious problem. Rigid monetary supply takes the chances away from the reduction of nominal price volatility and would create a potential cycle of deflation in case Bitcoin became a wide spread means of payment. When asked about the rigid monetary supply, Bitcoin fans often quote Milton Friedman's K-Percent Rule. They say that the rigid monetary supply perfectly fits Friedman's K-Percent Rule. Friedman's K-Percent Rule states that the best monetary policy is created if the central bank increases the money supply by a constant, predefined percentage every year. Bitcoin fans say: once the 21 million upper limit is reached, K is set to 0 and Friedman's K-Percent Rule is perfectly met, as opposed to central banks which currently don't (dogmatically) keep this rule. Well, Bitcoin fans often forget (or have not read) that Nobel Prize winning Friedman speculates that the right percentage for K (the constant annual hike in monetary supply) is the long term real GDP Growth. Therefore the argument of Bitcoin fans that the 21 million upper limit is a particular fulfilment of the K-Percent Rule (where K is set to 0) is totally mistaken, it would only be fit to an economy which produces 0 percent long term real GDP growth – a highly unsuccessful economy this would be.

**Other Negative Aspects of Bitcoin as an Innovation:** While the cryptography behind Bitcoin is state of the art and brilliant, there are some pitfalls related to this. In case a Bitcoin owner permanently loses his or her (or its) private key, the Bitcoins accessible by the specific private key are permanently lost. Such cases involve people writing their private keys on paper, later eaten by a dog as well as companies having fire in their offices destroying the hard drives where the private keys were stored. It is also common that people forget their passwords to so called 'cold storage devices' such as Trezor Hardware Wallet and this results in permanent loss of their private keys and therefore their Bitcoins. There are dozens of other, further positive aspects of Bitcoin as an innovation.





Ao analisar os aspectos positivos, relevantes e impactantes da Bitcoin enquanto inovação, assim como os aspectos negativos, penosos e parcialmente criminosos, estabelecemos **“o Paradoxo da Bitcoin”**. O brilhantismo

da extraordinária dualidade e inadmissibilidade da Bitcoin enquanto inovação é um exemplo perfeito da dupla natureza da inovação e do risco, qual dupla face de Jano.

A minha principal atividade é formar banqueiros em Tecnologia Financeira um pouco por todo o mundo. Ao fazê-lo, exponho-me à sua criatividade, abertura à inovação e flexibilidade, à sua busca por soluções novas, diferentes e fora da caixa. Contudo, a inovação tem riscos e os banqueiros têm de lidar com eles. Muitas vezes, ouço os banqueiros criticarem o departamento jurídico por ter amputado as suas ideias; o departamento de *compliance* por impossibilitar a inovação; o departamento de análise de risco por travar este ou aquele projeto; o departamento de TI por questionar certos aspectos de segurança cibernética; o facto de a administração ter suspenso a nova solução por riscos reputacionais e regulatórios, etc. É doloroso ouvir essas histórias, contadas por banqueiros criativos, inovadores e de mente aberta.

No entanto, é importante encarar a realidade, i.e., a dupla face da inovação e do risco. Voltando ao exemplo específico da *Bitcoin* – que é apenas uma das muitas áreas emergentes no âmbito das FinTech –, temos de inspirar-nos em Jano e adotar dois rostos: um voltado para o passado e outro para o futuro. Temos de ser capazes de olhar para os riscos inadmissíveis da *Bitcoin* com um, e de olhar para as inovações extraordinárias com o outro.

Embora a *Bitcoin* seja inaceitável para serviços bancários observantes, responsáveis e cumpridores da lei, é nossa obrigação aprender, aproveitar e utilizar os aspectos positivos desta inovação brilhante, dos ecossistemas ao DLT, da excelência criptográfica à imutabilidade, dos *smart contracts* às Moedas Digitais emitidas por Bancos Centrais.

Compreender **“o paradoxo da Bitcoin”**, à imagem de Jano, pode ensinar-nos a perceber de uma forma mais ampla e profunda como a dupla-face da inovação e do risco está interligada. ①

By looking at important, significant and impactful positive aspects of Bitcoin as an innovation as well as painful, dark and partially criminal negative aspects we have established

**‘The Bitcoin Paradox’**. **‘The Bitcoin Par-**

**adox’**, this stunning dualism of the brilliance

and the unacceptability of Bitcoin as an innovation is a perfect specific example of the general phenomenon of the Janus-faced nature of innovation and risks.

My primary activity is training bankers about Financial Technology all over the world. When I train bankers I face their creativity, their openness to innovation and their flexibility, their quest for new, different, out of the box solutions. Yet, innovation carries inherent risks and bankers have to deal with these. I often hear from bankers how the legal department has crippled their ideas; how compliance has created a situation where innovation is impossible; how risk told to stop this or that project; how IT raised a red flag in terms of cyber security aspects; how management decided to terminate the new solution due to reputational and regulatory risks, etc. It is painful to listen to these stories, being told to me by creative, innovative and open minded bankers. Yet, it is important to face our reality: the Janus-faced nature innovations and risks.

Getting back to the specific example of Bitcoin (which is just one of the dozens of emerging areas within FinTech) we have to be able to look into the past with one face and into the future with the other; we have to be able to look at the unacceptable risks of Bitcoin with one face while into the beautiful innovations with the other. While we know that Bitcoin is unacceptable in compliant, responsible, law-abiding banking, it is our obligation to learn and take and utilize the positive aspects of this brilliant innovation from ecosystems to DLT; from cryptographic excellence to immutability and from smart contracts to Central Bank Digital Currencies.

This is how understanding **‘The Bitcoin Paradox’** can teach us wider and deeper lessons about the Janus-faced nature of innovations and risks intertwined. ①

O objetivo deste curso é fomentar a compreensão e interiorização de uma cultura de *Compliance* através da transmissão dos principais conceitos e técnicas de implementação em contexto organizacional.

# COMPLIANCE



FORMAÇÃO AVANÇADA

## DESTINATÁRIOS

Técnicos e quadros médios ou superiores do sector financeiro que pretendam vir a exercer funções neste âmbito e todos os colaboradores que desenvolvam atividades sujeitas a *Compliance*.

**DURAÇÃO:** 72 horas

**HORÁRIO:** 2<sup>as</sup> e 4<sup>as</sup> feiras, das  
17h00 às 20h00

SAVE THE DATE

LISBOA  
13 FEV a 1 JUL  
2019



## INFORMAÇÕES

Catarina Santos

c.santos@ifb.pt

+351 217 916 293

# Quem tudo quer tudo perde: ou o que a banca pode aprender com o escândalo Wells Fargo

## GOVERNANCE



**Miguel Pina e Cunha**

Professor Fundação Amélia de Mello de Liderança na Nova School of Business and Economics. Tem realizado trabalho nas áreas da liderança e da gestão da mudança.



**Arménio Rego**

Professor na Católica Porto Business School. Investiga, ensina e faz consultoria nas áreas da liderança da gestão de pessoas.

## Surpresas sem surpresa

Os bancos, instituições centrais à economia, diferem das empresas em geral. Fazem mover a economia. São naturalmente marcados por um travo de imortalidade – porque não se espera que sucumbam perante as dificuldades do mercado. Dependem criticamente da confiança dos clientes e da sociedade em geral. Devem ter um comportamento eticamente irrepreensível. Portanto, aos bancos aplicam-se expectativas superiores. Todavia, o que tem ocorrido em alguns, um pouco por todo o mundo, tem causado tanta surpresa que quase já não gera surpresa. O caso *Wells Fargo*, menos abordado em Portugal mas amplamente discutido nos EUA, é ilustrativo dessa paradoxalidade. Outrora reconhecida como exemplar, designadamente no plano da responsabilidade social (que afinal era irresponsabilidade quase total), a instituição foi apanhada num enorme escândalo após a publicação de um artigo no jornal *Los Angeles Times*, em 2013. Descobriu-se que o *Community Bank*, do grupo *Wells Fargo*, tinha repetidamente violado a ética e a lei, incorrendo em práticas fraudulentas com consequências devastadoras para a própria instituição. Os danos reputacionais foram enormes e as multas não foram menores: muitas centenas de milhões de dólares.

Remetemos o leitor interessado nos pormenores para o exaustivo relatório produzido por uma comissão independente<sup>1</sup>. Para os propósitos deste texto, importa referir que o *Community Bank* era gerido à luz de uma política de gestão por objetivos altamente agressiva. Os

<sup>1</sup> Independent Directors of the Board of Wells Fargo & Company (2017).



objetivos eram de tal modo ambiciosos que a gestão de topo partia do princípio de que 50% das regiões não seriam capazes de alcançá-los. Como consequência, muitos empregados, para cumprirem objetivos, obterem bónus ou não serem despedidos, optaram por práticas fraudulentas. Foram abertas contas falsas e atribuídos cartões sem autorização dos clientes. Alguns produtos eram *bundled* para servir objetivos e não necessidades. A instituição era gerida como uma cadeia de retalho focada em aumentar as vendas, ao mesmo tempo que o seu código de ética e de conduta contava outra história<sup>2</sup>:

“A *Wells Fargo* espera que os seus membros adiram aos mais elevados padrões de ética e de conduta na relação com os clientes, os membros da equipa, os fornecedores, os acionistas, outros investidores e as comunidades que serve (...)”

Com base nos expedientes comerciais agressivos, o banco foi prosperando. A sua líder, Carrie Tolstedt, foi construindo uma superior reputação profissional. Quase ninguém questionava a sua capacidade – e os bons resultados eram o atestado maior do seu mérito. Mesmo os clientes validavam o modelo de gestão ao atribuírem ao banco boas pontuações nos inquéritos de satisfação.

Uma investigação do *Los Angeles Times* começou a revelar o lado escuro. Com a tolerância mais ou menos consciente dos seus chefes de topo, Carrie Tolstedt havia criado uma organização tóxica. Os empregados que não alcançavam resultados eram humilhados ou mesmo despedidos. Os que eram apanhados em más práticas eram também despedidos – em cinco anos,

foram mais de cinco mil. Dada a enorme quantidade de empregados do banco, estes despedimentos eram encarados como representando uma gota de água: mil despedimentos por ano significavam apenas (!) 1% dos empregados. A conclusão extraída pela liderança de topo do *Wells Fargo* era simples: 99% dos empregados eram honestos! Não lhes ocorreu a gravidade da situação para a confiança dos clientes e da comunidade. Nem se consciencializaram de que na base destas condutas estava um sistema de objetivos agressivos e desprovidos de senso. Por conseguinte, Carrie continuou a cair nas boas graças dos seus chefes, objetivo para o qual ela própria trabalhava apresentando os dados à Administração de forma conveniente – via manipulação.

Como é bom de ver, nem um banco é uma normal empresa de retalho, nem este *turnover* dos colaboradores pode ser interpretado como normal.

## As causas

Este caso não é inédito. Há nele, como noutros, um conjunto de traços reveladores de uma maleita perigosa: bons resultados financeiros podem esconder práticas inaceitáveis que, quando descobertas, fazem perigar a sustentabilidade da organização. Importa, pois, compreender as causas destes fenómenos. Embora elas sejam sempre complexas e imbricadas, consideramos seguidamente quatro elementos interrelacionados que, tudo leva a crer, estiveram presentes no caso *Wells Fargo*: objetivos excessivamente ambiciosos, desatenção aos sinais de aviso, abundância de maus exemplos de liderança, e *hubris*.

### Cuidado com aquilo que deseja

As organizações definem objetivos para focar a atenção e a ação dos seus membros. Os objetivos sinalizam aquilo que a organização deseja alcançar. Mas importa que as organizações, e os seus gestores de topo em particular, tenham cautela com aquilo que desejam: objetivos demasiado ambiciosos podem estimular o descarrilamento comportamental. Podem conduzir instituições de adoção de crianças a forçar adoções de modo a receberem o prémio, clínicas de fertilidade a rejeitar mulheres mais velhas que lhes estragariam a taxa de sucesso, cirurgiões a rejeitar doentes que conduziriam a menores índices de sucesso, e escolas a recusar alunos que afetariam negativamente as estatísticas<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/72971/000119312509240334/dex994.htm>.

<sup>3</sup> Rego, Valverde, Oliveira & Cunha (2018).





A investigação sobre objetivos ambiciosos revela, pois, que podem conduzir a desvios éticos. Se esses desvios persistirem, a organização transforma-se numa cultura tóxica. Uma vez criada esta cultura, a desviância ética é tomada como normal, senão mesmo como a forma correta de fazer as coisas. A probabilidade de os desvios se multiplicarem aumenta: o que é inaceitável, de uma perspectiva ética e independente, passa a ser comum e considerado normal. A normalização da desviância é um facto perturbador mas muito normal: assume-se que, se toda a gente faz algo, esse comportamento não pode estar errado.

Este perigo só pode ser prevenido quando a gestão, além de ciosa de valores e princípios fundamentais, veicula esse zelo através de políticas e práticas que encorajam toda a organização a segui-los. Ao contrário, se o critério de avaliação do mérito for simplesmente o resultado, a normalização da desviância é mais provável: desde que o resultado apareça, o desvio passa a ser normal e mesmo recomendável.

### Cabeças na areia – desatenção aos sinais de aviso

Enquanto o escândalo Well Fargo ia criando raízes, os avisos internos de situações problemáticas iam surgindo. Havia indícios de que a gestão por objetivos agressiva estava na origem de condutas indevidas dos empregados despedidos. Foram feitos alertas, ainda que Carrie Toldstedt atuasse para que a má notícia não chegasse ao topo. Mesmo os sinais que aí chegavam eram amaciados pelos resultados que Toldstedt alcançava. Como questionar a valia de uma banqueira que, no meio de uma grave crise financeira, aparentemente, gerava bons resultados?

O despedimento de colaboradores como consequência de fraude na prestação de serviços financeiros é um óbvio sinal de perigo. Todavia, esse perigo foi ignorado e até mesmo descontado graças ao enquadramento da situação como normal *noutra indústria*. Ou seja, a comparação com outra indústria e os bons resultados serviram para justificar o injustificável. Carrie Toldstedt metia a cabeça na areia enquanto fruía de ganhos reputacionais e materiais avultados. Manobrava nos bastidores para que os seus chefes não conhecessem toda a verdade. E os seus chefes, porventura, também não queriam saber toda a verdade – pois a mesma obrigá-los-ia a afastar uma líder reputada e que mostrava resultados considerados bons. Não se deram conta de que, quando a verdade visse a luz do dia, o efeito seria catastrófico.

### Os maus exemplos

Costuma dizer-se que se deve liderar pelo exemplo. Argumentamos algo diferente: lidera-se *sempre* pelo exemplo, queira-se ou não. O exemplo é que pode ser bom ou mau. E muitos liderados são influenciados ou seguem o mau exemplo dos líderes por várias possíveis razões: são obrigados, pretendem manter o posto de trabalho, desejam cair nas boas graças dos seus líderes e obter benesses, ou são cegos à natureza perversa das condutas de quem os lidera. Para bem liderar pelo bom exemplo, é preciso dar o exemplo e requerer, dos liderados, comportamento igualmente exemplar. Caso contrário, emerge a cultura tóxica a que antes aludimos.

Para o bom funcionamento organizacional, é pois crítico que os líderes estabeleçam um bom exemplo. Um bom exemplo implica uma dimensão moral. Requer virtuosidade entendida como equilíbrio. Liderar pelo exemplo é seguir a regra aristotélica: a virtude está no meio. Ou seja, o excesso de uma coisa boa (como a coragem, a perseverança ou a curiosidade) é uma coisa má, mas a ausência de uma qualidade positiva, sobretudo nos líderes, é perigosa.

### Hubris – o tumor do poder

Uma razão central, que ajuda a explicar as restantes, é a *hubris* – a soberba que os líderes desenvolvem quando, no exercício do poder, se acostumam às luzes da ribalta e perdem discernimento crítico. Já o escândalo há muito rebentara – e John Stumpf, o antigo CEO (e *chairman*) do *Wells Fargo* continuava a dar mostras de não compreender o que ocorrera e o mal que havia sido feito. Perante o Congresso dos EUA, desorientado, pediu desculpas – mas não mostrou remorso<sup>4</sup>. Estava porventura tomado pela *hubris*, a doença do poder, uma espécie de tumor que afeta o cérebro das vítimas. É possível que Toldstedt tenha sido tomada pela mesma maleita, como consequência do seu sucesso, da reputação conquistada e da pertença a uma elite de privilégio material e de honrarias que dificulta a compreensão da vida do comum mortal.

Uma das demonstrações mais recentes da gravidade da maleita teve lugar na pessoa de Carlos Ghosn. Durante anos líder da aliança Renault-Nissan-Mitsubishi, foi idolatrado sobretudo como salvador da Nissan. O super-herói teve mesmo direito a banda-desenhada, uma honraria escassa no Japão. Caiu do pedestal em finais de 2018 sob acusações de fraude fiscal e uso indevido de recursos da empresa. Foi detido pelas autoridades

<sup>4</sup> Usem (2017).



japonesas quando chegou a Tóquio num avião privado da empresa que ele já via como seu<sup>5</sup>. A sua remuneração fora, diversas vezes, tema de controvérsia. Mesmo Macron, enquanto ministro das Finanças de França, havia pressionado a Renault (de que o Estado francês é acionista) para reduzir o salário do (então ainda) herói. Afinal, o *cost killer*, como Ghosn era conhecido, gostava de eliminar os custos – os dos outros, não os da sua compensação faustosa.

## Lições e ilações

O caso *Wells Fargo*, como outros, permite extrair várias lições. É possível que o poder, a *hubris*, a ganância, a ocasião para a fraude e a normalização da desviância continuem a convergir para gerar escândalos do mesmo teor. Em todo o caso, aqui ficam algumas reflexões.

### Tenha medo do medo

Muitas organizações têm culturas de medo. As pessoas não dizem o que pensam nem pensam o que dizem. O discurso respeita a linha oficial. As reuniões com a liderança de topo são cuidadosamente preparadas para que nenhuma má notícia tolde a solenidade do evento. Os chefes são alvo do “respeito” dos seus subordinados – mesmo quando estes são chamados de colaboradores. Quando alguém comete um erro pensa-se, com alívio, “ainda bem que não fui eu!”

As organizações repletas de medo, nas quais não se pode falar, são mais vulneráveis aos perigos de desenvolvimento de uma cultura tóxica. Mesmo aqueles que veem que o rei vai nu preferem elogiar as cores das

suas belas vestes. Naturalmente, mais cedo ou mais tarde, toda a nudez será revelada. Assim aconteceu no *Wells Fargo*. Assim ocorreu em diversas organizações lusas.

Eis a lição: em vez de impedir as críticas, é mais sustentável suportá-las (ou mesmo estimulá-las) e averiguar a sua eventual veracidade. É melhor criar culturas de segurança psicológica do que espaços marcados pelo medo de arriscar, de falar e de mostrar discordância, e nos quais se confunde silêncio com lealdade. Na realidade, não há nada de mais leal do que apontar o dedo ao que está mal, mesmo que daí advenha prejuízo próprio. O que pode aparentar firmeza ou disciplina não é mais que uma forma de tapar as fraturas organizacionais. É necessário, pois, criar condições para que as pessoas se expressem e sintam que podem dizer o que necessita de ser dito.

### Crie genuínos sistemas de pesos e contrapesos – e cultive a coragem normal

Organizações com problemas éticos sérios, como o *Wells Fargo*, ajudam a cavar a sua própria sepultura quando compõem órgãos de governança que não cumprem o seu papel. Os sistemas de governança bem desenhados visam separar polos de poder de modo a garantir que nenhum órgão – uni ou multipessoal – acumula demasiado poder. Anote-se o que ocorreu recentemente com Elon Musk, o líder da Tesla. Foi obrigado pela *Securities and Exchange Commission* (SEC) a abandonar as funções de *chairman* da Tesla em prol de um *chairman* independente, e focar-se apenas no cargo de CEO. Esta foi a resposta da SEC (que Musk depois jocosamente denominou de *Shortseller Enrichment Commission* e considerou que estava a fazer “um trabalho incrível<sup>6</sup>), a declarações públicas imprecisas de Musk, que tiveram consequências na cotação das ações da empresa.

Esta é uma preocupação crítica na medida em que o poder tem efeitos corrosivos: o poder descontrolado corrompe e mesmo pessoas potencialmente íntegras podem cair nas tentações do poder, mesmo que os ganhos materiais sejam irrisórios<sup>7</sup>. Por essa razão, a boa governança é mais crítica que os bons líderes: a boa governança cria boas instituições que facilitam a emer-

<sup>5</sup> Lewis, Inagaki, & Campbell (2018).

<sup>6</sup> The Guardian (2018).

<sup>7</sup> Cunha, Rego & Guinote (2017).

gência de bons líderes. A experiência, inclusive a dos autores, mostra que os sistemas de governança são facilmente desvirtuados pelo poder e pelas agendas pessoais dos executivos. Estes escolhem *boards* controláveis para poderem executar os seus planos (i.e., o controlado controla o controlador). Todavia, *boards* controláveis podem levar os executivos a perder o controlo – inclusive o de si próprios.

Um bom sistema de governança impede a ação não-escrutinada e obriga os executivos a serem mais cautos nas suas escolhas e ações. No caso *Wells Fargo* como em tantos outros, os órgãos de governança fecharam os olhos a um conjunto de ações questionáveis. Ao fazê-lo, incumpriram a sua missão.

### Entenda que os fins não justificam os meios

As organizações com culturas ancoradas no mercado e no cumprimento de objetivos aceitam com alguma facilidade a ideia de que os fins justificam os meios sob pena de, alegadamente, a organização ficar para trás. Mas os riscos são enormes. Ao obter resultados através de meios eticamente problemáticos, a organização desenvolve uma aura de sucesso que deslumbra os seus líderes e outros *stakeholders*. Quanto maiores são o sucesso e as honrarias mediáticas e públicas, maiores são as tentações de persistir no erro ético. Com o decurso do tempo e por via da *hubris*, esse erro deixa de ser considerado como tal e passa a ser visto como prática normal ou mesmo recomendável. É nesse momento que o sistema organizacional tóxico cai no conhecimento público e das autoridades – e ocorre o desmoronamento. O sucesso mata o sucesso e a organização perde sustentabilidade.

O sistema de objetivos agressivos do *Community Bank* estava a conduzir a práticas que faziam perigar a confiança dos clientes – mas já se havia perdido o discernimento para compreender os riscos. Os bons resultados eram tomados como demonstração da valia das condutas de gestão – mas foi esta crença cega no valor absoluto da criação de valor para o acionista que conduziu à tragédia.

### Confie e vigie

Quando avaliamos os líderes, devemos atender aos resultados – mas também aos procedimentos usados. Essa regra é válida para o público em geral, os meios de comunicação social, os académicos, as autoridades e outros *stakeholders*. É tão aplicável ao caso *Wells Fargo* como a tantos outros. A aura mística que alguns líderes desenvolvem torna-nos (e a eles) menos vigilantes



quando avaliamos os seus méritos. Esse risco pode mesmo afetar o regulador. Como alerta, será prudente ter em consideração que, quando avaliamos o mérito de uma estrela, convém confiar – mas também vigiar.

## Um mini-teste

Uma boa forma de avaliar os riscos antes discutidos consiste em diagnosticar a robustez cultural-ética de uma organização. Sem pretensões de exaustividade, eis um conjunto de questões a colocar:

- Os membros da organização podem expressar a sua voz, ou prevalece a regra do medo?
- O genuíno respeito prevalece, ou é mais importante o falso respeito, a deferência sem substância?
- Acolhem-se as críticas e as más notícias, ou mata-se o mensageiro das mesmas?
- Desconfia-se do silêncio e dos consensos rápidos, ou há uma busca desenfreada pela procura de consensos e confunde-se silêncio com anuência?
- Os chefes são um bom exemplo ou um exemplo a evitar?
- O sistema de governança incorpora membros não executivos independentes, ou estes são membros deferentes ao poder executivo?
- Os executivos de topo conhecem as implicações das suas decisões na base ou padecem da *hubris*, a doença dos poderosos? Encaram a sua missão como a de servir os empregados que operam nos balcões, no digital e no terreno para servir os clientes, ou atuam como semideuses afastados da realidade?
- Os objetivos são exigentes e realistas, ou prevalece a definição de objetivos irrealistas<sup>8</sup> que geram a tentação de cortar caminho por atalhos eticamente dúbios?

<sup>8</sup> Ordoñez, Schweitzer, Galinsky, & Bazerman (2009).

Este diagnóstico, para ser eficaz, deve ser realizado com ampla discussão e auscultação em toda a organização. O pior que pode acontecer a uma organização tomada pela *hubris*, pela arrogância e pela cegueira é que os seus líderes se tomem como capazes de fazer o diagnóstico sem o discutirem com ninguém. Esse posicionamento é, porventura, o sinal mais claro da potencial toxicidade. Se um líder de topo da sua organização quer realmente conhecer os riscos aqui discutidos, deve escutar – de modo até anónimo – o que os empregados têm a dizer, não partindo do princípio de que já sabe a resposta.

## Notas finais

Quando, há um par de décadas, começámos as nossas carreiras, a menção da palavra “ética” suscitava sorrisos maliciosos. Éramos interpretados como académicos – um eufemismo para “ingénuos desligados da realidade real”. Ainda hoje, surgem comentários como “conheço muita gente bem-sucedida que de ética nada tem” ou questões do género “é mais importante ser ético, ou o que importa mesmo é não ser apanhado?”. Felizmente, os sorrisos e os comentários são menos frequentes. Mas os desvios continuam.

Este texto deixa algumas notas sobre as razões pelas quais organizações e pessoas possivelmente estimáveis enveredam por caminhos perigosos. A interpelação não se destina apenas aos outros – mas a cada um de nós: como evitar as armadilhas do poder e usá-lo, ao invés, para criar melhores exemplos organizacionais? O poder é libertador do melhor da humanidade. Não se

muda o mundo, para melhor, sem poder. Usemo-lo para criar organizações que estimulem o seu potencial humano e, da maneira certa, obtenham resultados benéficos para a sociedade. Martin Wolf, economista-chefe do *Financial Times*, escreveu<sup>9</sup>:

“Quase nada em economia é mais importante do que o modo como as empresas devem ser geridas e para que finalidades. Infelizmente fizemos disso uma bagunça. A bagunça tem um nome: é a ‘maximização do valor para o acionista’. Gerir empresas na linha desta crença não só conduz a comportamentos indevidos como também dificulta a prossecução do seu objetivo social, que é gerar maior prosperidade”.

Para concluir, eis uma lição paradoxal: a investigação sugere que as empresas que transformam o lucro no Alfa e no Ómega da gestão são menos lucrativas do que as empresas que se movem em prol de propósitos nobres. As empresas fazem mais dinheiro não se focando predominantemente no dinheiro, e as mais lucrativas não são as orientadas para a maximização do lucro<sup>10</sup>. A razão é simples: a procura da maximização do lucro pode fazer baixar critérios éticos e levar à desconsideração da confiança provida dos reais construtores do lucro das empresas – os clientes (e a comunidade em geral). ⑦

<sup>9</sup> Wolf (2014), p. 7.

<sup>10</sup> Kay (2011).

## Referências

- Cunha, M.P., Rego, A. & Guinote, A. (2017). *Poder. Veneno e remédio*. Lisboa: Lidel.
- Independent Directors of the Board of Wells Fargo & Company (2017). *Sales practices investigation report*. April 10 (<https://www08.wellsfargomedia.com/assets/pdf/about/investor-relations/presentations/2017/board-report.pdf>)
- Kay, J. (2011). *Obliquity: Why our goals are best achieved indirectly*. Profile Books.
- Lewis, L., Inagaki, K., & Campbell, P. (2018). Nissan's collision course. *Financial Times*, 24/25 November, 7.
- Ordóñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D. & Bazerman, M. H. (2009). Goals gone wild: The systematic side effects of overprescribing goal setting. *The Academy of Management Perspectives*, 23(1), 6–16.
- Rego, A., Valverde, C., Oliveira, E., & Cunha, M. P. (2018). *Gestão por objetivos: Guias para reflexão e ação*. Lisboa: Sílabo.
- The Guardian (2018). Musk mocks “Shortseller Enrichment Commission” after SEC settlement. *The Guardian*, October 5 (<https://www.theguardian.com/technology/2018/oct/04/elon-musk-sec-twitter>).
- Useem, J. (2017). Power causes brain damage. *The Atlantic*, July/August (<https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/07/power-causes-brain-damage/528711/>)
- Wolf, M. (2014). Opportunist shareholders must embrace commitment. *Financial Times Europe*, August 27, 7.



# O SECTOR BANCÁRIO NUM MINUTO

Área de Estudos e Publicações - APB

## PRINCIPAIS INDICADORES

SETEMBRO DE 2018

  
**149**  
INSTITUIÇÕES  
DE CRÉDITO

  
**46.893**  
COLABORADORES  
APB - junho de 2018

  
**4.326**  
BALCÕES  
APB - junho de 2018

  
**14.500**  
CAIXAS  
AUTOMÁTICAS  
dezembro de 2017

## FINANCIAMENTO À ECONOMIA


O SECTOR BANCÁRIO CONTINUA A APOIAR EMPRESAS E FAMÍLIAS

  
**ATIVOS  
TOTAIS**  
**383,6**  
MIL MILHÕES

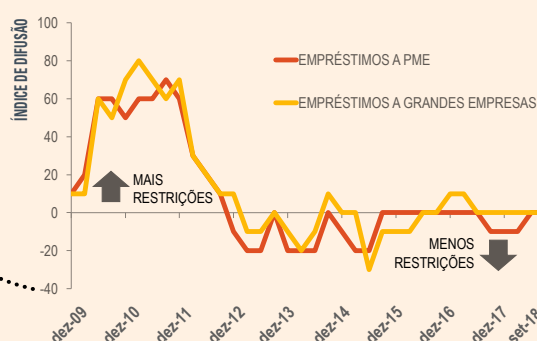
  
**CRÉDITO  
TOTAL  
LÍQUIDO**  
**227,8**  
MIL MILHÕES

  
**CRÉDITO A  
EMPRESAS**  
**71,6\***  
MIL MILHÕES  
**DOS QUAIS  
81,1%  
A PME**

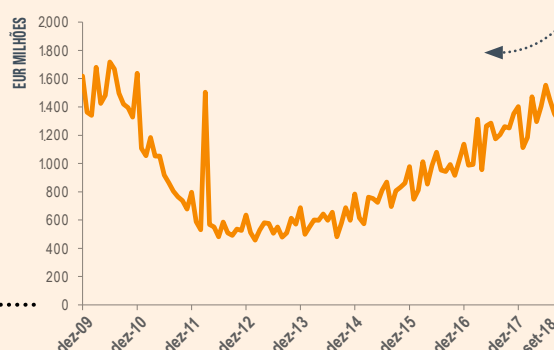
  
**CRÉDITO A  
PARTICULARES**  
**115,3\***  
MIL MILHÕES

  
HABITAÇÃO 80,6%  
CONSUMO 12,9%  
OUTROS FINS 6,5%

AS CONDIÇÕES DE ACESSO AO CRÉDITO DAS EMPRESAS MANTIVERAM-SE, DE UM MODO GERAL, SEM ALTERAÇÕES SIGNIFICATIVAS



O FLUXO DE NOVOS EMPRÉSTIMOS A PARTICULARES TEM REGISTADO UMA RECUPERAÇÃO MODERADA, APÓS TER ATINGIDO MÍNIMOS EM 2013



# POUPANÇA

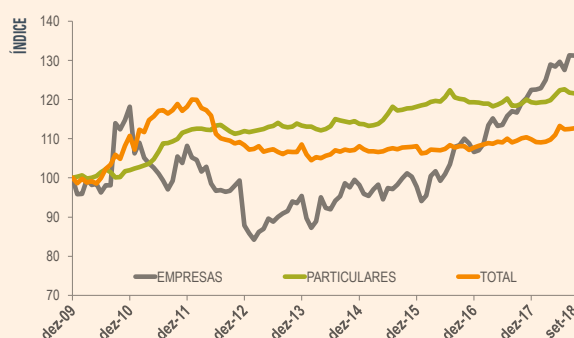
OS DEPÓSITOS DE CLIENTES CONSTITUEM A PRINCIPAL FONTE DE FINANCIAMENTO DO SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS



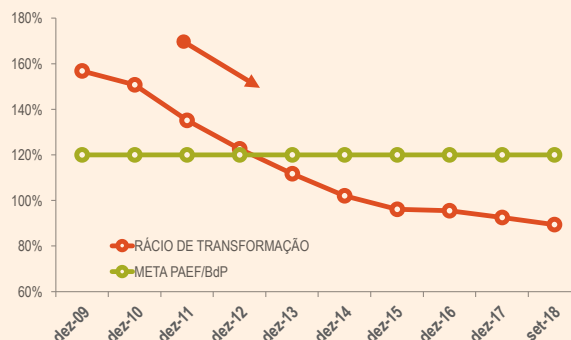
DEPÓSITOS DE  
CLIENTES



OS DEPÓSITOS\* REGISTRARAM UM AUMENTO FACE A DEZEMBRO DE 2017

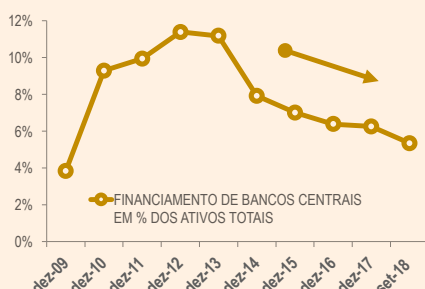


DESDE 2015, OS DEPÓSITOS DE CLIENTES FINANCIAM A TOTALIDADE DO CRÉDITO CONCEDIDO EM PORTUGAL

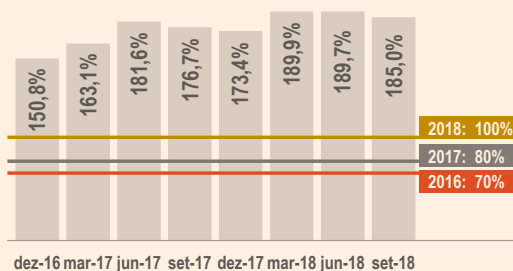


## LIQUIDEZ

O FINANCIAMENTO OBTIDO JUNTO DE BANCOS CENTRAIS DIMINUIU PARA VALORES INFERIORES A 2010



O RÁCIO DE COBERTURA DE LIQUIDEZ TEM ESTADO SEMPRE ACIMA DOS REQUISITOS MÍNIMOS DE PHASING-IN ESTABELECIDOS E, EM PARTICULAR, DOS 100% EXIGIDOS A PARTIR DE 2018



# O SECTOR BANCÁRIO NUM MINUTO

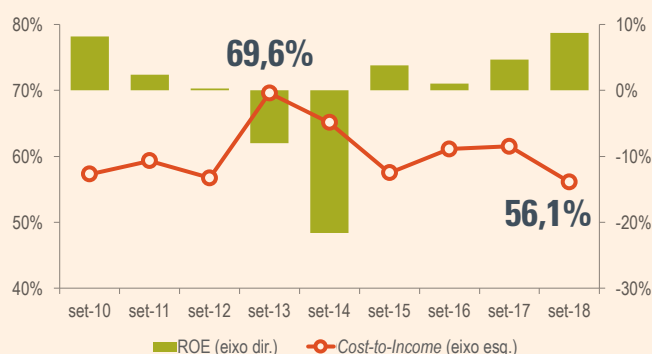
## DESEMPENHO DO SECTOR

A RENDIBILIDADE DO SECTOR TEM REGISTADO UMA EVOLUÇÃO FAVORÁVEL

**RETURN ON EQUITY\***

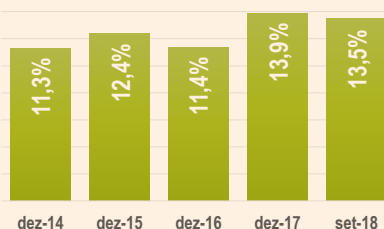


**COST-TO-INCOME**

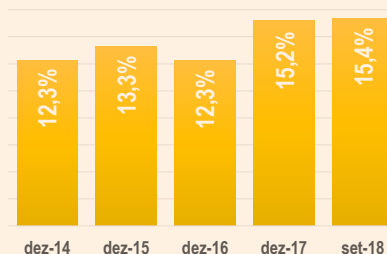


A SOLVABILIDADE TEM SIDO REFORÇADA NOS ÚLTIMOS ANOS

**RÁCIO  
COMMON EQUITY TIER 1**

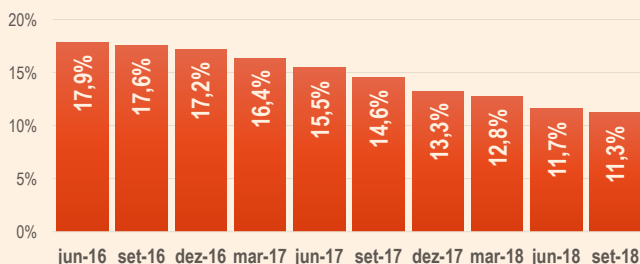


**RÁCIO DE  
SOLVABILIDADE TOTAL**



A QUALIDADE DO CRÉDITO TEM VINDO A MELHORAR

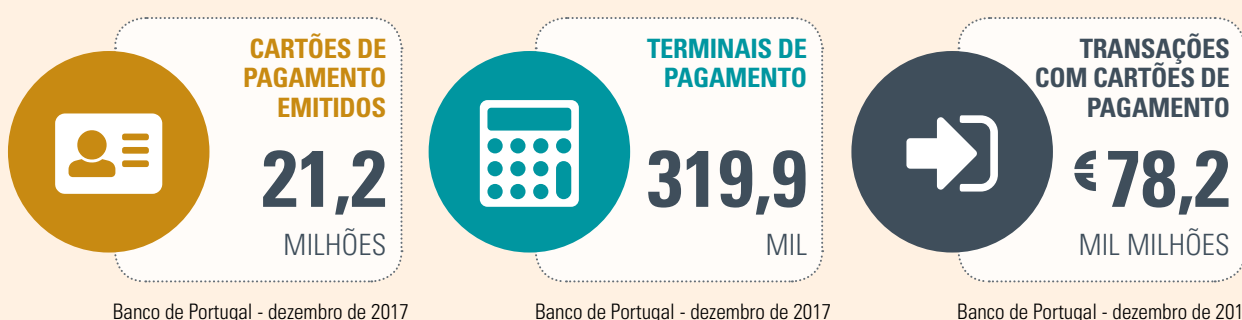
O RÁCIO DE NPLs, APESAR DE PERMANECER NUM NÍVEL ELEVADO, APRESENTA UMA DIMINUIÇÃO SIGNIFICATIVA DESDE O MÁXIMO ATINGIDO EM JUNHO DE 2016. NESSE PERÍODO, O MONTANTE DE NPLs REGISTOU UMA REDUÇÃO DE 19,3 MIL MILHÕES DE EUROS



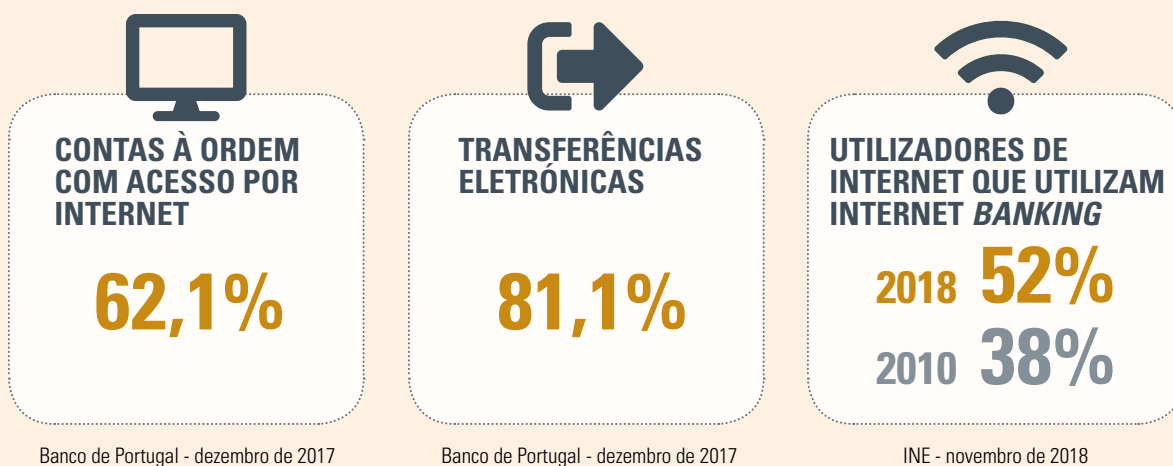
O RÁCIO DE COBERTURA DE NPLs SUBIU E ESTÁ ACIMA DA MÉDIA DA ÁREA DO EURO

## PAGAMENTOS E DIGITAL

O NÚMERO DE CARTÕES PARA PAGAMENTO E AS RESPECTIVAS TRANSAÇÕES APRESENTAM UM CRESCIMENTO SIGNIFICATIVO



A UTILIZAÇÃO DOS CANAIS DIGITAIS É CADA VEZ MAIS UMA REALIDADE NOS CLIENTES DO SECTOR BANCÁRIO



UTILIZADORES DE INTERNET BANKING ATRAVÉS DE REDES MÓVEIS

Eurostat - novembro de 2018



# Diretiva Revista de Serviços de Pagamentos (PSD2)

## Um desafio à inovação e competitividade

PSD2



**José Paiva de Brito**

Consultor/Formador com vasta experiência na área das operações de negócio internacional (trade finance e cross board payments) e cash management doméstico. Exerceu funções como Diretor e consultor na banca, tendo integrado o Comité Diretivo das Transferências a Crédito da Comissão Interbancária dos Sistemas de Pagamento (CISP) e assumido o papel de coordenador deste Comité no período 2016/2017. Teve também a coordenação do projeto de migração para a SEPA e participou nos grupos de coordenação responsáveis por projetos de fusões e aquisições, PSD2 e Instant Payments no seu Banco de origem.

### Breve Enquadramento

A PSD2, proposta pela Comissão Europeia em julho 2013, entrou em vigor em 12 janeiro 2016, sendo aplicável a partir de 13 janeiro 2018, após transposição para as legislações nacionais das medidas e regras necessárias à sua implementação. Indo mais além do que a sua antecessora PSD, a PSD2:

- Alarga o âmbito a pagamentos em todas as divisas e em todos os pagamentos em que pelo menos um dos prestadores esteja localizado na EU/ Área Económica Europeia (EEA);
- Introduz os Third Party Providers (TPP's) a quem as Instituições terão que facultar informação e interfaces para a iniciação de pagamentos, se devidamente autorizados pelos titulares das contas de pagamento relacionadas, impulsionando a competitividade;
- Introduz regras estritas de segurança para a iniciação e processamento de pagamentos eletrónicos bem como à proteção dos dados financeiros dos consumidores.

Tendo sido já transposta para a legislação nacional da maioria dos países do Espaço Europeu (exceção feita a Holanda e Roménia), a PSD2, e concretamente o **Decreto-Lei n.º 91/2018 de 12 novembro**, vem normalizar as novas regras a que deverão obedecer os pagamentos realizados neste âmbito.

*“A natureza disruptiva deste novo modelo, com todos os impactos que do mesmo possam decorrer, recomenda uma análise das vertentes por ele criadas ou revistas. Não podendo ser este documento exaustivo na apresentação de todas as novas features, de seguida se sinalizam os alertas essenciais à compreensão da mudança, bem como aos riscos e oportunidades que a mesma acarreta.”*

## Objectivos da PSD2

Em termos genéricos podemos afirmar que esta Diretiva revista tem como **objetivos** primordiais a **Competitividade, a Transparência, a Inovação e a Segurança**, na medida em que:

- Contribui para um mercado Europeu de pagamentos mais integrado e eficiente;
- Melhora o nível de atuação dos Prestadores de Serviços de Pagamentos (PSP's) criando a possibilidade de adesão de novos players;
- Torna os pagamentos mais seguros;
- Protege os consumidores;
- Encoraja custos mais reduzidos nos pagamentos.

A natureza disruptiva deste novo modelo, com todos os impactos que do mesmo possam decorrer, recomenda uma análise das vertentes por ele criadas ou revistas. Não podendo ser este documento exaustivo na apresentação de todas as novas features, de seguida se sinalizam os alertas essenciais à compreensão da mudança, bem como aos riscos e oportunidades que a mesma acarreta.

## O que muda com a PSD2

Relativamente ao Modelo de atuação da PSD2, é importante analisar as principais diferenças nas seguintes dimensões:

### Extensão do âmbito

Transações *one legged*, abrangência para todas as moedas, mais serviços cobertos. Alarga o âmbito a pagamentos em todas as divisas e em todos os pagamentos em que pelo menos um dos prestadores esteja localizado na EU/ Área Económica Europeia (EEA);

### Viabilização de acesso a Novos Players registados (TPP)

Constituindo provavelmente a maior ameaça aos atuais Prestadores de Serviços de Pagamentos, cria a PSD2 a possibilidade de ingresso no mundo dos pagamentos de novos players, os Third Party Providers (TPP), desde que autorizados pelo Sistema.

- Pagamentos por terceiros (PISP) - Os Payment Initiation Service Providers poderão iniciar pagamentos online, sendo o banco obrigado a fornecer o serviço, se autorizado pelo(s) detentor(es) das contas de pagamento
- Acesso a contas por terceiros (AISP) - Os Account Information Service Providers poderão agregar informação das diferentes contas dos seus clientes, sendo o banco obrigado a fornecê-la, se autorizado pelo(s) detentor(es) das contas de pagamento.

Os bancos terão de disponibilizar o acesso a contas, para consultas e iniciação de operações de pagamentos, a FinTech, outros Bancos, Instituições de Pagamento, ou outros, desde que registados.

- O acesso será sem custos e sem necessidades de contrato...
- ... mediante consentimento do(s) titular(es) de conta.



*“O Banco mantém o controlo da autenticação do seu cliente, mas será liable perante os seus clientes por operações de pagamento iniciadas por terceiros.”*

### Segurança e Autenticação (RTS)

Os Regulatory Technical Standards (RTS) visam a definição de medidas de segurança específicas que apenas foram abordadas em termos de princípios gerais na PSD2, por forma a garantir uma comunicação efetiva e segura entre os intervenientes. Aplicam-se a todos os Estados Membros da UE e não necessitam ser transpostos para as legislações nacionais.

Em 13 março 2018 o European Parliament e o European Council aprovaram a versão final dos RTS. Sendo aplicáveis 18 meses depois da sua aprovação, os RTS deverão entrar em vigor em setembro 2019.

Os Regulatory Technical Standards (RTS) definem as regras suporte a duas das vertentes essenciais à proteção e segurança dos diferentes players no sistema de pagamentos eletrónicos:

#### Princípio da Autenticação Forte (SCA – Strong Customer Authentication)

A identificação do cliente deve ser verificada através de pelo menos dois dos seguintes itens:

- Algo que apenas o utilizador conhece (pin, password...);
- Algo que apenas o utilizador possui (cartão, telemóvel...);
- Algo que o utilizador é (identificação biométrica, como impressão digital, íris ...).

Adicionalmente, e para pagamentos realizados por internet remota e telemóvel, um código de autenticação único que de forma dinâmica relaciona a transação com um montante específico e um beneficiário específico.

A aplicação do Princípio da Autenticação Forte, da responsabilidade dos Prestadores de Serviços de Pagamento de domicílio das contas relacionadas, deverá ser garantida:

- Quando um cliente, particular ou empresa, acede à sua conta de pagamentos online (incluindo uma visão integrada das suas contas online);
- Quando efetua um pagamento online;
- Quando concretiza através de um canal remoto alguma ação que possa implicar um risco de pagamento fraudulento ou outros abusos.

A Autenticação Forte será também exigida na obtenção de acordo para a concretização de todos os pedidos recebidos de um PISP. Solicitações de um AISP exigem autenticação forte no pedido inicial e a cada período subsequente de 90 dias.

As exceções à obrigatoriedade de Autenticação Forte, como é, por exemplo, o caso dos Pagamentos de Baixo Valor ou dos Pagamentos a favor de Beneficiários Autorizados, podem ser consultadas na versão final dos RTS aprovados.

A PSD2 prevê que o ordenante possa reclamar o reembolso total do seu Prestador de Serviços de Pagamento em caso de pagamento não autorizado se a autenticação forte não ocorreu, desde que o ordenante não tenha atuado fraudulentamente.

#### Princípio da Comunicação Comum Segura (CSC – Common Secure Communication)

Os RTS estabelecem a forma como o acesso às contas dos clientes é partilhado pelos ASPSPs (Account Servicing Payment Service Providers) com os AISPs e PISPs. Assim, deverão os primeiros disponibilizar aos segundos um canal de comunicação seguro que lhes possibilite a prestação dos serviços relacionados, seja :

1. Através de um canal de comunicação dedicado.

Criação de um API – Application Programming Interface, permitindo a permuta de informação, aceitando pedidos dos TPP's e devolvendo respostas;

Com especificações documentadas e disponibilizadas de forma gratuita;

Com o mesmo nível de informação para terceiros que atualmente é prestado aos clientes dos Bancos nos canais online relativamente às contas de pagamento;

Com o mesmo nível de disponibilidade e performance que os canais online.

2. Através da adaptação da interface de acesso ao online banking do cliente.



O TPP acede à conta de pagamentos do cliente através da sua interface e usando as suas credenciais de segurança personalizadas, contudo com a autenticação do TPP. Uma versão mais “sofisticada” e segura do que o “screen scrapping”.

- O APSP sabe quando o acesso à conta de pagamento é feito pelo titular ou pelo TPP;
- O cliente formalmente concorda com o acesso, uso e processamento da sua conta de pagamentos;
- A GDPR (General Data Protection Regulation), em vigor desde Maio 2018, fortalece a proteção dos consumidores.

O Banco mantém o controlo da autenticação do seu cliente, mas será *liable* perante os seus clientes por operações de pagamento iniciadas por terceiros.

Perante este cenário tem vindo a SIBS a trabalhar com o sistema bancário nacional no sentido de apresentar o desenvolvimento de uma solução cooperativa, a **SIBS Open Banking API Platform**, que estará disponível a partir da data de implementação dos RTS.

### Obrigações de reporte

Reporte de problemas e riscos operacionais e de segurança. Obrigação de auditoria e reporte estatístico sobre controlo de fraude. Rejeição de acesso a terceiros com obrigatoriedade de informação às autoridades.

### Responsabilização e impactos de fraude

Bancos devem reembolsar o cliente em caso de transferências não autorizadas até ao dia útil seguinte. Novos requisitos para comprovar fraude ou negligência pelo cliente. Responsabilidade do cliente baixa de 150€ para 50€.

### Transparência de preços e T&C

Limitar sobretaxas em transações por cartão. Tornar os preços transparentes nos termos e condições publicados (T&C).

## O desafio dos Pagamentos Instantâneos

Em simultâneo, e não diretamente relacionados com a Diretiva, tem-se observado o lançamento de soluções de pagamentos instantâneos account based, suportados em transações real time com tempo de vida máximo de 10 segundos, end to end.

A nível nacional desenvolveu a SIBS, em articulação com o sistema bancário, os SIBS Instant Payment Solution (IPS), já enquadrados no SICOI como subsistema das transferências imediatas, funcionando 24/7/365, atualmente com limite máximo de EUR 15 000.

Tendo este modelo arrancado com assinalável sucesso apenas a nível nacional, está o mesmo preparado para garantir a interoperabilidade com outras ACH's, como é o caso da Iberpay, Stet e EBA Clearing.

Em paralelo, e tendo ocorrido em novembro 2018 o go-live do TIPS (Target Instant Payment Settlement), solução promovida pelo BCE e que, suportado no framework legal do TARGET2, visa garantir a interoperabilidade e acessibilidade pan-europeia, é expectável que a ligação portuguesa apenas aconteça em novembro 2019.



## FORÇAS

- Experiência comprovada no cumprimento da regulação
- Considerados credíveis pelos seus clientes
- Rentabilidade
- Proximidade

## FRAQUEZAS

- Lentos na adaptação a novos cenários, atuação centrada numa base produto / rentabilidade
- Dificuldade na adaptação à mudança em resultado de IT pesado e antiquado
- Considerados pouco inovadores

## OPORTUNIDADES

- Estabelecimento de parcerias com TPP's alargando o leque de serviços disponíveis, diferenciando-os dos competidores
- Ligações automáticas a TPP's fomentando a digitalização de processos e aplicativos complexos
- Conhecimento alargado da sua base de clientes
- Novos modelos de negócio com maior foco no cliente

## AMEAÇAS

- Clientes podem optar por prestadores mais inovadores, com perda da lealdade à marca
- Perda da exclusividade da informação disponível dos seus clientes
- Quebra no produto bancário

## Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

Podemos, em resumo, inferir que, decorrentes do cenário apresentado, profundas alterações se avizinham no mundo dos pagamentos, sendo, portanto, crucial a adaptação do atual modelo bancário a esta nova realidade.

## Em conclusão...

*"Contas bancárias passam a ser uma matéria-prima"*

*Esta Diretiva traz uma exigência aos Bancos, que é a exigência de permitir o acesso às contas dos clientes. As contas bancárias deixam de ser um exclusivo dos bancos, passando a ser permitido o acesso às contas por parte de prestadores de serviços"<sup>1</sup>*

*"A grande ameaça ao sector bancário surge não das startups fintech – onde o caminho tem sido, acima de tudo, de cooperação – mas dos operadores das grandes plataformas digitais, os designados GAFA (Google, Amazon, Facebook, Apple), todos eles entidades não europeias...Estas entidades possuem muita informação sobre os clientes, o que lhes permite oferecer produtos tailormade [feitos à medida], de uma forma que, no limite, exclui os restantes operadores, incluindo os prestadores de serviços financeiros incumbentes"<sup>2</sup>*

Prova inequívoca do acima exposto, a Google está já em condições de processar pagamentos, remessas internacionais, assim como depósitos e transferências bancárias após obtenção de Licença Bancária na Lituânia. O mesmo tipo de licença que já foi obtida pelo Facebook na Irlanda e pela Amazon no Luxemburgo, e em ambos os casos com alcance europeu.

*No way out para os bancos?*

De todo, do nosso ponto de vista!

*"In the mid-90's Bill Gates said that 'Banking is necessary, Banks are not'. But Banks are still around today"<sup>3</sup>.*

Mas para poderem percorrer em segurança os trilhos do futuro necessitam os bancos de realizar um forte e urgente investimento na adoção de soluções versáteis que possibilitem a monetização, a criação de novos modelos de negócio, ágeis e credíveis, com significativa aposta na digitalização e automatização das atividades de back-office, numa visão centrada no cliente e sempre com a noção de que, para o mesmo, é essencial o entendimento do seu critério de escolha

*IWWIWWI*

*I Want What I Want When I Want It*

O estabelecimento de parcerias eficazes, a aposta firme na simplificação dos atuais processos e o conhecimento aprofundado dos microssistemas em que se movimenta sua base de clientes trarão seguramente valor acrescentado a uma evolução que urge implementar.

Os dados estão lançados! ①

<sup>1</sup> Hélder Rosalino, Administrador do Banco de Portugal, ao Jornal de Negócios

<sup>2</sup> Faria de Oliveira, Presidente da APB, setembro 2018.

<sup>3</sup> David Gladhill, Group Chief Information Officer, DBS Bank

# Os alicerces do futuro

SECTOR BANCÁRIO E FINANCEIRO

## FORMAÇÃO AVANÇADA



FORMAÇÃO  
AVANÇADA

- Aconselhamento Financeiro de Empresas
- Aconselhamento Financeiro de Particulares
- Ativos Financeiros Derivados
- Auditoria Financeira e de Sistemas de Informação – Vertente Auditoria
- Auditoria Financeira e de Sistemas de Informação – Vertente Gestão do Risco
- Avaliação e Gestão de Ativos
- Banca e Fiscalidade Internacional e Europeia
- Cibersegurança
- *Compliance*
- Concessão, Acompanhamento e Recuperação de Crédito
- Desenvolvimento de Recursos Humanos
- *Digital Banking*
- Gestão de Crédito
- Gestão de Sistemas de Informação
- Gestão Internacional na Banca
- *Governance* e Supervisão Bancária
- Liderança e Desenvolvimento de Equipas
- Marketing Digital
- Marketing Financeiro
- Organização e Gestão de Processos



### INFORMAÇÕES

**Catarina Santos**

c.santos@ifb.pt

formacaoavancada@ifb.pt

+351 **217 916 293**

Av. da República, 35 - 8ª

1050-186 Lisboa

# "Banca e seus profissionais avançam para a próxima década"\*

"Banking and Bankers: Stepping into the next decade" \*







## Colin Morrison

Vice-presidente e Diretor para a Educação do Chartered Banker Institute (CBI) e assume, no âmbito destas funções, amplas responsabilidades executivas ao nível do Organismo de Certificação, Qualidade, Governança Corporativa e Conduta dos Membros. Participou no desenvolvimento e implementação de uma série de programas educacionais e tem estado na vanguarda de muitos projetos, nomeadamente na avaliação online de todos os exames realizados pelo CBI. O seu papel foi fundamental na obtenção e manutenção dos processos de acreditação do Instituto face ao Sistema de Qualificações e Habilitações da Escócia (SCQF).

O Instituto é um dos poucos órgãos fora do ensino superior cuja acreditação é reconhecida pelo SCQF. Trabalhou em diversos Projetos Europeus colaborativos destinados a incorporar e reconhecer as qualificações de serviços financeiros no Quadro Europeu de Qualificações. É membro do conselho de administração da European Bank Training Network (EBTN) e, em 2016, foi eleito presidente da EBTN, cargo que ocupará até 2019. É ainda membro do Conselho de Examinadores do Asian Institute of Chartered Bankers na Malásia, do Chartered Institute of Bankers da Escócia e do Chartered Institute of Marketing. Formou-se pelas universidades Robert Gordon e Edimburgo, e pelo Aberdeen College of Education.

### FORMAÇÃO

Deputy Chief Executive and Director of Education at the Chartered Banker Institute. He has a wide role with executive responsibility for Awarding Body, Quality, Governance and Member Conduct. He has worked on the development and implementation of a range of education programmes. Colin has been at the forefront of many developments including the establishment of on-line assessment for all Institute examinations. Colin was instrumental in gaining and maintaining credit rating powers for our Institute in relation to the National Framework. The Institute is one of the few bodies outside the University and College sectors that can credit rate qualifications for inclusion in the National Framework (SCQF).

Colin worked on several collaborative European Projects aimed at embedding and recognising financial services qualifications in the European Qualifications Framework. He is also board member of the European Bank Training Network (EBTN). In 2016 he was elected President of EBTN a position he will hold until 2019. He is also a member of the Board of Examiners of the Asian Institute of Chartered Bankers in Malaysia. Colin is Fellow of the Chartered Institute of Bankers in Scotland and of the Chartered Institute of Marketing. He is a graduate of Robert Gordon University, Aberdeen College of Education and Edinburgh University.

\* Comunicação realizada em 18 de outubro 2018, na conferência “Between people & technology: tomorrow’s work”, Milão, 40º aniversário da Associazione Effebi.





Sendo um apaixonado pela educação e desenvolvimento pessoal no sector bancário, o facto de ter sido eleito presidente da EBTN há cerca de dois anos foi, para mim, um grande privilégio.

A EBTN é uma associação sem fins lucrativos registada em Bruxelas e composta por cerca de 40 associados europeus e não só. A nossa visão, enquanto instituição, assenta na promoção da educação e formação profissional no sector bancário e dos serviços financeiros europeu.

A EBTN tem como principal objetivo promover o desenvolvimento ético, profissional e técnico dos profissionais bancários, através do desenvolvimento de qualificações comuns, apoiadas pela implementação de sistemas de acreditação, validação e certificação. Na EBTN pretendemos, também, acrescentar valor aos nossos associados, facilitando a partilha de boas práticas através do desenvolvimento de projetos e da organização de eventos.

Nos últimos anos, a EBTN esteve envolvida em numerosos projetos, nos quais os membros participantes realizaram, em conjunto, ações de desenvolvimento em diversas áreas ligadas ao Ensino e Formação Profissional no sector dos serviços financeiros, que resultaram na criação do *Triple E Standard*. A ambição da EBTN neste particular reside no restabelecimento da confiança no sector bancário através de qualificações profissionais transparentes, daí que o *Triple E Standard* tenha sido alicerçado em projetos realizados anteriormente pela EBTN e nos principais instrumentos europeus de aprendizagem ao longo da vida, nomeadamente o EQF, o ECVET e o EQAVET.

Speaking as someone who is passionate about education and personal development in banking, it was a great personal privilege to be elected as President of EBTN just over 2 years ago.

EBTN is a not-for-profit association registered in Brussels and it consists of around 40 members from Europe and beyond. Our vision as a body is to promote professional education and training in Banking in the European financial services sector.

The key objectives of EBTN are to promote the ethical, professional and technical development of banking employees. We do this by developing common European frameworks and standards for education and training. These frameworks and standards are supported by implementing systems for accreditation, validation and certification of training and education. At EBTN we also aim to add value for our members by facilitating the sharing of good practice through the organisation of events and projects.

In recent years EBTN has been involved in many projects which has involved members working together to undertake research and development on several Vocational Education and Training related themes in the financial services sector. These projects that we have undertaken have led to the creation of EBTN's Triple E Standard. The ambition of EBTN with the Triple E project was to help rebuild trust in the banking sector through transparent professional qualifications. The Triple E standard built on previous projects undertaken by EBTN and referenced the main EU lifelong learning instruments namely the EQF, ECVET and EQAVET.



O *Triple E Standard* foi lançado em setembro de 2015 e trata-se de um padrão de qualidade para qualificações no sector bancário que especifica como uma qualificação não formal deve ser concebida e executada. Importa realçar que este padrão não é uma certificação para indivíduos, mas um reconhecimento da qualidade das qualificações acreditadas pelas instituições. Ao demonstrarmos que o sector bancário e financeiro dispõe de funcionários altamente qualificados, estamos a dar um importante contributo para repor a confiança no sector.

O universo bancário tem registado mudanças constantes e significativas. Nos últimos anos, a globalização, a crise financeira global, o impacto das tecnologias digitais e, mais recentemente, a inteligência artificial e a *machine learning* aceleraram ainda mais o ritmo da mudança. É certo que vivemos tempos de grande incerteza, o que dificulta ainda mais a previsão do futuro, mas creio que não estarei longe da verdade ao presumir que o ritmo da mudança tecnológica na banca ao longo da próxima década será, uma vez mais, acelerado. O Reino Unido é exemplo disso, com a rápida adoção do *mobile banking* e dos pagamentos digitais, que este ano ultrapassaram, pela primeira vez, os pagamentos em numerário.

No Chartered Banker Institute (CBI) – e em muitas instituições bancárias em todo o mundo – estamos determinados a manter-nos a par dos mais recentes desenvolvimentos na banca e nas tecnologias, sem abdicar do orgulho que temos na nossa história e nas vitórias alcançadas, e sem descurar o profissionalismo ético e o foco no cliente, que continuarão a estar no centro da nossa estratégia.

Avançamos, pois, para a próxima década cientes da natureza mutável das práticas bancárias, do papel dos bancos e das capacidades e desafios que se colocam aos profissionais do sector na era digital. Daí estarmos continuamente a desenvolver novos currículos e a atualizar qualificações em áreas como a banca digital, tecnologia e “finanças verdes”, a par de áreas core mais tradicionais, como o crédito, o risco, a regulação e a ética profissional. A colaboração entre bancos é cada

The Triple E standard was launched in September 2015 and it is a quality standard for qualifications in the banking sector. It specifies how a non-formal qualification should be designed and executed. It is important to stress that this standard is not a certification for individuals but an accreditation recognition for institutions of the quality of qualifications they provide. We see this as an important contribution to restoring trust and confidence in the sector by demonstrating that the sector has highly qualified employees.

Clearly, the world of banking has been characterized by considerable and constant change. In recent years, the pace of change has been accelerated further by globalization, the global finance crisis and, of course, by the impact of digital technologies and, most recently of all, by artificial intelligence and machine learning. We do, of course, live in very uncertain times, which makes predicting the future an extremely difficult task. I think I am on safe ground, however, in my presumption that the pace of technological change in banking over the next decade is only set to accelerate again. We certainly see this in the UK with the rapid adoption of mobile banking, and the switch to digital payments, which this year overtook cash for the first time.

At the Chartered Banker Institute – and I know this is the same for our colleagues in many banking institutes around the world – we are determined to keep abreast of all the latest developments in banking and technology, whilst retaining pride in our history and achievements, and maintaining customer-focused, ethical professionalism at the heart of our approach.

So, as we step into the next decade, we are acutely aware of the changing nature of banking practice, banking roles, banker capability and the banking profession in a digital age, and are continually developing new and up-to-date curricula and qualifications in areas including digital banking, technology and green finance in addition to more traditional, core banking areas such as credit, risk, regulation and professional ethics. And – just as banks themselves increasingly collaborate

vez maior, tal como entre colegas de instituições profissionais homólogas, através do recém-criado Global Banking Education Standards Board (GBESTB), do qual o CBI é um dos membros fundadores, uma vez que é assim que vemos o futuro da banca: colaborativo.

Isto não só reflete as mudanças no sector bancário na era digital, como também considera e tenta prever, em particular, as competências, o conhecimento e o espírito crítico que serão exigidos aos banqueiros de hoje e de amanhã.

Defendo que, apesar de tudo o que ouvimos e lemos sobre inteligência artificial (IA), bitcoin, blockchain, fintech, banca digital, comércio eletrónico e *robo-advising*, a essência da banca continua a ser o capital humano, muito mais que o capital financeiro ou tecnológico. Acredito que profissionais altamente qualificados, empenhados e focados no cliente irão moldar o futuro da banca, tanto quanto as novas tecnologias irão transformar as nossas indústrias. Acredito ainda que, numa era digital – em que, em muitos casos, não havendo intermediários entre profissionais bancários e clientes, mais do que pessoas estes serão apenas discretas unidades de informação – seja necessário, mais do que nunca, incutir um grande profissionalismo e sentido ético focado no cliente.

A nossa profissão continuará a ser moldada pela inovação e por outras forças, como as exigências dos clientes e as alterações demográficas e regulatórias, e isso terá, inevitavelmente, impacto sobre o conhecimento e as competências necessários no futuro.

Outros aspetos, porém, continuarão a exigir profissionais altamente qualificados – em crédito, risco, operações bancárias, regulação, tecnologia, “finanças sustentáveis” – que tenham, também, espírito crítico e sentido ético alicerçados no conhecimento, experiência e respeito pelos valores inscritos nos nossos códigos de ética, como é o caso do Código de Conduta Profissional do *Chartered Banker*.

As máquinas podem vir a assegurar boa parte do trabalho no futuro, mas terão de ser “formadas” e monitorizadas por profissionais bancários qualificados e especializados. E o que produzirem terá de ser interpretado e comunicado (e, às vezes, defendido) por profissionais qualificados e especializados. Estima-se que a IA e a



and co-operate – we do similarly with our professional body counterparts in Europe and through the newly established Global Banking Education Standards Board, of which the Chartered Banker Institute is one of the founder members, as we consider the future of banking.

As we do so, we not only reflect on the changing nature of banking in the digital era, but also in particular consider, and try to predict, the skills, expertise and professional judgement that will be required by bankers today and tomorrow.

My view is that, despite everything we hear and read – about artificial intelligence, bitcoin, blockchain, fintech, digital banking, electronic trading and robo-advising; the heart of banking remains the essential human capital that our industry depends on even more than financial or technological capital. I believe that highly qualified, knowledgeable, skilled, dedicated, customer-focused banking professionals will shape the future of banking, as much as the new technologies that are transforming our industries will. In fact, I believe that in a digital age where bankers will very often be disintermediated from customers, who will appear as data points rather than as people, instilling a sense of customer-focused, ethical professionalism is more important than ever.

Our banking profession will continue to be shaped and re-formed by innovation as well as by other forces such as changing demographics, changing customer demands and regulation. This will, inevitably, have an impact on the future knowledge and skills required.

But other aspects will still require highly qualified banking professionals, skilled in credit, risk, banking operations, regulation, technology, sustainable finance



*machine learning* irão otimizar o conhecimento humano e não substituí-lo. É minha convicção que os futuros bancários terão de conciliar competências bancárias essenciais com uma maior compreensão da tecnologia, aplicação de metodologias ágeis ao desenvolvimento, integração, implantação e avaliação de progressos tecnológicos.

Discordo daqueles que argumentam que não haverá lugar para o profissionalismo e profissionais num futuro comandado pela tecnologia. A história diz-nos, através dos jornais nos anos 50, 70, 90 e 2000, que houve debates semelhantes quando os computadores de grande dimensão chegaram ao sector bancário, quando as ATM e outras tecnologias transformaram as agências bancárias, quando muitas operações da banca de retalho foram automatizadas e, mais recentemente, quando o *boom* das *dotcom* levou ao rápido crescimento do *internet banking*. Os profissionais bancários tiveram, pois, de adquirir novos conhecimentos e competências e, ao fazê-lo, não só desenvolveram as suas capacidades pessoais como ampliaram as suas perspetivas de carreira. Contudo, as competências essenciais mantiveram-se, combinadas com uma abordagem eticamente profissional centrada no cliente – sendo que, na ausência destas, rapidamente surgiram graves problemas, como aqueles que ocorreram há dez anos atrás.

Para apoiar as necessidades emergentes de bancos e banqueiros nesta nova era digital, relançámos recentemente o Chartered Banker Diploma. Concebido por especialistas em banca e tecnologia, o novo Diploma ajuda os banqueiros a desenvolver tanto as suas competências bancárias essenciais como os seus conhecimentos tecnológicos, para assim os dotar das ferramentas necessárias para alcançarem o sucesso – para si, para os clientes e para os respetivos bancos. No Reino Unido, os resultados iniciais foram extremamente positivos.

Se a tecnologia está a mudar uma parte significativa da nossa vida económica e social, então a ameaça das alterações climáticas vai mudar ainda mais o nosso planeta nas próximas décadas. Alcançarmos uma transição bem-sucedida para um mundo de baixo carbono é, a meu ver, o maior desafio global para as gerações atuais e futuras – o que só será possível através dos esforços combinados e sustentados de organismos globais como a ONU, governos nacionais e setor privado. A Comissão Global para a Economia e Alterações Climáticas estima que será necessário investir cerca de

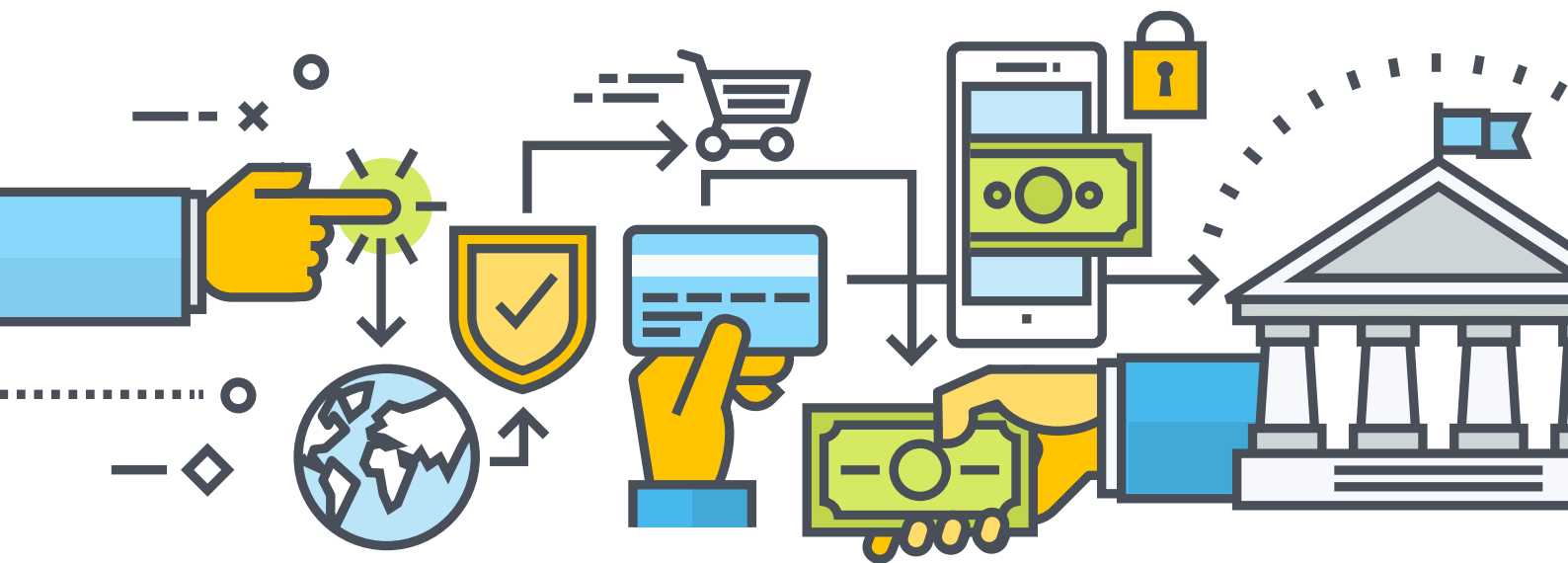
and, of course, able to apply professional and ethical judgement shaped by their expertise, experience, and commitment to the professional values set out in ethical codes such as our own Chartered Banker Code of Professional Conduct.

Machines may do much of the work in the future. But they will need to be trained by qualified, expert bankers. They will need to be monitored by qualified, expert bankers. And their outputs will need to be interpreted, communicated (and, at times, defended) by qualified, expert bankers. Artificial intelligence and machine learning are expected to enhance rather than replace human judgement, and I believe that future bankers will still require core banking skills alongside a deeper understanding of technology and how to apply agile methodologies to developing, integrating, deploying and assessing technological advances.

Whilst some argue that professionalism and professionals will have no place in a technology-led future, I disagree. Looking back at history, our journals from the 1950s, 1970s, 1990s and 2000s show that similar debates were held when mainframe computers entered banking, when ATMs and other technologies transformed parts of high street branch banking, as many aspects of wholesale banking and trading became automated, and most recently when the dotcom boom led to the rapid growth of internet banking. In each case, banks and bankers had to acquire new knowledge and skills, and in doing so develop their own personal capabilities and further their career prospects. Core banking skills, though, combined with a customer-focused, ethically professional approach remained – and where these were lost, problems swiftly arose as we sadly saw some 10 years ago.

To support the emerging needs of banks and bankers in our new, digital age, we have recently relaunched our flagship Chartered Banker Diploma. Designed by both banking and technology experts, the new Chartered Banker Diploma helps new and experienced bankers alike develop both core banking skills and their under-





93 trilhões de dólares (€82 bilhões) em infraestruturas globais entre 2015 e 2030 para cumprir as metas definidas, sendo que a maior fatia do financiamento será assegurada pelo setor privado, ainda que apoiada por bancos e outras instituições financeiras.

Tenho a esperança e a firme expectativa de que o que muitos ainda veem como um setor especializado de “financiamento verde” se venha a tornar, rapidamente, parte do *mainstream* do setor bancário e financeiro, integrando a sustentabilidade e outros valores das “finanças verdes” nas práticas bancárias e serviços financeiros. Além de apoiar a transição para um mundo com baixas emissões de carbono e de ajudar a ultrapassar o maior desafio global que enfrentamos, também irá demonstrar, de uma forma simples e prática, a finalidade social do setor bancário e ajudar a repor o diálogo entre os bancos e a sociedade.

Incorporar com sucesso a sustentabilidade e as “finanças verdes” no setor dos serviços financeiros implica dotar um número significativo de profissionais – atuais e futuros – de competências que lhes permitam orientar os investimentos diretos dos clientes e das comunidades para essa transição, gerir os riscos relacionados com as alterações climáticas e a explorar oportunidades de “financiamento verde”. Em reconhecimento deste esforço, o CBI lançou recentemente a primeira qualificação de referência mundial em “finanças verdes”.

O *Green Finance Certificate* oferece aos formandos uma visão abrangente sobre a ciência que sustenta a transição para um mundo de baixo carbono, princípios e práticas de “finanças verdes”, gestão de risco e produtos e serviços de “financiamento verde”, e de que forma organizações e indivíduos podem ter um papel ativo no apoio à transição para uma economia de baixo carbono.

standing of technology to give them the professional knowledge and skills required to succeed for themselves, their customers, and their banks. Initial responses in the UK have been highly positive.

Technology is re-shaping much of our economic and social life, but the threat and reality of climate change – is and will re-shape our shared planet in the coming decades to a much greater extent. Achieving a successful transition to a low-carbon world is, in my view, the greatest global challenge for this and future generations. Facilitating this transition will require the combined and sustained efforts of global bodies such as the UN, national governments and the private sector. The Global Commission on the Economy and Climate Change estimates approximately \$93 trillion of global infrastructure investment between 2015 and 2030 will need to be made in order to meet climate change commitments, with the majority of that finance coming from the private sector – facilitated by banks and other financial services institutions.

It is my sincere hope, and firm expectation, that what many may still see as a specialist “green finance” sector will very rapidly become part of the mainstream of banking and finance, with sustainability, stewardship and other green finance values part of everyday, ordinary banking practice. This will not only help embed green finance within financial services; by supporting the transition to a low-carbon world and helping overcome the greatest global challenge we face, it will demonstrate in a very practical way the social purpose of banking and help reconnect banks and society.

Successfully embedding sustainability and green finance at the heart of our financial services sector also requires developing the capabilities of significant num-



Apoiar esta transição até pode ajudar a reforçar a ligação entre os bancos e a sociedade a um nível macro, mas diria que, se quisermos restaurar a confiança na banca, os padrões profissionais terão de continuar a ser a principal prioridade na próxima década. Acreditamos firmemente que a necessidade de uma abordagem ética e profissional centrada no cliente, e apenas no cliente, nunca mudou. No entanto, penso que é honesto dizer que, nos anos 90 e 2000, pelo menos em alguns países, a ética e o profissionalismo não foram tão relevantes na estratégia da nossa indústria como deveriam ter sido.

Tempos houve em que bancos e os profissionais bancários eram uma das instituições e profissões mais confiáveis. Mas devido à crise financeira global de 2007/8, a escândalos como a manipulação da LIBOR, a venda fraudulenta de *swaps* de taxas de juro e PPI, branqueamento de capitais, evasão fiscal, manipulação de taxas de câmbio e investigações bancárias diversas no Reino Unido, nos EUA e noutras partes do mundo, a banca tornou-se numa das indústrias menos confiáveis, segundo dados do Barómetro *Edelman Trust*. Estes problemas não foram exclusivos do Reino Unido e EUA, muitos países tiveram as suas versões do *Lehman Brothers* e *Northern Rock*. Mais. Só este ano é que a *Royal Commission on Banking* está a descobrir novos casos na Austrália.

Na última década falou-se muito sobre os padrões globais que os bancos deveriam adotar enquanto instituições, mas gostaria que, na próxima década, colocássemos maior ênfase nos padrões globais que os profis-

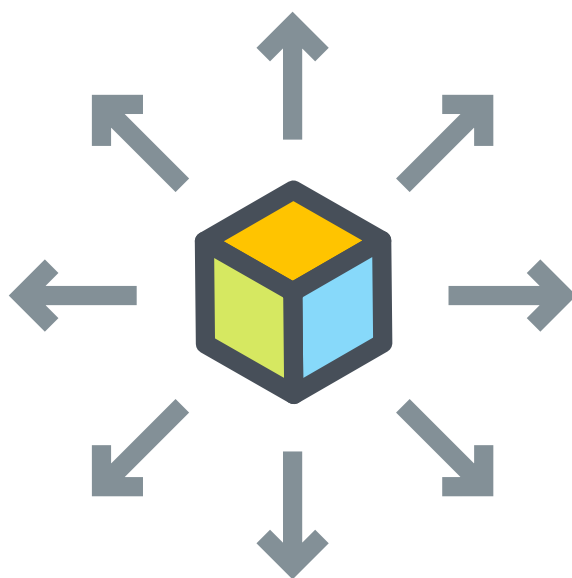
bers of green finance professionals – current and future – with the knowledge and skills needed to help customers and communities' direct investments to support transition, address climate-related risk, and explore green finance opportunities. In recognition of this, the Chartered Banker Institute has recently launched the world's first benchmark qualification for green finance.

The Green Finance Certificate provides learners with a comprehensive overview and understanding of the climate science underpinning the transition to a low carbon world, green finance principles and practice, risk management and green finance products and services. It also highlights how organisations and individuals can take an active role in supporting the transition to a low-carbon economy.

Whilst supporting the transition to a low-carbon world can help reconnect banks and society at a macro level, and a more personal level I am also of the opinion that if we are to restore trust in banking then professional standards will need to remain a key priority over the next decade. It is our strong belief that the need for a customer and client-focused, ethical and professional approach to banking has never really changed. Yet I think it is fair to say that, in the 1990s and 2000s, in at least some countries ethics and professionalism were not as central to our industry's thinking as they should have been.

We have gone from a time when banks and bankers were one of the most trusted of professions and institutions to a point where – via the global financial crisis of 2007/8, LIBOR and other benchmark fixing scandals, PPI and interest swap miss-selling, money laundering, tax evasion, foreign exchange rate manipulation and other high-profile banking investigations in the UK, US and in many parts of the world – banking is now one of the least trusted industries of those measured by the *Edelman Trust Barometer*. These are not UK and US problems alone, however. Many countries have had their versions of *Lehman Brothers* or *Northern Rock*; and only this year, the *Royal Commission on Banking* seems to be uncovering new cases in Australia.

Over the past decade, there has been a great deal of talk about global standards for banks as institutions – but I would like to see us place more emphasis in the



sionais da banca devem assumir enquanto indivíduos. Compreende-se que o foco regulatório do “pós-crise” tenha sido o capital financeiro dos bancos, mas agora é fundamental adotar, com firmeza, padrões globais que permitam melhorar e sustentar o capital humano do sector bancário e respetivo profissionalismo.

Por isso, na próxima década, gostaria que os reguladores globais e outras instituições como o Banco de Pagamentos Internacionais, o Conselho de Estabilidade Financeira e o G20, em conjunto com os reguladores nacionais, promovessem e apoiassem o desenvolvimento de padrões globais de cultura e conduta que enriqueçam o capital humano da nossa indústria, a par das normas impostas para fortalecer o capital financeiro dos bancos. Devemos lutar pelo consenso internacional, assente num compromisso genuíno e global, no qual todos os bancos e seus profissionais coloquem os princípios de gestão, prudência e profissionalismo em primeiro lugar.

Termino dizendo que o sector bancário mudou e continuará a mudar rapidamente na próxima década, impulsionado pelos avanços na regulação, tecnologia e expectativas de serviço de alta qualidade por parte dos clientes. As competências que se exigem aos profissionais da Banca, hoje e no futuro, também irão mudar. Em resposta, a nossa oferta educacional está igualmente a adaptar-se para providenciar conhecimento nas novas tecnologias, que são tão importantes como o conhecimento das principais áreas bancárias. Acreditamos que esta abordagem vai permitir que, na próxima década, os profissionais da Banca tenham acesso às competências necessárias para terem sucesso na era digital. ⑦

next decade on global standards for bankers as individuals? The post-crisis regulatory focus on banking's financial capital was understandable. What is still missing – at least until very recently – has been an equally vigorous pursuit of global standards to enhance and sustain banking's human capital and its essential professionalism.

Over the next decade, therefore, I would like to see global regulators and other bodies such as the Bank for International Settlements, the Financial Stability Board and the G20, together with national regulators, promoting and supporting the development of global standards of culture and behavior to enrich our industry's human capital, alongside the standards being imposed to strengthen banking's financial capital. We should strive for international consensus, founded on a genuine, global commitment, in which all banks and bankers put principles of stewardship, prudence and professionalism first.

Finally, I would like to bring my remarks to a close, by saying that banking has changed, and will continue to change rapidly over the next decade, driven by advances in regulation, technology and customers' high service quality expectations. To keep pace with these changes the capabilities required of bankers today and in future will also constantly change. In response, our educational offerings are also changing to provide expertise in working with new technologies which are as important as knowledge of core banking areas. We believe this approach will provide today's and future Bankers over the next decade with access to the key skills they need to thrive in the digital era. ⑦

*Mais produtividade e melhores resultados são hoje as maiores preocupações de quem tem responsabilidades na gestão e eficiência de equipas.*

*Para o conseguir é necessário alterar o seu paradigma de funcionamento aumentando a compreensão de uma visão partilhada e do papel de cada membro na execução dessa visão.*

# MODEL CANVAS PARA EQUIPAS

**"Uma abordagem Sistémica com Design Thinking"**

SAVE THE DATE

22-23  
MAR 2019



## INFORMAÇÕES

Teresa Corales  
t.corales@ifb.pt

+351 217 916 278

## DESTINATÁRIOS

Equipas e/ou departamentos de empresas que pretendam aumentar a sua eficiência e a satisfação pessoal de cada um dos seus membros (p.e. departamentos de marketing e vendas, ou equipas de sucursais bancárias)

**DURAÇÃO:** 2 dias (16horas).

**Horário:** 09:00 às 18:00.

**Local:** A designar

WORKSHOPS







# Emprego e competências no Sector Financeiro: tempo de desafios, tempo de decisões<sup>1</sup>

## COMPETÊNCIAS



### Teresa Pereira Esteves

Doutorada em Gestão pelo ISCTE; Mestre em Políticas e Gestão de Recursos Humanos pelo ISCTE; Licenciada em Psicologia pela Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.

Membro do Conselho Científico do ISGB; Coordenadora Científica da Licenciatura em Gestão Bancária; Formadora dos Cursos de Alta Direção e de Formação Avançada do IFB. Tem colaborado nos Mestrados da Universidade Lusíada, do ISCTE e na Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa. Tem publicações na área do Comportamento organizacional e da Gestão.

## Breve Enquadramento

*“Nos próximos anos existirão menos empregos no sector financeiro e os que existirem serão diferentes dos atuais.”<sup>2</sup>*

Nos próximos três a cinco anos, que competências serão necessárias para trabalhar no sector financeiro?

*Neste artigo pretende-se dar um contributo para a resposta a esta questão, refletindo sobre o impacto que a regulação, o compromisso com a sustentabilidade e a tecnologia estão a ter no emprego e nas competências do sector financeiro e, simultaneamente, apresentar, com base nos resultados de estudos e nas orientações de entidades reguladoras, uma síntese do tipo de conhecimentos e de competências que quem trabalha no sector financeiro necessita de ter. Formulam-se ainda sugestões sobre medidas a adotar.*

O sector financeiro está a viver uma transformação profunda com origem em vários fatores (regulatórios, sociais, tecnológicos, demográficos, entre outros) que se potenciam e que influenciam os níveis de emprego, os processos de trabalho e as competências.

<sup>1</sup> Título inspirado na obra de Peter Drucker e Isao Nakauchi (1997).

<sup>2</sup> EY, (2018) The future of talent in banking: workforce evolution in digital era. Pg. 1

**A REGULAÇÃO**, ao salientar a função social do sector financeiro na promoção do desenvolvimento económico, impõe novos princípios de governo das instituições, modelos e práticas de gestão mais rigorosos e transparentes, novas exigências no nível de qualificação e nas áreas de conhecimento técnico-científico, experiência profissional, idoneidade e *skills* para os titulares de Funções de Administração e para os titulares de outras Funções Essenciais e de formação e certificação para os trabalhadores do sector.

A título ilustrativo, apresenta-se, na figura 1, as orientações da ESMA e da EBA sobre *skills* que os titulares de Funções de Administração devem ter e que poderão inspirar a conceção de planos de desenvolvimento e de sucessão.

**Figura 1: Orientações da ESMA e da EBA sobre os *skills* dos titulares de Funções de Administração**<sup>3</sup>

Autenticidade
Domínio linguístico da língua nacional ou do idioma de trabalho da empresa
Capacidade de decisão
Capacidade de comunicação ( <i>Decisiveness</i> )
Pensamento crítico ( <i>Judgment</i> )
Orientação para o cliente e para a qualidade
Liderança
Lealdade
Visão do contexto ( <i>External awareness</i> )
Negociação
Persuasão
Trabalho em equipa
Visão estratégica ( <i>strategic acumen</i> )
Resistência ao <i>stress</i>
Sentido de responsabilidade
Condução de reuniões ( <i>Chairing meetings</i> )

Referem-se também as exigências de investimento, na formação e na certificação dos trabalhadores, por exemplo, no âmbito da Diretiva do Mercado e Instrumentos Financeiros (DMIFII) e no quadro da comercialização de crédito hipotecário e de crédito aos consumidores.

**A SUSTENTABILIDADE**, enquanto compromisso global, concretizado em várias iniciativas (entre elas, a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável assente em 17 objetivos, o Acordo de Paris sobre as alterações climáticas, os Princípios do Equador, os Princípios de Investimento Sustentável (PRI), o Decreto-Lei n.º 89/2017 sobre o dever de prestação de informação não financeira pelas empresas) influencia as competências por obrigar as instituições a criarem indicadores, processos de monitorização, de auditoria e de comunicação rigorosa e apelativa sobre o impacto da sua atividade nos *stakeholders* internos (acionistas, colaboradores) e externos (clientes, fornecedores, ambiente e comunidade).

Adicionalmente, a sustentabilidade traz, para o negócio financeiro, os objetivos do investimento sustentável<sup>4</sup> e do financiamento do investimento sustentável o que obriga a ter conhecimentos e competências para perceber, integrar e explicar o impacto dos fatores ambientais, sociais e de *governance* (ESG, sigla inglesa) nos processos de avaliação de financiamentos, de decisão sobre investimentos e nos serviços de aconselhamento e de consultoria de investimento.

O compromisso com a sustentabilidade é uma expectativa crescente na sociedade e começa a ser um fator de preferência e de desenvolvimento da confiança dos consumidores, tornando-se essencial na construção da reputação das instituições, que influencia a captação de talento e a criação de oportunidades de negócio.

<sup>3</sup> ESMA and EBA (2017) Guidelines on the assessment of the suitability of the members of the management body and key function holders (na página 64 do documento são apresentados e caracterizados os *skills*).

<sup>4</sup> Sobre este assunto consultar:  
Site da CMVM "Perguntas e respostas sobre Finanças sustentáveis" Tomaz, J. (2018). Um sistema financeiro empenhado no financiamento do investimento sustentável", Inforbanca, 113

Começa a ser consensual considerar que estamos a viver a quarta revolução industrial caracterizada por um conjunto de **desenvolvimentos tecnológicos e científicos** que se inter-influenciam e que mudam de forma extensiva e qualitativa a forma como vivemos e trabalhamos. Esta revolução, como as anteriores, altera os modelos de organização do trabalho e as exigências de competências: tarefas e empregos extinguem-se, outros emergem e outros transformam-se. A este respeito alguns autores<sup>5</sup> consideram que a quarta revolução industrial é distinta das anteriores, não só pela velocidade exponencial dos avanços tecnológicos que encurta o tempo de transição e de adaptação, mas também por criar máquinas com competências cognitivas.

Os estudos realizados nas economias desenvolvidas sobre o **impacto tecnológico** no sector financeiro, apesar de nem sempre serem coincidentes nas conclusões apontam para uma redução do emprego e uma alteração de competências.

**Quadro 1: Algumas conclusões do Estudo "Future Workforce Survey Banking",<sup>6</sup> Accenture, 2018**

EMPREGADORES	TRABALHADORES
77% Planeia utilizar inteligência artificial (IA) para automatizar as tarefas.	75% Consideram muito importante desenvolverem <i>skills</i> para trabalharem com a IA.
74% Consideram que o sector será transformado.	72% Esperam que a IA simplifique a função.
67% Consideram que a IA levará a um ganho líquido de emprego.	67% Esperam que equilibre a relação trabalho- família.
40% Consideram as descrições de emprego obsoletas.	66% Referiram que a IA cria oportunidades para o seu trabalho.
27% Consideram redesenhar as funções.	40% Estão confiantes nas capacidades para trabalharem com a IA.
26% Referem que apenas 1 em cada 4 empregados estão preparados para trabalhar com tecnologias inteligentes.	28% Referiram que trabalham com IA mais de 50% do tempo.
3% Planeiam aumentar o investimento na requalificação dos trabalhadores.	

Com efeito, os desenvolvimentos tecnológicos, entre outros *mobile-technology*, Big Data, inteligência artificial (IA), *machine learning*, *robotic-process automation*, *robo-assistants and advisors*, *blockchain*, *Internet das coisas*<sup>7</sup>, potenciam a eficiência e a produtividade, criam

serviços e experiências valorizadas pelos clientes, mas reduzem o emprego, levando à automação das tarefas manuais ou cognitivas rotineiras, relacionadas com a transmissão, recolha, verificação, consolidação e reporte de informação; fazem emergir novas funções no âmbito da análise de dados, análise do negócio e segurança dos sistemas de informação e *e-commerce* com competências técnicas nas áreas STEM (Ciência, Tecnologia, Engenharia, Matemática) e transformam significativamente algumas funções hoje existentes.

<sup>5</sup> Para aprofundamento deste tema referem-se dois estudos: World Economic Forum (2016). The Future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. McKinsey Global Institute (2017). Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation

<sup>6</sup> Estudo realizado junto de uma amostra de 100 CEOs e Executivos de Topo e 1300 empregados Bancários em 11 países.

<sup>7</sup> Optou-se por manter na língua original algumas designações para não desvirtuar com a tradução o seu significado.







*Considerando o puzzle dos fatores de mudança que estão a transformar o negócio do sector financeiro, a gestão do emprego e as estratégias de atração, desenvolvimento e requalificação dos colaboradores tornaram-se um desafio para as Administrações das diferentes Instituições Financeiras e têm estado na origem de alguns estudos realizados para apoiar os respetivos processos de decisão."*

## Gestão do Emprego e das Competências do Sector Financeiro: Desafios e Decisões

Considerando o puzzle dos fatores de mudança que estão a transformar o negócio do sector financeiro, a gestão do emprego e as estratégias de atração, desenvolvimento e requalificação dos colaboradores tornaram-se um desafio para as Administrações das diferentes Instituições Financeiras e têm estado na origem de alguns estudos realizados para apoiar os respetivos processos de decisão.

Pela sua especificidade e por poder ser inspirador de outros estudos a realizar, referimos o estudo realizado pela *Toronto Financial Services Alliance*<sup>8</sup> em colaboração com a *Pwc's Global network* que considerou, além da influência da regulação e da tecnologia, o impacto das mudanças demográficas e das preferências dos

clientes (centralidade da qualidade da experiência para a fidelização dos clientes: "*It's how you make me feel*") e o impacto do aumento da concorrência não tradicional (*Big techs e Fintechs*) nas competências das funções de cinco áreas de atividade *core* para as instituições financeiras:

- contacto e relação com os clientes (agências, *contact centres*, apoio online, aconselhamento especializado);
- desenvolvimento de produto;
- tecnológica;
- operações (gestores de operações, analistas de processos, entre outros);
- controlo (risco, *compliance*, auditoria interna).

<sup>8</sup> Unlocking the human opportunity: Future-proof skills to move financial services forward. 2018.





*"Neste contexto, caracterizado pela volatilidade, ambiguidade, complexidade e incerteza [...], gerir o emprego e as competências ou, numa conceção mais abrangente, o talento [...] das pessoas que trabalham nas instituições financeiras é desafiante e exige estudo, pois, as decisões nesta área, pelo impacto económico e social que têm, necessitam de ser oportunas e fundamentadas."*

## Conclusão

Dos resultados deste e de outros estudos salienta-se que trabalhar no sector financeiro vai exigir:

- Conhecimentos técnicos e do negócio (*business acumen*), de amplitude e profundidade variável, consoante as atividades que se realizam (conhecimentos importantes para os perfis STEM que os Bancos vão ter de atrair e de integrar na sua cultura);
- Conhecimentos e experiência digital (*digital acumen*) de amplitude e profundidade variável, consoante as atividades;
- Competências sociais, competências cognitivas complexas e competências pessoais facilitadoras da aprendizagem e da mobilidade (Figura 2).

**Figura 2: Tipos de competências para trabalhar nas Instituições Financeiras**

COMPETÊNCIAS SOCIAIS	COMPETÊNCIAS COGNITIVAS	COMPETÊNCIAS PESSOAIS
Cooperação Comunicação Inteligência emocional Empatia Persuasão Trabalho em equipa	Criatividade Pensamento crítico Curiosidade Capacidade de resolução de problemas complexos	Adaptabilidade Capital Psicológico-Resiliência Liderança Capacidade de aprender

**Desenvolver as competências adequadas ao trabalho no sector financeiro é um desafio para:**

- As Instituições de Ensino e de Formação, pois, se o desenvolvimento de conhecimentos técnicos e digitais<sup>9</sup> pode ser realizado através de métodos pedagógicos conhecidos e testados, o desenvolvimento de competências cognitivas complexas<sup>10</sup> exige a utilização de métodos diferentes que necessitam de ser estudados e validados;
- As Instituições Financeiras que exige investimento nos processos de atração, formação e requalificação dos trabalhadores e alterações da cultura organizacional e dos processos de liderança, pois, a manifestação das competências referidas necessita da vivência continuada de contextos de trabalho que estimulem a experimentação, a aprendizagem pela observação de bons modelos e que apoiem e recompensem a partilha de informação, o trabalho em equipa, a cooperação, o saber observar, o pensar diferente e ser empreendedor.

Neste contexto, caracterizado pela volatilidade, ambiguidade, complexidade e incerteza (VUCA, na versão da sigla inglesa), gerir o emprego e as competências ou, numa conceção mais abrangente, o talento (enquanto conjunto de valores, expectativas, conhecimentos, experiência, competências, interesses) das pessoas que trabalham nas instituições financeiras é desafiante e exige estudo, pois, as decisões nesta área, pelo impacto económico e social que têm, necessitam de ser oportunas e fundamentadas. ①

<sup>9</sup> Neste âmbito, como referência para os domínios e níveis de competências poderá ter interesse consultar a Iniciativa Nacional de Competências Digitais e.2030 (INCODE.2030)

<sup>10</sup> Caetano, A., (2018) Open skills críticos para liderar na era da inteligência artificial. Conferência ISCTE-IUL, 15 de maio.

*Os desafios colocados à liderança no século XXI convidam à reflexão e à ação e constituem uma extraordinária oportunidade para se fazer diferente e, sobretudo, para se fazer melhor. O enquadramento é estimulante. As empresas têm de obter sucesso num mercado ultracompetitivo, enquanto a sociedade as interpela a conduzirem o negócio tendo presente o tripé Prosperidade, Planeta, Pessoas. Só na aparência estas exigências são contraditórias, o “segredo” está na salvaguarda da Sustentabilidade, a todos os níveis.*

*Altera-se quotidianamente a natureza do trabalho e das equipas: os processos são digitalizados, os dados tratados massivamente, as propostas customizadas; as plataformas de acesso e as interfaces estão em permanente evolução; as equipas são, cada vez mais, constituídas por pessoas com valores e expectativas discrepantes.*

### **O que faz, então, a diferença?**

*A ciência demonstra-nos os resultados excecionais que se obtêm com o trabalho cooperativo e a multidisciplinaridade das equipas. A verdadeira diferença está na procura de “eficácia com toque humano”, na adoção de valores organizacionais e práticas de liderança que geram confiança, competitividade e o investimento dos stakeholders e que criam uma identidade corporativa verdadeiramente distintiva!*

# Liderar em Tempos de Mudança

SAVE THE DATE

2019  
14-15 MAR

### INFORMAÇÕES

**Catarina Santos**

c.santos@ifb.pt

+351 217 916 293



### WORKSHOPS

**ORADORES:** Teresa Pereira Esteves  
Sofia Calheiros  
Raul Cardoso

**DURAÇÃO:** 14 horas

**HORÁRIO:** 9h00 – 12h30 / 13h30 – 17h00

**LOCAL:** IFB (Av. Barbosa du Bocage, 87-r/c, Lisboa)

**OBJETIVOS:** Refletir sobre os processos e práticas de liderança que estimulam o desenvolvimento, potenciam a cooperação e capacitam para a mudança: “fazer diferente e melhor”.

**DESTINATÁRIOS:** Quadros com funções de Direção ou de liderança de Equipas, a outros níveis da organização.

**Obs.:** Esta formação poderá ocorrer em dois dias sequenciais ou intercalados e ser ministrada de forma aberta ao mercado ou fechada para grupos de uma única organização.



EDUCAÇÃO FINANCEIRA

BOAS  
PRÁTICAS  
BOAS  
CONTAS

APB  
ASSOCIAÇÃO  
PORTUGUESA  
DE BANCOS

EUROPEAN  
MONEY  
WEEK



APB ASSOCIAÇÃO  
PORTUGUESA  
DE BANCOS

# 3000 alunos de todo o país vão jogar o EUROPEAN MONEY QUIZ 2019

Rita Machado / Educação Financeira APB

Joana Rodrigues / Gabinete de Comunicação e Imagem APB



No âmbito do Projecto de Educação Financeira da Associação Portuguesa de Bancos (APB) irá realizar-se, pelo segundo ano consecutivo, o *European Money Quiz*, uma iniciativa desenvolvida em articulação com a Federação Bancária Europeia (EBF).

Este ano, o *European Money Quiz* vai chegar ainda a mais escolas e a um maior número de jovens a nível nacional. Cerca de 3.000 alunos vindos de 60 escolas espalhadas pelo país vão participar no quiz e pôr à prova os seus conhecimentos de literacia financeira.

Durante o mês de fevereiro, a Associação Portuguesa de Bancos (APB), em parceria com a Junior Achievement Portugal (JAP), irá promover as competições intra-escolas. Os dois alunos que obtiverem a melhor classificação na sua escola ganham acesso direto à **Final Nacional**, que terá lugar em **Lisboa**, no dia **28 de março**.

Nesta final, organizada também pela APB, com o apoio da JAP, serão apurados os dois vencedores nacionais que irão até Bruxelas, no dia 7 de Maio, representar Portugal na finalíssima europeia. Os campeões europeus do *European Money Quiz* recebem um prémio em dinheiro para a respetiva escola.

O *European Money Quiz* foi criado pela Federação Bancária Europeia (EBF), que integra as associações de bancos da Europa - entre elas a Associação Portuguesa de Bancos - com o objetivo de fomentar a educação financeira junto dos mais jovens.

O quiz destina-se a alunos entre os 13 e os 15 anos e é jogado através de uma aplicação para smartphone ou computador - Kahoot! - o que permite colocar em competição direta milhares de jovens a nível

europeu. As perguntas do quiz incidem em áreas como poupança, sobre-endividamento, segurança online e gestão das finanças pessoais.

Na primeira edição, realizada o ano passado, o *European Money Quiz* foi jogado por mais de 40 mil alunos em 30 países europeus. À competição europeia, em Bruxelas, chegaram 100 finalistas que ao longo de dois dias participaram nesta iniciativa. Para além da experiência de participação numa competição internacional e do convívio com alunos de outros países, os 100 finalistas europeus realizaram ainda duas visitas de estudo a museus em Bruxelas. Na opinião das alunas portuguesas que participaram nesta final europeia, Leonor Madeira e Mariana Policarpo, tratou-se uma experiência "muito enriquecedora".

Em 2018, os grandes vencedores do *European Money Quiz* foram dois alunos polacos, tendo o segundo lugar sido atribuído aos alunos irlandeses e o terceiro à Alemanha.

Este ano, com o envolvimento de 3000 alunos portugueses, estamos com grandes expectativas para a competição europeia onde estaremos seguramente muito bem representados.

Para mais informações consulte os sites: [APB](#) ou [EBF](#).



lifestyle

Grande Lisboa / Teatro Municipal Joaquim Benite

## À Espera de Beckett ou Quaquaquaqu

23 Feb 2019–24 Feb 2019 / Sáb 21h00; Dom 16h00

O texto e a encenação de Jorge Loureiro é uma homenagem a Ribeiro, autor e actor com obra exemplar do seu talento e dedicação, "numa mistura virtuosa e singular entre o lado popular e o lado erudito do teatro." Por isso, a peça revisita as suas três encenações de À Espera de Godot. A primeira, a seguir às eleições de 1958, a segunda durante a longa agonia de Salazar (em Março de 1969, ano em que Beckett recebe o Prémio Nobel da Literatura e se refugia no Hotel Cidadela, em Cascais), e a terceira com o país à beira da revolução, em 1973, com uma companhia itinerante, apresentando a peça em Angola a colonos e militares. Em cena estão Estêvão Antunes, Mário Moutinho, Óscar Silva e Pedro Diogo.



Lisboa / Teatro da Politécnica, Príncipe Real

## Os Aliens

Até 2 Mar 2019

Ter-Qua 19h00; Qui-Sex 21h00; Sáb 16h00, 21h00

Nas traseiras do café de uma pequena cidade norte-americana, daquelas onde nada acontece, dois homens passam o tempo a modos que "ensombrados pelo tédio." E, com este muito reduzido ponto de partida, regressa aos palcos portugueses um texto de Annie Baker, decerto uma das mais estimulantes dramaturgas da actualidade. Depois de ter encenado Cinema, Pedro Carraca volta a encenar obra da autora norte-americana, desta vez com Afonso Lagarto, Pedro Baptista e Pedro Caeiro na interpretação.



teatro

Lisboa / Teatro Aberto, Campolide

## A Verdade/A Mentira

Até 31 Mar 2019 / Qua–21h30; Dom 18h30

Na peça de Florian Zeller encenada por João Lourenço (exibida em dias alternados com A Mentira, dos mesmo autor e encenador e com os mesmos actores), Patrícia e Paulo dormem um com o outro às escondidas dos respectivos. Mas Joana, mulher de Paulo, que também tem das suas para contar, suspeita e faz-lhe perguntas cada vez mais embaraçosas. Miguel, o marido de Patrícia e o melhor amigo de Paulo, que não é nenhum puro, também anda com o bichinho atrás da orelha, e, enquanto os enganos se vão enredando, os dois casais perdem-se num labirinto de quem disse o quê a quem. O que resulta no cruel e divertido jogo de máscaras interpretado por Joana Brandão, Miguel Guilherme, Patrícia André e Paulo Pires.



leitura



## 'Gestão e Talento em Organizações da Península Ibérica'

A gestão do talento tem vindo a dominar o debate da gestão de pessoas nas organizações do século XXI. No sentido de ajudar a preparar os novos desafios da gestão de talento, este livro conjuga um enquadramento reflexivo do ciclo de gestão de talento com testemunhos de 15 empresas ligadas à indústria e consultoria, assim como organizações de economia social com atuação no domínio da ação social, saúde e bem-estar.

Dora Martins e Rita Moreira da Cruz | RH editora

música

## Uma pequena seleção:

16 de Fevereiro de 2019 Sáb

The Gipsy Kings

Cascais – Casino Estoril

Pedro Abrunhosa

Figueira da Foz – Centro de Artes e Espectáculos

Amar Amália

Lisboa – Altice Arena

Snow Patrol

Lisboa – Campo Pequeno

C4 Pedro

Lisboa – Coliseu de Lisboa

Do Barroco Ao Sturm Und Drang

Lisboa – Museu Nacional de Arte Antiga

Capitão Fausto

Loulé – Bafo de Baco

Wrekmeister Harmonies

Porto – Rivoli Teatro Municipal

23 de Fevereiro de 2019 Sáb

The Tallest Man on Earth

Aveiro – Teatro Aveirense

António Zambujo

Porto – Coliseu do Porto

Márcia

Tondela – Associação Cultural e Recreativa

# Infor Banca



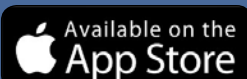
MOBILE APP

## EM DISPOSITIVOS MÓVEIS

Descarregue a App em qualquer Tablet ou Smartphone Android ou iOS.

Ou aceda através do link:

<http://inforbanca.mobi-shout.com>



A inforBanca disponível para dispositivos móveis  
resulta de uma parceria com a mobinteg:  
[www.mobinteg.com](http://www.mobinteg.com) | [info@mobinteg.com](mailto:info@mobinteg.com)



