

Nº 113 | JUL.2018  
CONHECIMENTO E VISÃO DE FUTURO

# Infor Banca

REVISTA DO INSTITUTO DE FORMAÇÃO BANCÁRIA

Um sistema financeiro empenhado no  
financiamento do desenvolvimento sustentável

**JOÃO AMARAL TOMAZ**

Dez tendências que vão definir  
o futuro da Banca  
na próxima década

**DAVID GYORI**

A defesa do interesse nacional no contexto da  
*Governance Financeira Internacional*

**TEODORA DE CASTRO**

Uma visão matemática sobre o Big Data

**MANUEL CRUZ**

Passwords e coordenadas do regime jurídico dos  
pagamentos electrónicos

**JOSÉ JOÃO PIRES**

A Confiança e o Paradigma 4.0

**ANTÓNIO JORGE**

Digilosofia onde me podes levar?

**SOFIA CALHEIROS**

Sector Bancário num Minuto / APB

Projeto Educação Financeira / APB



*Adotada pelo Parlamento Europeu em 8 outubro 2015 e pelo Conselho de Ministros da União Europeia em 16 novembro 2015, a PSD2 “Directive on Payment Services in the Internal Market” atualiza a primeira Diretiva de Pagamentos, PSD, publicada em 2007, e que visou a criação de um mercado único de pagamentos.*

# DIRETIVA DE PAGAMENTOS 2 (PSD2)

**UM NOVO POSICIONAMENTO NA ÁREA DE PAGAMENTOS DO ESPAÇO EUROPEU**



WORKSHOPS

## OBJETIVOS

Pretende-se com o presente Workshop debater as alterações regulamentares decorrentes da implementação desta nova Diretiva, analisar os temas em aberto e para os quais o sistema bancário nacional aguarda ainda clarificação, antecipar posicionamento dos bancos neste novo cenário face ao aparecimento de novos *players*, análise SWOT do mesmo, ferramentas técnicas e operativas em construção, soluções corporativas e individuais.

Num último ponto serão abordados os pagamentos instantâneos em desenvolvimento, solução SIBS e Banco Central Europeu, bem como calendários de implementação previstos.

SAVE THE DATE

2018  
17 JUL - Lisboa  
24 JUL - Porto



## INFORMAÇÕES

Teresa Corales  
t.corales@ifb.pt

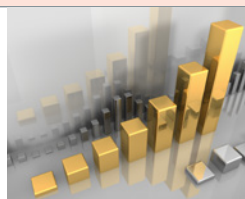
+351 217 916 278

# Índice

- 4** Um sistema financeiro empenhado no financiamento do desenvolvimento sustentável  
**João Amaral Tomaz**
- 12** Dez tendências que vão definir o futuro da Banca na próxima década  
**David Gyori**
- 22** A defesa do interesse nacional no contexto da *Governance* Financeira Internacional  
**Teodora de Castro**
- 28** Uma visão matemática sobre o Big Data  
**Manuel Cruz**
- 32** APB / O Setor Bancário num minuto  
**Pedro Fernandes**
- 36** Passwords e coordenadas do regime jurídico dos pagamentos electrónicos  
**José João Pires**
- 40** A Confiança e o Paradigma 4.0  
**António Jorge**
- 44** Digilosofia onde me podes levar?  
**Sofia Calheiros**
- 52** E hoje, vamos testar a literacia financeira?  
**Rita Machado / Joana Rodrigues**
- 56** Lifestyle

## CERTIFICAÇÕES IFB

O IFB é a única 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)

Os Sectores Bancário e Financeiro têm atualmente novas exigências para o desempenho das funções de Administração e das denominadas Funções Essenciais, em particular nos domínios da Regulação e dos Modelos de *Corporate Governance*.

# PROGRAMA DE FORMAÇÃO PARA ALTA DIREÇÃO

NOVAS DATAS



ALTA DIREÇÃO

## OBJETIVOS

Caracterizar o enquadramento global da atividade bancária; Apresentar as perspetivas atuais sobre o quadro regulamentar e os instrumentos de supervisão nas vertentes prudencial e comportamental, tanto a nível nacional como europeu.

## DESTINATÁRIOS

Administradores, Diretores de 1ª Linha e Titulares de Funções Essenciais.

SAVE THE DATE

2018  
09 OUT Lisboa  
13 OUT Porto



## INFORMAÇÕES

Catarina Santos  
c.santos@ifb.pt  
+351 217916293





Ana Terras

FICHA TÉCNICA  
InforBanca nº 113 | JUL.2018

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  
© 2018 by IFB/APB, Lisboa

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



## Editorial

A InforBanca 113, que pode ser uma boa companhia de verão, inclui os seguintes artigos no alinhamento:

**"Um Sistema Financeiro Empenhado no Financiamento do Desenvolvimento Sustentável"**, João Amaral Tomaz, apresenta uma reflexão sobre o papel do sistema financeiro na promoção do desenvolvimento sustentável e no financiamento da transição para uma economia hipocarbónica, assente em considerações ambientais, sociais e de governação.

**"Ten Trends Defining The Next Decade of Banking"**, David Gyori, identifica as dez tendências que influenciarão a banca na próxima década, explicando porque a evolução, tal como a conhecemos, será substituída por esta revolução.

**"A defesa do interesse nacional no contexto da Governance Financeira Internacional"**, Teodora de Castro, explica porque nenhum sistema financeiro nacional ou regional está imune às mudanças estratégicas relacionadas com o poder internacional, e porque os atores do sistema financeiro e seus investidores beneficiam ao dominar este conhecimento geofinanceiro.

**"Uma Visão Matemática sobre o BIG DATA"**, Manuel Cruz, apresenta uma abordagem ao Big Data, do ponto de vista da matemática industrial, incidindo nos desafios de curto e médio prazo que o mesmo coloca às organizações.

**"Passwords, Coordenadas e o Regime Jurídico dos Pagamentos Eletrónicos"**, José João Pires, faz uma análise crítica ao regime jurídico dos prestadores e utilizadores de meios de pagamentos eletrónicos propondo soluções legislativas para o tema.

**"A Confiança e o Paradigma 4.0"**, António Jorge, escreve sobre os impactos que o paradigma 4.0 tem na banca e as alterações que introduz na configuração da confiança entre a empresa e o consumidor.

**"Digilosofia, onde me podes levar?"**, Sofia Calheiros, num artigo que é o "lado B" da habitual reflexão sobre o digital, apresenta uma interrogação gigante sobre este mundo digital que nos dizem ser a nova normalidade.

Como habitualmente, na Inforbanca encontra também a rubrica da APB **"O Sector Bancário num Minuto"** e as atividades desenvolvidas no âmbito do Projeto de Educação Financeira da APB. Neste número, no texto **"E hoje, vamos testar a literacia financeira?"**, Rita Machado e Joana Rodrigues apresentam o *summing up* do *European Money Quiz* (criado pela EBF) que culminou nas finais nacional, em Lisboa, e Europeia, em Bruxelas.

Finalmente e com um toque estival, algumas boas sugestões na nossa **Lifestyle**.

**Boas Leituras!**

# UM SISTEMA FINANCEIRO EMPENHADO NO FINANCIAMENTO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

## FINANCIAMENTO SUSTENTÁVEL



### João Amaral Tomaz

É Diretor-adjunto do Centro de Assessoria  
Económica e Financeira da APB.

Especialista em Mercados Financeiros, com  
experiência nas Áreas da Macroeconomia, Banca de  
investimento e Gestão de Ativos no Ministério das  
Finanças, Banif – Banco de Investimento e CMVM.

Licenciado em Economia (ISEG), Mestre em  
Finanças (ISCTE) e MBA (UCP / UNL).

O atual modelo de crescimento económico mundial enfrenta enormes **desafios ambientais e sociais**: temperaturas crescentes, elevada concentração atmosférica de CO<sub>2</sub>, excessiva frequência de catástrofes naturais, aumento populacional e escassez de recursos.

Sem políticas adicionais de redução de emissões de dióxido de carbono, prevê-se que a temperatura média global possa aumentar até cerca de 5.ºC, ao longo deste século. A diretora-geral do Fundo Monetário Internacional (FMI), Christine Lagarde, foi clara no seu alerta para os custos de inatividade perante as alterações climáticas, ao referir, em outubro de 2017, “*se não tratarmos destas questões (...) dentro de 50 anos, vamos ser torrados, assados e grelhados*”.

Para evitar os resultados disruptivos das alterações climáticas, na conferência das Nações Unidas sobre o Clima (COP21), realizada em 2015 em Paris, 195 países assinaram o **primeiro acordo universal de luta contra as alterações climáticas e o aquecimento global**. O Acordo de Paris, em vigor desde 4 de novembro de 2016, e ratificado por Portugal a 30 de setembro de 2016, estabelece o objetivo de limitar o aumento da temperatura média global a menos de 2º C<sup>1</sup> acima dos níveis pré-industriais e prosseguir esforços para limitar o aumento

<sup>1</sup> Este limite foi estabelecido em 1992, com o acordo de quase todos os países do mundo, ao abrigo da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre as Alterações Climáticas (UNFCCC).



17

(dos 18) anos mais quentes  
tiveram lugar neste século

(World Weather Organization)



EM 2017:

A temperatura média global foi  
1.1º C  
acima dos valores registados na era pré-industrial

(World Meteorological Organization)

A concentração de CO2 representava  
145%  
do valor registado na era pré-industrial

(Greenhouse Gas Bulletin)

O impacto económico combinado das  
catástrofes climáticas ascendeu a  
\$320  
mil milhões

(Munich Re)



da temperatura a 1,5°C<sup>2</sup>, reconhecendo que tal medida reduzirá significativamente os riscos e impactos das alterações climáticas.

**A mitigação das alterações climáticas constitui uma prioridade da União Europeia.** Os próprios Tratados da União Europeia estabelecem, que as dimensões económica, social e ambiental devem ser abordadas em conjunto. O Plano de Investimento para a Europa (também comumente denominado de “Plano Juncker”) veio, recentemente<sup>3</sup>, reforçar a importância de investimentos em projetos que promovam o Acordo de Paris.

No âmbito dos compromissos assumidos no Acordo de Paris, a U.E. comprometeu-se, até 2030, a reduzir as emissões de gases com efeito de estufa em, pelo menos, 40% face aos níveis de 1990, a melhorar a eficiência energética em, pelo menos, 27% e a aumentar a quota de fontes de energias renováveis no consumo final de toda a energia para idêntica percentagem. É expectável que gradualmente venham a ser fixadas metas mais exigentes, nomeadamente em iniciativas destinadas a acelerar a transição para energias limpas e a reduzir a dependência da U.E. de importações de combustíveis fósseis. A título exemplificativo, ainda no passado dia 14 de junho, o Parlamento Europeu e o Conselho chegaram a acordo para uma nova quota de 32% de energia renovável até 2030.

<sup>2</sup> Mesmo com a limitação do aumento da temperatura a 1,5°C, vários países correm perigo com a subida do nível do mar. No caso do continente europeu, o degelo nos polos afetará, em primeiro lugar, as costas dos Países Baixos, da Bélgica e da Grécia, mas também de Portugal.

<sup>3</sup> Em 12 de dezembro de 2017, foi publicado o Regulamento (UE) n.º 2017/2396 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13 de dezembro de 2017, que altera os Regulamentos (UE) n.º 1316/2013 e (UE) 2015/1017, no que se refere à prorrogação da vigência do Fundo Europeu para Investimentos Estratégicos (FEIE) e à introdução de melhorias técnicas nesse Fundo e na Plataforma Europeia de Aconselhamento ao Investimento (PEAI).

O denominado “FEIE 2.0” veio prever que apesar do FEIE ser, por definição, impulsionado pela procura, o Banco Europeu de Investimento deverá assegurar que pelo menos 40% do financiamento do FEIE, ao abrigo da vertente infraestruturas e inovação, sirva para apoiar componentes de projetos que contribuam para a ação climática, em consonância com os compromissos assumidos na 21.ª Conferência das Partes na Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre as Alterações Climáticas (COP21).



A Comissão Europeia estima que, para atingir os objetivos que definiu até 2030 são necessários mais de 2 trilhões de euros de investimentos (correspondentes a, aproximadamente, bn €180/ano). Estes montantes de investimento fazem com que o conceito de “**financiamento sustentável**”, definido como o financiamento de investimentos tendo por base considerações ambientais, sociais e de governação, assuma uma importância crescente. Este conceito incorpora (i) uma componente de “financiamento verde”, visando reduzir as pressões sobre o meio ambiente, reduzir as emissões de gases com efeito de estufa e combater a poluição, minimizar o desperdício e melhorar a eficiência no uso de recursos naturais; e (ii) uma outra componente de consciencialização e transparência sobre riscos para o sistema financeiro e da necessidade das empresas e dos intermediários financeiros mitigarem esses riscos através de uma *governance* apropriada.

## 2015: o ano de viragem

Apesar do ponto de partida da preocupação coletiva da humanidade para com a sustentabilidade do meio ambiente ter sido a Conferência sobre o Ambiente Humano, realizada pela ONU em Estocolmo, em 1972, somente em 2015 se registou, verdadeiramente, uma alteração da relação de forças entre presente e futuro, com a legitimação do conceito de desenvolvimento sustentável<sup>4</sup> e com a assinatura do primeiro acordo universal de luta contra as alterações climáticas e o aquecimento global.

<sup>4</sup> Entendido como o desenvolvimento que consegue atender às necessidades da geração atual, sem comprometer a existência das gerações futuras

# Cronologia do Desenvolvimento Sustentável 2015-2017

## SETEMBRO DE 2015

Na Cimeira da ONU, em Nova Iorque, é adotada uma agenda ambiciosa com vista à erradicação da pobreza e ao desenvolvimento económico, social e ambiental à escala global até 2030, conhecida como **Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**, assente nos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável<sup>5</sup> (sucessores dos 8 Objetivos de Desenvolvimento do Milénio), a serem implementados por todos os países do mundo, até 2030.

**5 Objetivo 1:** Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares

**Objetivo 2:** Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável

**Objetivo 3:** Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades

**Objetivo 4:** Assegurar a educação inclusiva, equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos

**Objetivo 5:** Alcançar a igualdade de género e conceder poder a todas as mulheres e meninas

**Objetivo 6:** Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos.

**Objetivo 7:** Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos

**Objetivo 8:** Promover o crescimento económico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos

**Objetivo 9:** Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação

**Objetivo 10:** Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles

**Objetivo 11:** Tornar as cidades e as comunidades inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis

**Objetivo 12:** Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis

**Objetivo 13:** Tomar medidas urgentes para combater a mudança climática e seus impactos

**Objetivo 14:** Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável

**Objetivo 15:** Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade

**Objetivo 16:** Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis

**Objetivo 17:** Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável

#### ..... DEZEMBRO DE 2015

Após mais de duas décadas de negociações, na **Conferência das Nações Unidas sobre o clima (COP 21), realizada em Paris**, 195 países assinaram o primeiro acordo mundial e juridicamente vinculativo sobre alterações climáticas. Igualmente, em dezembro de 2015, o Financial Stability Board criou a “**Task Force on Climate-related Financial Disclosures**”, para analisar e apresentar recomendações sobre a informação que os gestores de fundos, bancos e empresas devem reportar relativamente aos riscos para o seu negócio decorrentes de alterações climáticas.

#### ..... DEZEMBRO DE 2016

A Comissão Europeia constituiu o **Grupo de Peritos de Alto Nível sobre Finanças Sustentáveis** – constituído por 20 peritos com elevada experiência oriundos da sociedade civil, do sector financeiro e do mundo académico e por observadores de instituições europeias e internacionais – para desenvolver, no âmbito da União dos Mercados de Capitais, uma estratégia em matéria de financiamento sustentável.

#### ..... JUNHO DE 2017

O Presidente Donald Trump anunciou, de forma informal<sup>6</sup>, a intenção de **saída dos EUA do Acordo de Paris**.

#### ..... DEZEMBRO DE 2017

Na **One Planet Summit, em Paris**, foi decidida a descarbonização de todos os modos de transporte até 2050.

<sup>6</sup> Para sair do Acordo, os países têm de notificar o secretariado da Convenção do Clima da ONU. Contudo, só o podem fazer três anos depois da entrada em vigor do texto (4 de novembro de 2016). Depois ainda existe um período de um ano antes de um país poder sair do Acordo.

## Desenvolvimentos recentes: o Plano de Ação para o Financiamento do Crescimento Sustentável e as propostas legislativas associadas para o setor financeiro

No dia 31 de janeiro de 2018, a Comissão Europeia divulgou o **Relatório “Financing a Sustainable European Economy”**, elaborado pelo Grupo de Peritos de Alto Nível sobre Finanças Sustentáveis, identificando os desafios e as oportunidades que a U.E. enfrenta no desenvolvimento de uma política de financiamento sustentável, bem como as ações prioritárias a implementar, para cumprir com os objetivos fixados na Agenda 2030 das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável e no Acordo de Paris.

Baseando-se nas recomendações do Grupo de Peritos sobre Finanças Sustentáveis, no dia 8 de abril de 2018, a Comissão Europeia publicou o **Plano de Ação para o Financiamento do Crescimento Sustentável**, contendo dez áreas de atuação, visando (i) reorientar os fluxos de capital para investimentos sustentáveis, de forma a promover o crescimento sustentável e inclusivo; (ii) gerir os riscos financeiros decorrentes das alterações climáticas, do esgotamento de recursos, da degradação ambiental e de questões sociais; e (iii) promover a transparência e o enfoque no longo prazo no domínio da atividade económica e financeira.



O Plano de Ação propõe a adoção de uma estratégia em matéria de financiamento sustentável pela U.E., prevendo, nomeadamente:

- Adotar um sistema de classificação, ou taxonomia, a nível europeu, e de forma faseada, para definir o que é passível de ser classificado como uma “atividade sustentável”.
- Criar rótulos europeus para “produtos financeiros verdes”, para permitir aos investidores – em particular aos não profissionais – identificar investimentos que cumpram determinados critérios ecológicos ou hipocarbónicos (com base na experiência no domínio das *green bonds*).
- Promover o investimento em projetos sustentáveis, nos vários Estados-Membros da U.E., bem como em países parceiros.
- Fomentar a recolha de informação adicional de clientes no âmbito da prestação de serviços de consultoria de investimento, de forma a incluir considerações de sustentabilidade nos processos de seleção de produto e nos testes de adequação.
- Promover a criação de índices de referência hipocarbónicos.
- Integrar fatores ambientais, sociais e de governação nos processos de avaliação das agências de notação de risco e nas análises de *research*.
- Clarificar os deveres dos investidores institucionais e entidades gestoras de ativos para alcançar um sistema financeiro mais sustentável, através de uma maior consciencialização para questões ambientais, sociais e de governação.
- Incorporar a dimensão de “sustentabilidade” nos requisitos prudenciais dos bancos e seguradoras.

- Incentivar uma visão de mais longo prazo para os mercados financeiros e promover o *corporate governance* sustentável.
- Promover a divulgação de informação sobre riscos de sustentabilidade, designadamente, considerando, as recomendações, apresentadas em junho de 2017, pela Task Force on Climate-related Financial Disclosures do Financial Stability Board e avaliar o impacto das IFRS (nomeadamente da IFRS 9) sobre os investimentos sustentáveis.

Na sequência do Plano de Ação para o Financiamento do Crescimento Sustentável, a Comissão Europeia apresentou, no dia 24 de maio de 2018, um conjunto de **propostas legislativas<sup>7</sup> para que o sector financeiro da U.E. assuma a liderança rumo a uma economia mais verde e mais limpa.**

O objetivo da Comissão é garantir que mais investimentos serão canalizados para atividades sustentáveis.

Os principais elementos das propostas apresentadas são:

- Um sistema de classificação da U.E. unificado (“taxonomia”): A proposta de regulamento define critérios harmonizados para determinar se uma atividade económica é sustentável do ponto de vista ambiental. Este sistema poderá servir de base para a futura criação de normas e rótulos para produtos financeiros sustentáveis.
- Deveres e divulgações de informações dos investidores: O regulamento proposto visa introduzir coerência e clareza sobre o modo como os investidores institucionais, como os gestores de ativos, as companhias de seguros, os fundos de pensões ou os consultores de investimento devem integrar fatores

<sup>7</sup> Em concreto: três propostas de regulamentos e duas propostas de regulamentos delegados.



*Na sequência do Plano de Ação para o Financiamento do Crescimento Sustentável, a Comissão Europeia apresentou, no dia 24 de maio de 2018, um conjunto de propostas legislativas<sup>7</sup> para que o sector financeiro da U.E. assuma a liderança rumo a uma economia mais verde e mais limpa.*

ambientais, sociais e de governação no processo de tomada de decisões de investimento. Os gestores de ativos e os investidores institucionais terão também que demonstrar de que forma os seus investimentos estão em sintonia com os objetivos ambientais, sociais e de governação e divulgar a forma como cumprem esses deveres.

- Novas categorias de *benchmarks*: os índices de referência hipocarbónicos e os índices de referência de impacto carbónico positivo.
- Melhor aconselhamento a clientes em matéria de sustentabilidade: A Comissão propõe alterar Atos Delegados da Diretiva dos Mercados de Instrumentos Financeiros (DMIF II) e da Diretiva de Distribuição de Seguros (DDS), para incluir aspetos ambientais, sociais e de governação no aconselhamento que as empresas de investimento e os distribuidores de seguros prestam a clientes.

## Conseguir-se-á efetivamente cumprir com os objetivos do Acordo de Paris?

Vários fatores serão determinantes para essa resposta, nomeadamente:

### O EFEITO DE SUBSTITUIÇÃO DA SAÍDA DOS EUA E A SUBSIDIÇÃO DE PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO

Sendo os EUA um dos principais responsáveis pelas emissões globais (são o segundo maior contribuinte mundial para o fenómeno do aquecimento global, depois da China), a ausência dos EUA irá dificultar o cumprimento das metas estabelecidas no Acordo de Paris.

O sucesso do Acordo dependerá, assim, em grande

medida, da forma como a China, os países europeus e alguns estados norte-americanos (como a Califórnia), entre outros, irão preencher o vazio deixado pela decisão de Donald Trump.

De igual modo, será determinante o volume de recursos financeiros que os países desenvolvidos disponibilizarão para ajudar os países em desenvolvimento. Em 2009, os países industrializados prometeram 100 mil milhões de dólares por ano, a partir de 2020, para ajudar as nações em desenvolvimento a financiar a transição para energias limpas e a adaptação aos efeitos do aquecimento. Um novo objetivo financeiro será definido em 2025.

### A INSTABILIDADE POLÍTICA

As alterações climáticas não constituem um choque exógeno, existindo uma relação de circularidade entre as políticas climáticas e as expectativas dos diferentes *stakeholders*. Na presença de choques científicos, tecnológicos e regulamentares, os participantes do mercado não conseguem antecipar os choques de preços relacionados com o clima, levando à volatilidade de preços e à incorreta valorização de ativos.

Promover a divulgação de informação sobre riscos de sustentabilidade, designadamente no domínio das alterações climáticas, constitui uma condição necessária, mas não suficiente, para a tomada de decisões de investimento informadas.

Conforme bem demonstrou a decisão do governo espanhol, tomada em 2013, de alterar as taxas de remuneração dos produtores de energia renovável, os investidores necessitam de sinais credíveis dos decisores políticos para calcularem os fluxos de caixa descontados dos seus investimentos, dentro de um intervalo de confiança adequado em termos de binómio rentabilidade / risco.

A necessidade de redução da incerteza, nomeadamente a incerteza resultante de decisões políticas assume uma manifesta importância. Atualmente, uma percentagem muito significativa de investimentos financeiros é guiada por objetivos de curto prazo. Contudo, o investimento sustentável é tendencialmente orientado para o longo prazo.

Sem estabilidade de políticas (nomeadamente de preços da energia), existe o risco de se discutir excessivamente os riscos associados a uma transição para uma economia de baixo carbono, sem tomar em devida consideração o principal risco: o risco de falta de investimento.

A decorative header featuring a large yellow cloud on the left, a grey cloud in the center, and a stylized globe on the right showing green continents and blue oceans.

### O “GREENWASHING”

Numa altura em que as preocupações em matéria de sustentabilidade ambiental aumentam, tende a existir, igualmente, um aumento do fenómeno de “greenwashing”, em que são divulgadas ou promovidas práticas ambientais alegadamente positivas, quando a atuação é contrária aos interesses ambientais e ao desenvolvimento sustentável.

Se analisarmos, por exemplo, o mercado de *green bonds*, que já apresenta um historial significativo (a primeira emissão de *green bonds* realizada pelo BEI remonta a 2007), verificamos que em 2017 o montante total de emissões de *green bonds* ascendeu 155,5 bn USD<sup>8</sup> (crescimento de 78% face a 2016), dos quais 22,9 bn USD com origem na China, o país que lidera as emissões de dióxido de carbono a nível mundial.

Embora as *green bonds* chinesas cumpram, em parte, com os “Green Bond Principles” da International Capital Market Association ou com os “Climate Bond Standards” da Climate Bonds Initiative – que determinam se uma obrigação é considerada “green” ou não – o conceito na China é mais amplo, cobrindo o conceito de “proteção ambiental”, enquanto entidades como o Banco Europeu de Investimento se focam em “alterações climáticas”. Os critérios utilizados na China permitem, por exemplo, a utilização dos fundos captados pelas *green bonds* para financiamento de centrais alimentadas a carvão, que utilizem tecnologia com menor impacto ambiental dos que as da geração precedente.

Não existindo uma relação direta entre as *green bonds* emitidas e o impacto ambiental, o risco de ocorrência de fenómenos de *greenwashing* – para efeitos de melhoria de imagem ou de financiamento da atividade corrente – pode vir a revelar-se significativo no futuro.

### O PAPEL DOS BANCOS CENTRAIS

Na “One Planet Summit”, realizada em Paris em Dezembro de 2017, oito bancos centrais e entidades de supervisão<sup>9</sup> decidiram criar a *Network of Central Banks and Supervisors for Greening the Financial System (NGFS)*, para, de forma voluntária, trocar experiências, partilhar as melhores práticas, contribuir para o desenvolvimento do meio ambiente e gestão de riscos climáticos no sector financeiro, e mobilizar financiamentos para apoiar a transição para uma economia sustentável.

Diversos bancos centrais, entre os quais o Banco de Inglaterra e o Banco Central da Holanda, estão, igualmente, a trabalhar ativamente para incorporar riscos relacionados com o clima, a transição energética e políticas climáticas em modelos de previsão e modelos de *stress-testing*.

A realização de *stress-tests* climáticos ajudarão na consciencialização para a importância desta temática, possibilitando i) integrar o risco climático (físico e regulamentar) nas medidas padrão de risco financeiro (por exemplo, no *Value-at-Risk*); ii) classificar os projetos individuais e calcular a contribuição global dos portfólios para a adaptação / vulnerabilidade climática e iii) introduzir processos de integração de gestão de riscos climáticos e de avaliação de impacto em todas as etapas do ciclo de crédito.

Se os bancos centrais, no futuro, passarem a incluir considerações de índole ambiental nas suas operações de política monetária transmitirão sinais importantes ao mercado e contribuirão para dar cumprimento ao nº3 do artigo 3º (ex-artigo 2º) do Tratado da União Europeia, que prevê que esta “*empenha-se no desenvolvimento sustentável da Europa, assente num crescimento económico equilibrado e na estabilidade dos preços, numa economia social de mercado altamente competitiva que tenha como meta o pleno emprego e o*

<sup>8</sup> Green Bond Highlights 2017, Climate Bonds Initiative.

<sup>9</sup> Banco de México, Bank of England, Banque de France e Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution, De Nederlandsche Bank, Deutsche Bundesbank, Finansinspektionen, Monetary Authority of Singapore e People’s Bank of China.



progresso social, e num elevado nível de proteção e de melhoramento da qualidade do ambiente". Tal objetivo poderá ser conseguido através de (i) uma reavaliação dos perfis de risco-retorno (uso de *ratings* de agências de notação de risco externas que incluam risco climático e/ ou integração do risco climático nos modelos internos de risco); (ii) aplicação de *haircuts* mais elevados para ativos com maior risco climático ou utilização de critérios de elegibilidade; e (iii) utilização de índices de sustentabilidade para efeitos de definição da composição das carteiras de ativos.

Contudo, tal poderá limitar a capacidade dos bancos centrais de estimularem a procura agregada, considerando que os programas de compra de ativos do BCE ou do Banco de Inglaterra apresentam uma elevada concentração de investimentos em sectores de elevada intensidade carbónica (eletricidade & gás, indústria transformadora, transportes) e atualmente não existe oferta suficiente de *green bonds* para satisfazer os volumes de procura associados aos balanços (em expansão) dos bancos centrais.

Acresce que a introdução de considerações de índole ambiental em operações de política monetária é passível de, em última instância, comprometer a independência dos bancos centrais e violar a regra de *Tinbergen*, segundo a qual os bancos centrais não devem procurar atingir objetivos diferentes utilizando um mesmo instrumento.

#### A REVISÃO DA DICOTOMIA RENTABILIDADE / RISCO

Os modelos da *framework* de risco de Basileia não incorporam riscos climáticos e baseiam-se, em grande medida, em dados históricos. Mas existem riscos potenciais, relacionados quer com impactos das alterações climáticas (os denominados riscos físicos<sup>10</sup>), quer com a transição para um sistema económico compatível com os 2°C- (os denominados riscos de transição).

No Plano de Ação para o Financiamento do Crescimento Sustentável é referido que "os riscos ambientais e climáticos nem sempre são adequadamente levados em consideração pelo sector financeiro" e que "cerca de 50% da exposição dos bancos da área do euro ao risco está direta ou indiretamente ligada a riscos decorrentes das alterações climáticas".

Atualmente, encontra-se em discussão, nas instâncias europeias, a possível introdução de um fator de suporte para os requisitos de capital dos bancos europeus, no que respeita a sectores ou ativos com baixa pegada de carbono (o denominado "*green supporting factor*") e/ou a introdução de um fator de agravamento (o denominado "*brown penalising factor*") para os "*brown assets*".

A introdução de um fator de suporte pode constituir um fator crucial para mobilizar capitais privados para financiar investimentos sustentáveis. Mas existe o risco de que se os requisitos de capital não forem devidamente calibrados se possa comprometer os objetivos prudenciais dos reguladores e, mesmo, promover a criação de uma "*green bubble*".

A imperativa transição para uma economia hipocarbónica, acarreta pois, riscos e oportunidades que necessitam de ser avaliados, entendidos, e incorporados em estratégias eficazes para que as diversas fontes de financiamento (desde o financiamento bancário tradicional às fontes alternativas de financiamento), as empresas e os consumidores se possam adaptar, beneficiar de e contribuir para uma economia de baixo carbono, que assegure a sustentabilidade das gerações futuras.

A tradicional dicotomia rentabilidade / risco, em termos financeiros, terá de ser alargada para uma combinação de rentabilidade / risco, em termos financeiros, sociais e ambientais.

Os bancos irão certamente desempenhar um papel determinante nesse processo, ajustando os seus modelos de negócio, assegurando a promoção do desenvolvimento sustentável e o financiamento da transição para uma economia hipocarbónica. ⑩

<sup>10</sup> Entre 2007 e 2016, as perdas económicas resultantes de catástrofes meteorológicas extremas aumentaram 86 %.

# Dez tendências que vão definir o futuro da Banca na próxima década

Ten Trends Defining the Next Decade of Banking



## 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.



No que respeita à banca, a próxima década será diferente dos últimos quatro mil anos: a revolução irá, possivelmente, substituir a evolução. Isto coloca desafios existenciais aos bancos incumbentes tradicionais, estabelecidos e de grande dimensão. Os bancos e os banqueiros devem alargar o seu principal foco interno e tomar consciência do ambiente externo em rápida mudança. Este artigo introduz dez tendências chave que vão definir o futuro da Banca na próxima década: reconhecer, compreender, seguir e assimilar estas tendências emergentes poderá assegurar o sucesso a longo prazo dos *players* incumbentes. Ignorar, desconhecer, negar e resistir à mudança são comportamentos que podem transformar os bancos de sucesso em instituições obsoletas no decurso dos próximos dez anos.

## Os neobancos apostam unicamente nos serviços digitais

Os neobancos são bancos totalmente digitais. No fundo, são *fintech* que dispõem de licenças bancárias. Atualmente, há mais de 40 bancos digitais a concorrer no mercado do Reino Unido. O Starling Bank, o Monzo Bank, o Atom Bank e algumas dezenas de neobancos procuram atrair o segmento social dos *Millennials*, a geração digital, ávidos de serviços financeiros fornecidos através de um único canal: o *smartphone*.

Os bancos incumbentes muitas vezes apostam na criação de filiais totalmente digitais, mas estas tentativas acabam amiúde por fracassar, sendo as mesmas filiais reintegradas no banco tradicional.

## 'GAFA' e 'BAT': um caso sério

'GAFA' remete para as iniciais de Google, Apple, Facebook e Amazon – os gigantes tecnológicos norte-americanos; enquanto 'BAT' remete para BaiDu, Alibaba e Tencent – os gigantes tecnológicos chineses. Estes gigantes contam com centenas de milhões de clientes e estão na linha da frente na gestão do negócio digital, porém, são ambivalentes no que respeita ao negócio dos serviços financeiros. Alguns especialistas defendem que esta ambivalência irá diluir-se ao longo da próxima década, e que se tornarão mais ativos no setor bancário.

The next ten years of banking will be different from the previous 4 000 years: evolution will potentially be displaced by revolution. This poses existential challenge to well established, large, traditional incumbent banks. Banks and bankers need to widen their primarily internal focus and have to become aware of and sensitive to the fast changing external environment surrounding them. This article introduces ten key trends defining the next decade of banking: acknowledging, understanding, following and winning these fast emerging trends can ensure long lasting success for incumbent players. Ignorance, lack of understanding, denial and resistance to change are characteristics which can gradually make otherwise successful banks overwhelmingly obsolete in the course of the next decade.

## Neo-Banks Providing Digital Only Services

Neo-Banks are new, digital-only banks. These are basically FinTech companies, equipped with full banking licences. There are currently more than 40 digital only banks competing in the UK market. Starling Bank, Monzo Bank, Atom Bank and dozens of others are all trying to attract the limited socio-demographic segment of Millennials, the digital generation, ready for financial service provided through only one channel: the smartphone. Incumbent banks often experiment with starting up digital-only subsidiaries, yet these attempts often end up unsuccessful and subsidiaries are many times reintegrated into the traditional bank.

## 'GAFA' and 'BAT' Turning Serious

'GAFA' stands for Google, Apple, Facebook and Amazon – the US technology giants; while 'BAT' symbolizes BaiDu, Alibaba and Tencent – the Chinese technology giants. These technology giants have hundreds of millions of clients as well as top notch expertise in running a digital business, yet, they are ambivalent about crossing over to financial services. Some experts think, this ambivalence will ease in the coming decade and they will be more active in providing 'de facto' banking.



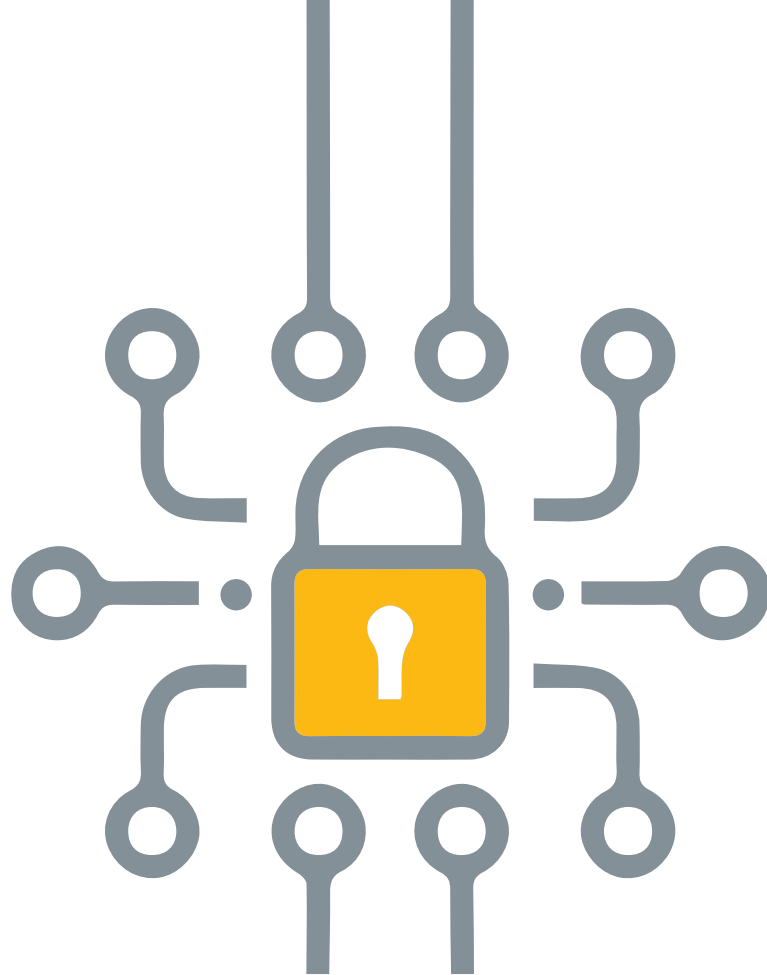
*"Neste momento, a Google está preparada para a Diretiva Europeia de Serviços de Pagamento da União Europeia, vulgo PSD2, enquanto entidade terceira; a Apple tem vindo a apostar em soluções de pagamento via smartphones, como a ApplePay e a AppleCash; o Facebook criou algoritmos automáticos para pontuação de crédito com base no perfil dos utilizadores; e a Amazon aposta cada vez mais na concessão de empréstimos a micro, pequenas e médias empresas."*

Neste momento, a Google está preparada para a Diretiva Europeia de Serviços de Pagamento da União Europeia, vulgo PSD2, enquanto entidade terceira; a Apple tem vindo a apostar em soluções de pagamento via smartphones, como a ApplePay e a AppleCash; o Facebook criou algoritmos automáticos para pontuação de crédito com base no perfil dos utilizadores; e a Amazon aposta cada vez mais na concessão de empréstimos a micro, pequenas e médias empresas. Recentemente, a BaiDu angariou 2 mil milhões de dólares (cerca de 1,6 mil milhões de euros) com vista à expansão da sua divisão de crédito ao consumo; a Alibaba gere o maior fundo de títulos de dívida de curto prazo do mundo, o 'Yue Bao'; e a Tencent detém o 'WeChat Pay', a solução de pagamentos digitais líder do mercado chinês, com 963 milhões de utilizadores mensais ativos, segundo dados do primeiro trimestre de 2018.

Os bancos incumbentes observam estes gigantes e os seus tímidos passos nesta matéria, mas o momento da verdade só chegará quando um ou mais bancos elevarem os serviços financeiros do atual patamar, secundário e pouco relevante, para um patamar estratégico.

Currently: Google is ready for PSD2 as a third party; Apple is spreading its unique smartphone payments solutions such as ApplePay and AppleCash; Facebook set up potential automatic credit scoring algorithms based on profiles; Amazon provides loans to Micro-Small and Midsize Enterprises on an expanding scale. BaiDu recently raised USD 2 billion to expand its consumer finance unit; Alibaba runs 'Yue Bao', the world's largest money-market fund; Tencent owns WeChat Pay the leading digital payments solution in China with 963 million monthly active users as reported in Q1, 2018.

Incumbent banks are watching these online behemoths taking shy steps. Yet, the moment of truth will come when one or more of them will raise financial services to a strategic level from its currently unimportant, auxiliary status.



## As Fintech inundam o mundo de ideias criativas e novos modelos de negócio

O número de *startups* financeiras, ou *Fintechs*, não pára de crescer. Depois do vazio deixado pela crise de 2008, os bancos no mundo ocidental tiveram de repensar a sua estratégia, abrindo espaço a novas iniciativas de *startups* criativas, especializadas, ágeis e semiprofissionais. Os especialistas estão de acordo sobre os números: atualmente, existem cerca de 20.000 *Fin-techs* ativas em todo o mundo, que representaram um financiamento agregado no total de 200 mil milhões de dólares (cerca de 167 mil milhões de euros) nos últimos dez anos. Empresas criativas como:

- **Moven**, interface de gestão de finanças pessoais que funciona à imagem de um jogo de computador;
- **eToro**, negociação de ações em tempo real num ambiente ao estilo da rede social Facebook;
- **Digit**, análise de despesas e aumento gradual da poupança através de um algoritmo automático;
- **Zopa**, coloca aforradores e bancos em contacto direto;
- **Transferwise**, permite transferir dinheiro para o estrangeiro de forma rápida e barata, num ambiente exclusivamente digital, explorando novos modelos de negócio e novas soluções para serviços financeiros.

Os bancos tradicionais têm um novo desafio pela frente: relacionar-se com estas *Fintechs* de uma forma rentável, construtiva, cooperativa e competitiva.

## FinTech Startups Flooding the World with Creative Ideas and New Business Models

The number of Financial Technology startups is on the rise. After the 2008 crisis a vacuum was created, banks in the Western world had to take a step back – providing space for new initiatives by creative, specialized, often half-professional, nimble startups. Experts agree that currently there are approximately 20 000 active FinTech startups globally, funded by an aggregate amount of about USD 200 billion during the course of the past 10 years. Creative companies such as:

- **Moven**, providing computer game style personal finance management interface
- **eToro**, creating Facebook style social media environment for stock trading
- **Digit**, analyzing spending and taking incremental sums of savings through automatic algorithm
- **Zopa**, linking savers with borrowers directly
- **Transferwise**, providing cheap and fast cross border cross currency transfer of funds are now growing in a fully and natively digital environment, exploring new business models, new ways of providing financial services.

Traditional banks have a new task on their table: to relate to these FinTech startups in a constructive, profitable, competitive-cooperative way.

## MNO atentos a oportunidades na banca

Em certos países, os Operadores de Rede Móvel (MNO, na sigla em inglês), como a Vodafone, a Telenor e a Orange, são muito ativos na área dos serviços financeiros. Dos 54 países africanos, 10 têm mais contas *mobile money* do que contas bancárias convencionais. Esta tendência tem vindo a acentuar-se em particular nos países com uma população mais jovem e uma demografia dinâmica.

Na perspetiva de um banco tradicional, a maior dificuldade reside no facto de os jovens olharem para o *smartphone* como a sua principal janela para o mundo, que resulta numa ligação forte, importante, ativa e estratégica entre aqueles e os Operadores de Rede Móvel. Regra geral, os bancos carecem desta ligação com as novas gerações.

## As carteiras digitais são as companhias low cost da banca

As carteiras digitais como a PayPal, Venmo, Revolut e muitas outras oferecem soluções de baixo custo, fáceis de aceder e com valor reduzido quando comparadas com as contas bancárias convencionais. Isto leva os bancos a pensar que estão perante soluções que dificilmente concorrem com o seu negócio, que têm um mercado reduzido e pouco relevante, bem como um produto inferior e um modelo de negócio irrelevante na perspetiva da banca tradicional. As companhias aéreas *low cost* foram encaradas da mesma maneira há uma década atrás: as companhias de bandeira consideraram-nas irrelevantes, atraíam essencialmente clientes jovens com pouco poder de compra, a qualidade dos serviços era fraca e achavam que os clientes empresariais nunca viajariam nesse tipo de companhias. Dez anos depois, a realidade é outra: não só têm frotas novas como alcançaram uma economia de escala e dominam muitas das rotas de curto curso, estando atualmente a expandir-se para rotas de longo curso. Pieter Elbers, CEO da companhia nacional holandesa KLM, afirmou recentemente que “um dos maiores erros das principais companhias aéreas foi terem ignorado as *low cost*...”.

## MNOs Eyeing Banking as an Opportunity

In certain countries MNOs (Mobile Network Operators – such as Vodafone, Telenor and Orange) are very active in financial services. Out of the 54 countries of Africa more than 10 have more mobile-money accounts than bank accounts. This trend is usually more severe in countries with young population, dynamic demographics.

The difficulty from a traditional bank's perspective is that young people look at their smartphones as their primary window to the world, and this leads to a strong, important, active and strategic bond between them and their Mobile Network Operators. Banks typically lack this bond towards the young generation.

## Digital Wallets Behave as Low Cost Airlines of Banking

Digital wallets, such as PayPal, Venmo, Revolut and many others provide a low cost, easy to access, reduced value proposition compared to full-function bank accounts. This makes banks believe that these solutions are hardly competitors of their business, they have a reduced and unimportant target market, an inferior product, and a business model which is irrelevant from a traditional banking perspective. They are much like low cost airlines a decade ago: traditional airlines found them irrelevant, unimportant and they attracted young people with limited purchasing power, their services were low quality and serious business people would never have travelled with them. Yet, now a decade later, the dice has turned: they have young fleets, they have reached economy of scale and have taken over many of the short haul flight routes and are expanding towards long haul business. As Pieter Elbers, the chief executive officer of the Dutch national airline, KLM recently stated: “One of the biggest mistakes major airlines had made was ignoring low-cost carriers...”

## A tecnologia biométrica está a evoluir rapidamente através dos smartphones

O Reconhecimento Facial Dinâmico é a solução biométrica do futuro próximo. Aliás, o reconhecimento facial já faz parte dos produtos mais emblemáticos dos fabricantes de *smartphones*. O Reconhecimento Facial Dinâmico é diferente das soluções estáticas, visto incluir a monitorização dos movimentos faciais – em muitos casos o pestanejar –, ou seja, a pessoa identificada não aparece apenas no ecrã numa fotografia estática de alta resolução. A solução biométrica preferida nos dias que correm é a impressão digital. Em muitos processos, os bancos ainda utilizam a assinatura como meio de identificação ou autenticação, apesar de a assinatura ter tanto de biométrica como a impressão digital e o reconhecimento facial. Não obstante, os banqueiros olham para ela como algo infalível. É importante que os banqueiros e os reguladores compreendam que a assinatura é apenas uma das soluções biométricas possíveis e que o arsenal de identificação biométrica está a evoluir muito rapidamente, liderado pelos fabricantes de *smartphones*. Neste sentido, os bancos não só têm de ser rápidos a seguir estas tendências, como também devem ser flexíveis.

## Interface com o cliente é o Novo Produto Bancário

Estudos internacionais mostram que os aspetos visuais da banca são extremamente importantes para os clientes com menos de 35 anos, na medida em que olham para eles como se fosse um software. E quando usam software através de um *website* ou de uma *app*, percebem a qualidade através da experiência enquanto cliente. No fundo, a experiência do cliente é determinada pelo ambiente online, digital e de software da interface propriamente dita. A linguagem visual que os jovens melhor entendem é a dos jogos de computador. Os elementos de design com origem em jogos online – que se jogam amiúde no *smartphone* – são as características por excelência das interfaces adotadas em múltiplas indústrias. Steve Jobs foi um dos poucos



## Biometrics is Evolving Fast Through Smartphones

Dynamic Facial Recognition is the biometric solution of the near future. Smartphone manufacturers are already putting facial ID into their flagship products. Dynamic Facial Recognition is different from static solutions, they include facial movement monitoring – most often blinking – making sure the person being identified is not only shown to the camera through high resolution static photo. The current favourite biometric solution is fingerprint. Yet, in many aspects and processes banks are behind and they use signature as a means of identification and authentication. Signature is just as biometric as fingerprint or facial ID, yet bankers often look at it as a silver bullet. It is important for bankers and for regulators to understand that signature is just one of the biometric solutions and the biometric arsenal of identification is evolving fast, driven by smartphone manufacturers, all banks can do is to learn to follow these trends fast and flexible.

## Customer Interface is the New Banking Product

International research shows that for customers under the age of 35 the visual aspects of banking are overwhelmingly important. They look at banking as software, and when they use software through a website or a smartphone application they sense quality via customer experience – how it feels to use the given solution. Customer experience is overwhelmingly determined in the online, digital, mobile software environment by the interface itself. The visual language young people best understand is that of computer games. Design elements originating from online games – often played through smartphones – are now the winning in-

decisores que reconheceu a importância da interface na experiência do cliente 15 anos antes da maior parte das pessoas. Além disso, tinha uma fórmula para testar a qualidade de uma interface: 'Da primeira vez usa-se, da segunda vez ensina-se os outros a usá-la'. Os banqueiros não podem furtar-se às perguntas difíceis. As suas interfaces passam no teste de Steve Jobs? E quantos modelos criativos, métricas, designs e ideias importaram de jogos online de sucesso e incorporaram nas suas aplicações bancárias?

## O 'opticanal' é o novo paradigma, o omnicanal está datado

O conceito 'omnicanal' remete para a presença em todos os canais disponíveis e para uma excelente coordenação dos mesmos. Quando um banco coordena dezenas de canais num paradigma 'omnicanal', isso quer dizer que o banco alocou enormes quantidades de recursos a este exercício. Os departamentos de TI dos bancos líderes globais chegam a ter entre 30 a 80 mil pessoas, quando somadas as operações em diferentes países. Apesar do custo elevado, ainda estão longe de atingir o 'omnicanal' ideal. E embora os departamentos de TI estejam a crescer e os bancos avancem lentamente para os 'omnicanais', canais totalmente novos já estão a ganhar forma: as competências de voz através de assistentes pessoais que utilizam a IA, como a Alexa da Amazon e a Siri da Apple, são cada vez mais populares nos Estados Unidos, enquanto o Twitter e o Instagram são cada vez mais importantes em certos segmentos demográficos. Resta saber como se pode evitar a armadilha das aspirações 'omnicanal' *versus* a rápida expansão e cada vez maior seleção de novos canais.

Os banqueiros devem, pois, considerar o paradigma relativamente novo do 'opticanal'. O 'opticanal' pressupõe, em contraponto ao 'omnicanal', que a sobrevivência de um banco passa por focar-se numa seleção limitada de cerca de dez canais e por ser excelente em todos. Esta autolimitação consciente e proativa em termos de canais permite uma melhor alocação de recursos dispendiosos e escassos de gestão e de TI, uma maior agilidade e, potencialmente, uma maior satisfação da parte do cliente.

interface characteristics in multiple industries. Steve Jobs was one of the few decision makers recognizing the relevance of customer experience driven by customer interface 15 years earlier than the majority. He had a quick test to determine if an interface is good enough: 'First time you can use it, second time you can teach it.' Bankers have to ask the hard questions: to what extent their interfaces satisfy Steve Jobs' quick test and how many creative gauges, metrics, designs and ideas they have imported from leading online games into their banking applications?

## 'Optichannel' is the New Incoming Paradigm, 'Omnichannel' is Getting Outdated

The 'omnichannel' concept is about being present across all available channels and being excellent in coordinating them. When a bank is coordinating dozens of channels in an 'omnichannel' paradigm, it means that the bank has to allocate enormous resources to this exercise. IT departments of leading global banks reach a headcount of 30-80 thousand when adding different countries of operation. In spite of this enormous cost item they still struggle with reaching the 'omnichannel' ideal. While IT departments are growing large and banks are still slow to inch towards 'omnichannels', entirely new channels are emerging: voice skills via AI personal concierge services such as Alexa by Amazon and Siri by Apple are getting popular in the United States, Twitter and Instagram are becoming vital in certain demographic segments. The question is how to avoid the trap of 'omnichannel' aspirations versus fast expanding and ever growing selection of new channels. The answer bankers have to consider is the relatively new 'optichannel' paradigm. 'Optichannel' as opposed to 'omnichannel' states that the way to survive as a bank is to focus on a limited selection of approximately 10 channels and to be truly excellent across those. This conscious and proactive self limitation in terms of channels leads to better allocation of expensive and scarce IT and management resources, more agility and overall potentially higher customer satisfaction.



*“É consensual entre os peritos em cibersegurança que o ‘11 de Setembro digital’ irá acontecer, mais cedo ou mais tarde. Resta saber o impacto que terá nos os bancos e quais serão os mais prudentes e expeditos a preparar-se e a limitar a sua exposição, sem deixar de participar num ambiente online de forma ampla e aberta.”*

## O ‘11 de Setembro digital’ está a chegar, a cibersegurança é fundamental

É consensual entre os peritos em cibersegurança que o ‘11 de Setembro digital’ irá acontecer, mais cedo ou mais tarde. Resta saber o impacto que terá nos os bancos e quais serão os mais prudentes e expeditos a preparar-se e a limitar a sua exposição, sem deixar de participar num ambiente online de forma ampla e aberta.

Manter um foco constante na cibersegurança é uma tarefa exigente para a gestão, por vários motivos:

1. As ameaças evoluem rapidamente e os resultados são apenas temporários;
2. É impossível atingir uma proteção e uma segurança perfeitas, é sempre necessário um certo grau de compromisso;
3. A cibersegurança tem custos diretos e indiretos (muitas vezes afeta os negócios), ao passo que os resultados apenas se manifestam aquando da materialização das ameaças;
4. É necessário formar permanentemente todos os trabalhadores em cibersegurança, sendo que o elo mais fraco da cadeia determina a segurança no seu todo. Na próxima década, a cibersegurança será uma questão chave que é preciso gerir e compreender, e difere muito dos riscos a que a banca tradicional está exposta.

## Digital 9/11 is Coming, Cybersecurity is Paramount

Cybersecurity experts tend to agree that ‘digital 911’ – a major online security disaster – will sooner or later occur. The question is how much banks will be affected and which banks are smart and cautious enough to limit and hedge their exposures to it, while widely and openly participating in an online environment. It is a hard task for management to keep constant focus on cybersecurity for a number of reasons:

1. Threats are evolving fast, results are only temporary
  2. Perfect protection and security is impossible to reach, some compromise always has to be taken
  3. Cybersecurity has direct costs and indirect ones (it often hurts business), while results only potentially show up when threats materialize
  4. All employees need to be educated constantly about cybersecurity and the weakest link in the chain determines overall security.
- In the next decade cybersecurity will be a key issue to understand and manage. It differs greatly from traditional banking related risks.



## Os melhores bancos elevam a Inovação ao nível estratégico

Os bancos carecem de estratégias de inovação. Apesar de cada vez mais bancos dominarem a gestão da inovação ao nível tático – incubadoras, aceleradoras, departamentos de *venture capital*, prémios de inovação, maratonas de programação (*hackathons*), regimes *sandbox*, laboratórios, programas de empreendedorismo, etc. –, poucos têm estratégias de inovação formais, escritas e bem orquestradas.

As grandes organizações têm dificuldade em inovar e, no caso dos bancos, este é um problema particularmente gritante. Resta saber como tornar um banco numa entidade inerentemente inovadora, como mudar a estrutura e a cultura organizacionais, e como garantir que um banco não se limita a gerir projetos voltados para o futuro, mas que também incorpora a inovação no seu ADN. Os maiores bancos estão a começar a testar algumas estratégias de inovação empresarial e, entre muitas outras redefinidas num contexto bancário, contam-se as seguintes: 'The Christensen Strategy', 'The Ambidextrous Organization Strategy', 'The Toyota Strategy', 'The TRIZ Strategy', 'The Ping An Ecosystem Strategy'.

Os bancos, para sobreviverem e vencerem ao longo da próxima década, terão, individualmente, de desenvolver uma estratégia de inovação cuidadosamente pensada, escrita, formal, amplamente orquestrada, testada, clara, profissional, convincente e transformadora. Este será o maior desafio que a gestão de topo tem pela frente.

Como referiu recentemente Pierre Nanterme, CEO da Accenture: "O digital é a principal razão para cerca de metade das empresas na Fortune 500 terem desaparecido desde o ano 2000" – daí a importância das estratégias, visto a transição digital ser uma ameaça existencial.

A banca está a mudar rapidamente: os CEO, a gestão de topo e intermédia e o pessoal administrativo estão sob crescente pressão. O sucesso da transição digital é o desafio chave dos próximos anos. Este artigo pretende ajudar os bancos e os banqueiros, chamando a atenção para as "Dez tendências que vão definir o futuro da Banca na próxima década".

## Best Banks are Elevating Innovation to Strategic Level

Innovation strategies are largely missing from banks. While more and more banks are becoming excellent in addressing innovation on a tactical level – incubators, accelerators, venture capitals arms, innovation awards, hackathons, sandboxes, labs, Intrapreneurship programs, etc – few has written, formal, well orchestrated innovation strategies. Large corporations across industries have difficulties with innovation, but these hardships seem especially severe in case of banks. The question is how to turn a bank into an inherently innovative entity, how to change the organizational structure and culture, how to ensure that the bank not only runs some forward-looking projects, but it is innovative down to its DNA. Some corporate innovation strategies are starting to be experimented in major banks: among many others we see 'The Christensen Strategy', 'The Ambidextrous Organization Strategy', 'The Toyota Strategy', 'The TRIZ Strategy', 'The Ping An Ecosystem Strategy' being redefined in a banking environment. To survive and to win the coming decade each bank has to individually develop its own carefully crafter, written, formal, widely orchestrated, tested, clear, professional, convincing and transformative innovation strategy. This is the hardest upcoming challenge facing top management. As Pierre Nanterme, the CEO of Accenture recently stated: "Digital is the main reason just over half of the companies on Fortune 500 have disappeared since the year 2000" – this is why strategies are needed, digital transition is an existential threat.

Banking is changing fast: CEOs, top management, mid management and operative level employees are all under increasing pressure. Winning digital transition is the key challenge of the years ahead of us. This article wants to help banks and bankers by calling the attention to 'Ten Trends Defining the Next Decade of Banking'.



# A defesa do interesse nacional no contexto da *Governance* Financeira Internacional

ESTRATÉGIA



## Teodora de Castro

Doutorada em estudos estratégicos internacionais pela Universidade de Lisboa. Diretora num Banco Português desde 1993, com responsabilidade em várias áreas, nomeadamente, serviços e produtos de intermediação financeira internacional. Especialista na análise a questões económico-financeiras colocadas no âmbito da cooperação e posicionamento internacional, nos domínios da transparência, estabilidade, sustentabilidade e segurança nacional.

## Enquadramento

Os poderes internacionais atuam numa escala global visando alcançar posições de liderança com a ambição de obterem vantagem estratégica, nomeadamente política, económica, militar ou financeira, que assegure a projeção de uma identidade nacional ou regional, com benefício do seu interesse nacional, percebido na qualidade de vida da nação ou região.

Num mundo global a interdependência entre estados é uma inevitabilidade e não uma opção, onde o Sistema Financeiro Internacional (“SFI”) desempenha o papel de ‘denominador comum’ catalisador da globalização e poder internacional. Ocorrendo um corte –ou mesmo uma redução acentuada– no fluxo da circulação de meios financeiros, limita-se o capital para investimento, a liquidez para as trocas comerciais internacionais, a mobilidade dos cidadãos e, finalmente, a influência política internacional não surte um efeito eficaz na defesa de interesses nacionais e regionais.

O SFI pode ser um teatro de operações que possibilita, via o controlo da atividade dos atores do sistema financeiro, atingir outros objetivos como refrear a atividade de agentes económicos e governos, globalmente ou em zonas/territórios específicos. Onde dificilmente se poderá afirmar que o sistema financeiro internacional é independente de ações geoestratégicas.

O sistema em termos globais tem revelado estabilidade. Mas a inabilidade de uma nação em alinhar o seu interesse nacional com o ‘consensus’ internacional em



matérias como a regulação e a legislação, bem como a implementação eficiente que permita o controlo por reguladores e supervisores, leva ao risco de não mitigar crises financeiras, potenciando risco sistémico de contaminação entre países e regiões.

A decisão de um país operar numa economia globalizada e aberta implica exposição a liquidez e capital internacional, frequentemente em moedas distintas da sua, com implicações monetárias capturadas pela balança de pagamentos. Implica ainda exposição a riscos financeiros internacionais (importação e exportação de risco), alguns destes com origem em decisões de política nacional ou internacional, ou com origem em alterações regulatórias, ou ainda fruto de necessidades de controlo cambial doutros países, entre outras incertezas como alterações nos direitos de propriedade internacional ou na [des]valorização de ativos de investimento internacional.

Os governos e os sistemas financeiros dum país para atuar neste enquadramento internacional dependem da construção de uma reputação internacional consistente. Para esse fim constituem a base de uma boa integração no SFI a solidez financeira e económica e o domínio do conhecimento financeiro internacional (e.g., técnico, tecnológico, regulamentar, negocial). Assim, neste ambiente estratégico, a interação em rede e a abordagem indireta de conflitos exige um *Governance* com pensamento estratégico.


## A Governance Global

A Governance global é um tema complexo pois envolve *stakeholders* públicos e privados de diferentes culturas com objetivos distintos, sistemas políticos e legislativos diversos, num *framework* global que tenta generalizar e uniformizar o comportamento financeiro, num ambiente difícil de harmonizar o *spectrum* de interesses. No entanto, tem-se revelado útil na disseminação do conhecimento financeiro e técnico, que leva a decisões mais esclarecidas, promovendo comportamentos financeiros mais responsáveis entre os atores do sistema, penalizando comportamentos nefastos à estabilidade do SFI.

O sistema de governança -Governance- mundial e a estratégia financeira internacional parecem indissociáveis. O SFI resulta de um quadro mundial de acordos legais, onde participam governos, organismos inter-governamentais ou supranacionais, instituições financeiras e atores económicos que, em conjunto, facilitam a circulação de fluxos financeiros. Esta arquitetura financeira internacional, inclui o sistema monetário e o financeiro, envolvendo múltiplas jurisdições e estados soberanos.

Fruto da última crise financeira e do pânico gerado sobre a possibilidade real de risco sistémico internacional, com potenciais falências sucessivas de estados e o retrocesso do desenvolvimento económico mundial, emergiu a necessidade dos estados intervirem para evitar a falência dos atores do SFI. Isto legitimou intervenção regulatória e de controlo direto dos sistemas financeiros nacionais e do SFI. O G20<sup>1</sup> representa o “super-nó” no topo hierárquico da rede que compõe o sistema financeiro internacional. O G20, atento a necessidade de defesa e proteção da estabilidade financeira, criou o FSB - Financial Stability Board em 2009, destinado a monitorar e aconselhar os estados membros na sua conduta por forma a prevenir excessos, más práticas e descontrolo financeiro, em especial aquele que possa conter risco sistémico. O FSB coordena os estados membros, o desenvolvimento regulatório, as políticas financeiras de supervisão, conduz a cooperação e disseminação destas regras e políticas por estados não membros.

<sup>1</sup> O G20 (abreviatura para Grupo dos 20 países com maior poder internacional) é um grupo formado pelos Ministros das Finanças e Responsáveis dos Bancos Centrais das 20 maiores economias do mundo. O peso económico, financeiro e social do G20 confere-lhe representatividade mundial com significativa influência sobre a gestão do sistema financeiro internacional.



*Cada estado defende o seu interesse nacional, mas na arena internacional ajusta-o à agenda comum, por forma a captar oportunidades, reduzir vulnerabilidades e detetar ameaças externas. A participação numa agenda comum a vários interesses nacionais, visa essencialmente garantir condições de segurança para cada estado, e fomentar oportunidades, reduzindo as incertezas dos restantes membros, dando a conhecer as características da sua soberania para acreditação de respeito mútuo.*

## A reputação financeira internacional

A reputação financeira internacional tem sido o ponto crítico na confiança entre todos os *stakeholders* e atores do SFI. A reputação é uma construção multidimensional, compreendida por imagens e narrativas que são projetadas, percebidas ou refletidas, conferindo a legitimidade do carácter e comportamento 'soberano' por avaliação de *stakeholders* externos.

Mas a avaliação reputacional não se foca nas características e conduta correta da organização/estado, mas sim na eficácia da sua atuação, na habilidade em obter bons resultados financeiros na defesa do seu interesse nacional sem incumprir ou hostilizar o enquadramento de Governance internacional, nem causar instabilidade financeira.

A valorização de símbolos geofinanceiros, quando percebida e notabilizada, corresponde a uma imagem reputacional que cria o ambiente propício a parcerias ou alianças com outros atores que desenvolvam valorizações semelhantes ou equivalentes, e a distinção clara daqueles que não partilham da mesma valorização dos símbolos geofinanceiros.

Cada estado defende o seu interesse nacional, mas na arena internacional ajusta-o à agenda comum, por forma a captar oportunidades, reduzir vulnerabilidades e detetar ameaças externas. A participação numa agenda comum a vários interesses nacionais, visa essencialmente garantir condições de segurança para cada estado, e fomentar oportunidades, reduzindo as incertezas dos restantes membros, dando a conhecer as características da sua soberania para acreditação de respeito mútuo.

Neste enquadramento, financeiro, legal e cultural se conquista, defende e preserva a reputação financeira nacional que defende o interesse nacional, ao assegurar laços de confiança e credibilidade.

## O poder financeiro internacional - a geofinança

A existência de Moedas e Governance internacionais, sustenta a necessidade de um sistema financeiro internacional, que em simultâneo, serve os diversos governos locais, a economia global e a política internacional.

No ambiente estratégico internacional, a geofinança representa o poder financeiro internacional, isto é, a possibilidade de os meios financeiros serem, em si mesmos, um fim estratégico, cujos meios para o alcançar poderão ser políticos e económicos; ou o inverso – fruto de outros fins estratégicos políticos ou económicos – os meios financeiros são envolvidos para o seu alcance, sem que contudo sejam eles próprios um fim. A Geofinança é o sistema circulatório do mundo global, que permite ou não que ambições económicas e políticas se concretizem, porque assenta na atuação em rede internacional de instituições financeiras, sob orientação de organismos nacionais e supranacionais de cariz político, cujos membros são Estados, que atuam na gestão dos recursos financeiros, para a salvaguarda de interesses nacionais, na garantia da sua renovação e ainda na justa distribuição a nível local, regional e global.

A Geofinança consiste assim na análise da atuação dos estados no sistema financeiro internacional, interpretação dos conflitos e relações de força internacionais, dentro de um quadro de *governance* político de defesa de interesses nacionais ou regionais.

A geografia financeira cria ou destrói interdependências e/ou desigualdades, cria e recria realidades, interpreta tal como reinterpreta acontecimentos, via instituições financeiras internacionais, gerando percepções de poder, alimentando assim um 'mapa-mundo financeiro'. São importantes as bases geográficas, em especial porque explicam e ajudam a entender a atua-



ção dos diferentes responsáveis financeiros, políticos, empresariais de diferentes geografias, ao defenderem os seus interesses nacionais em espaços territoriais supranacionais. Provavelmente, terão opiniões e percepções diferentes, o que pode, por isso, influenciar o comportamento e a tomada de decisão de outros, um processo que no mundo financeiro pode ser considerado relevante. De um ponto de vista empírico, cada instituição da arena financeira avalia «o mesmo problema» pela sua própria e única perspetiva geográfica, sendo que, por outro lado, as nações e os povos parecem pensar o mapa mundial centrados no seu próprio país ou na sua região geográfica.

A Geofinança tem por objetivo promover a estabilidade financeira, com o fim de manter o desenvolvimento económico e social sustentável no quadro de uma ordem internacional. Por isso pode contribuir para a construção e durabilidade da paz via estabilidade financeira.

O poder financeiro internacional assenta atualmente numa estrutura com três pilares:

- (i) **A atuação em rede do sistema financeiro internacional** – semelhante a um ‘sistema circulatório’ que alimenta vários outros órgãos de alimentação de poder – Geopolítico e Geoeconómico –;
- (ii) **A moeda internacional como fonte de equilíbrio e estabilidade financeira** – correspondente ao sistema nervoso central do sistema financeiro internacional;
- (iii) **A sensibilidade da rede do SFI à informação que propaga ou que é propagada por terceiros**, imprimindo uma imagem global, conferindo a percepção na leitura por terceiros de factos ou tendências desenhadas com impacto político internacional.

A geofinança encontra a sua força na gestão de 7 variáveis. A gestão destas variáveis define as relações de interdependência financeira (quem investe em quem, quem depende de quem, quanto e quando), o que permite percepcionar as forças ou as fraquezas, bem como as oportunidades ou as ameaças inerentes a cada estado em cada momento. As 7 variáveis geofinanceiras atualmente mais evidentes são as seguintes:



© Teodora de Castro, 2016

Design: Marta de Castro, 2016

O poder geofinanceiro em cada momento, mede-se pela observação comparativa entre diferentes estados no que se refere a cada uma das 7 variáveis geofinanceiras, que posicionam o país no ambiente internacional (tanto em posição relativa comparável como em termos da velocidade de evolução de cada uma das variáveis). Podendo aferir-se, se um estado apresenta vulnerabilidade nalgumas variáveis e força noutras, representativas da sua capacidade de influencia e de defesa bem como de proteção do interesse nacional. Na certeza porém de que a existência de maior fragilidade e vulnerabilidade do poder geofinanceiro, enfraquece a influencia dos outros poderes –geopolítico e geoeconómicos–, junto dos parceiros da zona estratégica a que o país pertence.



## Um processo estratégico do poder financeiro internacional

No ponto de vista de estratégia de poder internacional, o sistema financeiro internacional é visto como o centro de gravidade onde se desenrola o caminho (*Ways*) para atingir os fins políticos de poder internacional (*Ends*), cujos meios e pressupostos (*Means e Assumptions*) são dominados pelos líderes do poder mundial, visando:

- alcançar uma estratégia de paz- o poder da estabilidade financeira, como trampolim para os poderes político, económico e militar poderem ter maior eficácia;
- evitar uma estratégia de conflito- a instabilidade financeira.

A estabilidade financeira internacional é considerada um interesse nacional permanente, sendo um elemento crítico na condução duma estratégia nacional e internacional, pois permite a reprodução de riqueza, bem como a sua disseminação pela sociedade, assegurando qualidade de vida.

É importante na defesa do interesse nacional a consciência de que no ponto de vista de conflitos extremos internacionais pode optar-se por bombardear o 'inimigo'/'contrário' ou levá-lo à falência - 'bancarrota', estando neste último caso perante o nível máximo do poder estratégico da geofinança.

Nas situações de crise financeira ao longo da história observam-se elementos de aplicação do poder geofinanceiro, mas a crise financeira com amplitude mundial deu-se pela primeira vez neste século em 2007-2008 e revelou ser um exemplo de forte tensão política mundial, onde os meios monetários e financeiros são os mais relevantes na pressão psicológica e política sobre os 'contrários' no conflito, com o efeito de dissuasão (eg. Grécia(Grexit)-UE, Rússia-Crimeia; Brexit, entre outros).

As crises são resultado de processos evolutivos de conflito. No âmbito da abordagem indireta do conflito, o poder estratégico financeiro pode aplicar-se em qualquer das três fases de evolução de um conflito: Na Fase (1) de Persuasão - *Soft Power*, o objetivo é evitar e prevenir o conflito via persuasão dos contrários. Esta atividade está intimamente relacionada com o Governance e com o estilo de liderança assente em Inspiração - Per-

suasão. Nesta fase e na estratégia geofinanceira inclui-se a autorregulação ou *Soft Law* financeira. Se não for atingido o objetivo da persuasão, entra-se na Fase (2) de Dissuasão - Conflito: O objetivo nesta fase é evitar a guerra. Aplicam-se as ferramentas de demonstração de força de um ou todos os três poderes: geopolítica, geoeconomia e a geofinança na tentativa de dissuadir os contrários a não prosseguir com o conflito. Pode ser incluída nesta fase e na estratégia geofinanceira, a gestão de instrumentos de política monetária e cambial, bem como a Legislação-*Hard Law*. Por último entra-se na Fase (3) de Coerção - Guerra, cujo objetivo consiste em resolver o conflito, através da máxima força do poder militar ou poder com características semelhantes, no caso da geofinança aplica-se a falência/liquidação financeira (bancarrota) - eliminação do contrário.

O processo de gestão estratégica do conflito via poder financeiro internacional atua estrategicamente sobre as três principais funções financeiras - a formação de capital, a liquidez e a gestão de risco - e baseia-se na identificação e manipulação de áreas sistémicas de opacidade e/ou de informação assimétrica, exploração de fragilidades na gestão de risco que determinam zonas integradas e zonas com descentralização de perigos ou ameaças, bem como no desenho e implementação de *soft* e *hard law* internacional cuja normalização da atuação coletiva permite a antecipação da atuação dos atores do sistema.

Nesta estratégia geofinanceira verificam-se posicionamentos ofensivos quando são alteradas as capacidades do contrário, tomando-o de surpresa com eventos em larga escala, com impacto e abrangência massivos, imprevisíveis e irregulares. Como temos o exemplo de retirada súbita de liquidez, ou ataque cambial por alteração brusca na valorização de uma moeda internacional, ou a venda massiva de títulos de dívida externa de um estado.

Alternativamente, o posicionamento defensivo, que procura a descentralização, redução da opacidade e das assimetrias numa abordagem de aproximação defensiva ou, por outro lado, pode corresponder ao aumento da opacidade e da redundância para impedir a penetração do inimigo. Como é o exemplo da acumulação de reservas internacionais a níveis acima dos exigidos

*Nesta estratégia geofinanceira verificam-se posicionamentos ofensivos quando são alteradas as capacidades do contrário, tomando-o de surpresa com eventos em larga escala, com impacto e abrangência massivos, imprevisíveis e irregulares. Como temos o exemplo de retirada súbita de liquidez, ou ataque cambial por alteração brusca na valorização de uma moeda internacional, ou a venda massiva de títulos de dívida externa de um estado.*

pela balança de pagamentos ou como é o caso da implementação de *soft* e *hard law* internacional ajustada à realidade local.

A modalidade de ação é escolhida de acordo com o objetivo político. A modalidade de ação, consiste nas seguintes alternativas: (i) imposição (e.g., critérios e regras para os atores poderem ser incluídos no SFI, muitas vezes esta imposição tem a forma de instrumentos de atração promovendo alianças ou atribuição de benefícios para utilização de moeda internacional ou outros instrumentos financeiros), (ii) na expulsão (e.g., impedindo a inclusão, participação, atuação de certos atores no SFI), (iii) na exploração (e.g., criando dependências financeiras imobilizadoras da atuação estratégica do outro ator que perde a sua autonomia financeira, através por e.g., de sobre-endividamento e indexação da sua moeda a outra que não controla), e (iv) no aprisionamento dos contrários (e.g., congelamento de ativos financeiros e outras inibições sancionatórias com intenção de impedir atividade financeira se o ator contrário não cumprir com certas exigências).

O processo estratégico geofinanceiro inclui dois efeitos estratégicos:

1. **o de surpresa** – um *soft power* que afeta a vontade do contrário sob o princípio da economia de esforço integrando esforços através da unidade de comando e sob o princípio da liberdade de ação através da liderança da agenda internacional assente em regras de *soft law*-autorregulação. Sob este prisma a estratégia geofinanceira relaciona-se com os instrumentos financeiros como a moeda internacional e as políticas monetária e cambial e a dívida externa.

2. **o efeito movimento**, que permite maior eficácia estratégica e que é assimilado por analogia ao *Hard power* militar, sob os princípios da importância do objetivo e da economia de esforço, consistindo em sanções, princípios, diretrizes e regras internacionais que são instrumentos diretos de demonstração de força, baseada em *Hard law*. Neste prisma a estratégia desenrola-se através de políticas de agendas comuns no G20, que geram legislação internacional, aplicáveis via sistema financeiro internacional, as quais se podem observar em temas, como as manobras de combate – e.g., *anti-money laundering*, *anti-tax avoidance*, *anti-terrorism*, *anti-corruption*, *anti-social and political international sanctions*, *anti-cybercrime* – ou manobras de proteção e defesa, como *good governance models* (e.g., responsabilidade corporativa, responsabilidade social, responsabilidade socioambiental e sustentabilidade), *global financial stability*, *lines of defense policy*, *compliance policy* e toda a tecnologia criada para o efeito do combate, incluindo defesa quanto a *cybercrime*.

Acresce que a tendência atual de sustentar a atividade financeira em tecnologia informática e electrónica, com automatização e desmaterialização total dos instrumentos e decisões financeiras, pode conter em si um risco de centralização do controlo da atividade financeira, pelos proprietários da tecnologia que podem ser organismos internacionais, possibilitando manobras estratégicas muito eficazes e com efeito duplo de surpresa e movimento, por ser silencioso (e.g. à semelhança dum vírus informático), com impacto muito abrangente – transnacional e imediato.

Concluindo, tendo presente que a geofinança pode ser um meio de guerra não-convencional e irregular, com capacidade ofensiva e defensiva eficaz e impacto internacional, especialmente num quadro de abordagem indireta de conflito e dissuasão. A atenção a sinais precoces e frequentemente ténues de âmbito financeiro, pode revelar intenções estratégicas de países ou blocos regionais, pode evitar surpresas desagradáveis que se convertem em ameaças, bem como aproveitar oportunidades que possam derivar da atuação estratégica de terceiros.

O objetivo estratégico de defesa da estabilidade financeira do estado, depende do domínio do conhecimento sobre o poder financeiro internacional, pelo que os atores do governo, sistema financeiro e investidores podem beneficiar se desenvolverem o conhecimento nomeadamente quanto ao comportamento e evolução de cada uma das 7 variáveis geofinanceiras identificadas. ①

# Uma visão matemática sobre o Big Data

BIG DATA



## Manuel Cruz

Professor no Instituto Superior de Engenharia do Porto, diretor do Laboratório de Engenharia Matemática (LEMA), presidente da Rede Portuguesa de Matemática para a Indústria e Inovação (PT-MATHS-IN) e representante português na European Service Network of Mathematics for Industry and Innovation (EU-MATHS-IN).

## O que é o Big Data

A denominada quarta revolução industrial encerra em si, para além de diversas modificações transversais a toda a sociedade e à indústria do século XXI, um paradigma que tem potencial para alterar e condicionar as relações entre entidades e afetar o modo de vida das pessoas um pouco por todo o mundo: os dados.

A título de exemplo, são produzidos diariamente centenas de milhões de *tweets*, milhões de “gostos” e o *Google Voice* processa cerca de uma dezena de anos de texto falado. Simultaneamente, o Reino Unido tem cerca de 2 milhões de câmaras de vigilância, o Facebook conta com cerca de 2 milhões de utilizadores ativos mensalmente e os dados clínicos duplicam a cada 5 anos. Estima-se que em 2020 haverá cerca de 24 biliões de aparelhos ligados à internet. Por outro lado, as organizações, comerciais ou não, e independentemente da sua dimensão, acumulam cada vez mais informações sobre diversos tipos de transações.

O suporte digital em que se baseiam todas estas atividades garante um manancial de informação que pode permitir, se lhe forem acrescentados outros fatores, o desenvolvimento científico e económico, o aperfeiçoamento da experiência no contacto entre pessoas e entidades, ou a capacidade de melhoria das condições de vida na Terra. Este suporte digital e o seu tratamento é habitualmente referido como *Big Data*. O termo que ultimamente tem estado tão em voga, e não apenas pelos melhores motivos, descreve um conjunto de grande volume de dados – estruturados ou não – que atualmente são gerados a uma velocidade crescente. A esta descrição pode acrescentar-se a definição dos chamados “5 V’s”: Volume, Velocidade, Variedade, Veracidade



e Valor, sendo que, para muitas instituições, este último “V” tem sido a razão para um investimento avultado e, consequentemente, o surgimento de diversas *startup*’s nesta área.

Uma das ideias subjacentes ao *Big Data* é transformar aquilo que enquanto não tratado não passa de lixo eletrónico, em informação relevante que possa ajudar a prestar um melhor serviço aos seus utilizadores e a ajudar ao desenvolvimento das organizações. Esta transformação implica a utilização de novas ferramentas para armazenamento, análise, procura, visualização, atualização ou ainda de aspetos relacionados com a privacidade desses dados.

## O papel da matemática industrial no Big Data

Importa definir, antes de mais, o termo matemática industrial. Segundo a definição constante do Forward Look for Mathematics in Industry, documento promovido pela European Science Foundation em 2010, este ramo da matemática ocupa-se de toda a investigação que é orientada para a solução de problemas criados por aplicações industriais, onde o termo indústria é aqui entendido como o conjunto de atividades que se encontram fora do âmbito da docência e da investigação académica. Com respeito ao *Big Data*, a matemática é uma das áreas científicas com mais competências para o desenvolvimento de novas ferramentas neste contexto, nomeadamente através da estatística, análise de dados, grafos, algoritmos de compressão de dados,

criptografia, reconhecimento de padrões, aprendizagem automática, computação de alto desempenho, álgebra linear numérica ou otimização.

A panóplia de ferramentas e conhecimentos específicos que cada uma destas áreas encerra, é de tal forma ampla que será difícil haver um matemático que domine, na verdadeira aceção da palavra, todos aqueles temas. Apesar disso, a verdade é que é necessária uma formação sólida em matemática para a sua compreensão, mesmo que superficial.

Diversos estudos referem que os recursos humanos necessários para o *Big Data* estão e estarão muito abaixo das reais necessidades nos próximos anos. Em 2014, um relatório da Accenture referia que 41% das empresas indicava a ausência de recursos humanos adequados como a principal razão para o adiamento de projetos nesta área. Segundo um artigo publicado no Techcrunch, a procura em 2018 pelos principais atores do ecossistema do *Big Data*, os cientistas de dados – “*data scientists*” no original – excederia a oferta em mais de 50%. Dada a especificidade de competências necessárias para esta área, em que os sólidos conhecimentos em matemática e estatística, alicerçados em eficiência de programação são fundamentais, a criação de novas oportunidades de formação nesta área, é uma tendência a que continuaremos a assistir num futuro próximo. Adicionalmente, a área do *Big Data* obriga à existência de equipas multidisciplinares dentro de uma instituição, pois para além da parte técnica de extração de informação, é necessária a sua análise no âmbito das múltiplas vertentes do negócio. Com base no que tem sido debatido nos diversos fóruns de discussão



onde a Rede Portuguesa de Matemática para a Indústria e Inovação (PT-MATHS-IN) tem marcada presença, quer em eventos por si organizados, quer enquanto representante Português na European Service Network for Mathematics in Industry and Innovation (EU-MATHS-IN), é comum a opinião de que para o sucesso da migração efetiva dos negócios para o patamar 4.0, é fundamental que:

- a) Os membros das equipas diretamente relacionados com *Data Science* possuam uma forte componente base em diversas áreas da matemática.
- b) Exista uma política de literacia de dados para toda a organização, de forma a haver um léxico comum aos diversos níveis da pirâmide organizacional que, dependendo dos negócios, poderá englobar desde a administração até à equipa de comerciais que está em contacto direto com o cliente.
- c) Haja uma política de dados com ética, valores, princípios e integridade que seja transparente e clara para o utilizador final (neste contexto, simultaneamente fornecedor) de forma a tornar confiável esta abordagem que deverá ter como intuito conhecer o cliente para lhe tornar o contacto com a instituição o mais amigável possível.

Sob este prisma, e com respeito aos objetivos, não existiram grandes mudanças por parte do comércio de umas décadas atrás. Nessa época era também fator de diferenciação o conhecimento dos gostos específicos do cliente. A grande diferença diz respeito ao modo de o conseguir: é que uma parte significativa da atividade comercial atual já não acontece em espaços físicos mas sim em lojas eletrónicas, que não atendem 300 mas sim 30 000 clientes e a mais-valia do negócio já não é ditado pela memória do colaborador mas pela utilização eficiente das ferramentas que toda a organização tem ao seu dispor, e que lhe permitem conhecer o cliente não pelo tempo que ele passa fisicamente nas instalações, mas pela pegada digital que a sua interação eletrónica vai deixando em cada visita, muitas vezes virtual, à organização. Naturalmente irão continuar a existir nichos de negócio que resistirão à massificação/digitalização do comércio. Só passarão a posicionar-se num segmento de mercado diferente.

Uma última referência para a ideia por vezes repetida de que a evolução do hardware permitirá abranger e absorver o crescimento exponencial da quantidade de dados disponível. Na realidade, a quantidade e diversidade de informação a ser tratada é tão grande, que o desenvolvimento de novos algoritmos é necessário para ultrapassar esses desafios que não podem ser apenas resolvidos com base na evolução computa-

cional, limitada pela lei de Moore. Tal como tem acontecido nas últimas décadas em diversas áreas, onde a velocidade de processamento devida aos algoritmos é superior ao aumento da capacidade de processamento das máquinas. Como referiu Philippe Toint, “Preferia ter os algoritmos de hoje nos computadores de há duas décadas do que o contrário”. E para essa evolução, as competências matemáticas serão com certeza fundamentais.


## Alguns exemplos de aplicação e novas oportunidades

O *Big Data* e a chamada quarta revolução industrial têm sido motivo de inovação, de modificação e de novas oportunidades em diversas áreas de negócio. A título de exemplo, referem-se aqui alguns casos reais provenientes das áreas financeira e atuarial.

**1) A deteção de fraude no acesso aos sistemas de uma dada instituição.** Monitorizar milhões de eventos/*logs* diários e analisá-los individualmente para determinar uma pequena proporção de eventos fraudulentos é uma tarefa impossível, dados os recursos e escala temporal disponível. Uma possível abordagem para a deteção em tempo útil desses eventos, pode passar por utilizar técnicas de Inteligência Artificial, baseadas no histórico dos casos que foram positivamente identificados como fraudulentos, permitindo que os algoritmos desenvolvidos reduzam os eventos eventualmente suspeitos a um número várias ordens de grandeza abaixo da quantidade de processos a decorrer num dado instante. Posteriormente, a informação relevante com respeito aos eventos potencialmente suspeitos pode ser transformada em *interfaces* visuais intuitivas, permitindo que os analistas de segurança escrutinem toda a informação relevante e determinem se se encontram perante um caso realmente fraudulento, ou se tal é apenas um falso alarme. Esta informação pode depois ser reutilizada no sistema de Inteligência Artificial, induzindo assim melhorias no processo de classificação utilizado.

Para além desta deteção em tempo real, também é utilizado em algumas instituições um nível de segurança preventiva que consiste em utilizar a informação para prever potenciais utilizadores de risco. Por exemplo, numa dada instituição, e com base num determinado número de ataques, foi possível encontrar um padrão relacionado com a utilização de uma dada combinação de números/caracteres que induz uma separação estatística significativa entre *logs* relacionados com atividades legítimas e ilegítimas.

3) **Novos desafios:** Com o advento dos veículos autônomos, prevê-se que daqui a alguns anos o seguro automóvel, tal como hoje é entendido, quase desapareça. Ao mesmo tempo, os seguros contra os ataques

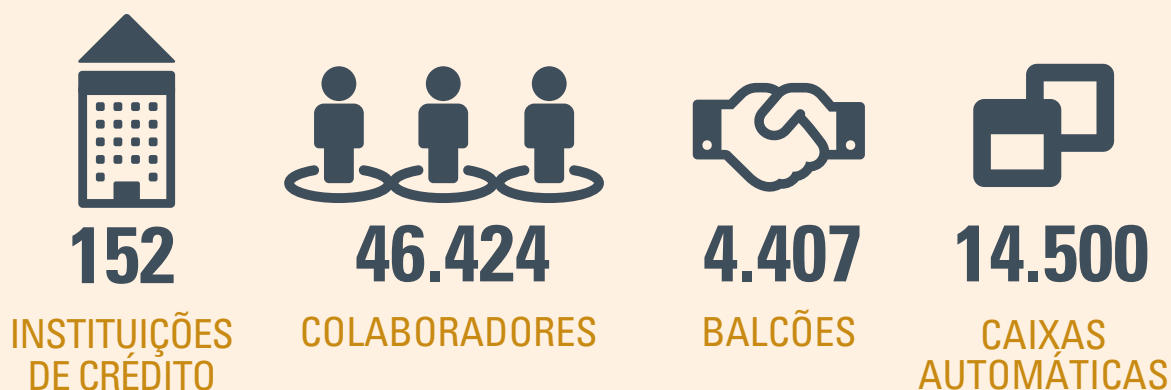
Para terminar, será importante referir que esta revolução na forma como a Indústria está a rentabilizar os dados não implica necessariamente um abandono dos modelos analíticos tradicionais, desmistificando a ideia de que o *Big Data* e técnicas associadas são uma panaceia para todos os problemas e desafios. Em diversas áreas, a adoção de modelos do tipo caixa negra, onde o modo de funcionamento do modelo e a sua relação analítica entre dados de entrada e resultados são opacas, poderá trazer diversas desvantagens. Além disso, o conhecimento adquirido com a investigação de vários anos baseada em modelos analíticos, interpretáveis e com uma aderência à realidade comprovada, garante uma estabilidade e coerência que não será com certeza abandonada. Em diversas áreas, a adoção de modelos híbridos – em que modelos analíticos e modelos baseados em dados se complementam para um mesmo fim – trará certamente o desenvolvimento científico e tecnológico para um novo patamar. 

# O SETOR BANCÁRIO NUM MINUTO

Pedro Fernandes | Área de Relações Institucionais e Publicações - APB

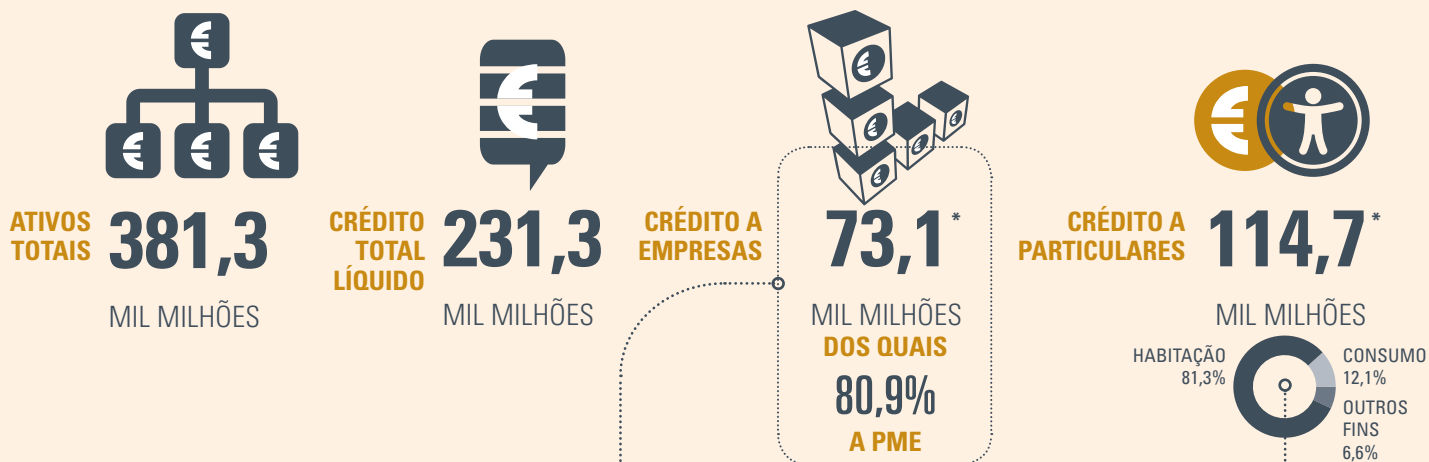
## SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS

PRINCIPAIS INDICADORES | DEZEMBRO DE 2017

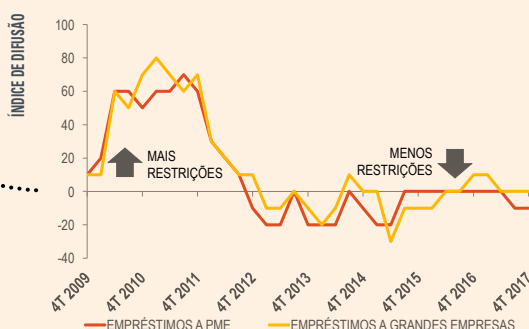


## FINANCIAMENTO À ECONOMIA

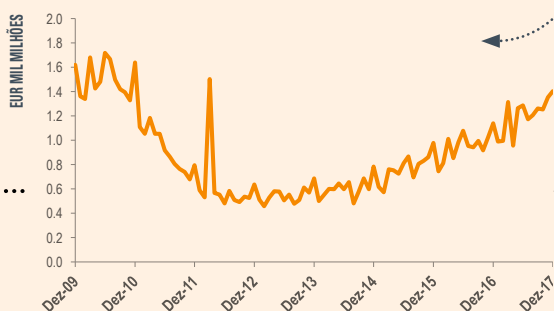
O SECTOR BANCÁRIO CONTINUA A APOIAR EMPRESAS E FAMÍLIAS



AS CONDIÇÕES DE ACESSO AO CRÉDITO DAS EMPRESAS MELHORARAM



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



# POUPANÇA

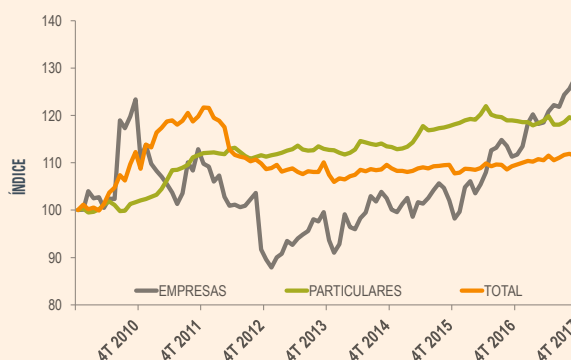
OS DEPÓSITOS DE CLIENTES CONSTITUEM A PRINCIPAL FONTE DE FINANCIAMENTO DO SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS



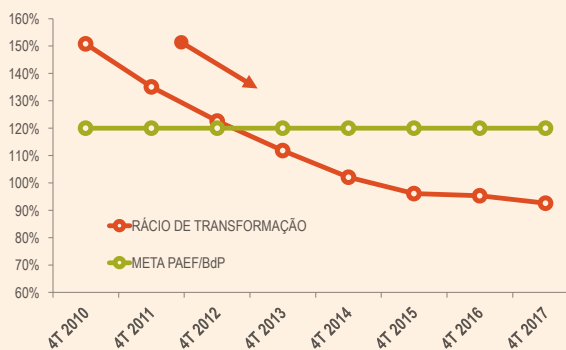
DEPÓSITOS DE  
CLIENTES



OS DEPÓSITOS\* REGISTRARAM UM AUMENTO FACE A DEZEMBRO DE 2016

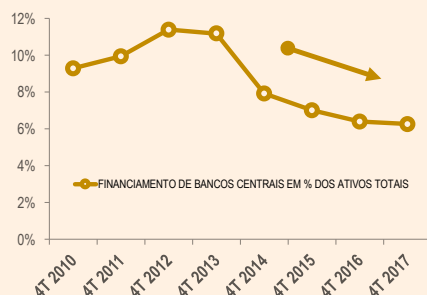


DESDE 2015, OS DEPÓSITOS DE CLIENTES FINANCIAM A TOTALIDADE DO CRÉDITO CONCEDIDO EM PORTUGAL

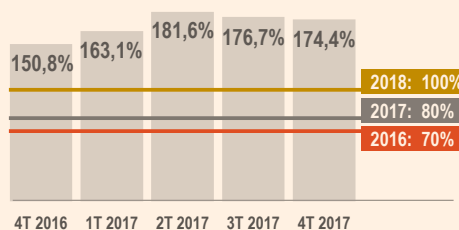


## LIQUIDEZ

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

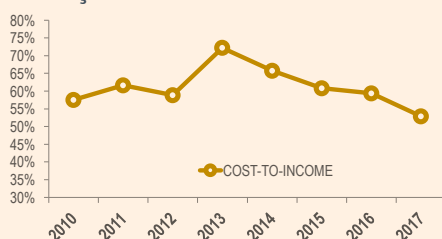


# O SETOR BANCÁRIO NUM MINUTO

## DESEMPENHO DO SECTOR

A RENDIBILIDADE DO SECTOR FOI MARGINALMENTE NEGATIVA EM 2017, TENDO REGISTADO UMA EVOLUÇÃO FAVORÁVEL FACE A 2016

EM 2017, O RÁCIO DE *COST-TO-INCOME* REGISTOU UMA DESCIDA DE 6,5 P.P. FACE A 2016, BENEFICIANDO DE UM AUMENTO DO PRODUTO BANCÁRIO E DA ESTABILIZAÇÃO DOS CUSTOS OPERACIONAIS

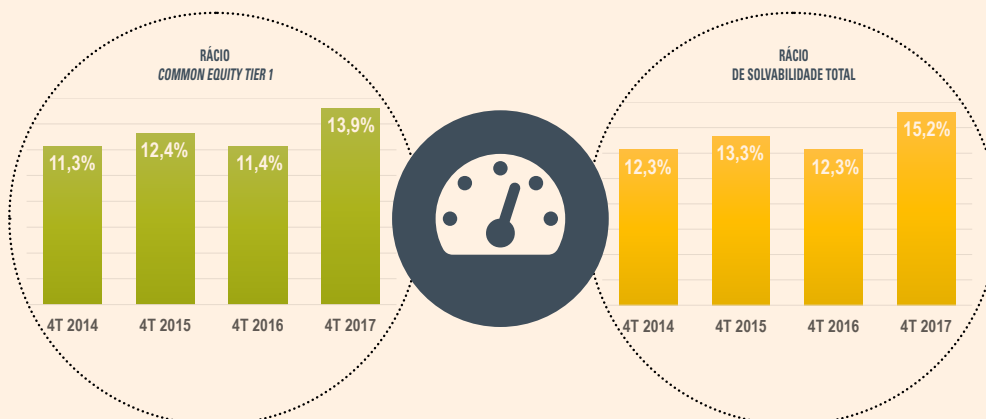


RESULTADO  
LÍQUIDO

€-189,5\*  
MILHÕES

QUE COMPARA COM O PREJUÍZO  
DE 1.590,5 MILHÕES DE EUROS  
EM 2016

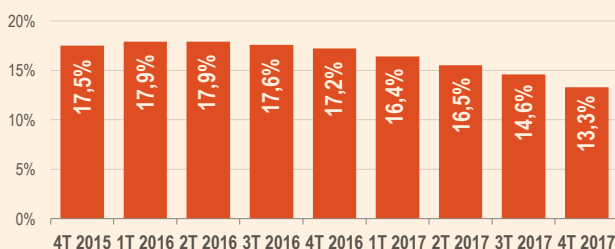
## A SOLVABILIDADE FOI REFORÇADA NOS ÚLTIMOS ANOS



EM 2017, AS PRINCIPAIS MÉTRICAS DE SOLVABILIDADE REGISTARAM UM REFORÇO SIGNIFICATIVO, TENDO BENEFICIADO DAS VÁRIAS OPERAÇÕES DE AUMENTO DE FUNDOS PRÓPRIOS REALIZADAS POR DIVERSAS INSTITUIÇÕES

## 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 13,4 MIL MILHÕES DE EUROS.

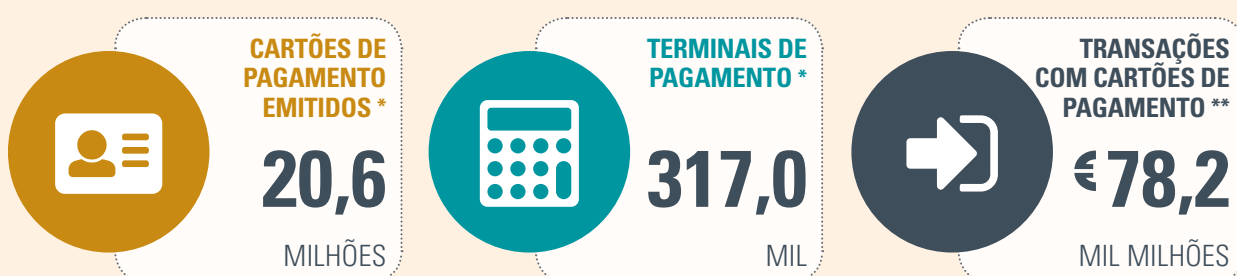


O RÁCIO DE COBERTURA DE  
NPLs SUBIU E ESTÁ ACIMA  
DA MÉDIA DA ÁREA DO EURO

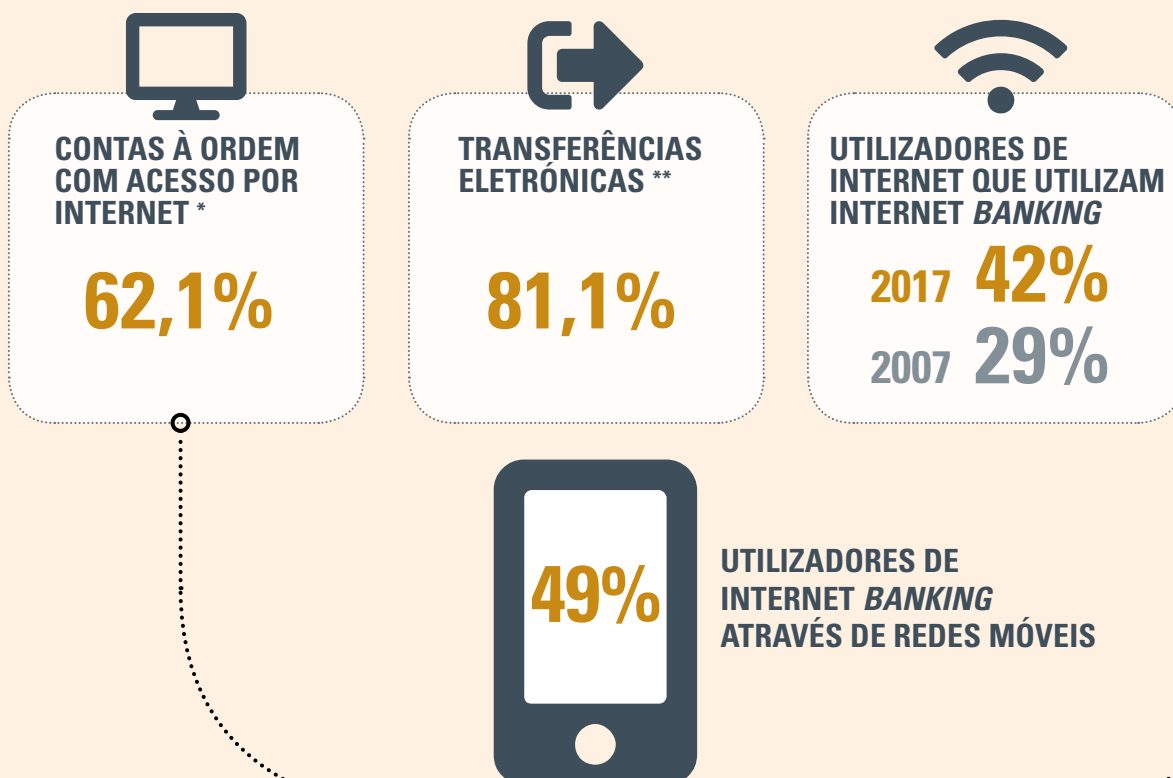
49,3%

## 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



# PASSWORDS E COORDENADAS DO REGIME JURÍDICO DOS PAGAMENTOS ELECTRONICOS

DIREITO



**José João Pires\***

Advogado, licenciado em 2005 pela Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa, e pós-graduado em Direito Bancário em 2009 pela Faculdade de Direito da Universidade "Clássica" de Lisboa. Concilia experiência no *Compliance* em Instituições Financeiras com acompanhamento judicial de litígios bancários.

\* o autor escreve de acordo com a antiga ortografia

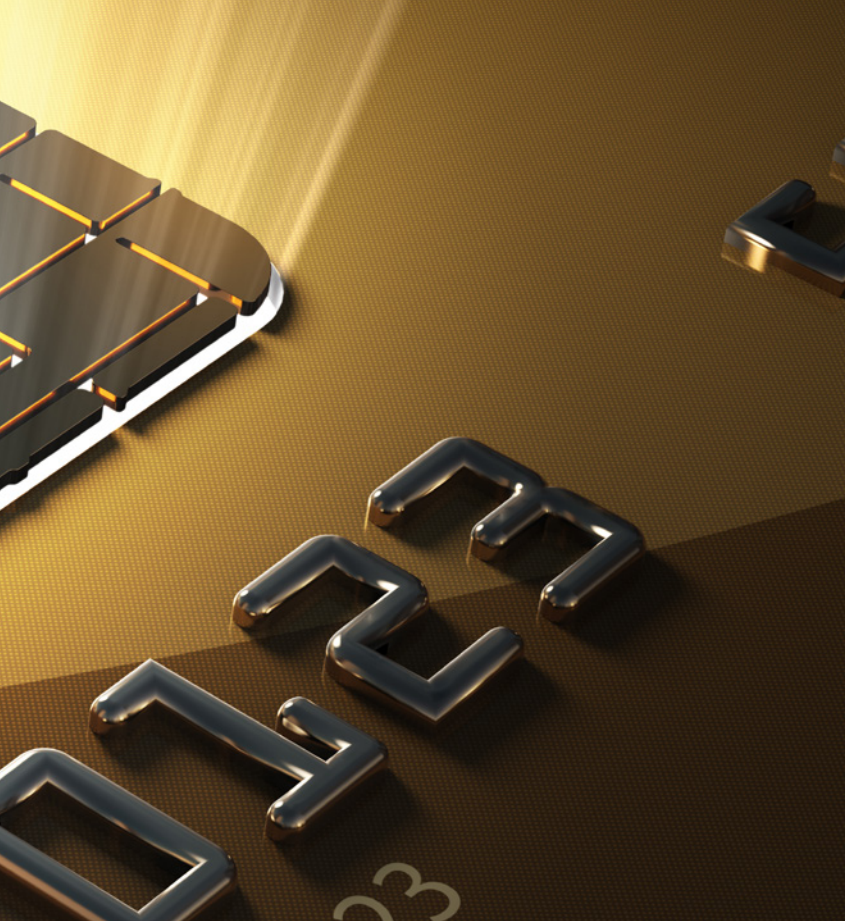
## I. Enquadramento Social e Económico

A evolução tecnológica das últimas décadas veio generalizar a utilização de meios de pagamento electrónicos. As vantagens associadas a esses meios de pagamento – como o conforto e a funcionalidade – são óbvias, tornando-os o meio preferencial dos utilizadores para realizar pagamentos, débitos directos, transferências, aplicações financeiras, ou outras operações bancárias.

É justo reconhecer que essas vantagens não são exclusivas do utilizador. Também os prestadores desses serviços, em larga medida Bancos (aos quais de ora em diante especificamente nos referimos), encontram nos meios de pagamento electrónicos um ganho de eficiência relevante, decorrente da dispensa da sua execução através de recursos humanos.

Sendo indiscutíveis e transversais as vantagens, a utilização dos meios de pagamento electrónicos também representa riscos acrescidos. Se nos instrumentos de pagamento tradicionais a legitimidade é aferida através de mecanismos como a validação presencial da identidade ou a aposição da assinatura do titular na ordem de pagamento, a natureza dos pagamentos electrónicos não permite o recurso a essas formas de controlo.

As soluções de segurança encontradas para assegurar a validade das operações electrónicas são comuns



à generalidade dos Bancos. Passam habitualmente por condicionar o acesso à conta através da introdução de (i) um nome de utilizador e (ii) da respectiva password; sujeitar a realização da operação ao (iii) preenchimento de coordenadas previamente disponibilizadas ao utilizador através de cartão.

Só o correcto preenchimento destes três elementos permitirá ao titular concretizar a operação electrónica pretendida, sendo-lhe imposto o dever de assegurar a sua integridade e de não permitir o seu acesso a terceiros.

Não obstante este procedimento de segurança, ocorrem episódios de movimentações electrónicas fraudulentas ou, pelo menos, não reconhecidas pelo respectivo titular. É nesses casos que se revela essencial a compreensão do regime jurídico relativo aos meios de pagamento electrónicos, determinante para atribuir a responsabilidade pela perda das quantias movimentadas, quando estas não se mostrem recuperáveis.

## II. Descrição do Regime Jurídico Aplicável. Análise Crítica

Convenhamos que não é fácil a tarefa legislativa de conciliar os interesses dos intervenientes (utilizadores e Bancos) e distribuir, entre eles, os riscos inerentes a esta actividade.

O utilizador não sabe habitualmente, nem tem forma de demonstrar se houve quebra de segurança no sistema informático do Banco que permitisse uma movi-

mentação fraudulenta da sua conta. Tal como o Banco não sabe, nem tem forma de demonstrar, se em algum momento o titular transmitiu os seus dados de acesso ou incorreu em alguma violação dos deveres de segurança que deve observar na utilização de serviços de pagamento electrónico, que permitissem o acesso à sua conta por terceiros.

Embora se reconheça a dificuldade inerente à regulação desta matéria, o regime jurídico aplicável, que agora descrevemos sucintamente, não parece dar a resposta mais adequada:

O contrato-quadro no âmbito do qual se processam estes movimentos é o depósito irregular. Encontra disciplina específica no Código Civil. Aplicando-se-lhe, por remissão, o regime do mútuo, resulta que o montante depositado se torna propriedade do mutuário (Banco) a partir da sua entrega (artigo 1144º do Código Civil). Sendo-lhe transferida a propriedade do dinheiro, será por conta do Banco que corre o risco de perda dessa quantia: artigo 796º.1 do referido Código.

Convenhamos contudo que o legislador de 1966 (ano da publicação do Código Civil) estava longe de imaginar a movimentação de depósitos através de meios de pagamento electrónicos e de prever a aplicação deste regimes – relativamente simplistas, pensados para procedimentos presenciais e para a entrega e guarda de valores em numerário – a uma realidade mais sofisticada.

Ainda no Código Civil, não deixarão de ser aplicáveis as regras de distribuição do ónus da prova. Sendo confrontado com uma acção judicial interposta pelo titular de conta que não reconhece determinada operação electrónica, o Banco ver-se-á no ónus de excepcionar (e como tal demonstrar) uma actuação fraudulenta ou negligente do próprio utilizador, que teria permitido, com culpa sua, o acesso e movimentação de fundos por terceiros. Essa prova, contudo, por dizer respeito a factos que fogem habitualmente à sua esfera de controlo e conhecimento, mostra-se extremamente onerosa para o Banco, que invariavelmente se vê impossibilitado de a realizar.

Acresce que à parte da sua integração no âmbito contratual descrito, a matéria em causa – operações de pagamento não executadas nem autorizadas pelo utilizador do meio de pagamento – merece uma regulação específica na lei, complementar ao regime do depósito: Decreto-Lei nº 317/2009 de 30 de Outubro, que materializa o Regime Jurídico da Prestação de Serviços de Pagamento Electrónicos.

Este diploma prevê as obrigações do utilizador destes serviços: essencialmente o dever de *preservar a eficácia dos seus dispositivos de segurança* (artigo 67º).

E pronuncia-se quanto ao ónus da prova da execução ou autorização das operações em causa: *caso um utilizador negue ter autorizado uma operação de pagamento executada, incumbe ao prestador do serviço de pagamento fornecer prova de que a operação foi autenticada, devidamente registada e contabilizada e que não foi afectada por avaria técnica ou qualquer outra deficiência* (Artigo 70º.1). Contudo, esta prova, que seria lógica e adequada porque referente à esfera de intervenção do próprio Banco, não parece ser suficiente, atenta a norma subsequente: *a utilização do instrumento de pagamento registada pelo prestador, por si só, não é necessariamente suficiente para provar que a operação foi autorizada pelo ordenante, que este agiu de forma fraudulenta ou que não cumpriu, deliberadamente ou por negligência grave, uma ou mais obrigações* (Artigo 70º.2).

Esta formulação legal parece-nos questionável. Prevê, de forma abstracta, que aquela prova “não é necessariamente suficiente”. Omite, contudo, qualquer critério legal para determinar em que casos é suficiente e em que outros não é, bem como qualquer elemento complementar de prova para os casos em que não é (suficiente). Com a referida formulação, o legislador parece demitir-se da sua função constitucional, acabando por não definir qualquer critério objectivo de determinação de responsabilidade por movimentações electrónicas não reconhecidas pelo titular. Em consequência, transfere para o julgador o ónus de atribuir responsabilidades em processos judiciais nos quais, frequentemente, nenhuma das partes conseguiu demonstrar o incumprimento da outra. Na falta de crité-



rios específicos e objectivos, os Tribunais vêem-se na necessidade de recorrer a princípios genéricos, enquadrados pela equidade, para regular os interesses em causa. Frequentemente em benefício do utilizador, a parte economicamente mais frágil da relação e que seria mais penalizada com a perda do montante movimentado.

A solução mais equitativa pode, nestes casos (caracterizados pelo desconhecimento quanto à causa concreta da movimentação fraudulenta), não ser a solução mais justa.

### III. Conclusões e Eventuais Soluções Legislativas

Deste regime jurídico, em nossa opinião excessivamente abstracto e inconclusivo, resultam riscos relevantes. Desde logo para os próprios Bancos, que na impossibilidade de produzirem prova relativa à utilização fraudulenta ou negligente dos meios de pagamento, se vêem frequentemente obrigados a suportar as perdas monetárias daí decorrentes. Cientes dessa realidade, os Bancos, por sua vez, terão tendência a partilhar esse risco com os utilizadores através da aplicação de taxas e comissões que permitam amortizar aquelas perdas. O inconveniente reflecte-se assim, igualmente, na esfera do próprio utilizador.



Estes inconvenientes, repartidos entre os vários intervenientes, sugerem a necessidade de repensar o regime jurídico relativo aos serviços de pagamento electrónicos, sobretudo na sua vertente probatória. No nosso entendimento, qualquer iniciativa legislativa teria de partir da assunção, clara, duma realidade que vem sendo demonstrada nos processos judiciais que têm visado esta matéria e que voltamos a sublinhar: é de extrema dificuldade a produção da prova que actualmente se propõe aos intervenientes desta relação. Os utilizadores não sabem nem têm como saber se o sistema informático do Banco é vulnerável ou sofreu intrusão no caso concreto. Como os Bancos habitualmente não sabem, nem têm como saber, se o utilizador transmitiu os seus dados a terceiro, se foi objecto de fraude (phishing, pharming ou qualquer outra modalidade), se perdeu a carteira com o seu cartão de coordenadas ou se, simplesmente, abriu uma sessão de *homebanking* em dispositivo de acesso público sem a encerrar.

Esta dificuldade prática, que importa reconhecer, aponta a necessidade de regular esta matéria com base em presunções.

Uma hipótese a considerar seria a admissão dum mecanismo de credenciação de segurança do sistema informático de cada prestador. Essa credenciação seria realizada por um entidade autónoma, de reconhecida credibilidade e isenção, que avaliaria o sistema informático de cada Banco através de testes regulares de vulnerabilidade. Considerando que o sistema não era vulnerável, certificá-lo-ia. Essa certificação constituiria presunção legal do cumprimento dos deveres de segurança pelo Banco e da responsabilidade do utilizador pela operação. Esta presunção não deixaria de ter carácter ilidível, permitindo ao utilizador a demonstração do contrário.

Decidindo manter a actual estrutura legislativa, seria premente, pelo menos, a exacta definição do critério previsto no já transcrito artigo 70º.1 do DL 317/2009: sendo necessário ao Banco demonstrar que a operação foi validamente autenticada, registada e contabilizada, é essencial acrescentar, com a maior objectividade possível, em que casos tal prova é suficiente e, não sendo, que tipo de prova complementar deve ser exigida.

Finalmente, importaria reconhecer a sofisticação e especificidade desta matéria, autonomizando-a ou excluindo-a da regulação inerente ao contrato-quadro de depósito conforme se encontra configurado no Código Civil de 1966. Regime de inquestionável mérito e justiça para as práticas bancárias à data, assentes em procedimentos presenciais e numa concepção de entrega e de guarda físicas, em cofre mas que não se afigura adequada aos actuais procedimentos electrónicos. ①



# A CONFIANÇA E O PARADIGMA 4.0

BANCA DIGITAL



## António Jorge

Licenciado em Gestão pela Universidade Autónoma de Lisboa, é certificado na metodologia Business Model You. Mestre em Marketing e MBA em Operações Comerciais e Marketing pela Universidade Católica Portuguesa. Está a fazer o Doutoramento em Gestão no ISCTE-IUL. Desenvolve atividade como consultor e formador nas áreas de desenvolvimento pessoal, vendas e marketing.

A confiança é um elemento essencial nas relações económicas e na banca, em particular. O paradigma 4.0 é o contexto em que hoje vivemos, o qual altera quer o modo de transmitir confiança, quer as formas como a mesma é percebida por parte dos consumidores.

Neste artigo analisar-se-á os impactos que o paradigma 4.0 tem na banca, assim como as alterações na configuração de confiança entre a empresa e o consumidor. Para o efeito, definir-se-á os conceitos de confiança e de paradigma 4.0. Depois efetua-se um diagnóstico e por fim estabelecem-se perspetivas futuras para o tema.

## Definições

Segundo o dicionário Houaiss, **Confiança** é uma crença na probidade moral, na sinceridade afetiva e nas capacidades profissionais de outrem. É a perceção que torna incompatível imaginar um deslize, uma traição ou um desempenho incompetente. Quando existe nos negócios, as transações económicas são facilitadas e tornam-se mais baratas, visto que tanto o consumidor como a empresa não têm que se envolver em análises dispendiosas para assegurar a transação e a sua segurança. Apresentada a definição, torna-se evidente a razão pela qual esta é tão importante no contexto dos negócios e, em particular na banca, a quem os clientes confiam os seus recursos financeiros



*"Alargando os impactos destas inovações disruptivas para a esfera global da sociedade, obtemos o paradigma 4.0 que é constituído pelo conjunto de conceitos e pressupostos que definem e permitem analisar a sociedade atual, em todas as suas dimensões. Como exemplo enumera-se o conceito de sociabilização, onde é obvio o impacto deste paradigma, devido à invenção das redes sociais."*

O **Paradigma 4.0** deriva da revolução industrial 4.0, que teve origem no surgimento dos sistemas de informação, no desenvolvimento das telecomunicações e na consequente capacidade para o tratamento e difusão de massivas quantidades de informação. Alargando os impactos destas inovações disruptivas para a esfera global da sociedade, obtemos o paradigma 4.0 que é constituído pelo conjunto de conceitos e pressupostos que definem e permitem analisar a sociedade atual, em todas as suas dimensões. Como exemplo enumera-se o conceito de sociabilização, onde é obvio o impacto deste paradigma, devido à invenção das redes sociais.

## Diagnóstico

Uma mudança de paradigma tecnológico é sempre geradora de muitas oportunidades para inovação disruptiva, fundadas ou derivadas da nova tecnologia. Essa realidade tem colocado sobre enorme pressão os modelos e negócios tradicionais, principalmente em empresas de grande dimensão, como é o caso dos bancos.

Segundo Clayton M. Christensen as grandes companhias estão menos preparadas para este tipo de inovação disruptiva porque "enfermam" do *Dilema do Inovador*, que se caracteriza por uma forte capacidade para inovar na continuidade e uma incapacidade de identificar, integrar e desenvolver inovação disruptiva normalmente originada em pequenos, e inviáveis no curto prazo, segmentos de mercado.

É esta realidade que potencia o surgimento das *fin-tech*. Estas novas empresas do ecossistema financeiro estão, como o próprio nome indica, fundadas em inovação disruptiva baseada em tecnologia e estão a concretizar oportunidades que vão desde as simples transações ao aconselhamento financeiro; e fazem-no com uma velocidade e custo que ameaça seriamente o modelo de negócio dos bancos tradicionais.

A desmaterialização é outra das consequências deste novo paradigma. Hoje os serviços financeiros requerem menos interações pessoais e menos contacto com evidências físicas dos serviços como o acesso através de agências. O impacto da desmaterialização na geração de confiança é bastante elevado, uma vez que esta é muito influenciada pelas relações humanas.

Por outro lado, o consumidor alterou os seus hábitos de consumo, ao incorporar as vantagens e facilidades que o paradigma 4.0 lhe tem proporcionado; e está assim bastante disponível para acolher as referidas inovações. Contudo, principalmente as gerações mais velhas, tem um problema: a falta de confiança em organizações sem um rosto e uma localização física para os atender.

A importância da experiência física, que se traduz em lojas, ou no caso da banca, em agências, para o estabelecimento de relações com os clientes e para a percepção de uma experiência positiva, de valor acrescentado e indutora de confiança está amplamente provada nos negócios. Em tempos, pensou-se que o digital eliminaria as lojas físicas, mas hoje sabe-se que tal não deverá acontecer, pois se assim não fosse, porque estaria o gigante Amazon a abrir lojas de retalho, quando o seu negócio começou e é essencialmente internet.

O que pretende o consumidor é que os produtos e serviços estejam disponíveis com a mesma qualidade e variedade na maior quantidade de canais de distribuição possível (entenda-se por canal as distintas formas de interação entre empresa e consumidor que permitem transações, ex.: retalho, internet, telefone, mail). A esta múltipla e permanente disponibilidade na maioria dos canais chama-se *omnichannel*. A vida exigente, sem tempo e com múltiplas solicitações, não permite um padrão de preferência por um tipo de canal. Por razões de conveniência, todos os consumidores compram em todos os canais, função do que a cada momento lhes é



mais conveniente. Neste particular, as *fintech*, frequentemente, não apresentam ao mercado, locais físicos para contacto com os consumidores; apresentando por isso uma desvantagem competitiva.

A confiança na banca deriva de múltiplos fatores congregados na imagem de marca. Arrisco-me a afirmar que os fatores que atualmente mais alterações provocam à perceção de confiança são a redução das interações humanas e a fiabilidade dos sistemas de informação, onde estão suportadas a esmagadora maioria das atuais interações entre clientes e empresa.

A banca, apesar de todas estas alterações, é um setor onde a confiança nas instituições e nas marcas é elevada, apesar da crise mundial. Exemplo disso mesmo é a credibilidade reconhecida aos seus sistemas de informação, em comparação com a alternativa disruptiva que é o *blockchain*, o qual, embora seja um algoritmo reconhecidamente potente, os sistemas onde se desenvolve não são fiáveis. O facto de ser uma atividade fortemente regulada e supervisionada também contribui positivamente para a perceção de confiança; embora não seja diferenciador, uma vez que é comum a todo o setor.

Pelo exposto, pode afirmar-se que a confiança, a fiabilidade dos sistemas de informação e a possibilidade de acesso físico (embora esta última com menos e decrescente importância) constituem fatores diferenciadores da banca tradicional. Estes fatores que hoje são elementos diferenciadores podem constituir um problema no futuro, porquanto criam uma estrutura de custos não compatível com a redução de margens e o aumento da concorrência das *fintech* que apresentam estruturas de custos altamente competitivas.

## Perspetivas Futuras

Em síntese, os desafios da banca passarão por uma combinação dos fatores identificados: gestão da inovação, pessoas, tecnologia e consumidor; mantendo a relação de confiança que é um elemento diferenciador que tenderá a aumentar de importância neste mundo VICA (Volátil, Incerto, Caótico e Ambíguo).

Em relação à gestão de inovação, Charles A. O'Reilly e Michael L. Thusman propõem o modelo de “*organização ambidestra*”, isto é, uma organização capaz de extrair todo o valor possível da inovação e continuidade do seu atual negócio e de desenvolver em paralelo modelos de negócios e ideias disruptivas, valendo-se dos seus significativos recursos, mas por via de uma estrutura separada.

As pessoas são um fator crucial para a geração de confiança, mas terão de desenvolver competências para estabelecer e desenvolver relações através de menos momentos de interação física e, por isso com novos modelos de relacionamento.

No que respeita ao fator tecnológico, Klaus Schwab, no seu livro a “Quarta Revolução Industrial” identifica os *megatrends* para o atual paradigma tecnológico, dos quais se destaca: a inteligência artificial, a internet das coisas, a nanotecnologia e a biotecnologia. Será na identificação de oportunidades disruptivas nestas tendências que o setor deverá identificar novas oportunidades.

O consumidor terá uma preocupação crescente com a segurança, onde a confiança irá desempenhar um papel determinante. Procurará soluções convenientes em termos de acessos e simplicidade de operação; espera aliás esses desenvolvimentos por via das tecnologias anteriormente referidas e, tem como premissa que faz parte deste paradigma 4.0, uma redução do preço dos serviços.

Do meu ponto de vista, a banca enfrenta um dos desafios mais interessantes dos dias de hoje, na necessidade imperiosa de evolução do seu modelo de negócio em paralelo com o estabelecimento e frutificação de confiança, nesta relação desmaterializada e tecnológica; uma vez que esta continua a ser muito relevante para o consumidor e é um fator diferenciador do setor. **7**

*Instituto de Formação Bancária (IFB) and Moody's Analytics (MA)  
are pleased to invite to a full day session to explore the challenges  
banks will face in a post-IFRS 9 era.*

## CONFERENCE

# BANK RISK AND FINANCE FORUM

### NEW CHALLENGES IN A POST-IFRS 9 ERA



ADVANCED TRAINING

#### SPEAKERS

**NADJA ROOS / ANTONIOS KASTANAS / DAVID GONÇALVES  
JAMIE STARK / BRENDA SOLIS**

#### TARGET GROUP

Top management and Mid management. IT, Retail, Digital Channels, Product Development, Lending, Risk, Strategy, Marketing, Sales, Branch Network, Social Media, SME, Asset/Wealth Management, Back Office, Innovation.

**LOCATION:** Hotel D. Pedro (Amoreiras)

**COURSE FEE:** APB member: 400€  
Non-members: 460€

SAVE THE DATE

**27**  
**SEP 2018**  
9:30 AM – 17:00 PM



#### INFORMAÇÕES

**Catarina Santos**  
c.santos@ifb.pt

formacaoavancada@ifb.pt

+351 **217 916 293**

Av. da República, 35 - 8ª  
1050-186 Lisboa



# DIGILOSOFIA onde me podes levar?

ECONOMIA DIGITAL



## Sofia Calheiros

É especialista em HR Strategy & Innovation, Assessment e Desenvolvimento de Liderança, Talentos e Equipas. Desenvolve programas nestas quatro áreas, assentes nos Pilares Cultura & Clima com recurso a Workshops, Palestras, Coaching Executivo, Coaching de Equipas, em formatos indoor, outdoor e online. Empresária há 20 anos é Trusted Advisor de Ceo's e HR Directors, de diferentes indústrias, a nível nacional e internacional, com especial enfoque na Indústria de Tecnologia.

Mestre em Psicologia, com Pós-Graduação em Psicologia Comportamental e Cognitiva e PCC, pelo ICF.

Digilosofia uma expressão genial, intencional, plena de significado, provocadora e que decorre deste novo mundo onde, sosseguemos, as coisas se mantêm transformadas.

A Digilosofia enquadra o estudo, a curiosidade sobre problemas fundamentais relacionados com a existência, a realidade, o conhecimento, a verdade, os valores morais e estéticos, a mente, a linguagem criada na era digital. A Digilosofia agrega os amigos da sabedoria digital para quem é um desafio pensar o Homem Digital em relação ao universo, e ao seu próprio ser.

Eu, que circulo no mundo do impacto da Transformação, através do Coaching e do Design de Programas de Liderança, que trago na essência o questionamento como forma de repensar e para quem os absolutismos são um incómodo, encontro no questionar, a forma de ampliar a minha compreensão da construção da realidade humana, pelo que neste artigo apresentarei questões e algumas opiniões por assim me fazer sentido.

“  
E nós Humanos, onde entramos neste algoritmo?”



## Uma tentativa de definição: de onde vens tu ó palavra?

A palavra digital com a sua origem no latim *digitus*, significa nada mais nem nada menos que “Dedo”. O seu uso mais comum aparece-nos associado a contagem com dedos, a números, a impressão digital e ao significado de não existirem duas impressões digitais iguais.

Atualmente, o seu uso mais poderoso vem-nos da computação e da eletrónica, vem-nos da conversão de informação real numa forma numérica, e nesta conversão entramos no que é chamado Mundo Digital, onde “conseguiremos converter tudo em dígitos” e onde se pretende que a vida e a forma de trabalhar, aconteça através de ferramentas colaborativas.

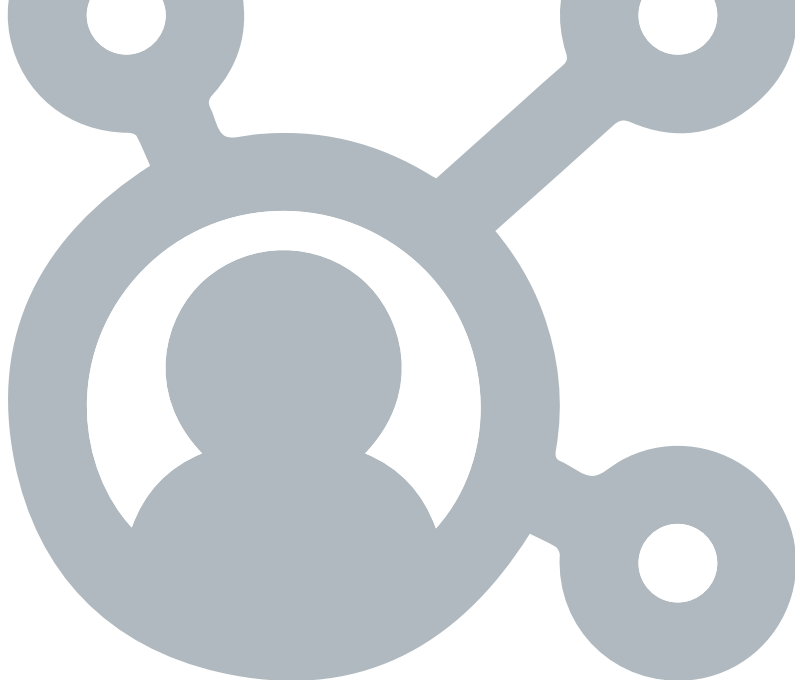
Digilosofia será então sobre a sabedoria digital. Sobre o digital, a tecnologia, a provocar a sabedoria na tentativa de criar uma nova ordem, acelerando o ritmo de uma disrupção? Se sim, onde nos leva esta nova ordem dos números, que novas possibilidades nos abrem? **E nós Humanos, onde entramos neste algoritmo?** Qual a funcionalidade do digital para a Humanidade? A otimização das decisões em cada momento? Como pode o digital contribuir para aumentar a agilidade das pessoas? Questionemos num formato caórdico (caórdico mesmo, não é erro) que nos permita encontrar, no caos, novos caminhos de viver a Vida nesta Era Digital mas principalmente ter uma Estratégia *People & Business together in perfect harmony*.

## Digilosofia: uma inquietação assente em pessoas

Todos os dias, percebo a necessidade de robustez digital. Vejo equipas a formarem-se e a avançarem rapidamente nas questões tecnológicas. Quando olho mais de perto, percebo *mixed feelings* em todos os atores desta nova normalidade, incertezas, inseguranças, desconfiança, temores e pergunto-me: onde ficam as pessoas no meio disto tudo?

As Comissões Executivas têm *task forces* dedicadas ao digital. Todas elas acham que estão atrasadas e têm de correr. Todas estão em modo de *test - retest*, em processo de fase de validação. A agitação é muita e a frustração de todos os dias, entre a percepção que “nada sei” e o medo de não acompanhar. Esta constatação leva-me a pensar que neste caminho do Digital as Pessoas são o tema onde a verdadeira disrupção vai começar e acabar. Nos últimos anos oiço que “...prioritária é a tecnologia, as pessoas serão depois os seus utilizadores, logo iremos a elas!”, ou “...claro que sabemos que do ponto de vista do ecossistema *business*, a impressão do digital cria contextos de trabalho diferentes dos tradicionais”.

Deixo aqui alguns temas, reflexões e questões que espero ajudem a desenhar caminhos para quem no dia-a-dia tem pessoas a reportar e com elas um caminho de desenvolvimento a percorrer, que aponta “digital”.



## Digital para que te quero?

Simplesmente quero-te para através de ti conseguir ter melhor qualidade de vida, ser mais eficaz nas escolhas que faço. Quero-te porque me vais permitir deixar de ser só intuitiva quando tenho de tomar decisões em todas as áreas da minha vida, a ser mais rápida e a conseguir o que quero com menos desgaste.

Sei que estás por detrás do fim do sinal analógico da TV, que o meu PC trabalha com sequências de dígitos num sistema binário, que o meu telemóvel, tem algo a ver contigo, que o meu médico de família me pode acompanhar porque tu estás aí, que posso aceder a *netbankings*, sistemas de rega, viagens, fazer desenhos com recurso a dispositivos que ajudam a minha imaginação a ir mais longe, que posso ter uma quantidade enorme de livros digitais dentro de um pequeno tablet, ou aceder à cloud, ou...

Quero-te para muito, quero-te principalmente para poder construir em colaboração mas não sei se te saberei “ler”.

Se pensarmos no mundo digital, a pergunta que me persegue é sobre se eu própria, que não sou totalmente analfabeta digital, alguma vez conseguirei chegar a ter Literacia Digital. E o leitor onde está? E a sua Comissão Executiva onde está? E os seus Diretores? E as suas equipas e os seus *Individual Contributors*? Onde estamos?

## Avaliar e Aumentar o nível de Literacia Digital

Seguramente que ainda alguém do desejável para a transformação empresarial em curso. Deveríamos então depois de avaliar o nível de Literacia Digital ter já a resposta para a *one million dollar question*: o que fazer, nas empresas, para mudar os números que viemos a encontrar?

A resposta passa por garantir intervenção em dois eixos que se entrelaçam:

- Todos os programas/iniciativas, relacionados com Pessoas, têm de cotar para a Literacia Digital, nomeadamente os de atração, retenção de talentos e especialmente os Programas de Gestão e de Desenvolvimento de Pessoas.
- O refrescamento de colaboradores com a entrada, massiva, da geração dos “filhos” dos que hoje habitam o mercado de trabalho é uma prioridade.

## Como garantir que todos os Programas/Iniciativas de desenvolvimento cotam para a Literacia Digital?

Desde logo envolvendo as equipas de Digital e de Psicologia Cognitivo Comportamental em todos os Programas de Liderança, Atitude Comercial, por exemplo. Nos desafios de aprendizagem, desenhar formatos de experimentação imersiva, utilizar massivamente Ferramentas de Colaboração Interativas e pedir a criação de aplicações, *Apps* para temas que sejam do interesse da pessoa, começando simplesmente por *updates* rápidos de algumas *Apps* já utilizadas para o efeito de aprendizagem.

Sabendo que “*data is the commodity of the XXIst century*” e tendo a possibilidade de acumular grande quantidade de dados perceber o que estará por detrás da transformação de dados em informação útil e o que esta permite do ponto de vista de estratégia de interação com pessoas e mercados, e assim criar consciência de que a abundância de dados/informação cria valor acrescentado, mas pode também criar ruído para as decisões *on-real-time* que temos de tomar.

Será também importante, listar e trabalhar conceitos novos, bem como proporcionar o contacto com, nomeadamente, “Chatebots”, “IoT”, promovendo reflexão sobre os seus impactos no mundo do trabalho, na liderança, na vida pessoal, no comportamento do consumidor.

É claro que é importante colocar o Dilema ético no centro do desenvolvimento. Trabalhar os novos enviesamentos inconscientes (*unconscious bias*) no julgamento quer de humanos quer de máquinas.

E por último, mas crítico, trabalhar as emoções e pensamentos que se desencadearão por termos de lidar com Inteligência Artificial (AI- *Artificial Intelligence*).



*Klauss Schwab, fundador e Executive Chairman do World Economic Forum, disse estarmos a viver numa época em que o mundo se está a transformar mas que desta vez, o avanço tecnológico está a transformar-nos a nós humanos como nunca aconteceu. A ser assim, conseguiremos fazer a transição com o mínimo desgaste disparatado possível?*

## Como posso fazer um nice welcome do digital sem pôr em causa o sentimento de felicidade que continuamos a querer sentir?

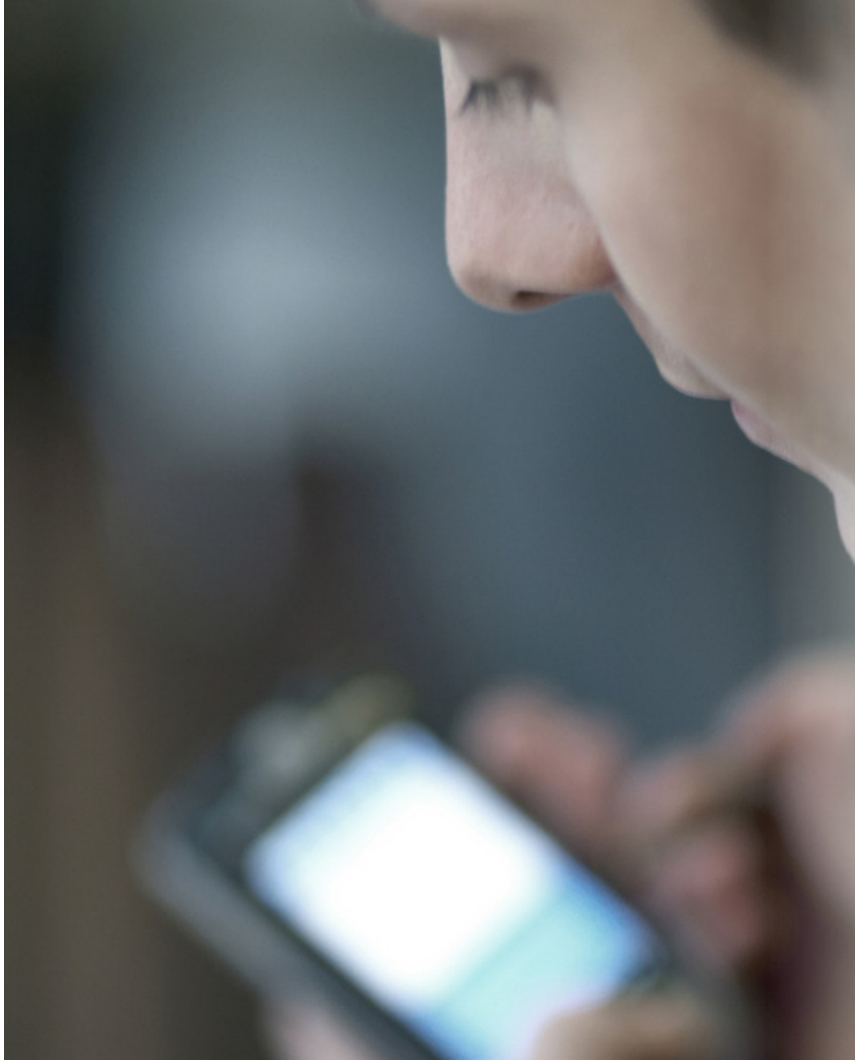
A tecnologia assume-se, em alguns momentos da história da humanidade como disruptiva do saber instalado. E do ser, também será? Se assim for o que precisamos de garantir para sermos felizes? Como se configurará o novo espaço de trabalho e espaço entendido no sentido temporal e psicológico.

Klauss Schwab, fundador e *Executive Chairman* do *World Economic Forum*, disse estarmos a viver numa época em que o mundo se está a transformar mas que desta vez, o avanço tecnológico está a transformar-nos a nós humanos como nunca aconteceu. A ser assim, conseguiremos fazer a transição com o mínimo desgaste disparatado possível?

Há iniciativas em curso em muitas empresas, algumas que me têm parecido algo exageradas, outras a necessitarem de ser ampliadas. Mas ao percebê-las, merecem o nosso olhar atento. Que funcionalidade cumprem na preparação para esta vivência digital? O que tenho percebido já estar a acontecer, para bem das pessoas:

- As pausas, no dia a dia de trabalho, assumem uma nova configuração e passaram a ser mesmo bem vistas e até desejáveis. Quem gere pessoas monitoriza objetivos bem definidos de interação tecnológica (*apps* como o *Time Tracking* estão na ordem do dia).
- A preocupação com melhor conectividade e produtividade e menos *stress* e solidão no design dos espaços e ferramentas de trabalho.
- O considerar o espaço físico de trabalho como tendo que ser aprazível e com vários “recantos” onde cada um pode escolher estar. O espaço pode facilitar a inovação, a concentração, a agressividade, a harmonia. Somos seres sensíveis ao espaço apesar de sempre com os olhos num *ecran* e os dedos teclando.

- A estrutura de RH mais perto do negócio e atenta ao facilitar de iniciativas potenciadoras de bem-estar através do mecanismo de reconhecimento, *coaching* presencial e de acesso direto *online*, atividades de relaxamento, revitalização mais frequentes, iniciativas de arejamento do ambiente de trabalho.
- O *onboarding* de pessoas com *mindset* digital ser feito por *digibuddies* complementando a ideia de Mentores.
- O trabalho e remuneração flexível a aprezer, com possibilidade de simulação digital, como forma de satisfazer uma necessidade individual com impacto no conceito Team e Liderança e consequentemente na vinculação com a empresa.
- O identificar quem são os *Activators* que sabendo pensar e tendo competência técnica, podem fazer a ponte com os *DigiPeople*.
- O redefinir de KPI's e métricas.
- O permitir aos líderes retirarem-se, refrescarem-se, renovarem-se, reenergizarem-se e acompanhá-los nesse processo.
- O disponibilizar de *Agile tools* como *Agile Coaching* em formato de Call Coaching, uma possibilidade online na onda da *ubberização* do *Coaching*.
- O desenho de programas de estimulação de Curiosidade e *Insights*, como forma de garantir que todos estão com o radar ligado para o mundo digital.
- A utilização de *gamification on real time* para o disseminar de informação que desperte a vontade de aprender.



Mas a Inteligência Artificial (AI) está aí e com ela, *Chatbot* (ou *chatbot*), programas de computador que tentam simular um ser humano na conversação com as pessoas e que se querem como uma possibilidade imediata para os Programas de Desenvolvimento de Pessoas. Empresas como a *Semantic Machines*, uma *start-up* sediada em *Berkeley*, que tem como objetivo encontrar uma solução para um dos maiores desafios da Inteligência Artificial: fazer com que *chatbots* soem mais como as pessoas e menos como *bots*.

Pensando nas Academias, nas equipes RH e nas Comissões Executivas questiono-me sobre:

- Onde os *Chatbots* nos podem ajudar na gestão das pessoas?
- Vamos chegar a ter *Leadership Service Chatbots*?
- Quem na organização está atento às possibilidades da IoT (*Internet of Things*)? Como poderá aplicá-la na vivência do dia-a-dia? E no desenvolvimento de pessoas?
- Haverá programas de Formação que ajudem a Gerir o Stress em situações de tecnologia embarcada, sensores e conexões em rede mal parados?
- Quem são as pessoas responsáveis por estarem atentas ao que aí vem? Quem acompanha o desenvolvimento das plataformas, desde o anúncio da parceria SAP Ariba com a IBM, de busca de soluções cognitivas de *procurement* utilizando Inteligência Artificial e *machine learning*? *SAP's Leonard* e *IBM's Watson* pretendem criar conhecimento a partir do *procurement* criando *insights* preditivos a partir de dados não estruturados.
- Como colocar as suas pessoas atentas e com o radar ligado ao mundo?

Mais do que estar à espera de ver *Robots* à frente de Programas de Desenvolvimento: *CoachR*, *MentorR*, *FacilitadorR*, com nomes de humanos, naturalmente, tenho estado à espera de ver *Robots* a participarem nas “Formações” com os Humanos. Será que um dia estarei em sala com uma turma mista? Nas Academias de Formação o “mixage” de parceiros Humanos e não Humanos a trabalhar em *cross group collaboration* será possível no séc. XXI?

Tudo isto me leva *back-to-the-base*: As Comissões Executivas têm *task forces* dedicadas ao digital, na sua componente tecnológica e que estarão a fazer sobre o impacto nas pessoas, nomeadamente ao nível das emoções e empatia, porque este novo cenário digital desencadeia medos, alegria, raiva, tristeza e amor em formatos novos.

## Digital e Emoções

Todos os dias nas empresas percebo, também uma alegria natural, que se conceptualiza em curiosidade imensa por tudo o que o digital possibilita. Essa alegria resulta numa exploração, aprendizagem, que ainda pode ser potenciada. Resulta no prazer que temos por poder comunicar com quem amamos à distância de um digi, resulta em infinitas possibilidades que me estimulam e permitem ser melhor e viver melhor a vida.

Mas também todos os dias percebo vivências de medo. A ameaça de não ter posto de trabalho no futuro, de ser substituído pela máquina, de não ter capacidade de acompanhar a evolução tecnológica. O medo sentido quando o “Facebook” anuncia que descontinuou algo, que desligou um de seus projetos de inteligência artificial, após descobrirem que chatbots, como Alice e Bob, estavam criando sua própria linguagem para comunicação.

*Mas a Inteligência Artificial (AI) está aí e com ela, Chatterbot (ou chatbot), programas de computador que tentam simular um ser humano na conversação com as pessoas e que se querem como uma possibilidade imediata para os Programas de Desenvolvimento de Pessoas. Empresas como a Semantic Machines, uma start-up sediada em Berkeley, que tem como objetivo encontrar uma solução para um dos maiores desafios da Inteligência Artificial: fazer com que chatbots soem mais como as pessoas e menos como bots.*

## Digital e Empatia

Todos os dias também escuto a nostalgia do passado. A tristeza com a entrada neste mundo Digital está presente em cada um, mas a graça de antever o formato que terá a Resistência Humana acompanha-a.

O gosto pela *fashion vintage* é o *baseline* de uma expressão dos comportamentos vintage que estão a aparecer como contraponto. Na configuração da Resistência ao mundo digital vamos voltar a comprar canetas de tinta permanente e uma Bic laranja ou Bic Cristal, frequentar *workshops* de caligrafia, escolher fazer fila para sermos atendidos por um humano ou preferiremos o charme do *robot*?

Em si mesma as emoções são autorregulatórias e temos de lhes dar atenção. No mundo acelerado de hoje cada vez mais precisamos de estar em contacto com a nossa essência, de encontrar o nosso propósito de vida. O Digital, a Inteligência artificial, o que nos vai possibilitar é algo que há muito desejamos: TEMPO. Tempo para fazer o que apreciamos, o contacto maior uns com os outros, o contacto pleno com a natureza.

Dito isto, todos os Programas de Desenvolvimento de Pessoas na era Digital, levados para a frente pelas organizações, têm a obrigação de permitir tempo de qualidade da pessoa consigo mesma, no sentido de lhe permitir preparar-se para o que realmente aí vier. E reparem nos movimentos espontâneos associados ao Voluntariado, trabalho Missionário, participação em workshops de arte, cultura e bem estar físico e espiritual. Reparem nos movimentos humanos pelo mundo, na busca incessante de algo. Reparem na forma como nos dedicamos ao corpo que sabemos que terá de estar mais tempo para nós. Não é moda, é necessidade! É uma busca que cumpre a funcionalidade da adaptação ao Mundo Digital, criado por nós. Pois é por este mundo Digital que passaremos para o patamar seguinte.

Digital é sobre diversidade e só a Empatia poderá facilitar a integração requerida.

Empatia é sobre compreender o outro mas a partir do seu referencial e não do meu, sem julgamentos de valor. A Empatia tem a força de permitir a compreensão e de gerar uma emoção no outro, pouco expressa no mundo do trabalho e que tem um nome não dito... Amor. Esta compreensão que o outro sente do nosso lado, gera bem-estar (sentimento de ser amado, compreendido) e permite a todos comunicarmos melhor e chegar ao ponto de podermos não concordar sem que isso traga desgaste desnecessário.

Como o Digital é sobre diversidade, para potenciarmos a empatia temos de estar muito conscientes de nós, dos nossos enviesamentos inconscientes, de como a nossa cultura de origem nos moldou para pensarmos assim ou de outra forma, e só depois podemos recolher dos outros algo que nos permita a todos avançarmos. Assim considero que o tema da Inteligência Cultural e o tema da Crise das Gerações no Mercado de trabalho (que sempre existiu e existirá e é motor de desenvolvimento) deve ser endereçado em todos os Programas de Desenvolvimento de Pessoas que deverão integrar a diversidade; pessoas de diferentes gerações, de diferentes culturas - países, empresas- (sem discriminação) criando sistemas flexíveis para que todos queiram envolver-se e contribuir. Vai-se mais devagar? Vai. Mas também se vai mais longe. O ganho e, simultaneamente, a prioridade é desenvolver a Inteligência Cultural das pessoas, que estão no mundo do trabalho e das que precisamos trazer para garantir a transformação digital.

E Digilosofia é sobre pensar o contexto digital e saber que, o que acabou de se pensar irá evoluir, como sempre foi e sempre será e encontrar conforto nesta inquietação. ①

*Venha debater alguns dos desafios que se colocam às empresas na implementação do RGPD!  
Para isso contará com a presença de dois reputados especialistas na matéria que aliam uma  
sólida qualificação académica a uma consolidada experiência prática na área.*

# REGULAMENTO GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS – RGPD

## DESAFIOS DE IMPLEMENTAÇÃO

**WORKSHOPS****DURAÇÃO:** 6 horas (3 horas + 3 horas)**DATAS / EDIÇÕES:**

- 25 e 26 de julho
- 7 e 8 de agosto
- 18 e 19 de setembro

**HORÁRIO:** Pós-laboral (das 18h00 às 21h00)**LOCAL:** Lisboa (Av. Barbosa du Bocage nº 87, r/c)

SAVE THE DATE

Edições: \*

- 25 e 26 julho
- 7 e 8 agosto
- 18 e 19 setembro

**INFORMAÇÕES****Catarina Santos**

c.santos@ifb.pt

+351 217 916 293

\* **NOTA:** As formações calendarizadas funcionam com um número mínimo e máximo de formandos, pelo que, a realização das mesmas encontra-se sujeita a confirmação.

# E HOJE, VAMOS TESTAR A LITERACIA FINANCEIRA?

**Rita Machado / Joana Rodrigues**

Educação Financeira APB



**APB** ASSOCIAÇÃO  
PORTUGUESA  
DE BANCOS



Desta vez a matéria a estudar não era história, geografia ou português. E não, o teste não seria feito em papel, nem seria necessário escrever dezenas de linhas até convencer o professor que tudo estava bem sabido.

Hoje, o teste era sobre literacia financeira e seria feito de uma forma muito pouco convencional.

O que é a inflação? O que caracteriza um cartão de crédito? Qual é o objetivo do Banco Central Europeu? O que significa bancarrota? Estas foram algumas das 20 questões a que os alunos do Agrupamento de Escolas da Escola Padre António Vieira, em Lisboa, tiveram que dar resposta na sessão nacional do *European Money Quiz*, um jogo de literacia financeira que, pela primeira vez, colocou em competição direta milhares de alunos a nível europeu e pôs à prova os seus conhecimentos e capacidade para gerir as finanças pessoais.

No auditório da Escola Padre António Viera, o ambiente era um misto de expectativa e excitação. Afinal, não é todos os dias que se pode ganhar uma viagem a Bruxelas. E sim, esse seria o prémio para os dois alunos com a melhor pontuação.

“Hoje vai ser como no festival da canção. Competem uns contra os outros. Os que ficarem nos dois primeiros lugares já sabem que vão à final europeia, em Bruxelas, e aí passam a ser como uma seleção nacional, a trabalhar em equipa e a representar as cores de Portugal” afirmava Manuela Athayde Marques, Secretária-Geral da APB na sessão de abertura que antecedeu a realização da prova. “É muito importante que aprendam a gerir o vosso dinheiro, quando tiverem um salário, quiserem comprar uma casa ou até quando tiverem que poupar para a reforma”, aconselhou perante o auditório com dezenas de alunos.

Na sessão estiveram também presentes representantes do Banco de Portugal e da CMVM. Lúcia Leitão, Diretora do Departamento de Supervisão Comportamental do Banco de Portugal e Presidente da Comissão de Coordenação do Plano Nacional de Formação Financeira, alertou os alunos para a importância de saber gerir o dinheiro que é cada vez mais virtual. “Hoje em dia, os produtos financeiros são tantos como os chocolates que estão habituados a comprar. É preciso saber distingui-los.”



Feitos os devidos alertas e com um crescente nervoso miudinho, os alunos lá se encaminharam para as salas onde o jogo iria ter lugar. Cada um sentado à frente do seu computador, a ver o relógio em contagem decrescente: 3,2,1... "Vai começar! Vai começar!" – ouvia-se dentro de uma sala.

À medida que cada pergunta surgia no ecrã, o silêncio imperava. Tinham quinze segundos para pensar na resposta e depois clicar na opção que parecesse a correta. Quem fosse mais rápido e acertasse em maior número de perguntas seria o vencedor. E se nas questões de matemática, os cálculos nem sempre saíram de feição, a grande maioria sabia o que é uma pegada digital ou que um cartão de crédito é na verdade um empréstimo.

Chegados à 20ª e última pergunta, a pontuação final surgiu no ecrã. Estavam conhecidos os vencedores, neste caso duas vencedoras.

Mariana Policarpo e Leonor Madeira, ambas do 9º ano, acabavam de carimbar o passaporte para ir a Bruxelas, no dia 8 de Maio, representar Portugal na finalíssima europeia. Mariana, que acertou em 19 das 20 perguntas, estava radiante. "Na minha opinião somos uma equipa com grande potencial e se nos empenharmos e continuarmos a trabalhar como temos feito, teremos hipóteses de ganhar." Já para a Leonor, que teve a segunda melhor classificação, a equipa não podia ter sido mais bem escolhida. "Ir uma já era bom, agora irmos as duas é inacreditável. A Mariana é uma das minhas melhores amigas" afirmava.

O *European Money Quiz* foi criado pela Federação Bancária Europeia (EBF) – ([www.ebf.eu](http://www.ebf.eu)) entidade que integra as várias associações de bancos da Europa – no âmbito das comemorações da *European Money Week* que se celebra todos os anos em Março. O concurso foi jogado por milhares de alunos entre os 13 e os 15 anos em 30 países europeus. Em Portugal, a final nacional foi promovida pela Associação Portuguesa de Bancos em parceria com a Junior Achievement Portugal e envolveu 50 alunos.

## A viagem a Bruxelas

Não demorou muito a chegar o dia "D". De malas feitas e cachecol com as cores nacionais ao peito, Mariana e Leonor levaram a preceito a recomendação da APB – "agora são como a seleção nacional" – e foi com esse espírito que rumaram a Bruxelas para defender a nossa bandeira até ao fim. "Tenho as expetativas altas, confesso, porque acho que formamos uma boa equipa e com a nossa eficácia e sabedoria a responder podemos obter um bom resultado" dizia Leonor.

Ao longo de dois dias, viveu-se um ambiente de descoberta e aprendizagem típicos deste tipo de experiência internacional que reuniu 50 jovens vindos de 25 países europeus.

Na véspera da final do *Quiz*, as delegações dos vários países foram chegando ao hotel escolhido para alojar todos os participantes e começaram desde logo a estabelecer-se os primeiros contactos. No átrio do hotel a diversidade era o aspeto mais marcante: diferentes línguas, diferentes estilos, diferentes comportamentos, diferentes origens. Em comum, uma enorme vontade de participar numa nova experiência, uma enorme vontade de representar bem o país de origem e uma enorme vontade de vencer.

Ainda neste dia a EBF disponibilizou a todos os participantes visitas opcionais a três locais distintos:

- House of European History  
([www.europarl.europa.eu/visiting/en/brussels/house-of-european-history](http://www.europarl.europa.eu/visiting/en/brussels/house-of-european-history))
- BELvue Museum  
([www.belvue.be/en](http://www.belvue.be/en))
- Parlamentarium  
([www.europarl.europa.eu/visiting/en/brussels/parlamentarium](http://www.europarl.europa.eu/visiting/en/brussels/parlamentarium))

No final do dia foi organizado um jantar com todos os participantes e com as delegações dos vários países, maioritariamente constituídas por representantes das associações bancárias nacionais e professores. Durante o jantar foi pedido a todos os finalistas que se apresentassem e em seguida, como um quebra-gelo, foi jogada uma versão do *Quiz* com perguntas sobre os nomes



e os países de origem de todos os concorrentes. Num ambiente informal e descontraído, seguiu-se o natural convívio e troca de experiências entre os jovens e um passeio noturno até à Grand Place.

Na manhã seguinte, ao pequeno-almoço, as T-shirts cor de laranja identificavam os participantes – tinha chegado a hora tão aguardada de jogar a grande final do *European Money Quiz*. A equipa da EBF acolheu os finalistas numa organização em que nenhum detalhe foi esquecido. Até um DJ estava encarregue de animar as pausas entre competições!

Após duas rondas de 15 perguntas sobre matemática, segurança online, política europeia e literacia financeira, era tempo de conhecer os vencedores. O primeiro prémio foi para a Polónia, mais concretamente, para dois alunos de 14 anos vindos da cidade de Glogow. A Irlanda arrecadou o segundo lugar do pódio e a Alemanha ficou em terceiro lugar.

Foi um dia intensivo de trabalho, dedicação, competição e camaradagem. Independentemente dos resultados alcançados, por cada uma das equipas, a alegria e o entusiasmo coloriram a atmosfera vivida. “Esta iniciativa permitiu-me adquirir mais conhecimentos sobre literacia financeira e preparar-me para situações futuras” afirmava Mariana.

O *European Money Quiz*, organizado pela primeira vez este ano, foi jogado por mais de 41 mil alunos em 30 países europeus. No total foram jogados mais de 160 mil quiz através da plataforma online Kahoot! (<https://kahoot.com/>), uma ferramenta que promete levar a literacia financeira cada vez mais longe.

## O Regresso para Lisboa

Finalizados os trabalhos e conhecidos os vencedores era hora de regressar a casa e contar às famílias a experiência vivida.

Na mala, Mariana e Leonor traziam uma experiência enriquecedora e seguramente uma capacidade acrescida para enfrentar desafios futuros. Para além da experiência internacional de representação de Portugal, dos novos conhecimentos adquiridos nas visitas realizadas e da aprendizagem proporcionada por situações desta natureza, trouxeram também novos contactos de Facebook e Instagram e uma rede alargada de potenciais experiências futuras.

O balanço global desta iniciativa, tanto a nível nacional como a nível da EBF, foi bastante positivo, estando já planeada uma nova edição do *European Money Quiz* a realizar em 2019. No que respeita a Portugal, contamos estar novamente representados pelos vencedores nacionais que nesta edição serão escolhidos numa escala maior, uma vez que, está planeada a realização do Quiz num grupo mais alargado de escolas. 0

*What is The FinTech Revolution, qualitative and quantitative definitions, why bankers have to pay attention?  
Why even the best banks struggle becoming digitally native?  
How Challenger Banks, Neo-Banks, Digital-Only Banks, Smartphone-Only-Banks can reach economy of scale?  
How can vs how should banks invest into FinTech?  
Smartphone: the center of attention and the center of ambivalence  
Biometrics: The technical solution is more than ready, the question is not 'if', but 'when' and 'which version'*

# DIGITAL BANKING AND FINTECH 2.0

SAVE THE DATE

08-09  
OCT 2018

ADVANCED TRAINING

## INFORMAÇÕES

**Catarina Santos**  
c.santos@ifb.pt

formacaoavancada@ifb.pt

+351 **217 916 293**

Av. da República, 35 - 8º  
1050-186 Lisboa

**TRAINER**  
**Mr David Gyori**

### TARGET GROUP

Top management and Mid management and IT,  
Retail, Digital Channels, Product Development,  
Lending, Risk, Strategy, Marketing, Sales,  
Branch Network, Social Media, SME, Asset/  
Wealth Management, Back Office, Innovation.

### LOCATION

To be defined

lifestyle

Pela estrada fora / Norte

## A Mítica Estrada Nacional 2

EN-2 do km 0 em Chaves ao Km 737, em Faro

A estrada Nacional 2 pode-se considerar o equivalente Português da Route 66 nos EUA, mas à escala de Portugal dadas as nossas reduzidas dimensões, não temos o Middle West, mas este pode ser substituído por Trás-os-Montes em que as pontes não atravessam o Mississipi mas sim rios como o Douro e o seu vale, património da humanidade, e em que os motéis de estrada característicos da Route 66, dão lugar a uma qualquer casa de pasto com dormidas no 1º andar...

Fazê-la de uma vez ou em vários momentos, escolhendo regiões a explorar, são possibilidades em aberto.

Seja o que for que decida, não deixe de conjugar o verbo... IRI!



roteiro

Caminhadas / Ar Livre

## Passadiços do Paiva

Portugal eleito o melhor destino turístico europeu nos World Travel Awards e os Passadiços do Paiva venceram de novo o prémio para Melhor Projeto Europeu de Desenvolvimento Turístico e Melhor Atração Europeia de Turismo de Aventura.

Ao todo Portugal garantiu 36 prémios e a Madeira vai receber a Gala de 2019.



a ler

## Regulação, Ética e Governance: O mercado da Informação Financeira

Este livro pretende estimular a ponderação e questionamentos rigorosos que levem os decisores a não agir antes de pensar e a não confundir a familiaridade superficial de um assunto com uma profunda compreensão do mesmo.

Artur Jorge | RH Editora

REGULAÇÃO,  
ÉTICA E  
GOVERNANCE  
JORGES RODRIGUES

Fundação Calouste Gulbenkian / Exposição

## Pós-Pop. Fora do lugar-comum

Até 10 setembro 2018 / 10:00 -18:00 / € 5

Desvios da «Pop» em Portugal e Inglaterra, 1965-1975

Apresentam-se algumas obras de artistas ingleses, com um notório desvio da Pop – Bernard Cohen, Tom Phillips, Jeremy Moon, Allen Jones, entre outros –, a par com um maior número de obras de artistas portugueses como Teresa Magalhães, Ruy Leitão, Eduardo Batarda, Menez, Nikias Skapinakis, Fátima Vaz, Clara Meneses, João Cutileiro, José de Guimarães, entre muitos outros



exposições

Museu de Serralves / Exposição

## A Coleção Sonnabend: Meio Século de Arte Europeia e Americana. Part II

Até 23 setembro 2018 / 10:00 -18:00 / € 5

O Museu de Serralves apresenta "A Coleção Sonnabend: Meio Século de Arte Europeia e Americana. Part II", uma grande exposição dedicada à Coleção Sonnabend. Criada pela influente galerista Ileana Sonnabend, a Coleção Sonnabend é considerada uma das mais importantes coleções de arte americana e europeia da segunda metade do século XX, e representa alguns dos movimentos fundamentais da arte ocidental dos nossos dias. Embora conhecida sobretudo pelo seu apoio aos protagonistas da arte pop, do minimalismo, da arte povera, do pós-minimalismo e da arte conceptual, Ileana Sonnabend deu continuidade ao seu compromisso até à sua morte em 2007.



# 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)



