

O DESENVOLVIMENTO DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO  
EM BANCOS CENTRAIS - O CASO DO BANCO DE PORTUGAL

Hélder Manuel Sebastião Rosalino

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientador:

Professor Pedro Fontes Falcão

Professor Auxiliar Convidado

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral (IBS)

Setembro 2017

**Resumo**

Os bancos centrais diferem substancialmente, entre si, em termos de organização e de abrangência da sua missão, mas todos eles têm, como traço comum, importantes responsabilidades ao nível da execução da política monetária, da garantia de estabilidade do sistema financeiro e da produção de conhecimento técnico-científico nas áreas económicas e financeiras. O bom desempenho dessas responsabilidades é, em si mesmo, um bem público na medida em que é determinante para a promoção de crescimento económico e para o bem-estar social dos cidadãos.

Esses mesmos bancos centrais enfrentam, atualmente e por força de crises financeiras recentes, um conjunto cada vez mais complexo de desafios e riscos, vivendo um tempo marcado por uma rápida mudança de contexto e de forças envolventes, que exigem uma crescente atenção aos temas da governação, do planeamento, da comunicação, da gestão da reputação e da relação com os seus *stakeholders*. A governação efetiva de qualquer instituição, inclusive de um banco central, requer objetivos claros e bem especificados para toda a organização, recursos capacitados e um sistema de controlo apropriado, a par de um adequado alinhamento entre objetivos e incentivos.

Para os bancos centrais que enfrentam mudanças institucionais e funcionais significativas, o planeamento estratégico deverá servir de suporte para responder às tendências, aos desafios e às oportunidades emergentes, apoiando a gestão e focando o coletivo nos objetivos globais e transversais da organização.

O objetivo deste trabalho passa, em primeiro lugar, por apresentar o caso de estudo do Banco de Portugal, contextualizando e diagnosticando a sua situação atual ao nível dos desafios e riscos que enfrenta num quadro de atuação crescentemente internacional e dinâmico, que exige reforço de capacitação aos mais diversos níveis de funcionamento da instituição.

O trabalho de diagnóstico foi desenvolvido, em termos metodológicos, tendo por base a realização de diversos inquéritos, entrevistas individuais e recolha de informação disponível sobre a situação dos bancos centrais nacionais, em geral, e do Banco de Portugal em particular. Como resultado, pretende-se com base nas ferramentas de análise e de formulação estratégica apresentar uma proposta de Plano Estratégico para o Banco de Portugal para o período que irá até 2020 (PE2020), que crie uma visão e uma estratégia global para a instituição.

Este Plano Estratégico é elaborado à luz dos desenvolvimentos nos ambientes internos e externos nos quais o Banco de Portugal opera, com relevo para o seu enquadramento no Sistema Europeu de Bancos Centrais/Eurosistema e no processo de construção da União Bancária.

**Palavras-chave:** *Planeamento Estratégico, Governação, Bancos Centrais, Banco de Portugal*

Classificação no Sistema de Classificação JEL:

↪ M10: Business Administration General

↪ E58: Central Banks and their Policies

**Abstract**

Central banks differ substantially in what concerns their organization and the scope of their mission, but all of them share some common features such as important responsibilities in the implementation of monetary policy, ensuring the stability of the financial system and enhancing the technical and scientific knowledge in economic and financial areas. Good results in execution of these responsibilities are in the public interest since they are decisive for the promotion of economic growth and social welfare of the citizens.

Due to recent financial crisis these central banks are currently facing an increasingly complex set of challenges and risks, living in a time marked by a rapid change of context and surrounding forces, which require utmost attention to governance issues, planning, communication, reputation management and relationship with their stakeholders. Effective governance of any institution, including a central bank, requires clear and well-defined objectives for the entire organization, qualified staff and an appropriate control system, along with an adequate alignment between objectives and incentives.

For the central banks facing significant institutional and functional changes, strategic planning provides a useful tool to respond to emerging trends, challenges and opportunities, while supporting management and focusing all the collaborators on the global and transversal objectives of the organization.

The objective of this work, in the first stage, is to present the case study of the Bank of Portugal by contextualizing and diagnosing its current situation in terms of challenges and risks that it faces in an increasingly international and dynamic framework, which requires expertise reinforcement at the most diverse levels of its operations.

The diagnostic was developed, in methodological terms, based on surveys, interviews and collection of information available on the situation of the national central banks in general and the Bank of Portugal in particular.

As a result of prior work and based on analytical tools and strategic formulation, the main goal is to present a proposal for a Strategic Plan for the Bank of Portugal for the period up to 2020 (PE2020), which will create a vision and a global strategy for the institution.

This Strategic Plan is drawn up in the light of the developments in the internal and external environments in which the Bank of Portugal operates, with a particular focus on the European System of Central Banks / Eurosystem and the process of building the Banking Union.

**Keywords:** Strategic Planning, Governance, Central Banks, Bank of Portugal

JEL classification:

↪ M10: Business Administration General

↪ E58: Central Banks and their Policies

## **Agradecimentos**

Ao meu orientador, Professor Pedro Fontes Falcão, o meu agradecimento por todo o apoio e colaboração que me prestou ao longo desta jornada, orientando, validando e corrigindo o trabalho que lhe fui apresentando. Agradeço também a amizade, disponibilidade e as palavras de estímulo que sempre me dirigiu e que muito me ajudaram a cumprir objetivos e calendários.

O meu agradecimento vai também para os meus colegas do Banco de Portugal que, no quadro das suas responsabilidades, me facultaram a informação que me permitiu realizar o diagnóstico de base ao desenvolvimento da Tese.

Não posso deixar de dirigir uma palavra especial de gratidão à minha família, de quem desviei, para este trabalho, muitas horas e fins-de-semana que lhes pertenciam por direito próprio.



## Índice

<b>1. Sumário Executivo .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Enquadramento da Tese.....</b>	<b>4</b>
2.1. Estrutura global da tese .....	4
<b>3. Contextualização do problema objeto de investigação .....</b>	<b>6</b>
3.1. O Banco de Portugal.....	6
3.2. Contextualização .....	7
3.3. Objetivos gerais .....	8
3.4. Problemática de investigação .....	9
<b>4. Revisão da literatura.....</b>	<b>11</b>
4.1. Estratégia e Planeamento Estratégico.....	11
4.1.1. Estratégia .....	11
4.1.2. Planeamento Estratégico .....	14
4.2. Planeamento Estratégico em Organizações Públicas (sem fins lucrativos).....	16
4.3. Planeamento Estratégico em Bancos Centrais Nacionais.....	18
<b>5. Quadro conceptual.....</b>	<b>25</b>
5.1. Enquadramento geral.....	25
5.2. Objetivos .....	27
5.3. Metodologia.....	29
5.4. Etapas do Plano Estratégico .....	30



<b>6. Recolha e tratamento de dados .....</b>	<b>35</b>
6.1. Questionário qualitativo de consulta às Direções do Banco.....	35
6.2. Consulta aos colaboradores através de um <i>tweet</i> de ideias .....	39
6.3. Entrevistas individuais a especialistas.....	40
6.4. Outras fontes de recolha de informação .....	40
<b>7. Análise de dados e diagnóstico situacional .....</b>	<b>42</b>
7.1. Análise ao questionário realizado às direções do Banco de Portugal.....	42
7.1.1. Síntese dos principais resultados .....	42
7.2. Análise aos resultados do <i>tweet</i> de ideias.....	55
7.3. Análise às entrevistas individuais a especialistas .....	60
7.3.1. Principais resultados/contributos das entrevistas .....	62
<b>8. Proposta de Plano Estratégico para implementação .....</b>	<b>66</b>
8.1. Formulação geral.....	66
8.2. Visão, Missão e Valores .....	68
8.2.1. Visão.....	68
8.2.2. Missão .....	69
8.2.3. Valores.....	69
8.3. Linhas Gerais de Orientação Estratégica.....	70
8.4. Formulação da estratégia por LGOE.....	72
8.5. Recursos a utilizar no Plano Estratégico .....	85
8.6. Acompanhamento do Plano.....	87
8.7. Responsabilização interna .....	87

8.8. Avaliação, comunicação e prestação de contas .....	88
<b>9. Conclusões e limitações.....</b>	<b>89</b>
9.1. Enquadramento.....	89
9.2. Principais conclusões e resposta à questão de investigação .....	89
9.3. Recomendações para a sustentabilidade do projeto .....	93
9.4. Limitações do trabalho .....	94
9.5. Perspetivas para investigações futuras .....	95
<b>10. Referências Bibliográficas.....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXOS -----</b>	<b>102</b>
- Anexo I – Caracterização do Banco de Portugal -----	103
- Anexo II – Questionário realizado à Alta Direção -----	110
- Anexo III - Compilação (resumo) das respostas da Alta Direção -----	122
- Anexo IV - Questionário realizado a especialistas -----	160

### Índice de Tabelas:

Tabela 1: Análise por área de missão -----	37
Tabela 2: Análise por área de suporte -----	37
Tabela 3: Avaliação da envolvente externa -----	38
Tabela 4: Evolução dos custos financeiros -----	86

### Índice de Figuras:

Figura 1: Etapas do Plano Estratégico 2020 -----	31
Figura 2: Componentes do Plano Estratégico -----	33
Figura 3: Quadrantes de análise interna e externa -----	36
Figura 4: Formulário de recolha de contributos – <i>Tweets</i> -----	39
Figura 5: Diagnóstico de forças e fraquezas das áreas de missão -----	43
Figura 6: Resumo dos resultados do questionário aplicado às direções – missão -----	45
Figura 7: Diagnóstico sobre as 30 áreas de suporte -----	46
Figura 8: Diagnóstico sobre as macro-áreas de suporte -----	48
Figura 9: Resumo dos aspetos organizativos, de recursos e de gestão -----	50
Figura 10: Resumo dos aspetos mais salientes da envolvente externa -----	51
Figura 11: Quadro resumo da Visão 2020 -----	53
Figura 12: Resumo dos principais resultados do <i>Tweet</i> de ideias -----	58
Figura 13: Visão 2020 – Melhores contributos do <i>Tweet</i> de ideias -----	59
Figura 14: Missão / Responsabilidades Estratégicas -----	69
Figura 15: Valores institucionais -----	69
Figura 16: Políticas transformacionais -----	71

## 1. Sumário Executivo

Como consequência da crise económica e financeira, que eclodiu em 2007 e que se arrastou até meados da presente década, e das alterações vividas nos últimos anos ao nível da regulação, tem-se assistido, à escala global, a uma mudança substancial do papel dos bancos centrais nacionais, provavelmente sem regresso à situação anterior. As alterações vão no sentido do alargamento dos seus mandatos, do aumento do risco assumido (reputacional e financeiro) e do acréscimo das responsabilidades na gestão e na prevenção de crises financeiras.

Os bancos centrais nacionais têm, no cenário atual, de ser capazes de exercer poderes públicos acrescidos, em ambientes económicos, financeiros, políticos e regulatórios cada vez mais exigentes e complexos.

Este novo enquadramento, marcado por contextos em permanente mudança e por uma crescente pressão externa, fez emergir a necessidade de os bancos centrais redefinirem o seu posicionamento, tendo por base o desenvolvimento de um pensamento e de uma atuação estratégica orientada para o cumprimento eficaz da sua missão, salvaguardando a sua independência e a sua reputação.

Os bancos centrais estão a ser desafiados, como nunca haviam sido, a adotar abordagens renovadas aos mais diversos níveis, que vão desde o reforço da capacidade de planeamento e de valorização da sua intervenção técnica, até à gestão proactiva da sua imagem e da relação com múltiplos atores institucionais, não raro com interesses conflitantes.

No relatório do *Bank for International Settlements* (BIS) sobre os modelos de governação dos bancos centrais, publicado em 2009, é sublinhada a importância das práticas de gestão e das estruturas organizacionais na melhoria da profissionalização, da eficácia e da independência dos bancos centrais.

Neste relatório, o BIS conclui que dos quarenta principais bancos centrais do mundo quase todos concretizaram mudanças ou desenharam planos para introduzir transformações significativas nas suas práticas de gestão, especialmente ao nível dos recursos humanos e do desenvolvimento organizacional.

No caminho das transformações com impacto na gestão, a maioria dos bancos centrais já empreende, ainda que com diferentes graus de maturidade, processos de planeamento estratégico como suporte ao exercício de elaboração dos planos de atividade e orçamentos anuais.

Um plano estratégico abrangente e com objetivos claros constitui um poderoso instrumento orientador, quer para os órgãos de gestão e colaboradores, ao proporcionar o alinhamento das decisões e dos desempenhos individuais com o conjunto de objetivos comuns do banco central, quer para as outras partes interessadas, ao disponibilizar informação sobre a atividade e as prioridades estratégicas da instituição.

Para além da sua utilidade enquanto suporte à gestão das atividades, o plano estratégico fornece uma base sólida para que os bancos centrais possam ser avaliados e responsabilizados pelo seu desempenho, tanto pelos órgãos de fiscalização e pelas autoridades governamentais, como pelo público em geral.

São já muitos os relatórios anuais de atividade de bancos centrais elaborados tendo como referência uma comparação dos resultados verificados com os objetivos previstos nos respetivos planos estratégicos. É um passo importante no respeito do princípio da transparência e da prestação de contas que é crescentemente exigido a instituições com objetivos de promoção do interesse público nas sociedades modernas.

Nos últimos anos, o Banco de Portugal tem vindo a enfrentar enormes desafios que motivaram o desenvolvimento contínuo e consistente de uma cultura orientada para o planeamento estratégico e para a melhoria da gestão e do seu funcionamento organizacional.

Os planos estratégicos anteriores tiveram, entre outros, o mérito de agregar iniciativas dos vários departamentos em torno das Linhas Gerais de Orientação Estratégica definidas para o Banco como um todo. Porém, tem vindo a ser reconhecido pela gestão do Banco de Portugal, com base na experiência adquirida, que existe margem de melhoria na formulação do planeamento estratégico, não só nas fases de elaboração e de acompanhamento, que acabaram por se revelar burocráticas e consumidoras de tempo, mas também no aproveitamento global deste instrumento para a gestão da instituição.

Para se assumir como um efetivo instrumento orientador na tomada de decisão e na gestão transversal e integrada do Banco de Portugal, o Plano Estratégico 2020 terá que atender ao imperativo de melhorar a articulação entre os objetivos e prioridades estratégicas (fixadas para um período de 3 anos) e a gestão operacional desenvolvida ao nível departamental numa base anual. Só assim o plano se tornará útil para os gestores e agregador para toda a organização.

A evolução para o Plano Estratégico 2020 resulta de um trabalho de diagnóstico profundo sobre o Banco, que incluiu um exercício de consulta às equipas de direção e um questionário a todos

os colaboradores, para além da recolha de informação e de reflexões já produzidas sobre as áreas de missão e sobre as principais políticas transversais ao Banco.

As prioridades do Banco para os próximos anos desdobram-se em quatro Linhas Gerais de Orientação Estratégica: [LGOE 1] afirmar interna e externamente as capacidades do Banco enquanto autoridade monetária; [LGOE 2] participar na definição dos enquadramentos regulatórios e na aplicação das práticas de supervisão de forma a garantir a robustez e a estabilidade do sistema financeiro nacional e a confiança dos agentes económicos; [LGOE 3] promover o conhecimento sobre a economia portuguesa e a integração europeia, contribuindo para uma sociedade esclarecida e bem informada; e [LGOE 4] ser um dos bancos centrais mais eficientes do Eurosistema.

Para além da sua utilidade enquanto suporte à gestão das suas atividades, o planeamento estratégico aplicado aos bancos centrais pode e deve constituir-se como um instrumento de avaliação de desempenho organizacional. Nesse sentido, o grau de implementação e de sucesso do plano 2020 do Banco de Portugal será medido através de critérios claros e mensuráveis de avaliação de performance. Para aferir de forma clara e objetiva as transformações que se perspetivam para o período de vigência do plano, o Banco utilizará alguns indicadores quantitativos e qualitativos, os quais serão avaliados numa perspetiva de evolução, sendo que são também úteis para, se necessário, introduzir ajustamentos ao plano.

Em termos de acompanhamento do Plano, prevê-se a elaboração periódica de um relatório interno de controlo e avaliação da sua execução, que incluirá os resultados dos indicadores da performance do Banco e uma análise do estado de implementação de cada linha geral de orientação estratégica.

O Plano Estratégico 2020 será o referencial para a condução dos destinos do Banco nos próximos anos, exigindo, como condição para o seu sucesso, o compromisso e o envolvimento da gestão e de todos os colaboradores da Instituição.

## 2. Enquadramento da Tese

A investigação da presente tese incide sobre a temática do Planeamento Estratégico e analisará, em particular, a sua aplicação à realidade específica dos bancos centrais nacionais, enquanto entidades públicas que desempenham funções de grande relevo no domínio económico e financeiro e que se enquadram no âmbito das organizações públicas sem fins lucrativos.

A estrutura escolhida para o desenvolvimento da tese é a do projeto-empresa, a entidade estudada o Banco de Portugal e o tema: “*O desenvolvimento do Planeamento Estratégico em Bancos Centrais – o caso do Banco de Portugal*”.

A motivação para a realização desta tese radica, por um lado, no facto de o autor desenvolver a sua atividade profissional no Banco de Portugal, tendo responsabilidades na área da gestão corporativa e em especial nas áreas do desenvolvimento organizacional, do planeamento e do controlo de gestão e, por outro, na perceção existente de que as temáticas da estratégia e do planeamento em bancos centrais estão ainda pouco estudadas, não obstante assumirem crescente importância para a sua afirmação reputacional e para a sua adequada governação.

Nesse sentido, o desenvolvimento deste trabalho serve o propósito de procurar o aprofundamento do estudo, análise e criação de novos conhecimentos sobre os temas da estratégia e do planeamento estratégico aplicados à realidade dos bancos centrais, no âmbito académico e profissional. Este trabalho poderá, ainda, servir de apoio a futuras investigações e estudos académicos nas áreas da gestão e do desenvolvimento organizacional em bancos centrais, domínios que se encontram ainda muito pouco estudados neste tipo de instituições, que desempenham funções de grande relevância nos contextos nacionais e internacionais.

### 2.1. Estrutura global da tese

A presente Tese está estruturada em torno de sete capítulos principais, para além do presente **Capítulo [2]** que é meramente de enquadramento geral e do **Capítulo [1]** que serve de sumário executivo.

**Capítulo 3 – Contextualização do problema objeto de investigação.** Neste capítulo é enunciado o tema de investigação, apresentado o caso de estudo, identificada e caracteriza a entidade sobre a qual incidirá o trabalho, apresentada a contextualização e definidos os objetivos gerais e a problemática de investigação.

**Capítulo 4 – Revisão de Literatura.** Neste capítulo é efetuado um enquadramento teórico, desenvolvendo os principais conceitos relacionados com o tema em análise. Os conceitos abordados servirão de sustentação ao desenvolvimento do modelo teórico a apresentar e à concretização dos objetivos propostos.

**Capítulo 5 – Quadro conceptual de referência.** Neste capítulo é apresentado o quadro conceptual e a metodologia de trabalho que irá servir de base ao desenvolvimento do projeto.

**Capítulo 6 – Recolha e tratamento de dados.** Neste capítulo é descrita a forma como foi realizado o trabalho de campo com relevância para a recolha de informação e elaboração do diagnóstico situacional.

**Capítulo 7 – Análise de dados e diagnóstico situacional.** Neste capítulo são analisados os dados recolhidos e apresentado o diagnóstico situacional que serve de base à formulação estratégica.

**Capítulo 8 – Proposta de Plano Estratégico para implementação.** Neste capítulo é formulada a proposta de Plano Estratégico para o período que irá até 2020, tendo por base todo o trabalho realizado nos capítulos anteriores.

**Capítulo 9 – Conclusões e limitações.** Neste capítulo são apresentadas as conclusões do estudo, verificado o cumprimento dos objetivos propostos, apresentadas algumas recomendações visando garantir a sustentabilidade da proposta de plano estratégico e, por fim, são expostas as limitações identificadas durante a investigação levada a efeito.

**Capítulo 10 – Identifica as referências bibliográficas utilizadas.**



### 3. Contextualização do problema objeto de investigação

Os bancos centrais são instituições que, por norma, exercem amplos poderes de autoridade, em regime de elevada independência, com reduzido (embora crescente) escrutínio e normalmente com escassas restrições ao nível dos recursos financeiros de que podem dispor. Porém, são instituições que se encontram, no presente, sob uma forte pressão pública, em grande medida fruto das crises financeiras e dos colapsos bancários vividos nos últimos anos, que destruíram uma parte substancial do capital de confiança e respeito que os bancos centrais gozavam junto dos cidadãos, os quais têm vindo crescentemente a colocar em causa a sua atuação preventiva e as decisões tomadas em contextos de crise e até mesmo a dimensão dos seus poderes e o alcance da sua independência.

Este quadro situacional, tendencialmente negativo, tem vindo a colocar sobre os bancos centrais uma maior necessidade de redefinição da sua estratégia, tendo por base o desenvolvimento de um quadro de atuação orientado para preservar a sua independência, reputação e utilidade para a sociedade e para a concretização plena das suas missões estatutárias. Para a maioria dos responsáveis de gestão dos bancos centrais nacionais este é um assunto de grande atualidade e ao qual têm vindo a dedicar um espaço de atenção cada vez maior.

A investigação terá o **Banco de Portugal** como caso de estudo, instituição que passa exatamente pela situação acima descrita e que, nesse contexto, se encontra numa fase de reflexão estratégica, tendo em vista a preparação de um plano global de atuação para o horizonte 2020.

#### 3.1. O Banco de Portugal

Fundado em 19 de novembro de 1846, o Banco de Portugal é, nos termos do artigo 102.º da Constituição da República Portuguesa, o “**banco central nacional**”, ao qual compete “[exercer] as suas funções nos termos da lei e das normas internacionais a que o Estado Português se vincule”. Juridicamente estruturado como “*uma pessoa coletiva de direito público, dotada de autonomia administrativa e financeira e de património próprio*”, conforme dispõe o artigo 1.º da Lei Orgânica, faz parte integrante do Sistema Europeu de Bancos Centrais (‘SEBC’), devendo, no quadro desta participação, “[prosseguir] os objetivos e [participar] no

*desempenho das atribuições cometidas ao SEBC” e, ao abrigo das disposições normativas internas, exercer as competências que por lei lhe são confiadas.*

No **Anexo I** à presente tese é feita uma descrição e caracterização detalhada do Banco de Portugal em toda a sua extensão de responsabilidades e modelo organizativo.

### **3.2. Contextualização**

O contexto de atuação do Banco de Portugal é fortemente condicionado e em larga medida determinado pelos progressos graduais de desenvolvimento do quadro regulatório europeu na construção de uma plena União Económica, Monetária e Bancária. A evolução natural do funcionamento das instâncias europeias (em especial do Eurosistema e da União Bancária) tenderá a reduzir progressivamente o papel das autoridades nacionais na decisão e na operacionalização das funções relacionadas com a política monetária, a supervisão bancária e a resolução bancária. O fenómeno de centralização gradual poderá ser mais ou menos célere em função do contributo técnico que os bancos centrais conseguirem aportar nos *fora* internacionais em que participam ou, por outras palavras, na credibilidade técnica que conseguirem angariar pela sua intervenção. Em qualquer caso, num horizonte de médio prazo e em que não exista uma rutura no modelo institucional europeu, é baixa a probabilidade de que se venha a materializar um cenário em que as instituições nacionais percam, de forma drástica, o nível de responsabilidade e de protagonismo que atualmente ainda mantêm.

Para além dos desafios decorrentes do aprofundamento desses projetos europeus, nos quais o Banco de Portugal participa ativamente, será particularmente relevante atender aos crescentes desafios tecnológicos (Banca Digital e *FinTech* – tópicos que estão a emergir na agenda dos bancos centrais) que se apresentam ao sistema financeiro (e à estabilidade financeira, que compete aos bancos centrais garantir) e ao elevado nível de incerteza inerente à conjuntura macroeconómica e financeira, doméstica e internacional, que atualmente se vive. Num contexto de profundas mutações e de grandes incertezas no horizonte, o Banco de Portugal estará no centro da análise e, em algumas áreas, na definição das principais políticas de estabilização económica e financeira do país e, de forma partilhada, da área do euro.

Paralelamente, o trabalho no Banco tenderá a desenvolver-se em ambientes cada vez mais complexos e exigentes, o que levará, inevitavelmente, à necessidade de melhorar as suas políticas de gestão interna. Por outro lado, as alterações em curso ao nível dos métodos de trabalho, dos processos e das tecnologias, a par das restrições na utilização de recursos, exigem um aumento da capacidade de resiliência e de adaptação à mudança. Para os próximos anos, estes fatores serão determinantes nas transformações que se vão operar no Banco, com reflexo último no aumento dos níveis gerais de desempenho da instituição.

### **3.3. Objetivos gerais**

Relevando os complexos desafios que se colocam ao Banco de Portugal no presente e no futuro, a motivação e propósitos para a realização desta Tese passam por:

- a) **Identificar as principais ameaças e oportunidades que se colocam à instituição e aos bancos centrais em geral**, refletir sobre a sua capacidade de adaptação a crescentes e mais severos contextos de mudança, a maiores níveis de complexidade de atuação, tanto ao nível nacional como internacional, e a um cada vez maior escrutínio externo sobre os resultados da sua atuação e da utilização dos recursos públicos que estão à sua disposição.
- b) **Criar um quadro conceptual e metodológico de suporte ao exercício de planeamento estratégico**, com vista a disponibilizar um instrumento útil, quer para os órgãos de gestão e colaboradores do Banco, ao proporcionar o alinhamento das decisões e dos desempenhos individuais com os objetivos coletivos da instituição.

Esse quadro conceptual e metodológico deverá assentar na definição de uma visão integradora; na identificação das principais responsabilidades estratégicas e nas prioridades e linhas de ação que lhe estão associadas; na formulação das principais políticas transformacionais internas (cobrindo todas as dimensões da gestão) e, por fim, na alocação dos recursos a disponibilizar às diversas missões/funções no horizonte de planeamento.

### 3.4. Problemática de investigação

As razões que levam a considerar que o desenvolvimento dos exercícios de planeamento estratégico anteriores não têm cumprido totalmente com os objetivos propostos (v.g. *melhoria das práticas de gestão e desenvolvimento organizacional; visão integradora da instituição; foco em resultados; melhoria da imagem e reputação externa*) são resumidamente as seguintes **[problemática de investigação]**:

- i) Dificuldade em medir resultados em bancos centrais, na medida em que estes exercem múltiplos poderes de autoridade, dificilmente mensuráveis de forma tangível, executados em regime de ampla independência e com reduzido controlo ou supervisão direta. É comumente aceite que os bancos centrais não estão tradicionalmente focados na eficiência e na medição de resultados;
- ii) Desenvolvimento da atividade numa lógica marcadamente segmentada, no sentido em que a cada departamento corresponde uma missão específica do Banco, desenvolvida com grande autonomia face às demais, que impede a criação de uma visão de conjunto e o alinhamento transversal de objetivos (silos);
- iii) Articulação incipiente entre a visão (que se confunde normalmente com a missão definida nos respetivos estatutos legais), os objetivos estratégicos e a gestão interna que é conduzida iminentemente numa lógica “*run the bank*” e sem aferição a uma estratégia integradora da instituição;
- iv) Desalinhamento com os restantes instrumentos de gestão: orçamento, *headcount*, planos de atividades departamentais e plano sectoriais (IT/Mercados/Pagamentos/...);
- v) Dificuldade em prever e gerir fatores exógenos, por falta de preparação e de estímulos de gestão (não há lógica de mercado, de concorrência, de avaliação e de predição de impactos externos);
- vi) Não existência de restrições financeiras ativas (é vulgar ouvir-se a expressão: “*o dinheiro não é, normalmente, um problema para os bancos centrais*”) e reduzido controlo/escrutínio externo sobre as práticas de gestão e sobre a utilização dos seus recursos próprios (foco nas políticas e não na *performance*);
- vii) Integração em sistemas internacionais (Eurosistema/MUS) que determinam e condicionam a atuação dos BCN, deixando-lhe pouca margem de atuação individual.

Este tipo de problemas é comum à generalidade dos bancos centrais e tem levado a que os seus exercícios de planeamento estratégico tenham reduzida eficácia e escassa utilidade para a gestão. Existe, porém, ao nível dos mais altos responsáveis destas instituições, a consciência de que o contexto envolvente e os desafios que se colocam aos bancos centrais exigem, cada vez mais, uma atitude de avaliação prospetiva e de planeamento estratégico orientado para a promoção da eficiência e para a obtenção de melhores resultados nas suas múltiplas áreas de atuação. Há, nesse sentido, um forte impulso na maioria dos bancos centrais para a criação de estruturas de suporte ao planeamento e à adoção de ferramentas de planeamento e controlo.

Perante tal diagnóstico (problemática), a investigação a desenvolver centra-se na seguinte questão:

***Como desenvolver o planeamento estratégico no Banco de Portugal, no sentido de o tornar útil à gestão e inclusivo (“One Bank”) para toda a organização?***

## 4. Revisão da literatura

Nesta seção desenvolve-se o enquadramento teórico, através da revisão de literatura, subjacente às principais temáticas do presente projeto de tese, enunciando e desenvolvendo os conceitos centrais que lhes são inerentes.

Começa por se efetuar uma revisão de literatura sobre o tema da estratégia e do planeamento estratégico, na sua conceção mais abrangente. Desenvolve-se de seguida uma análise à importância do planeamento estratégico em organizações públicas (sem fins lucrativos) e, por fim, aborda-se o processo de planeamento e desenvolvimento estratégico em bancos centrais nacionais (ou entidades afins), sendo que neste particular os estudos teóricos existentes são ainda muito escassos e incipientes.

### 4.1. Estratégia e Planeamento Estratégico

#### 4.1.1. Estratégia

O estudo e a pesquisa sobre estratégia empresarial começou, no campo académico, no início dos anos 60 do século passado (Ronda-Pupo e Guerras-Martin, 2012).

O conceito de estratégia surgiu da necessidade de apoiar os gestores (particularmente os diretores gerais das maiores empresas) a prever e a organizar de forma estruturada e ordenada a sequência de eventos e decisões que enfrentavam ao longo do tempo, ajudando a posicionar a empresa no seu contexto envolvente interno e externo (Porter, 1983).

Os grandes contributos iniciais para a investigação sobre a estratégia empresarial são de Chandler, Ansoff e Andrews.

Chandler (1962) afirma que a estratégia pode ser definida como a determinação das metas e objetivos de longo prazo da empresa, focando os recursos necessários à concretização dessas metas. Ansoff (1965) defende que a estratégia é um conjunto de regras de suporte à tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial da realidade envolvente (*tem origem neste autor a conhecida Matriz de Ansoff*). Acrescenta este autor que as decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema. Por seu lado, Andrews (1980) define estratégia como um conjunto de direções claras que orientam a evolução do negócio da empresa e das suas atividades, tendo por base uma cuidada análise de diagnóstico da realidade envolvente.

A abordagem destes três autores pode considerar-se complementar entre si e precursora das correntes de pensamento seguintes.

Porter (1980, 1985, 1996), outro dos grandes teóricos nesta área, introduz o conceito de **estratégia competitiva**, explicitando-o como o conjunto de ações ofensivas ou defensivas tendentes a criar uma posição competitiva numa determinada indústria, para enfrentar com sucesso as forças concorrentes e assim obter um retorno maior sobre o investimento. Para Porter (1996: 64) a "*estratégia competitiva é sobre ser diferente. Significa deliberadamente escolher um conjunto diferente de atividades para oferecer uma mistura única de valor*". Por outras palavras, Porter (1996) define a estratégia como a base da criação de vantagem competitiva, significando tal que os produtos e serviços oferecidos por uma empresa devem fornecer vantagens únicas aos clientes, difíceis de seguir pela concorrência.

Outro importante autor, Mintzberg (1988) fundamenta que a estratégia é uma força (mediadora) que atua entre a organização e o seu meio envolvente. Serve para criar um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para abordar as dinâmicas emergentes do meio envolvente. Como se pode verificar, enquanto para Porter (1996) o mais relevante é o domínio das forças competitivas concorrenciais, para Mintzberg (1988) o mais importante é o conhecimento e controlo das adversidades do meio envolvente.

O mesmo Mintzberg (1994, 1995) afirma mais tarde que a construção da estratégia é a combinação de um processo racional e planeado com as dinâmicas emergentes, sendo estas provocadas por alterações na concorrência, nos mercados ou nas tecnologias, as quais levam inevitavelmente à redefinição da estratégia inicialmente preconizada. Ou seja, os desvios da estratégia inicial face à estratégia efetivamente realizada, não são mais do que a adaptação do plano a realidades emergentes não previstas. A estratégia deve ser necessariamente flexível, de forma a permitir a utilização da criatividade e da inovação na abordagem a elementos supervenientes.

Para Hamel e Prahalad (1990, 1994), a estratégia é um caminho criativo para conceber o futuro da empresa. A estratégia deve assentar na inovação, criação e revolução: na inovação exige-se criatividade para abrir novas opções, abandonar velhos paradigmas e modelos mentais que condicionam o desenvolvimento do negócio; na criação procuram-se novas competências e abordagens que sustentem novas propostas de valor; e na revolução reformam-se os modelos

de organização da empresa e do sector, transformando os seus contextos funcionais (Hamel, 1996).

Nos últimos tempos a estratégia teve necessidade de reformular os elementos e o seu processo de elaboração (Gavetti *et al.*, 2004, 2005). Os mercados assistiram a um aumento da complexidade em decorrência de mudanças na definição e na dissolução das fronteiras dos sectores, em resultado da convergência tecnológica, da diminuição das barreiras à inovação e, não menos importante, da crescente interligação entre os diferentes sistemas de produção e distribuição. As alterações num elemento do sistema provocam reações noutros elementos, desencadeando assim novas e sucessivas vagas de inovação. A rapidez de mudança, provocada pela crescente globalização, incentivou as empresas à evolução tecnológica e ao desenvolvimento de estratégias de internacionalização e conquista de novos mercados, criando, por via da inovação, novas vantagens competitivas.

Nessa linha, Kim e Mauborgne (2004, 2005, 2009) apresentam a **Blue Ocean Strategy**, que retoma o conceito da “*value innovation*” como forma de criar mercados desconhecidos e fugir à concorrência, atingindo elevados lucros e crescimentos sustentáveis. Estes autores afirmam que o universo empresarial compreende dois tipos diferentes de espaço: **os oceanos vermelhos e os oceanos azuis**. Os oceanos vermelhos representam as indústrias atuais - o mercado conhecido. Aqui, os limites da indústria são identificados e aceites, e as regras competitivas são conhecidas por todos os agentes. As empresas tentam superar os seus competidores, com o objetivo de captar uma maior parte da procura existente. Como o espaço fica cada vez mais coberto, as perspectivas de lucros e de crescimento vão-se reduzindo. Os oceanos azuis representam todas as indústrias não existentes hoje - o mercado desconhecido e não antecipado pela concorrência. Nos oceanos azuis, a procura é criada em vez de disputada. Na visão destes autores, no desenvolvimento da estratégia é indispensável que as empresas considerem e se concentrem também nos mercados ainda não explorados, para além dos mercados em que a empresa tem vantagem competitiva. A inovação deve ser a base da conquista destes mercados.

Outro conceito emergente de estratégia é o de **coopetição**, que evidencia que determinados contextos fazem com que as empresas precisem de algum modo compatibilizar a satisfação de interesses conflitantes e comuns (Bengtsson e Kock, 2000), reconhecendo que **pode haver simultaneidade entre a competição e a cooperação**. Nessa linha de pensamento, Koza e



Lewin (1998) acrescentam que, na perspetiva do mercado, é a distância da atividade com relação ao cliente que determina a divisão entre as interações de competição e cooperação: empresas competem em atividades próximas aos clientes e cooperam em atividades distantes aos mesmos.

#### 4.1.2. Planeamento Estratégico

Para uma correta formulação estratégica, as organizações têm necessidade de sistematizar um processo que permita a definição de metas e objetivos, eliminando a subjetividade e escolhendo as melhores alternativas de valor para a organização. O processo de **planeamento estratégico** tem como objetivo primordial estabelecer uma direção para a organização, enquadrando-a com o contexto envolvente no sentido de lhe oferecer as melhores oportunidades disponíveis.

Dess *et al.*, (2010, 2012) identifica três etapas que são essenciais para a gestão estratégica: análises, decisões e ações. Na prática, esses três processos - muitas vezes referidos como análise de estratégia, formulação de estratégia e implementação de estratégia - são extremamente interdependentes e não necessariamente sequenciais.

Wheelen e Hunger (1995, 2008) afirmam que a estratégia de uma organização não é mais de que um **plano global** (plano-mestre), abrangente e integrador, que permite definir a forma de concretizar a sua missão e os seus objetivos.

Nesse plano global observam-se, na maioria da literatura produzida, quatro etapas fundamentais: a análise de diagnóstico; a formulação da estratégia; a implementação; e a avaliação.

A primeira fase, considerada de **diagnóstico**, consiste na elaboração de uma análise da evolvente externa e interna à empresa. As informações recolhidas nesta primeira etapa são os fundamentos da formulação estratégica proposta na fase seguinte.

Esta fase deve ser iniciada, segundo Mintzberg *et al.*, (1995), com a análise externa, uma vez que desta forma a análise interna pode ser melhor fundamentada e adaptada à realidade externa. O recurso a ferramentas como a análise das cinco forças de Porter (2008), a análise PEST (fatores político-legais, económicos, socioculturais e tecnológicos) ou a análise de *stakeholders*, facilita a síntese e organização da análise externa. Já a análise interna é apoiada pela análise funcional ou pela análise da cadeia de valor. A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses,*

*Opportunities e Threats*) surge como complemento das análises anteriores, uma vez que corresponde à síntese da análise externa e interna. Por fim, análise ambiental permite perceber o hiato entre a posição atual da organização e a posição desejada.

A segunda fase consiste na **formulação estratégica**, ou planeamento a longo prazo, e considera a determinação da visão e missão da organização, de metas, objetivos, políticas e planos de ações que concretizam os resultados propostos. Stenbridge (2014) afirma que as metas são uma perspetiva macro do que a organização pretende alcançar, enquanto os objetivos visam operacionalizar as metas e devem ser quantificados e enquadrados no tempo, de forma a definir indicadores mensuráveis para averiguação do seu grau de concretização.

A terceira fase consiste na **implementação da estratégia** formulada na fase anterior. Compreende a execução de programas com atividades concretas, com a aplicação de orçamentos e de procedimentos operacionais. A implementação é, de facto, a concretização da estratégia, ou seja, a transformação das ações previstas em resultados (Stenbridge, 2014).

Por fim, a quarta fase consiste na utilização de ferramentas de **avaliação e controlo** da *performance* da estratégia implementada. Esta etapa deve conferir forte dinamismo ao processo, no sentido em que o desempenho organizacional deve ser permanentemente avaliado de forma a verificar se está “*on-track*”, se mantém o seu comprometimento com as metas e objetivos a atingir e se continua alinhado com a missão e visão definida. Stenbridge (2014) defende que a avaliação e o *feedback* constantes são essenciais para manter o processo de planeamento no curso adequado, agindo corretivamente sempre que necessário, nomeadamente através da modificação da estratégia, melhoria da sua execução, ajustamento dos objetivos ou até da organização.

Para que o processo de planeamento estratégico seja bem-sucedido é importante garantir, para além do envolvimento e comprometimento dos gestores de topo, a preparação de todos os colaboradores para a participação no processo. A interiorização organizacional de um processo de planeamento e de pensamento estratégico é tão ou mais importante, só por si, do que o documento final produzido.

O processo de planeamento deve ser estruturado segundo uma calendarização bem definida, onde se deve incluir tempo de reflexão, quer nas fases de formulação, quer nas fases de assimilação. Esta calendarização deve ter em conta as metas de curto prazo, devendo, no

entanto, valorizar uma perspetiva de longo prazo. Este processo deve incluir não só as ações e atividades ao nível estratégico, mas também ao nível tático. Nas primeiras são incluídas políticas e orientações gerais. As segundas incluem diretrizes operacionais, como a alocação de recursos.

#### **4.2. Planeamento Estratégico em Organizações Públicas (sem fins lucrativos)**

As organizações públicas visam, por definição, o bem comum e são financiadas – pelo menos em parte – pelos impostos e taxas pagas pelos cidadãos, pelo que a sua gestão planeada e cuidada, a prestação de contas e a avaliação do seu desempenho devem existir e são reclamadas pela sociedade. Neste quadro, também para as organizações públicas o planeamento estratégico se revela cada vez mais importante como instrumento de gestão, considerando a crescente complexidade do ambiente em que se inserem (Poister, 2010).

Os princípios para implementação de um planeamento estratégico em empresas privadas e organizações públicas são similares, na medida em que ambas têm que analisar o seu ambiente interno e externo, formular uma missão, definir os seus objetivos, desenvolver planos e projetos para a sua execução, controlar e avaliar a execução do planeamento (Bryson e Roering, 1987). Ainda assim, existem algumas diferenças de enquadramento entre as organizações privadas e as organizações públicas que certamente influenciam a formulação, aplicação e controlo do planeamento estratégico. Wright *et al.*, (2000) refere que as principais diferenças entre as organizações privadas e as públicas ficam ao nível da propriedade (pública *versus* privada), tipo de receita (impostos, taxas e contribuições *versus* venda de produtos e serviços) e do enquadramento institucional (tipo de sector público *versus* tipo de organização societária).

Segundo Boyne e Walker (2010: 185), o planeamento estratégico no setor público pode ser conceptualizado como: “*um meio pelo qual as organizações podem melhorar o seu desempenho e oferecer melhores serviços aos cidadãos*”.

Desta definição pode retirar-se a ideia de que a finalidade do planeamento estratégico no setor privado e no setor público apresentam algumas diferenças. Senão vejamos: as empresas utilizam o planeamento estratégico, sobretudo, com o objetivo de manter vantagens competitivas sobre a concorrência; ao passo que as organizações públicas utilizam-no para melhorar a sua eficiência e eficácia perante os cidadãos e as demais partes interessadas (*stakeholders*), incluindo as entidades de controlo e fiscalização. Neste particular, é ainda

importante que os gestores públicos estejam conscientes de que sobre eles é exercida alguma influência e orientação política, a qual inevitavelmente condiciona a estratégia e a gestão da organização.

De facto, as estratégias do setor público e do setor privado são formuladas em ambientes distintos. Enquanto a estratégia das empresas é desenvolvida num ambiente de livre concorrência por uma determinada quota de mercado, a estratégia das organizações públicas é desenvolvida num ambiente politicamente condicionado, em que as escolhas partem de uma determinada orientação política e têm em vista a promoção do interesse público dos seus *stakeholders*. Nas organizações públicas, o primeiro passo do planeamento estratégico é, assim, a identificação das partes interessadas e a ponderação das suas preferências e importância para as finalidades da organização, tendo sempre como pano de fundo as orientações políticas vigentes.

Para Bryson (2004), o principal desígnio do planeamento estratégico em organizações públicas, sendo iminentemente político, é o desenvolvimento de um pensamento estratégico que crie valor público. Para este autor, o objetivo do planeamento estratégico é encontrar o melhor compromisso entre a organização e as suas partes interessadas, numa lógica de interesse e serviço público. De uma forma geral, Bryson (2004) enuncia algumas das principais contribuições do planeamento estratégico para as organizações públicas: i) serve o desenvolvimento de estratégias globais orientadas para a satisfação do interesse geral; ii) apoia a escolha de opções estratégicas em ambientes em constante mudança; iii) hierarquiza os objetivos e estabelece prioridades, face às restrições existentes; iv) dimensiona as consequências futuras de ações presentes; v) desenvolve uma base coerente para a tomada de decisão; e vi) permite o controlo das atividades e a avaliação do seu desempenho institucional.

Será igualmente importante considerar que no setor público o planeamento de atividades está sujeito a um enquadramento legal específico (*observância dos princípios da legalidade, transparência, publicidade, igualdade, consistência, responsabilidade financeira*, etc), que é também necessário ter em conta na formulação da estratégia das organizações. Estas condicionantes criam rigidez nas tarefas e responsabilidades dos gestores e influenciam profundamente a cultura da organização. Há uma clara predisposição para a forma, dando primazia às regras e aos procedimentos, muitas vezes em detrimento da substância e da

orientação para os resultados, dificultando, nessa medida, a capacidade de inovação e de tomada de riscos por parte dos gestores. Outras condicionantes da adaptação da gestão estratégica às organizações públicas são o facto de o planeamento público estar sujeito a um permanente escrutínio da sociedade e à necessidade de atender a amplos grupos de interesse que podem diluir a atenção na estratégia. Por outro lado, o facto de as análises/estudos técnicos serem frequentemente complexas e dispendiosas, e de as limitações ao financiamento e as perspetivas de curto prazo tornarem difícil de justificar a existência de especialistas em planeamento estratégico nas organizações públicas.

Bryson (1988) refere que o processo de planeamento estratégico no setor público necessita de reunir alguns atributos para ser bem-sucedido: Ter pessoas responsáveis por garantir a legitimidade do processo, líderes e uma equipe bem preparada e experiente para conduzir o planeamento estratégico. Esses líderes devem, ainda, ter capacidade de reunir informações e sinergias entre as pessoas em momentos de discussão e decisão de pontos importantes; Ter flexibilidade para compreender que pode haver ruturas, condicionamentos (de recursos e outros) e atrasos; Ter abertura para considerar e analisar diferentes pontos de vista, conciliando diferentes abordagens políticas.

Não obstante todas as diferenças assinaladas, a verdade é que as abordagens de planeamento estratégico desenvolvidas no sector privado podem ajudar as organizações públicas a tornarem-se mais eficazes (Bryson e Roering, 1987). Tal como para as organizações empresariais, a avaliação do desempenho das organizações públicas é importante, tanto numa perspetiva interna, como numa perspetiva externa (Micheli e Kennerley, 2005; Ramadan e Borgonovi, 2015).

### **4.3. Planeamento Estratégico em Bancos Centrais Nacionais**

Apesar da vasta literatura existente sobre as funções e responsabilidades dos bancos centrais, o estudo e a investigação sobre a sua forma de gestão, os seus modelos de planeamento e organização, os seus sistemas de avaliação de desempenho e sobre a sua própria cultura são reduzidos e particularmente pobres (Momani e Amand, 2014).

Os bancos centrais têm, quase sem exceção, responsabilidades nucleares em matéria de condução da política monetária e têm, em geral, também importantes funções no domínio da estabilidade financeira, o que os torna mais proeminentes (e nem sempre bem compreendidos)

durante os períodos de maior turbulência económica e financeira. A estrutura dos papéis e das responsabilidades de cada banco central, bem como o leque de outras funções que lhe estão estatutariamente atribuídas, podem variar de país para país (Crowe e Meade, 2007).

Desde há algumas décadas a esta parte, a política monetária passou a ser da competência dos bancos centrais e passou a estar legitimada politicamente por duas razões fundamentais. Em primeiro lugar, porque os bancos centrais podem ser diretamente responsabilizados neste domínio, uma vez que os resultados das suas ações em termos de controlo da inflação e estabilidade de preços são claramente observáveis e mensuráveis. Em segundo lugar, porque se entendeu que a política monetária é melhor conduzida por uma entidade independente e com capacidades e conhecimentos económicos e financeiros apropriados, sendo inequivocamente reconhecida elevada capacidade técnica aos bancos centrais nestas áreas (Blinder, 2004).

De posse desta competência, um banco central deve conduzir a política monetária de uma forma independente dos ganhos inerentes a essas operações, e, mesmo ao nível da emissão monetária, um banco central deve preocupar-se primariamente com a evolução da inflação e não com o rendimento de *senhoriagem* inerente à colocação em circulação de uma maior quantidade de dinheiro. Um banco central pode e deve incorrer em prejuízos se essa situação for necessária para o atingir dos seus objetivos. O uso do lucro como medida frequente de avaliação de desempenho, previsto pelas normas internacionais de contabilidade, não se aplica aos bancos centrais, que medem a sua *performance*, essencialmente, pela capacidade de controlo dos preços e pela garantia da estabilidade financeira de um país (Fischer, 1995).

Neste quadro, os bancos centrais são entidades públicas de características muito particulares, na medida em que assumem amplos poderes de autoridade (previstos nas Constituições Nacionais e nos Tratados Internacionais), desenvolvem um conjunto de atividades que, em condições normais, são propiciadores de resultados significativos, mas não estão primordialmente orientados para o lucro, mas sim para o interesse público (medido pela estabilidade económica e monetária, geradora de crescimento e emprego). É assumido que a característica (e o requisito) fundamental de um banco central nacional é a sua independência face aos poderes políticos e económicos, exercida em ordem a concretizar o seu mandato central: garantir a estabilidade de preços. Para assumir e consolidar essa independência, os bancos centrais têm, cada vez mais, que gerar confiança e reforçar a sua credibilidade junto dos decisores políticos, nacionais e

multinacionais, mas também na relação com as demais partes interessadas, onde se inclui a comunicação social e a sociedade em geral (Moser-Boehm, 2006).

O papel dos bancos centrais está, em todas as geografias, a mudar de forma substancial, fruto das crises económicas e financeiras que se têm vivido, à escala global, nos últimos anos e das responsabilidades que lhes têm sido atribuídas na gestão atual e na prevenção futura dessas crises (Cobham, 2012). Regra geral, nos tempos atuais o papel do banco central tende a ser maior, mais arriscado e mais complexo. Esta realidade convoca novos desafios para os bancos centrais, que os têm que enfrentar com renovadas abordagens aos mais diversos níveis, que vão desde o reforço da sua capacidade de planeamento e de valorização da sua intervenção técnica, até à gestão proactiva da sua reputação e da relação com outros atores institucionais. Se os bancos centrais não conseguirem vencer os desafios que enfrentam nestas dimensões, correm o risco de ver os Governos questionar e reduzir-lhes os amplos poderes que adquiriram, afetando a sua independência e o seu papel institucional. Neste caminho de afirmação, os bancos centrais precisam de demonstrar alguma humildade, de melhorar as suas estratégias de comunicação, de inspirar confiança junto da sociedade e, não menos importante, de melhorar os seus modelos de planeamento e de gestão organizacional (Blinder *et al.*, 2008).

Os bancos centrais são primordialmente vistos como instituições de formulação e execução de políticas públicas e de emissão de opiniões assentes na sua capacidade técnica e na sua independência, não sendo particularmente reconhecidos por terem uma gestão organizacional eficaz. No entanto, como qualquer outra organização, a eficácia de um banco central depende diretamente da forma como é gerido. A tarefa de gestão num banco central é complexa pela relativa ausência de indicadores objetivos de desempenho, como são o lucro e o retorno para os acionistas do capital investido. No entanto, mesmo com o seu carácter especial, os bancos centrais foram, ao longo das últimas duas décadas, evoluindo nos modelos e nas práticas de gestão organizacional, aplicando novas metodologias e instrumentos.

No seu relatório sobre os modelos de governação dos bancos centrais, o Bank for International Settlements - BIS (2009) ressalta a importância das práticas de gestão e estruturas organizacionais para melhorar a profissionalização, eficácia e independência dos bancos centrais. Num levantamento feito junto dos quarenta principais bancos centrais do mundo, o BIS (2009) identifica que quase todos os bancos centrais concretizaram mudanças ou tinham

planos para fazer significativas transformações nas suas práticas de gestão, especialmente ao nível dos recursos humanos e do desenvolvimento organizacional. Especificamente, foi identificada uma tendência para a implementação de processos mais rigorosos e profissionais ao nível das políticas remuneratórias e de avaliação de desempenho, introduzindo o mérito como critério central. Esta evolução favoreceu a capacidade dos bancos centrais para competir com o setor privado na captação e retenção de talentos. O BIS (2009) argumenta que estas mudanças refletem o aumento da procura de colaboradores mais especializados, bem como os efeitos das tecnologias de informação e de comunicação sobre as necessidades de empregados com novas competências e qualificações. Esta evolução traduz ainda a preocupação dos bancos centrais em se posicionar como instituições públicas modernas, mais eficazes e eficientes, e capazes de utilizar os seus recursos (humanos e materiais) através da aplicação das melhores práticas de gestão e controlo disponíveis, incluindo as mais valorizadas pelo setor privado.

Embora integrando o setor público, os bancos centrais estão geralmente excluídos dos perímetros orçamentais nacionais (este é um requisito para a sua independência), em razão do que são instituições que não têm restrições orçamentais impostas do exterior, embora se assista a uma crescente pressão para distribuição de dividendos ao Estado (Reis, 2013). Por isso, em muitas situações, os bancos centrais são percebidos como pouco eficientes e até financeiramente indisciplinados. Em alguns países, o contraste (ao nível das restrições orçamentais e das políticas salariais) entre os bancos centrais e outras entidades públicas é ampliado pelos salários substancialmente mais altos oferecidos pelos bancos centrais, tendo em vista atrair colaboradores cujas oportunidades alternativas de emprego incluem o setor privado e, em especial, o setor financeiro que pratica das mais elevadas remunerações do mercado. Porém, em muitos países, à medida que as pressões aumentam sobre a generalidade do setor público para cortar custos e aumentar a eficiência, os bancos centrais têm sido compelidos, por iniciativa própria, mas também por pressão política e da opinião pública, a aumentar o seu foco na eficiência e no controlo de custos (BIS, 2009).

Nesse sentido, muitos bancos centrais, durante a última década, reforçaram os seus processos de planeamento, orçamentação e de reporte financeiro. As despesas gerais de funcionamento - *geralmente pouco expressivas quando comparadas com o valor dos ativos, das operações financeiras ou mesmo com o lucro gerado pelos bancos centrais* - são financiadas a partir dos seus próprios proveitos, não carecendo de qualquer transferência dos orçamentos de Estado. Na



maioria dos casos, o processo de aprovação orçamental não implica a autorização prévia do Governo, mas em muitos casos implica a aprovação “*ex-post*”, havendo, em qualquer caso, a obrigação de prestação e publicação de contas.

O processo de orçamentação exige planeamento e controlo, independentemente de o orçamento estar, ou não, sujeito à aprovação do governo ou de ser apenas da responsabilidade do Conselho de Supervisão/Auditoria do banco central. Em qualquer caso, a necessidade desse planeamento e controlo pode ser maior neste último caso, porquanto a uma maior autonomia está geralmente associada a necessidade de uma prestação de contas mais rigorosa. Como os bancos centrais não são instituições com fins lucrativos, as suas despesas operacionais não podem ser avaliadas em relação a critérios rígidos, como por exemplo o critério do “*cost to income*” que é geralmente utilizado pelas instituições de crédito. Em alternativa, os seus gastos precisam de ser avaliados em termos de contributo efetivo para a concretização da sua missão (e dos resultados esperados das políticas associadas), uma conexão que é geralmente imprecisa e muito difícil de determinar. Este é um dos problemas centrais associados à gestão dos bancos centrais: falta de métricas para a avaliação do seu desempenho e obtenção de resultados.

Para obviar a esta dificuldade, os bancos centrais tem vindo cada vez mais a procurar utilizar metodologias preconizadas para o sector privado ao nível do planeamento e controlo de gestão (pe. *balanced scorecard*) para garantir uma utilização, tanto quanto possível, eficaz e eficiente dos seus recursos financeiros e materiais. Nesse sentido, a maioria dos bancos centrais já empreende um processo de planeamento estratégico como suporte ao exercício de elaboração dos seus planos de atividade e orçamentos anuais. O objetivo é identificar as metas e prioridades organizacionais, a médio prazo, para que os recursos sejam alocados, numa base anual, em conformidade com os objetivos e as linhas de orientação previamente definidas (BIS 2009).

Um plano abrangente e com objetivos claros constitui-se num instrumento orientador quer para os órgãos de gestão e colaboradores dos bancos centrais, ao proporcionar o alinhamento das decisões e dos desempenhos individuais com o conjunto de objetivos transversais da instituição, quer para todas os seus *stakeholders*, ao disponibilizar informação sobre a sua atividade do Banco e sobre as suas prioridades estratégicas.

Uma prática comum é iniciar o processo de planeamento com uma ampla **análise de diagnóstico** – *enviromental scan* – utilizando metodologias como a análise SWOT ou PEST,

tendente a identificar as questões emergentes (potenciais ou reais) – externas e internas – que se podem colocar no horizonte de planeamento para a execução da missão do banco central (aos mais diversos níveis), bem como eventuais mudanças no cenário económico ou político envolvente, ao nível nacional e internacional.

É relativamente frequente que os bancos centrais criem *Steering Committees* para desenvolver este exercício de reflexão alargada e prospetiva, que podem mesmos incluir painéis de especialistas nacionais e internacionais que contribuem para a densificação da análise e do pensamento estratégico. No *Steering Committee* do planeamento podem (e devem) também participar colaboradores provenientes de diferentes áreas da organização (especialistas da missão e das áreas operacionais), bem como de outros órgãos de gestão (por exemplo do Conselho de Supervisão/Auditoria), tendo em vista aportar uma perspetiva mais técnica e independente e ao mesmo tempo desafiadora do processo. O objetivo é ser prospetivo e abrangente, com vista a preparar o banco central para potenciais novas exigências e novos contextos, bem como, quando apropriado, para ajudar a dar forma às questões emergentes e ainda relativamente indefinidas.

Normalmente, o processo resulta num plano estratégico de médio prazo, com um horizonte de três a cinco anos, que define o contexto e as linhas gerais de orientação para o desenvolvimento de um plano mais focado ao nível tático e operacional (orçamento) para cada um dos anos do período considerado (Bank of England, 2014).

Outra variável do exercício diz respeito à adoção de uma abordagem mais “*top-down*” ou mais “*bottom-up*” para a construção do plano. A abordagem “*top-down*” começa normalmente com a definição dos objetivos de alto nível (linhas gerais de orientação estratégica), sendo a responsabilidade pela sua determinação atribuída à gestão executiva de topo (Conselho de Administração). A partir das orientações de alto nível os departamentos e divisões desenvolvem os planos mais detalhados e operacionais, sobre os quais se constrói o plano estratégico.

Uma abordagem “*bottom-up*”, ao invés, começa com os departamentos e divisões a identificar as prioridades e projetos, os que são posteriormente avaliados e integrados no plano global. Esta última abordagem tende a gerar um processo mais participativo, embora mais moroso e nem sempre mais focado.

Para além da sua utilidade enquanto suporte à gestão das suas atividades, o planeamento estratégico aplicado aos bancos centrais pode e deve constituir-se como um instrumento de avaliação de desempenho. Nesse sentido, o grau de implementação e de sucesso do plano deve ser medido através de critérios claros e quantitativos de avaliação de *performance*. Para aferir de forma clara e objetiva as transformações que se perspetivam para o período de vigência do plano, os bancos centrais devem utilizar alguns indicadores globais e medir a sua evolução.

Um plano estratégico fornece uma base sólida para que os bancos centrais possam ser avaliados e responsabilizados pelo seu desempenho, tanto pelos órgãos de fiscalização e pelas autoridades governamentais, como pelo público em geral. Nesse sentido, são já vários os bancos centrais que elaboram os seus Relatórios Anuais tendo por referência a avaliação do seu desempenho face aos resultados e objetivos previstos nos seus planos estratégicos. É o princípio da transparência e da prestação de contas a funcionar em pleno, numa altura em que essa exigência é colocada sobre os bancos centrais de forma cada vez mais intensa.

Por tudo o que se referiu, é inelutável concluir que uma adequada formulação estratégica se reveste da maior importância para o reforço da capacidade, independência, credibilidade e reputação dos bancos centrais nacionais (Cukierman, 1992).

## 5. Quadro conceptual

### 5.1. Enquadramento geral

O trabalho será desenvolvido com o objetivo de poder servir de apoio ao processo de elaboração do Plano Estratégico do Banco de Portugal para os próximos três anos (até 2020).

O trabalho tem por base um aprofundado enquadramento teórico (revisão de literatura) sobre os temas do planeamento estratégico, com incidência em especial na sua aplicação em organizações públicas sem fins lucrativos e em bancos centrais nacionais e entidades afins, recorrendo a artigos relativos à temática em estudo, de modo a extrair os modelos e conceitos atuais que permitam a estruturação e o desenvolvimento de um exercício de planeamento em caso real.

Por se tratar de uma instituição (banco central) e de atividades muito peculiares (exercício de poderes de autoridade e regulatórios), o planeamento estratégico no Banco de Portugal não pode ser comparado, de forma simples e direta, com o de outras organizações (*market-oriented*), pelo que seguirá, com as necessárias adaptações, uma estrutura concetual de planeamento próxima da que é preconizada para organizações públicas sem fins-lucrativos.

No contexto atual em que atuam os bancos centrais nacionais e tendo em conta a natureza das suas atividades e o contexto adverso da envolvente externa, o exercício de planeamento estratégico revela-se particularmente complexo e desafiante. As evoluções recentes ao nível da integração europeia e o movimento generalizado de alargamento dos mandatos dos bancos centrais e de aumento do risco e da complexidade das atividades colocam desafios verdadeiramente estruturantes para os próximos anos.

No horizonte temporal 2020, o Banco de Portugal deverá consolidar a sua posição, nos contextos nacional e europeu, e de se adaptar a uma “nova normalidade”, em termos da atividade, marcada pela intensa participação em sistemas internacionais, pela gestão de um balanço com maior dimensão e risco (por via da atuação nos programas de compra de dívida pública), pela crescente exigência de dividendos por parte do acionista Estado e pela necessidade de gerir proactivamente a sua imagem e reputação externa de forma a preservar a sua independência.

No desempenho das suas missões estatutárias, o Banco terá de continuar a adaptar-se aos desenvolvimentos nos quadros nacional e internacional. Nos anos mais próximos o destaque vai para a participação na consolidação da União Bancária europeia, a colaboração ativa e influente junto das contrapartes europeias e nacionais que se relacionam com o Banco, a reavaliação da eficácia das medidas e dos instrumentos de política monetária, o aprofundamento e a promoção do conhecimento sobre a economia portuguesa e sobre a integração europeia, a gestão preventiva dos riscos de balanço do Banco, o desenvolvimento do quadro analítico e dos instrumentos da política macroprudencial e o aprofundamento e promoção (interna e externa ao Banco) do conhecimento sobre a economia portuguesa.

Simultaneamente, é fundamental acompanhar os desafios intrínsecos à inovação tecnológica e financeira, em particular os impactos no sistema financeiro português e no Banco de Portugal, e reforçar o papel preventivo nos domínios do branqueamento de capitais e do financiamento do terrorismo.

Como foi amplamente explicitado na revisão da literatura, a realização de um exercício de planeamento estratégico em bancos centrais é uma tarefa complexa e desafiante nos dias de hoje por motivos relacionados com a natureza das atividades desenvolvidas e o contexto particular da envolvente externa.

Efetivamente, como consequência das crises económica, financeira e de regulação, tem-se assistido a uma profunda mudança do papel dos bancos centrais, que, muito provavelmente, será irreversível. Em regra, as alterações vão no sentido do alargamento dos mandatos e do aumento do risco e da complexidade das atividades. No caso do Banco de Portugal, relevam, neste domínio, as funções de autoridade de supervisão prudencial bancária e de supervisão comportamental, de autoridade macroprudencial, de autoridade de resolução, e, ainda, as funções de prevenção do branqueamento de capitais e do financiamento ao terrorismo, quer no plano nacional, quer no quadro da União Bancária e do Sistema Europeu de Supervisão Financeira.

Nos últimos anos, decorrente da participação no Eurosistema e de um conjunto de circunstâncias nacionais, o Banco de Portugal passou a desempenhar novas funções e viu alterado o enquadramento de outras, ditas tradicionais, com impacto significativo no funcionamento normal do Banco. Neste quadro, e mesmo desconsiderando eventuais alterações

aos atuais modelos de supervisão financeira europeia e nacional, o Banco terá nos próximos anos de consolidar a sua posição e de se adaptar a um novo quadro institucional, mas amplo e complexo.

Por estes motivos, deverão ser endereçados neste exercício de planeamento estratégico as seguintes preocupações:

- As funções e as responsabilidades do Banco devem, em todos os momentos da vida da instituição, estar claramente definidas e ser devidamente comunicadas, assim como as interligações com as funções de outras instituições;
- O Banco deve estar estruturado de forma a dar resposta às responsabilidades inerentes ao novo conjunto de funções, assegurando, em especial, a delimitação clara das suas responsabilidades e a definição de linhas de reporte e de prestação de contas;
- O Banco deve estar devidamente preparado e equipado para identificar, medir e gerir os riscos associados às atividades que desenvolve;
- Do ponto de vista operacional e organizacional, o Banco deve ajustar-se à nova realidade e adotar o modelo que permite assegurar a resposta eficaz e a gestão eficiente no contexto do alargamento de funções e do aumento da complexidade;
- O Banco deve desenvolver uma atitude orientada para a promoção da eficiência e para a obtenção de melhores resultados operacionais percecionados externamente.
- A maior exposição do Banco exige uma maior atenção aos aspetos de comunicação e de prestação de contas, tendo em conta o maior escrutínio a que está inevitavelmente sujeito, devendo passar a gerir de forma preventiva a sua reputação.

## **5.2. Objetivos**

Num contexto de gestão acelerada da mudança, à questão central “*Como desenvolver um plano estratégico que seja útil à gestão e inclusivo para toda a organização?*” o Plano Estratégico 2020 deve responder com os seguintes compromissos:

- Definir uma visão e uma estratégia únicas para o Banco como um todo (“*One Bank*”), criando um efeito em cascata sobre todos os colaboradores. Isto implica a criação de uma visão partilhada e uma adequada definição de prioridades estratégicas;
- Concentrar as prioridades estratégicas na melhoria da performance do Banco, com enfoque em resultados globais (performance estratégica) e nas ações verdadeiramente transformacionais. As prioridades devem incidir sobre as alterações que possibilitam ao Banco desempenhar melhor as suas atividades regulares de missão, incluindo a capacitação para atuar na eventualidade de ocorrência de choques externos ou cenários disruptivos. As atividades de missão propriamente ditas, em situação de normalidade, não são contempladas no plano estratégico;
- Garantir a integração do plano estratégico com os instrumentos de gestão mais relevantes do Banco: orçamento, políticas de recursos humanos, planos de atividades departamentais, planos de transformação digital, instrumentos de avaliação da performance dos departamentos, etc.;
- Transformar o plano estratégico num instrumento orientador na gestão transversal e integrada e na tomada de decisão no Banco. Deve, neste particular, atender-se ao imperativo de melhorar a articulação entre os objetivos estratégicos e a gestão corrente, dando efetiva utilidade ao planeamento estratégico no processo de decisão ao mais alto nível. Do mesmo modo, é necessário assegurar a consistência dos planos a um nível adequado de granularidade, adotando critérios claros de priorização das ações;
- Criar instrumentos de medição e de controlo do desempenho da instituição, aferidos ao plano estratégico.

Para que o Plano corresponda a esta ambição, é fundamental garantir o envolvimento de todos os colaboradores do Banco, desde a preparação até à implementação, dado que o sucesso do plano estratégico depende das pessoas, que garantem o cumprimento da missão e a concretização de uma visão comum para 2020.

### 5.3. Metodologia

Nesta seção pretende-se explicar a metodologia adotada no trabalho de campo efetuado e respetiva recolha de informação, a qual constitui a base para realização do diagnóstico situacional e para o cumprimento dos objetivos do presente projeto.

O trabalho iniciou-se com o enquadramento do caso e com a contextualização da problemática de investigação, seguiu-se com a revisão da literatura, com a apresentação das questões a responder pelo projeto, com o seu desenvolvimento e formulação e, por fim, com a enunciação das conclusões e recomendações do estudo.

Na parte inicial do trabalho, expôs-se o tema objeto de investigação, identificou-se e caracterizou-se a entidade sobre a qual incidirá o trabalho, apresentou-se a contextualização e definiu-se os objetivos gerais e a problemática/questões de investigação. A informação de base, para esta fase, foi recolhida principalmente em informação pública (relatórios publicados por entidades oficiais) e por informação interna (relatórios e estudos internos) facultados pela entidade objeto de estudo.

O trabalho de campo baseou-se, sobretudo, na realização de diversos questionários e entrevistas individuais, a par da recolha de informação disponível sobre a situação dos bancos centrais nacionais, em geral, e do Banco de Portugal em particular, com o apoio da revisão de literatura efetuada.

O principal suporte à realização do trabalho de campo consistiu na realização de um questionário qualitativo à Alta Direção do Banco, com o objetivo de “tomar o pulso” à instituição e perceber o sentimento dos principais responsáveis de gestão quanto à situação atual do Banco em termos internos e externos e quanto aos principais *drivers* de mudança a promover.

Paralelamente, foram entrevistadas individualmente algumas pessoas externas e internas com forte relação com a atividade do Banco de Portugal, com o propósito de avaliar os níveis de serviço prestado e as áreas de melhoria a promover nos próximos anos.

Foi, ainda, realizado um inquérito global a todos os colaboradores da organização, com perguntas simples e diretas, com o objetivo de apreender o sentimento geral da instituição e os principais estímulos e incentivos à mudança/evolução.



As perguntas foram pensadas e estruturadas para que as respetivas respostas pudessem ser cruzadas com a informação disponível proveniente de outras fontes (designadamente relatórios internos já existentes).

A informação recolhida, depois de analisada e tratada, permitiu a realização do diagnóstico à situação atual e a formulação das principais linhas de orientação estratégica para os próximos anos. A produção desta informação permitiu, em concreto, apresentar uma proposta de Plano Estratégico para o Banco de Portugal para o período que irá até 2020.

Na parte final do trabalho, são apresentadas as conclusões do estudo, verificados os objetivos propostos e produzidas algumas recomendações para garantir o sucesso e a sustentabilidade do projeto formulado.

Quanto ao paradigma de investigação deste projeto, o mesmo é fundamentalmente interpretativo, uma vez que a perceção do autor, e dos inquiridos, sobre a realidade analisada foi influenciando o processo de investigação e o próprio desenvolvimento do projeto.

Relativamente ao material de pesquisa, este foi tratado e analisado em função dos conhecimentos que o autor foi desenvolvendo sobre o tema, devidamente orientado e suportado no estudo realizado aquando da revisão de literatura.

#### **5.4. Etapas do Plano Estratégico**

O plano estratégico é elaborado com base na avaliação da situação atual do Banco, na caracterização da envolvente externa, no levantamento dos desafios futuros e na consideração das perspetivas de evolução do Banco para o horizonte 2020.

Para a elaboração do plano estratégico são desenvolvidos e utilizados vários exercícios de diagnóstico, a apresentar no capítulo “6 – Recolha e tratamento de dados”.

Após a recolha e tratamento da informação, será aplicado um quadro metodológico que servirá de base à elaboração do plano, que compreende as etapas enunciadas na figura 1.

Figura 1: Etapas do Plano Estratégico 2020



Fonte: O Autor

O desenvolvimento destes passos é estruturado em 3 fases de trabalho e cada uma destas fases inclui várias frentes de trabalho e tem vários “*entregáveis*”.

### 1ª Fase – Visão e objetivos estratégicos

A visão deve ser inspiradora, inovadora, unificadora (juntar esforços individuais para um bem maior) e capaz de promover entusiasmo dentro da instituição para a concretização, com sucesso, dos objetivos. Deve ser desafiante, mas realista, aceite pelos *stakeholders* (internos e externos), com uma direção inequívoca, simples, concisa, partilhada e deve ter uma comunicação assertiva.

Os objetivos estratégicos devem ser consistentes com a missão, suficientes para concretizar a visão e focados. Numa fase inicial devem ser recolhidas ideias ouvindo todos as partes relevantes, mas depois têm de ser definidas prioridades para focar a instituição. Os objetivos devem ser, essencialmente, quantificáveis ainda que, em instituições como o Banco de Portugal, possam existir objetivos não quantificáveis, mas sempre sujeitos a limitações (custos e recursos humanos) e a *trade-offs*. As responsabilidades devem ser claramente definidas.

## 2ª Fase - Iniciativas estratégicas e planos operacionais

As iniciativas estratégicas selecionadas devem ser as estritamente necessárias para a concretização da estratégia. Por isso, para cada uma deve ser questionado: “*Como é que esta iniciativa contribui para os objetivos estratégicos definidos?*”. Deve ser concretamente especificado, para cada iniciativa, quem é o responsável, quais os prazos e como se mede o resultado (métricas quantificáveis).

As iniciativas desagregam-se em planos operacionais transversais os quais exigem o envolvimento de todos os *stakeholders* e uma comunicação eficaz. Estes planos operacionais devem ser detalhados, com responsabilidades claramente definidas, deadlines acordados e recursos alocados (humanos e financeiros). Devem ainda ter métricas para monitorar a sua execução.

O plano estratégico deverá incorporar uma quantificação dos recursos (humanos, tecnológicos, financeiros e instalações) necessários para a prossecução das iniciativas estratégicas.

## 3ª Fase – Controlo e avaliação

O seguimento do plano estratégico deve ser pragmático, com indicadores que meçam o ponto de partida e permitam avaliar as evoluções de forma simples. Deve existir uma equipa responsável pelo controlo e avaliação que recolha a informação necessária e produza *dashboards* sistematizados e focados nos objetivos.

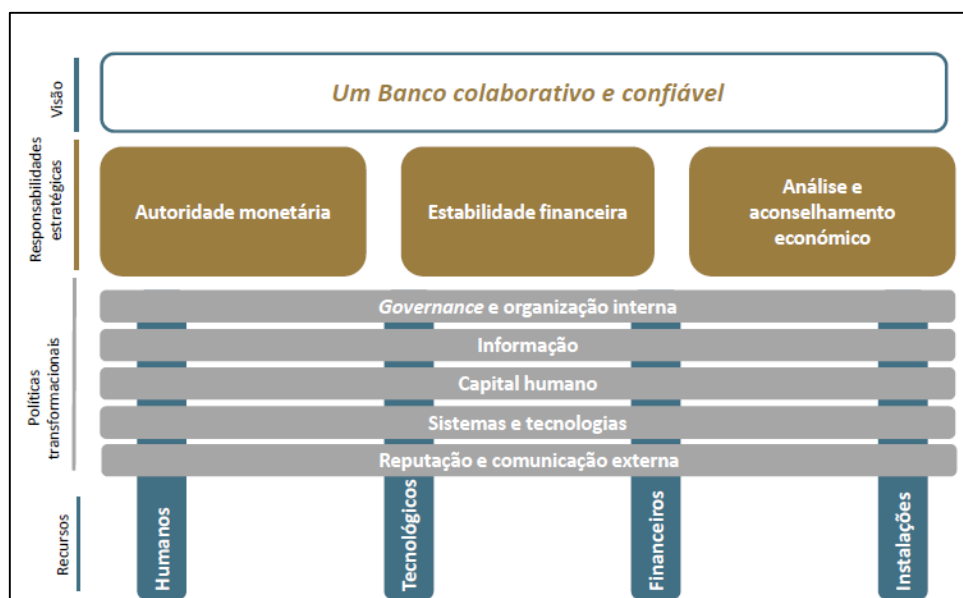
O sucesso do plano deverá ser medido através de critérios claros e quantitativos de avaliação da *performance*. Para acompanhar os resultados, serão utilizados, entre outros, os seguintes indicadores: (i) nível de satisfação e *engagement* de colaboradores; (ii) questionários a *stakeholders/focus group*; (iii) evolução do headcount; (iv) evolução dos gastos administrativos; (v) índices de reputação; (vi) índice de atratividade externa como empregador.

Propõe-se que, numa base trimestral, seja elaborado um relatório interno de controlo e avaliação do plano estratégico para reporte a um *Steering Committee* (todos os diretores do Banco e membros do Conselho de Administração com responsabilidades diretas no plano) e ao Conselho de Administração. Semestralmente deverá ser feita uma

comunicação a toda a instituição a apresentar os principais resultados alcançados e os eventuais ajustamentos necessários ao plano inicial.

As principais componentes do Plano constam da figura 2 e desdobram-se na Visão, nas Responsabilidades Estratégicas (principais áreas de Missão), nas Políticas Transformacionais a desenvolver e nos Recursos a utilizar.

Figura 2: Componentes do Plano Estratégico



Fonte: O Autor

Como **visão unificadora** (frase de referência) aponta-se para: “**Um Banco colaborativo e confiável**” no sentido em que o Plano deve mobilizar todo o Banco para o reforço da colaboração interna e externa, com vista ao melhor aproveitamento de sinergias e ao consequente reforço do desempenho global do Banco, o que inevitavelmente se traduzirá no fortalecimento dos níveis de confiança externa relativamente à Instituição.

As **responsabilidades estratégicas** decorrem diretamente da missão do Banco e, em traços largos, sinalizam o compromisso do Banco na utilização da competência reconhecida ao nível do Eurosistema para potenciar a prossecução de uma política monetária efetivamente única enquanto autoridade monetária, para salvaguardar a confiança dos depositantes, o financiamento da economia e a sustentabilidade da intermediação financeira, olhando para a

estabilidade financeira de forma integrada e para ser referência no debate nacional sobre política económica e financeira, contribuindo para formar opinião e auscultando regularmente os *stakeholders*.

As **políticas transformacionais** incidem sobre aspetos transversais identificados como focos de melhoria para prosseguir a missão e atingir a visão, melhorando o funcionamento do Banco em cinco grandes áreas verdadeiramente estruturantes e desafiantes, a saber:

- *Governance* e organização interna
- Informação
- Capital humano
- Sistemas e tecnologias
- Reputação e comunicação externa

O Plano deverá ainda incorporar uma afetação dos **recursos** (humanos, tecnológicos, financeiros e instalações) que permitem assegurar a disponibilização dos meios necessários à prossecução das iniciativas/planos operacionais que vieram a ser estabelecidos.

Estes tópicos serão objeto de desenvolvimento aprofundado no capítulo “8 – Proposta de Plano Estratégico”.

## 6. Recolha e tratamento de dados

A construção do plano estratégico 2020 estará, como já referido, assente num aprofundado trabalho de diagnóstico sobre a situação atual do Banco, relevando as componentes internas e externas e identificando pontos de fragilidades e oportunidades de melhoria aos mais diversos níveis da Instituição.

A análise de diagnóstico é efetuada recorrendo à metodologia PEST (Política, Económica, Social e Tecnológica) e à análise SWOT (Forças/*Strengths*, Fraquezas/*Weaknesses*), Oportunidades/*Opportunities* e Ameaças/*Threats*), com as necessárias adaptações ao Banco de Portugal, naturalmente decorrentes da natureza própria de um banco central e também pelo facto de se tratar uma entidade pública que não visa primordialmente o lucro.

Em termos de trabalho de campo e com relevância para a recolha de informação e elaboração do diagnóstico situacional e apoio à definição da estratégia, foi realizado um questionário qualitativo aos elementos da Alta Direção do Banco e um questionário simplificado dirigido a todos os colaboradores do Banco.

Foram ainda realizadas entrevistas a um conjunto de especialistas (v.g. economistas) que acompanham de perto a atividade e os outputs do Banco de Portugal, em especial sobre a sua função de aconselhamento económico.

Estes trabalhos de campo serão explicitados nos pontos seguintes.

### 6.1. Questionário qualitativo de consulta às Direções do Banco.

Foi solicitado às equipas de direção (com envolvimento das estruturas de gestão intermédias) para projetarem a construção de uma visão para o Banco em 2020, partindo do diagnóstico da situação atual, identificando as forças e as fragilidades e oportunidades de melhoria aos diversos níveis da instituição.

O questionário foi lançado no decurso do mês de dezembro de 2016, com realização de reuniões presenciais prévias com todas as direções para a sua apresentação e explicação, e as respostas foram recebidas até 15 de fevereiro de 2017. Foram consultadas 18 direções de departamento e 2 Consultores da Administração, tendo no total sido recebidas 20 respostas.

O questionário completo é composto por três partes e encontra-se disponível no **Anexo II** à presente tese.

**Descrição do questionário:**

**-- Parte I e II -- Análise por áreas/funções**

As **partes I e II** pretendem captar as perceções das equipas de direção sobre a situação atual por forma a mapear as forças e fraquezas (análise interna) e as ameaças e oportunidades (análise externa) relacionadas com a atividade do Banco.

Na análise interna a avaliação é efetuada por áreas de missão e funções de suporte.

Na análise externa consideraram-se cinco dimensões (que englobam os enquadramentos nacional e internacional, o relacionamento do Banco com a sociedade, os impactos da evolução digital e o posicionamento competitivo do Banco em matéria de captação e retenção de competências).

**a) Modelo de avaliação aplicado (SWOT e PEST, combinados)**

O output das análises interna e externa será mapeado e avaliado por recurso a quadrantes de análise interna e externa, nos termos representados na figura 3:

Figura 3: Quadrantes de análise interna e externa



Fonte: O Autor

## b) Critérios de avaliação

- Análise interna | áreas de missão

A avaliação será efetuada para cada área de missão nos termos descritos na tabela 1 (avaliação por área de missão).

Por área de missão (sempre áreas chave), considera-se Linha de Força ou Linha de Melhoria, dependendo da maioria de respostas como potencia ou condiciona, respetivamente. A intensidade será apurada com base na média ponderada dos valores associados à performance mais votada.

Tabela 1: Avaliação por área de missão

Área de missão	Potencia/ Condiciona	Intensidade	Linhas de força /de melhoria
Ex: Política Monetária	1- Potencia ; 2- condiciona	1 a 4, em que 1 é o valor mais baixo e 4 o valor mais alto	Informação qualitativa

Fonte: O Autor

Em termos gráficos (no respetivo quadrante de análise), o tamanho dos círculos indicará se o posicionamento é mais ou menos consensual, ou seja, os maiores correspondem aos posicionamentos mais consensuais.

- Análise interna | função de suporte

A avaliação será efetuada para cada área de suporte nos termos descritos na tabela 2 (avaliação por área de suporte).

Por função de suporte, o tratamento da relevância e da eficiência atribuídas, na escala de 1 a 4 será feito através da média observada. No que respeita à opção estratégica, será escolhida a mais referenciada.

Tabela 2: Avaliação por função de suporte

Área de suporte	Relevância	Eficiência	Opção estratégica
Ex: Comunicação			
Ex: Comunicação interna	1-4, em que 1 é o valor mais baixo e 4 o valor mais alto	1 a 4, em que 1 é o valor mais baixo e 4 o valor mais alto	1-Manter 2-Reformular 3-Externalizar 4-Descontinuar
Justifique (opcional): Informação qualitativa			

Fonte: O Autor



- Análise externa

A avaliação da envolvente externa será efetuada para cada área de missão e compreenderá cinco parâmetros de análise (enquadramento nacional, enquadramento internacional, relacionamento do Banco com a sociedade, impactos tecnológicos da evolução digital, posicionamento competitivo, nos termos descritos na tabela 3 (avaliação da envolvente externa).

Para cada área será apresentado o posicionamento global das perceções obtidas em cada dimensão de avaliação. Este posicionamento resultará da interseção do número de referências em ameaça e do número de referências em oportunidade obtidas por área para cada dimensão.

Tabela 3: Avaliação da envolvente externa

Área	Enquadramento nacional	Enquadramento internacional	Relacionamento do Banco com a sociedade	Impactos tecnológicos da evolução digital	Posicionamento competitivo
Ex: Supervisão prudencial	1-Ameaça 2-Oportunidade 3-Ameaça e Oportunidade 4-N/A	1-Ameaça 2-Oportunidade 3-Ameaça e Oportunidade 4-N/A	1-Ameaça 2-Oportunidade 3-Ameaça e Oportunidade 4-N/A	1-Ameaça 2-Oportunidade 3-Ameaça e Oportunidade 4-N/A	1-Ameaça 2-Oportunidade 3-Ameaça e Oportunidade 4-N/A

Fonte: O Autor

### -- Parte III -- Contributos para a Visão 2020

Na parte III do questionário, como corolário das reflexões sobre o diagnóstico e para *input* para a construção da visão 2020 do Banco, foi solicitada a cada equipa de direção uma reflexão estratégica sobre o Banco e sobre a evolução das funções dos respetivos departamentos, tendo presente que o Banco pretende antecipar e solucionar problemas ou propor soluções, afirmando-se pela qualidade da análise e da decisão e pela sua consistência ao longo do tempo.

Questões colocadas:

- Qual deve ser o posicionamento futuro do Banco no contexto nacional e internacional e o seu papel na sociedade?
- Em que atividades o Banco deve investir, desinvestir, reconverter (atividades de missão e de suporte)?
- Como é que perspectiva a evolução da estrutura e o modelo de governação do Banco (aos diferentes níveis da gestão)?

Os resultados serão analisados de forma qualitativa e interpretativa, de forma a obter as perceções dominantes.

## 6.2. Consulta aos colaboradores através de um *tweet* de ideias

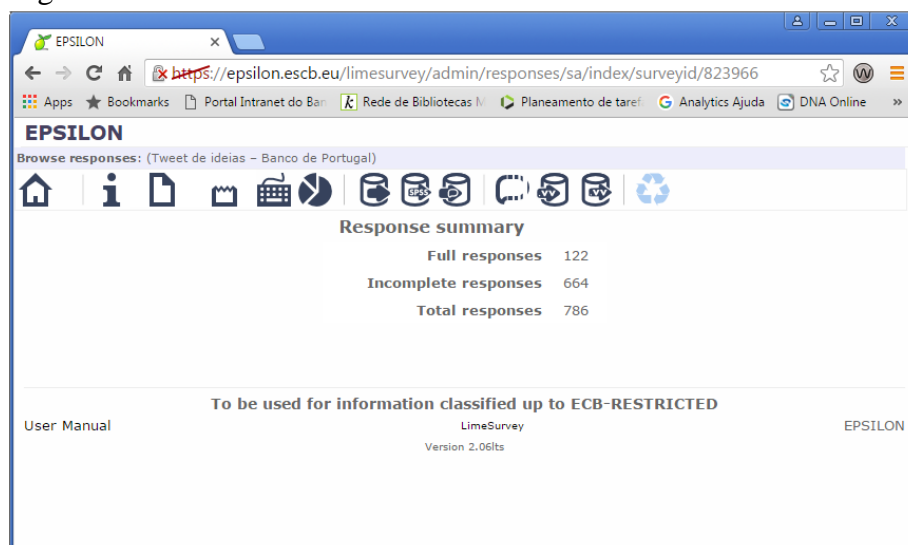
Os colaboradores do Banco foram convidados a partilhar as ideias, com contributos simples, construtivos, realistas e mobilizadores sobre a evolução do Banco até 2020, bem como a apresentar uma proposta de mensagem inspiradora para o Plano.

A consulta ao Banco ocorreu no mês fevereiro de 2017, através de um *link* de acesso a um questionário para recolha dos contributos, sob a forma de mensagens curtas (tweets, com o máximo de 140 caracteres cada), sobre:

- o que queremos do Banco *#wishlist2020*,
- o que precisamos fazer *#todolist2020*, e
- uma mensagem inspiradora para os próximos anos *#visao2020*.

As questões foram colocadas através da plataforma Epsilon, por recurso ao formulário apresentado na figura 4, com a obtenção dos seguintes resultados globais de participação:

Figura 4: Formulário de recolha de contributos - *Tweets*



Fonte: Banco de Portugal

### 6.3. Entrevistas individuais a especialistas

O Banco de Portugal, na qualidade de banco central da República Portuguesa, tem, entre outras, como funções nucleares contribuir para a definição e implementação da política monetária no seio do Eurosistema, garantir a robustez e estabilidade financeira no país e promover o debate esclarecido sobre a economia portuguesa e a área do euro.

Estes objetivos justificam o esforço do Banco na valorização da sua capacidade de análise e de aconselhamento, na dimensão económico e financeira, aos decisores de política económica, orçamental, monetária e prudencial. O Banco tem a responsabilidade de explorar o conhecimento económico e partilhá-lo na esfera pública, uma missão com longa tradição e de grande relevo para a discussão sobre economia em Portugal. O Banco tem ainda obrigações estatutárias de aconselhamento sobre políticas económicas ao Governo, no respeito pela sua independência, e investe nos estudos e metodologias que lhe permitem cumprir essa função.

Com o propósito de colher a opinião e visão sobre o trabalho e o posicionamento atual e futuro do Banco de Portugal no âmbito da função de análise e aconselhamento económico foram realizadas entrevistas a um conjunto de especialistas (v.g. economistas) que representam os principais grupos de destinatários desta função (entidades governamentais, universidades, instituições independentes de análise, jornalistas, entre outros).

Essas entrevistas foram realizadas tendo por base um guião pré-definido e decorreram ao longo do 1.º semestre de 2017.

O questionário utilizado consta no **Anexo IV** à presente tese.

### 6.4. Outras fontes de recolha de informação

Paralelamente a estes exercícios de diagnóstico induzidos, foram utilizados estudos e reflexões específicas já produzidos internamente sobre os desafios que se colocam ao Banco em termos da missão e do seu modelo organizacional e de funcionamento.

Estes exercícios de reflexão incidem sobre as funções de autoridade monetária, de estabilidade financeira e de análise e aconselhamento económico e foram conduzidos ao longo dos últimos

anos, sobretudo para apoio à participação do Banco nos organismos internacionais e como suporte ao processo de decisão do Conselho de Administração.

Para além dos exercícios referidos, foram analisadas outras peças informativas relevantes quer para o diagnóstico da situação atual, quer para a formulação do pensamento estratégico. Estão nesta situação, a título de exemplo, estudos de clima organizacional e desenvolvimento do capital humano, indicadores de reputação, e um conjunto de trabalhos internos de avaliação de serviços ou de suporte à recomendação para aumentar a capacidade de prevenção e resposta por parte do Banco de Portugal aos novos desafios da supervisão financeira, com especial enfoque no setor bancário. Neste último ponto, foram também tidas em linha de conta as considerações do Livro Branco sobre o Sistema Financeiro, produzido sobre a coordenação do Banco de Portugal.

## 7. Análise de dados e diagnóstico situacional

### 7.1. Análise ao questionário realizado às direções do Banco de Portugal

O diagnóstico situacional foi, sobretudo, construído a partir contributos recebidos no âmbito deste exercício de consulta às equipas de Alta Direção do Banco.

Os resultados apresentados de seguida procuram refletir as respostas representativas do conjunto das equipas de direção do Banco, por seleção das ideias mais frequentes.

No Anexo III, apresenta-se, numa compilação única e estruturada, os contributos recebidos das equipas de direção do Banco em versão simplificada.

#### 7.1.1. Síntese dos principais resultados

##### 7.1.1.1. Diagnóstico de forças e fraquezas

###### a) Áreas de missão

Foram analisadas 14 áreas de missão:

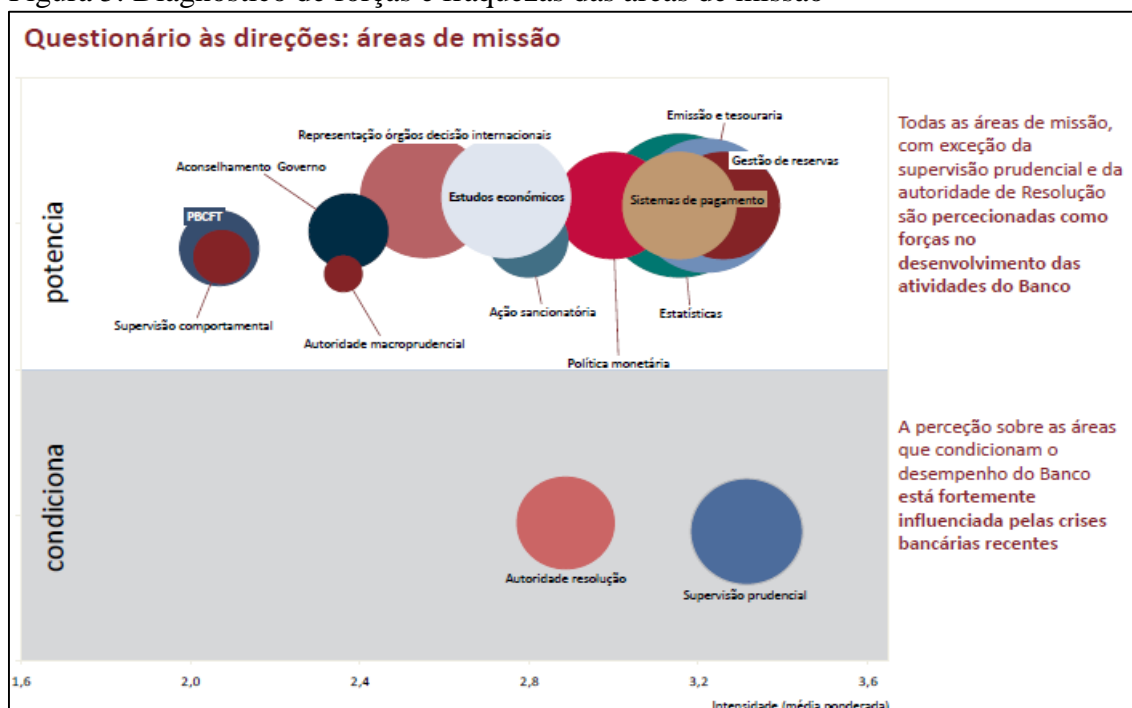
1) Política monetária; 2) Gestão de reservas; 3) Sistemas de pagamento; 4) Emissão e tesouraria; 5) Estatísticas; 6) Estudos económicos; 7) Autoridade macroprudencial; 8) Autoridade de resolução; 9) Supervisão prudencial; 10) Supervisão comportamental; 11) Averiguação e ação sancionatória; 12) Prevenção do branqueamento de capitais e combate ao terrorismo (PBCFT); 13) Aconselhamento do Governo nos domínios económico e financeiro; 14) Representação em órgãos de decisão de instituições monetárias internacionais.

Os resultados encontram-se traduzidos na figura 5 (diagnóstico de forças e fraquezas<sup>1</sup> das áreas de missão), que mede para cada área de missão a sua capacidade de potenciar ou condicionar a atuação global (*performance*) do Banco de Portugal, bem como a respetiva intensidade de influência nessa perceção.

---

<sup>1</sup> As forças e fraquezas estão associadas à maioria das respostas como potencia ou condiciona, respetivamente. A intensidade foi apurada com base na média ponderada da escala atribuída à *performance* mais votada. O tamanho dos círculos indica se o posicionamento é mais ou menos consensual, ou seja, os maiores correspondem aos posicionamentos mais consensuais.

Figura 5: Diagnóstico de forças e fraquezas das áreas de missão



Fonte: O Autor

O diagnóstico das forças e fraquezas revela, como se pode observar na figura acima, que a grande maioria das áreas do Banco, com exceção da supervisão prudencial e da autoridade de resolução, potenciam a performance do Banco, isto é, são percecionadas como forças no desenvolvimento das responsabilidades/missão do Banco.

As áreas consideradas mais fortes (com maior intensidade) são a gestão de reservas, os sistemas de pagamentos, a política monetária, a emissão e tesouraria e as estatísticas. Ainda como força, mas em menor intensidade, estão as áreas de estudos económicos, representação em órgãos de decisão de instituições monetárias internacionais, ação sancionatória, aconselhamento ao Governo e autoridade macroprudencial.

As áreas que potenciam a performance do Banco com menos intensidade são a supervisão comportamental e a prevenção de branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo.

Para todas as áreas mais fortes, com exceção das estatísticas, é sinalizado que uma melhor perceção interna e externa (pública) da importância e da excelência dessas áreas de atuação poderia contribuir para melhorar a imagem do Banco. Estão nesta situação a geração de recursos para financiamento do Banco, os serviços de gestão de reservas prestados a outros bancos

centrais, a gestão dos sistemas de pagamentos, a eficiência discreta do ciclo de vida e da gestão de numerário e as funções de autoridade monetária no contexto da união monetária.

No conjunto das fragilidades apontadas sobre estas áreas mais fortes destacam-se a capacidade de antecipação de temas futuros e as dificuldades de articulação interna das diversas valências intervenientes, assim como do processo decisório. Acrescem ainda as limitações impostas pela participação no Eurosistema no que respeita às carteiras de ativos próprios e as preocupações com a existência de medidas de política monetária cujo risco não é partilhado pelo Eurosistema. Apesar do elevado reconhecimento enquanto autoridade estatística nacional, existem alguns desafios apontados à Estatística, como por exemplo a questão do posicionamento em termos de produtor/difusor relativamente ao INE/Pordata, respetivamente, e a dispersão por áreas que não decorrem diretamente da missão do Banco.

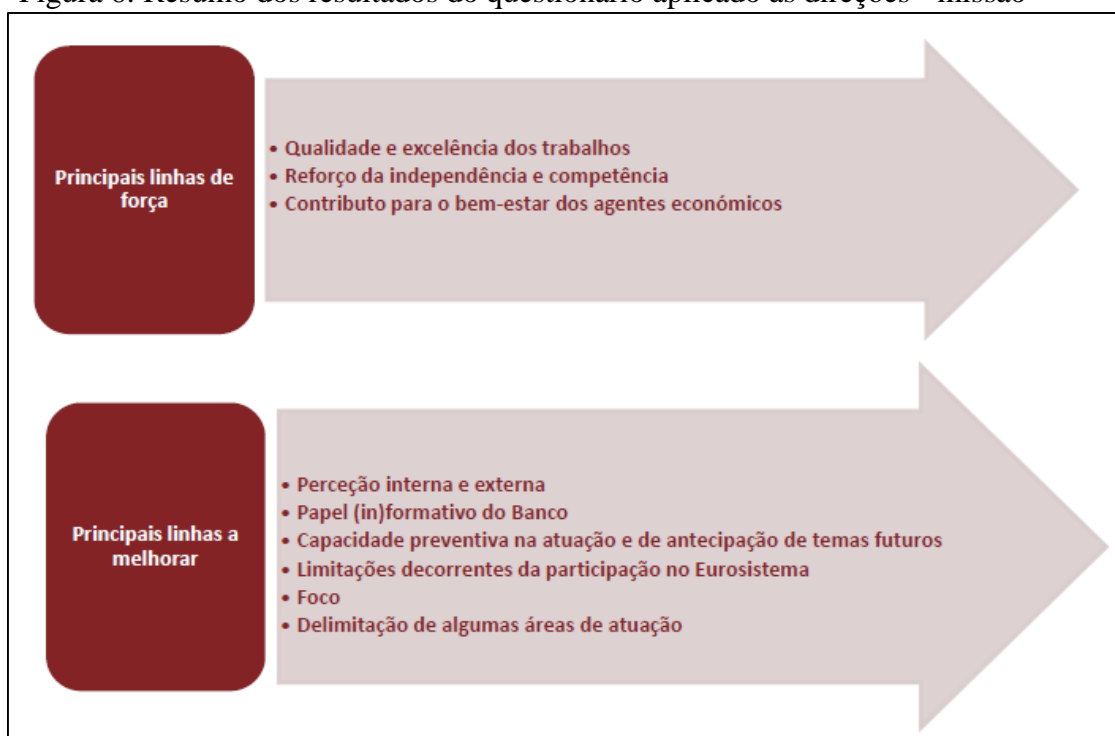
O dever de aconselhamento ao Governo nos domínios económico e financeiro é um elemento fundamental de afirmação da independência do Banco e uma das missões em prol do interesse público, sem prejuízo de esse aconselhamento se concretizar de forma não pública. Também a representação em órgãos de decisão de instituições monetárias internacionais é exercida de forma relativamente discreta, encontrando-se criticamente dependente da performance do Banco nas outras áreas de missão. Já os estudos económicos e os trabalhos de investigação, dada a relevância e prestígio, poderiam ser melhor comunicados tendo em vista contribuir para o debate na sociedade e, mais especificamente, para o aconselhamento dos decisores.

A perceção sobre as áreas que condicionam ou constituem fraquezas no desenvolvimento das atividades do Banco - supervisão prudencial e autoridade de resolução - está fortemente influenciada (e pode ser agravada) pelos colapsos bancários recentes, independentemente da qualidade do trabalho desenvolvido. A projeção mediática associada a medidas de resolução aplicadas é sempre negativa para a reputação do Banco. Mesmo no quadro de transferência das responsabilidades sobre as instituições significativas para o Mecanismo Único de Supervisão, parte da culpa sobre eventuais futuros colapsos continuará a ser atribuída a falhas de supervisão prudencial, tornando o Banco exposto a grande escrutínio mediático. No atual quadro institucional há que clarificar o âmbito de intervenção das funções prudencial e de resolução e, no segundo caso, separar a gestão de medidas de resolução aplicadas da análise da resolubilidade das instituições financeiras.

O papel convencional preventivo da análise e política macroprudenciais não tem angariado adequada visibilidade e, em matéria de ação sancionatória, os limites da atuação do Banco também não são inteiramente conhecidos. Menos ainda estão as responsabilidades de prevenção do branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo assumidas pelo Banco sob a coordenação do Grupo de Ação Financeira (GAFI). A supervisão comportamental, apesar de ter visibilidade com ações de promoção da literacia financeira, encerra em si mesma uma limitação que condiciona a imagem do Banco quando atua apenas sobre os produtos bancários em sentido estrito, em vez de atuar sobre todos os produtos e serviços financeiros comercializados nos balcões dos bancos. Por outro lado, uma maior aposta no evitar de problemas e o melhor aproveitamento da informação relativa às infrações já existentes para o melhor desempenho de outras áreas, designadamente a supervisão microprudencial, são apontados como desafios importantes nesta área de atuação. No topo da salvaguarda da estabilidade financeira estão as funções do Banco como autoridade macroprudencial, sendo que esta encontra-se criticamente dependente de uma boa articulação interna e externa.

As principais conclusões da avaliação, em termos de principais linhas de força e linhas de melhoria, podem ser resumidas na figura 6:

Figura 6: Resumo dos resultados do questionário aplicado às direções - missão



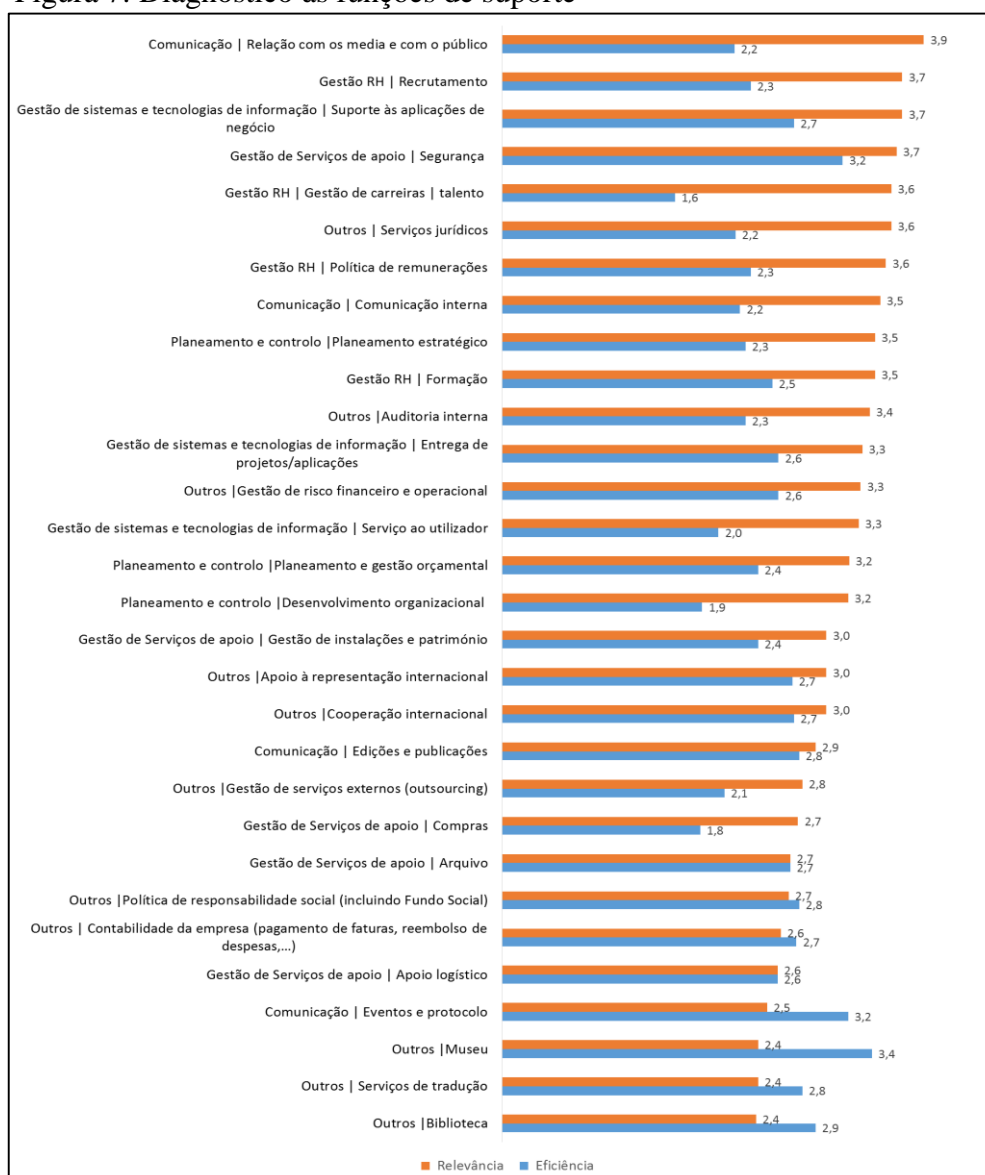
Fonte: O Autor



### b) Funções de suporte

Para as funções tipificadas como suporte, a consulta abordou a relevância e a eficiência, ambas numa escala de 1 a 4, bem como a opção de manter ou alterar de cada função, na medida em que todos os departamentos são utilizadores dos serviços que tenham que ver com recursos humanos, sistemas e tecnologias de informação, serviços de apoio, planeamento e controlo, comunicação e outros. Do conjunto de 30 funções tipificadas, ordenadas por ordem decrescente de relevância, o resultado da consulta é apresentado na figura 7 (média das respostas obtidas):

Figura 7: Diagnóstico às funções de suporte



Fonte: O Autor

Nas perceções sobre as 30 áreas de suporte, a comunicação com o exterior - na relação com os *media* e com o público - apresenta-se como a mais relevante. Apesar das melhorias registadas nos últimos anos, reconhece-se que a comunicação deveria ser mais proactiva e eficaz no sentido de difundir o que corre bem e, nos casos mais adversos, contextualizar as dificuldades e passar a mensagem de que existe rumo (ao invés de respostas ao momento/reativas), ajustando e diversificando os canais de difusão. Na área da comunicação, os eventos e protocolo são considerados os mais eficientes ainda que menos relevantes.

Recorda-se que também ao nível das perceções sobre as áreas de missão foi sinalizada relevância da função de comunicação, nomeadamente para mitigar a ideia de que o Banco é agente passivo em processos decisórios, para reforçar o papel catalisador do Banco em determinados setores da economia ou para a divulgação de trabalhos que ajudem a formar opinião.

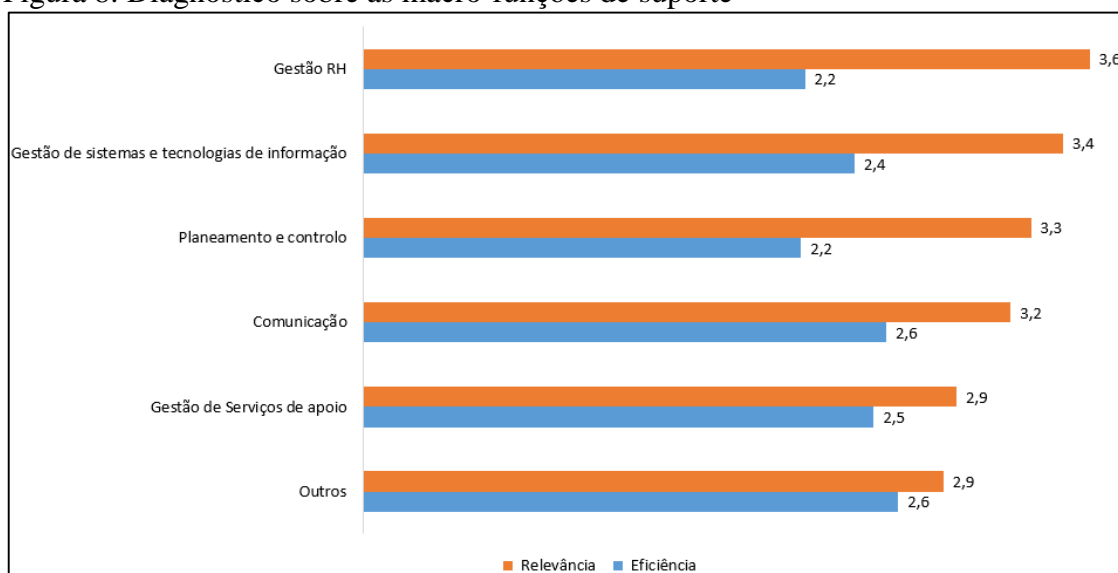
O recrutamento situa-se na posição seguinte em relevância no conjunto das áreas de suporte, com ressalvas à eficiência associadas, sobretudo, a aspetos relacionados com tempos de resposta, falta de transparência, desadequação de expectativas, limitações dos modelos de recrutamento e ausência de estratégia e de regras que assegurem harmonização. De referir que a par do recrutamento, todas as outras áreas de gestão de recursos humanos são referenciadas com elevada relevância, como sejam a gestão de carreiras/talento, a política de remunerações e a formação. Considerando o agregado destas atividades, tem-se que a área de gestão de recursos humanos é a mais relevante no conjunto das (macro) áreas de suporte do Banco. Não obstante, existe uma grande margem de melhoria nas várias vertentes destas áreas, dados os fracos níveis de eficiência percecionados. As recomendações apontam consistentemente no sentido de se desenvolver processos de recrutamento transparentes e uma efetiva gestão das carreiras que articule a identificação dos perfis dos trabalhadores com formação. O número absoluto dos colaboradores parece suficiente mas a distribuição pelas diferentes funções não é a ideal, preconizando-se também uma redução dos recursos não afetos diretamente às áreas de missão.

A função de suporte às aplicações de negócio na gestão de sistemas e tecnologias de informação é igualmente mais relevante, reconhecendo-se a necessidade de maior orientação para o cliente interno e o recurso a acordos com níveis de serviço bem definidos e mensuráveis. Na prestação de apoio ao utilizador apela-se ao aumento da disponibilidade de horário e a maior celeridade

na resposta. Relativamente à entrega de projetos e aplicações considera-se ser de melhorar a capacidade de resposta e o cumprimento de prazos de desenvolvimento dos projetos.

**Globalmente**, como se pode observar na figura 8 (diagnóstico sobre as macro-funções de suporte), as funções de suporte percecionadas como mais relevantes são as que estão ligadas a aspetos de recursos humanos, sistemas e tecnologias de informação e planeamento e controlo. Contudo, as perceções das direções do Banco revelam também que essas são as funções com piores níveis de eficiência. Por seu turno, as que são relevadas como mais eficientes são também as menos relevantes, e têm que ver com outras funções de suporte, comunicação e gestão de serviços de apoio.

Figura 8: Diagnóstico sobre as macro-funções de suporte



Fonte: O Autor

Considerando todas as atividades nela incluídas, a gestão de sistemas e tecnologias de informação é percecionada como a segunda (macro) área de suporte mais relevante.

As funções de planeamento e controlo estão consideradas na terceira posição de relevância das (macro) funções de suporte, mas situam-se em último lugar em termos de eficiência. O planeamento estratégico é a mais relevante, apontando-se a necessidade de reduzir o número de iniciativas estratégicas, assegurar a afetação de meios, articular com outros instrumentos de gestão, garantir a execução do plano e efetuar a avaliação de resultados. Como menos eficiente está o desenvolvimento organizacional, sinalizando que a função organização e processos não

estão convenientemente estabelecidos no Banco. Nesse sentido há que repensar o modelo organizativo do Banco, eliminando sobreposições, desarticulações e dispersões, adequando os recursos internos às funções através de um modelo de avaliação da organização e processos mais atuante.

No caso das outras funções de suporte, as que são mais eficientes e menos relevantes são o museu, a biblioteca e os serviços de tradução, enquanto as menos eficientes e mais relevantes são os serviços jurídicos, a auditoria interna e a gestão do risco. De referir que a função jurídica é percecionada como relevante no aconselhamento e na consistência de aplicação das normas no Banco, pese embora se reconheça que a fragmentação e disseminação pelas diferentes departamentos do Banco mereça uma revisão da função (e enfoque à luz das resoluções).

Na justificação da terceira posição em eficiência da gestão de serviços de apoio estão sobretudo os serviços de segurança, que corresponde também à área melhor avaliada em termos do binómio relevância/eficiência. No conjunto das áreas de gestão de serviços de apoio, as compras são consideradas pouco eficientes - morosas e sem capacidade negocial - apesar da implementação recente do modelo centralizado da função compras.

### **c) aspetos organizativos, de recursos e de gestão**

As opiniões expressas apontam para a existência de muitas unidades de primeira linha (departamentos) com grandes diferenças em termos de dimensão.

Como é genericamente reconhecido, este tipo de estrutura facilita o trabalho em silos e não potencia sinergias entre funções similares. Por outro lado, existe um desequilíbrio organizativo entre as várias funções do Banco, não permitindo o enfoque nem o reconhecimento claro das áreas de missão essenciais. Neste domínio, as áreas de suporte são particularmente relevantes, ao assumirem um peso relativo desproporcionado na estrutura organizativa do Banco.

É também relevada a excessiva concentração da tomada de decisão no Conselho de Administração, o que, a par da insuficiente articulação entre departamentos e do papel pouco claro das várias comissões especializadas, coloca dificuldades ao processo decisório. Aos restantes níveis de decisão também são salientadas lacunas nas competências de gestão.

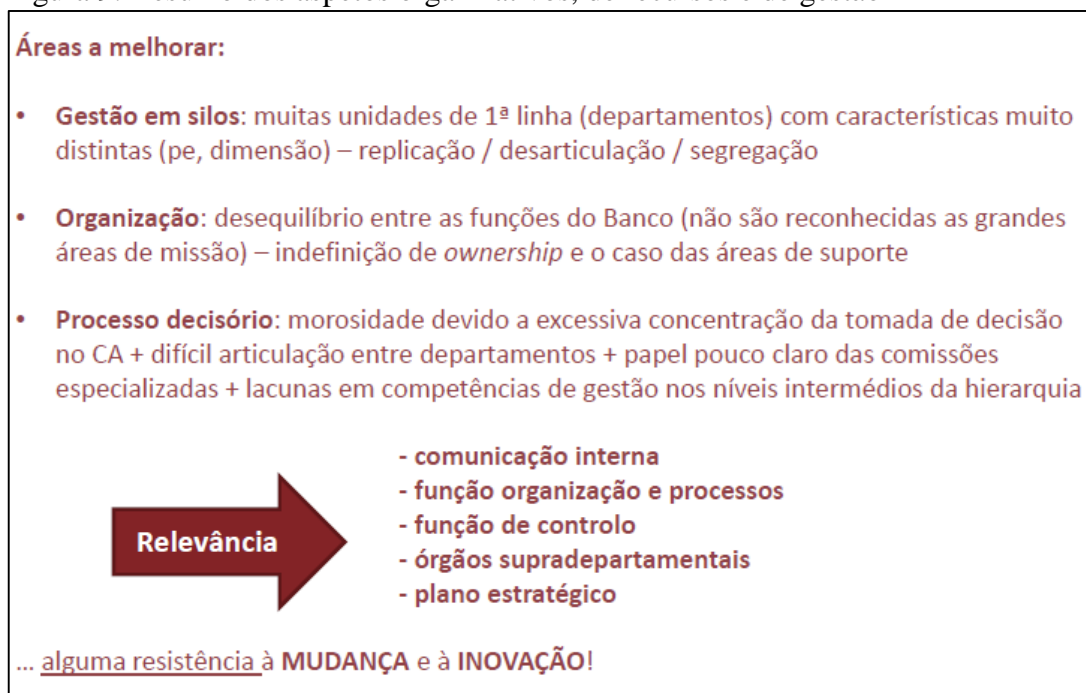
O alinhamento de todo o Banco em termos de objetivos e de definição de prioridades é considerado fundamental pelas equipas de direção. O plano estratégico e o atual sistema de acompanhamento não estão orientados a adequar os recursos aos fins, nem a avaliar convenientemente os resultados alcançados.

Decorrente da gestão em silos, constata-se ainda existir no Banco uma sobreposição de funções e processos, a aplicação desarticulada de normas e regras comuns, a implementação de diferentes práticas e, sobretudo nas áreas de suporte, escassa proatividade e orientação para o cliente. Adicionalmente, reconhece-se existir no Banco alguma resistência à mudança e à inovação. A comunicação interna é também apontada como uma área que necessita de grandes melhorias.

Em termos globais realçou-se a necessidade de maior articulação interna e de clareza na definição das áreas de atuação (definição de *ownership*). Adicionalmente, importa clarificar alguns aspetos da *governance* do Banco. Por fim, é recorrentemente referida a necessidade de uma maior integração e de mais fácil acesso à informação no Banco.

Apresentam-se, em síntese, na figura 9 os principais contributos recolhidos sobre as oportunidades de melhoria a introduzir ao nível da organização e gestão do Banco.

Figura 9: Resumo dos aspetos organizativos, de recursos e de gestão



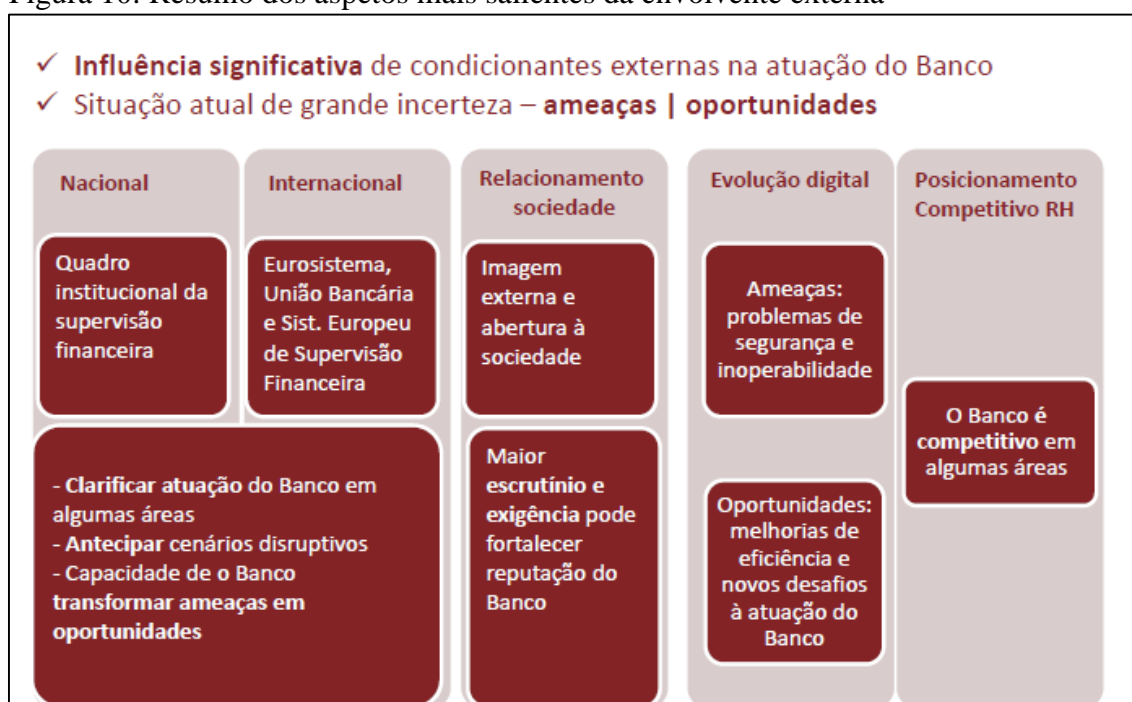
Fonte: O Autor

### 7.1.1.2. Diagnóstico da envolvente externa

O diagnóstico da envolvente externa percecionado pelas equipas de direção, resumido na figura 10, revela uma grande influência de condicionantes externos na atuação do Banco.

Na fase atual é, ainda, reconhecida a existência de numerosos fatores de incerteza nos contextos nacional e internacional, que tanto podem constituir oportunidades como ameaças à atuação do Banco nas suas áreas de missão.

Figura 10: Resumo dos aspetos mais salientes da envolvente externa



Fonte: O Autor

Os principais desafios para os próximos anos decorrem, essencialmente, das evoluções nos domínios do Eurosistema e da União Bancária e Sistema Europeu de Supervisão Financeira, assim como do quadro institucional da supervisão financeira em Portugal. Em qualquer circunstância, é sinalizada a necessidade de clarificar a atuação do Banco em algumas áreas, potencialmente conflitantes, de forma a evitar a concretização de ameaças ao desempenho do Banco.

É igualmente mencionada neste domínio a necessidade de considerar alguns cenários disruptivos, de que a desintegração da área do euro é exemplo extremo. Nestes casos, a salvaguarda da possibilidade de ocorrência desses cenários na atuação do Banco dos próximos anos poderá contribuir para uma mitigação dos impactos.

Um aspeto muito salientado nas várias vertentes de análise da envolvente externa tem a ver com a capacidade do Banco em aproveitar os desafios externos para adquirir novas competências ou para desempenhar melhor as funções atuais. Neste contexto, releva sobretudo a perceção de que o Banco deve ser capaz de transformar os eventuais fatores de ameaça em oportunidades para a sua atuação. A título de exemplo, são aqui referidos a gestão de reservas em contexto de taxas de juro muito baixas ou negativas e o melhor aproveitamento das competências do Banco e da capacidade instalada para a exploração de oportunidades internacionais no domínio da produção de notas.

No domínio do relacionamento do Banco com a sociedade são mencionados aspetos muito ligados à melhoria da imagem externa e à maior abertura à sociedade. Uma comunicação adequada das situações desfavoráveis e das ações do Banco menos conhecidas pela sociedade é apontada como exemplo catalisador para a reputação externa do Banco. Do mesmo modo, são também aqui referenciados os serviços prestados ao público, no âmbito dos quais a excelência de atuação do Banco é fundamental para continuar a assegurar a confiança e o reconhecimento público. No limite, as responsabilidades acrescidas associadas ao maior escrutínio e exigência da sociedade relativamente à atuação do Banco e do sistema financeiro por ele supervisionado podem fortalecer os níveis de reputação do Banco.

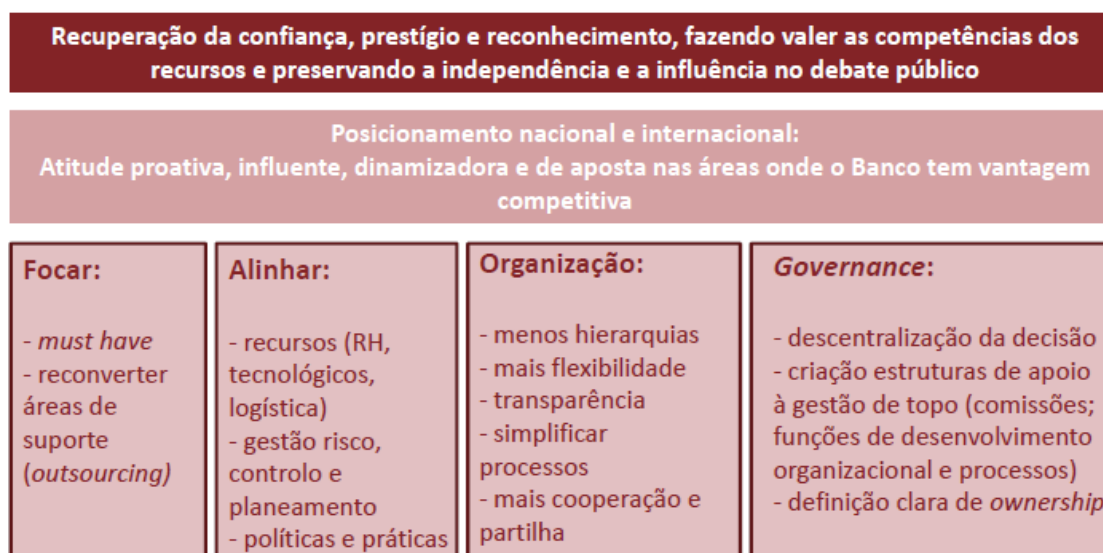
A evolução tecnológica e digital é genericamente apontada como podendo resultar tanto em ameaças como em oportunidades para o Banco. No primeiro caso estão sobretudo em causa problemas gerais de segurança e de inoperacionalidade dos sistemas, a par de dificuldades específicas colocadas, por exemplo, pela desmaterialização dos meios de pagamento. Pelo contrário, as oportunidades estão relacionadas com melhorias de eficiência na execução das atuais funções (fazer mais e melhor) e com a possibilidade de surgirem novos desafios à atuação do Banco.

Por último, no que diz respeito ao posicionamento do Banco em matéria de captação e retenção de competências (recursos humanos), é reconhecido que o Banco é competitivo na captação de recursos humanos para diversas áreas (não em todas).

### 7.1.1.3. Contributos para a construção da Visão 2020

De acordo com os contributos recebidos para o posicionamento do Banco de Portugal em 2020, resumidos na figura 11 (Quadro resumo da Visão 2020), a visão comum, independentemente de qual venha a ser a arquitetura institucional da supervisão em Portugal, passa pela recuperação da confiança, prestígio e reconhecimento (reputação), fazendo valer a competência dos recursos e preservando a independência e a influência no debate público português.

Figura 11: Quadro resumo da Visão 2020



Fonte: O Autor

Uma atitude proactiva, influente, dinamizadora e de clara aposta nas áreas de missão onde o Banco tenha vantagem comparativa deve, igualmente, pautar o posicionamento do Banco no contexto internacional.

Para o efeito, o Banco deve estar mais focado e investir sobretudo no “*must have*”. Adicionalmente, deve potenciar e promover melhorias significativas ao nível dos processos,



recursos humanos, comunicação, gestão de informação, tecnologias e sistemas de informação, sistema de gestão de risco, controlo interno e planeamento estratégico.

As sugestões de reconversão/desinvestimento incidem sobretudo sobre áreas de suporte, de que o apoio logístico, compras e serviços jurídicos são exemplo, embora englobem também as funções de execução de medidas de resolução. O *outsourcing* é apontado como uma alternativa para muitas áreas de suporte.

Em termos organizacionais, a visão partilhada pela generalidade das direções aponta para a simplificação e racionalização da estrutura do Banco e para a implementação de um modelo menos hierárquico e flexível.

Pretende-se, essencialmente, um modelo de organização “*clean*”, com funções e regras de atuação bem definidas e transparentes. É ainda notada a necessidade de criação de órgãos de apoio à gestão de topo quer para atividades de suporte (ex: função de desenvolvimento organizacional e processos) quer de missão (comissões especializadas para as funções de autoridade macroprudencial e de autoridade monetária).

Com o objetivo último de agilizar o processo decisório é ainda sugerida a descentralização de decisões e maior responsabilização ao nível da cadeia hierárquica, a maior interação / cooperação entre departamentos e a maior integração e partilha interna de informação e conhecimento. A eliminação de redundâncias, a simplificação de processos, a definição e aplicação de políticas e procedimentos uniformes e consistentes entre si (nas diversas áreas do Banco) são outras sugestões para o modelo organizativo e de *governance* do Banco em 2020.

## 7.2. Análise aos resultados do *tweet* de ideias

Os contributos considerados mais relevantes em cada um dos tópicos #wishlist2020, #todo-list2020 e #visao2020 foram os seguintes:

### — #wishlist2020 o que queremos do Banco

#### **Integração e desenvolvimento organizacional**

- Um *counsellor* e um plano de carreira: que expectativas posso ter | onde posso chegar | como posso lá chegar
- Um Banco apostado na formação, motivação, atitude e responsabilidade dos seus colaboradores
- Liderar-se a si próprio e aos outros pelo exemplo
- Rentabilizar ao máximo todo o potencial dos RH do BdP. Identificação de competências e capacidades de cada colaborador
- Adotar políticas de recrutamento, formação e desenvolvimento dos colaboradores em contexto de reforço da integração na cultura do Banco

#### **Modelos de trabalho**

- Eliminar barreiras físicas (paredes e gabinetes) para promover a partilha, com espaços de concentração e reuniões + simplificação processos
- Forte trabalho em equipa, integração dos elementos e partilha de conhecimento e informação. Gestão forte, capaz de motivar e liderar
- Modelo participativo e cooperativo
- Simplifique processos e burocracias. Fomente a comunicação e colaboração entre departamentos

#### **Cultura organizacional**

- Colaboração, transparência e dinamismo
- Criação de um sentimento de pertença e de identificação dos colaboradores com o Banco (inexistente à data). Um Banco, uma única agenda
- Rigor, transparência e entajuda
- Uma cultura de cooperação interna, com um sentido de missão conjunta

— **#todolist2020 o que precisamos fazer**

**Gestão de pessoas**

- Transformar o DRH num departamento de *human capital*, externalizando as atividades administrativas
- Reavaliar e uniformizar a aplicação do modelo de avaliação de desempenho e de promoções e progressões por mérito em todos os departamentos
- Responsabilização e premiar o mérito

**Funcionamento do Banco**

- Edifício com uma nova cultura + reengenharia de todos os processos de suporte em apenas 1 ano com recurso a uma consultora externa
- Mais transparência, responsabilidade e *accountability*
- Apostar na simplicidade. Criar equipas multidisciplinares e estruturas matriciais. Centrar a organização em áreas de missão em vez de departam
- Abandonar a reatividade em prol da proatividade
- Introduzir uma cultura de melhoria contínua dos processos de trabalho. Adotar modelo de autoavaliação da excelência organizacional

**Orientação para o “cliente/sociedade”**

- Solicitar informação uma só vez aos bancos e distribuir internamente
- Sociedade: transparência e rigor na gestão recursos financeiros
- Política de comunicação do Banco mais eficaz e incisiva; O cliente/sociedade devem sentir que dialogam com um Banco de Portugal e não vários
- Foco no produto final (clientes externos e internos). Mitigação de riscos reputacionais. Comunicação externa da excelência

— **#visao2020 uma mensagem inspiradora para os próximos anos**

- Banco de Portugal, uma instituição independente ao serviço da sociedade
- O Banco somos Nós
- Vestir a camisola, contribuindo para uma sociedade mais sustentada e feliz
- A excelência de cada um ao serviço da excelência de todos
- Um Banco ao serviço de Portugal para os Portugueses

- Um Banco moderno, eficaz e prestigiado, interna e externamente - a melhor empresa para se trabalhar em 2020
- Um Banco com valores sólidos mas de braços abertos à mudança
- Banco de Portugal - Passado, Presente e Futuro - gerações unidas e motivadas!
- Um Banco para todos e de todos
- Por um Banco forte, reconhecido e capaz de salvaguardar o futuro no presente.

Salientam-se as ideias que mais se repetem nestes contributos em termos de *tweets*:

- Planos de desenvolvimento de carreira e de formação
- Melhor comunicação e colaboração interdepartamental, com equipas de trabalho multidisciplinares e sem formalismos
- Definição de objetivos associados a um planeamento adequado das tarefas em função dos meios técnicos e humanos disponíveis
- Valorização do mérito individual e das equipas
- Maior delegação de competências, com um modelo menos burocrático e mais flexível
- Flexibilização do local de trabalho casa/banco e teletrabalho
- Mais partilha de informação que o BdP faz bem e informação mais célere sobre temas sensíveis de domínio público
- Identificação dos principais fatores de motivação das pessoas que trabalham no Banco
- Implementação de um modelo de avaliação 360, que permita uma análise mais compreensiva do trabalho das lideranças
- Divulgação das promoções
- Aposta na comunicação interna ao nível de cultura organizacional e em atividades que aumentem o sentimento de pertença
- Maior transparência, responsabilidade e '*accountability*'
- Comunicar de forma clara e objetiva tudo o que fazemos e porquê que o fazemos. Agir de forma proactiva e não reativa
- Melhorar os sistemas de apoio à atividade; simplificar processos e eliminar redundâncias
- Solicitar informação uma só vez aos bancos e distribuir internamente
- Transparência e rigor na gestão recursos financeiros

- Promoção de uma cultura de proximidade às Comunidades (Escolas, Empresas, etc.) através de ações de formação em literacia e outras
- Oferta online de serviços 'facilitadores' de alta visibilidade e interesse para o público em geral (ex.: mapa CRC, consulta BCB)
- Visão integrada da situação bancária

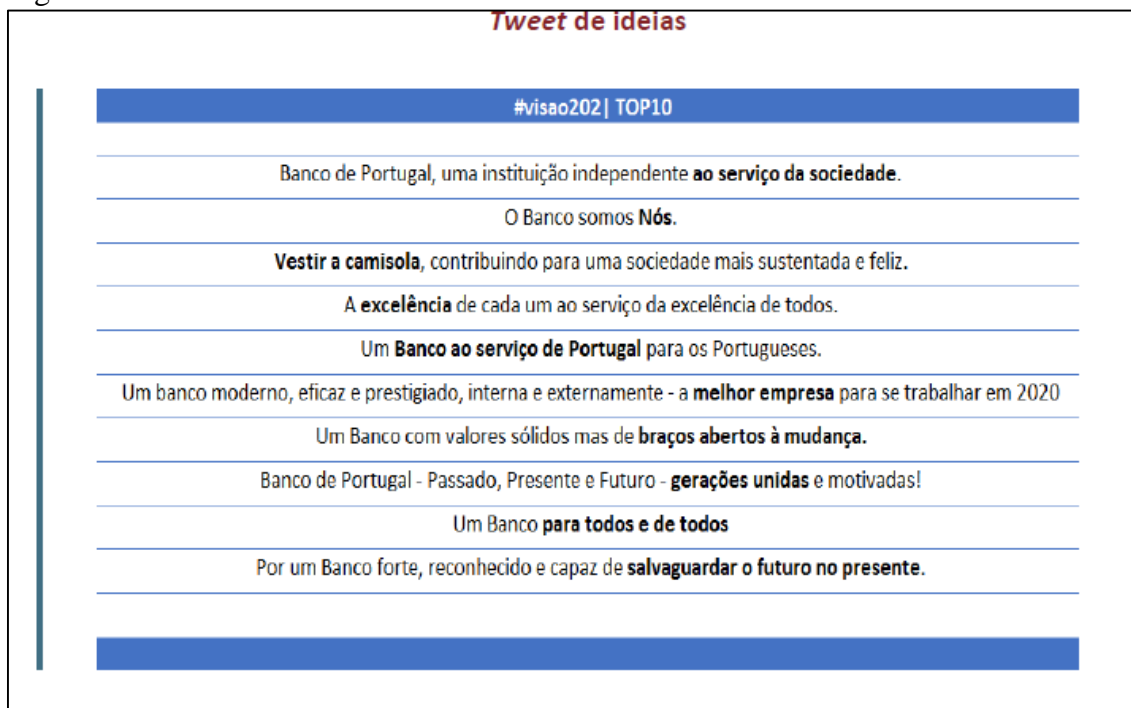
As figuras 12 e 13 resumem, em quadro, os principais resultados do *tweet* de ideias e as mensagens mais fortes relativamente ao que os empregados do Banco desejam para os próximos anos em termos de evolução da Instituição e da melhoria das suas práticas de gestão.

Figura 12: Resumo dos principais resultados do *Tweet* de ideias

<b>Tweet de ideias</b>					
<b>#wishlist2020</b>			<b>#todolist2020</b>		
Integração e desenvolvimento pessoal	Modelos de trabalho	Cultura organizacional	Gestão de pessoas	Funcionamento do Banco	Orientação para o "cliente/sociedade"
Um <b>counsellor</b> e um <b>plano de carreira</b> : que expectativas posso ter   onde posso chegar   como posso lá chegar	(...) <b>Gestão forte, capaz de motivar e liderar.</b>	Rigor Transparência <b>Entreajuda</b>	Transformar o DRH num departamento de <b>human capital</b> , externalizando as atividades administrativas	Abandonar a reatividade em <b>prol da proatividade.</b>	Política de <b>comunicação</b> do Banco mais eficaz e incisiva (...)
Um Banco apostado na formação, motivação, <b>atitude e responsabilidade</b> dos seus Colaboradores.	Modelo <b>participativo e cooperativo</b>	Criação de um <b>sentimento de pertença</b> e de identificação dos colaboradores (...). Um Banco, uma única agenda.		Mais transparência, responsabilidade e <b>'accountability'</b>	(...) <b>Solicitar informação uma só vez</b> aos bancos e distribuir internamente (...)
<b>Liderar-se</b> a si próprio e aos outros pelo <b>exemplo.</b>	<b>Simplifique</b> processos e burocracias (...)		Responsabilização e <b>premiar o mérito e penalizar quem não cumpre</b> os objetivos.	(...) Criar <b>equipas multidisciplinares</b> e estrut. matriciais. (...)	(...) Sociedade: <b>transparência e rigor na gestão recursos financeiros</b>
Rentabilizar ao máximo todo o <b>potencial dos RH</b> do BdP. (...)	<b>Eliminar barreiras físicas</b> (...) para promover a partilha(...) + simplificação processos	Uma cultura de cooperação interna, com um <b>sentido de missão conjunta.</b>		Edifício com uma nova cultura + <b>reengenharia</b> de todos os processos de suporte (...)	
Adotar políticas de recrutamento, formação e desenvolvimento em contexto de <b>reforço da integração na cultura do Banco</b>		Colaboração, <b>transparência e dinamismo.</b>	(...) modelo de avaliação de desempenho e de promoções e progressões <b>por mérito</b> em todos os departamentos	(...) Adotar modelo de <b>autoavaliação da excelência</b> organizacional(...)	<b>Foco</b> no produto final (clientes externos e internos). Mitigação de riscos reputacionais(...)

Fonte: Banco de Portugal

Figura 13: Visão 2020 – Melhores contributos do *Tweet* de ideias



Fonte: Banco de Portugal

### 7.3. Análise às entrevistas individuais a especialistas

Das três grandes funções que o Banco de Portugal desempenha - Autoridade Monetária; Estabilidade Financeira; e Aconselhamento Económico – esta última é a que estabelece a relação direta com o maior número de partes interessadas e a que terá associada uma dimensão mais alargada de prestação de serviços à sociedade.

A função de análise e aconselhamento económico requer o aprofundamento continuado do conhecimento sobre economia portuguesa e europeia por parte do Banco de Portugal.

Esta função, central na missão do Banco, deve ser considerada de forma abrangente, cobrindo os seguintes domínios: produção estatística e manutenção de bases de dados; análise de conjuntura e previsão macroeconómica; elaboração de estudos estruturais da economia portuguesa, que podem ser descritivos ou, complementarmente, podem sugerir medidas de política e, por último, a produção de estudos de carácter académico.

A função de análise e aconselhamento económico é eminentemente voltada para o exterior. De facto, para além do aconselhamento ao Governador e aos membros do Conselho de Administração, esta atividade tem como destinatários autoridades e públicos externos ao Banco.

Para um correto enquadramento da função de análise e aconselhamento sobre economia portuguesa é importante ter bem presente quais os públicos-alvo e a forma de comunicação adequada a cada um deles.

Esta função tem um conjunto diversificado de destinatários que é importante distinguir. Os produtos ou serviços oferecidos e a respetiva forma de comunicação deverão ser também diversificados e adaptados ao tipo de destinatário.

- Decorre da Lei Orgânica que o primeiro destinatário de aconselhamento de política é o próprio Governador. Como membro do Conselho do BCE, o Governador age com total independência de acordo com o mandato e objetivos do BCE. Para tal, deverá beneficiar de um aconselhamento de elevada qualidade em matéria de política monetária e financeira, que deverá abranger as opções de política e a informação, atual e prospetiva, sobre a economia portuguesa no contexto da área do euro. Este é um exercício interno ao Banco.

- Dando cumprimento à Lei Orgânica, o Banco deve atuar como conselheiro do Governo nos domínios económico e financeiro, no âmbito das suas atribuições. Este aconselhamento tende a ser feito de forma bilateral (ao nível da Administração do Banco).
- O público interessado, seja académico, institucional (nacional e internacional) ou mais generalista é um destinatário importante desta função do Banco. Neste caso, os canais de comunicação privilegiados serão o sítio da internet e as iniciativas de debate público (seminários, conferências, outras formas de interação com a academia e com outras entidades).
- Finalmente, o público em geral constitui também um destinatário desta função, já que o Banco tem, perante ele, um dever de literacia económica e financeira e de serviço público (in)formativo. Para abordar este público é fundamental uma comunicação através de linguagem clara e acessível e com meios apelativos.

Para avaliação da forma como o Banco de Portugal é percecionado no desempenho desta função, foi realizada um conjunto de entrevistas a partes interessadas (internas e externas ao Banco) que dedicam atenção particular aos desenvolvimentos das economias nacional e europeia, ou à comunicação destes desenvolvimentos junto de diferentes públicos. São, em geral, economistas que desempenham funções em organizações de apoio à formação/avaliação das políticas económicas e/ou que ocupam cargos de relevo no domínio académico-científico.

Com estas entrevistas pretendeu-se ter a perceção da forma como o Banco tem vindo a desempenhar esta função, bem como dos principais desafios que se apresentam à economia portuguesa e qual o contributo que o Banco poderá dar para a sua análise.

Objetivo: Avaliação da forma como o Banco tem vindo a desempenhar esta função – em conteúdo e comunicação, identificação dos principais desafios para a economia portuguesa e definição do contributo que o Banco poderá dar para a sua análise

Entrevistados:

- Teodora Cardoso / Conselho de Finanças Públicas
- José Carlos Azevedo Pereira / GPEARI
- Cristina Casalinho / Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública
- Carlos Coimbra / Instituto Nacional de Estatística



- Hélder Reis / Presidência da República
- Paulo Leiria / OCDE – Delegação de Portugal
- Nuno Crespo / ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa
- Fernando Alexandre / Universidade do Minho
- João César das Neves / Católica Lisbon Business & Economics
- João Duque / ISEG – Lisbon School of Economics & Management
- Helena Garrido / Jornalista independente
- Isabel Horta Correia / Diretor do Departamento de Estudos Económicos do BdP
- João Cadete de Matos / Diretor do Departamento de Estatística do BdP
- Nuno Leal Faria e Sílvia Luz / Departamento de Relações Internacionais do BdP
- Maximiano Pinheiro / Gabinete do Governador do BdP

O questionário aplicado consta do **Anexo IV** à presente tese.

### 7.3.1. Principais resultados/contributos das entrevistas

A avaliação global da atividade do Banco em matéria de análise e aconselhamento sobre economia portuguesa é claramente positiva. A perceção externa, comum à generalidade das entrevistas efetuadas, é que, nesta matéria, o Banco de Portugal se apresenta como a entidade de referência, mantendo uma imagem de independência, de rigor e de credibilidade. Desta forma, as vicissitudes que o Banco tem enfrentado nas áreas de supervisão prudencial e da estabilidade financeira parecem não ter afetado o prestígio do Banco neste domínio.

Os produtos da função de análise e aconselhamento (publicações, seminários, cursos e conferências) são, em geral, considerados de elevada qualidade, mas com grande margem de melhoria ao nível da sua divulgação e comunicação.

A generalidade dos interlocutores entrevistados considerou que as previsões macroeconómicas do Banco de Portugal são as mais credíveis entre as previsões disponíveis para a economia portuguesa. As previsões foram consideradas bem fundamentadas e equilibradas na avaliação dos riscos. Foi referido que as projeções, quando integradas no Boletim Económico, fazem *crowding out* mediático dos outros conteúdos.

As vantagens comparativas frequentemente apontadas ao Banco nesta área de missão são:

- i) Sensibilidade da instituição (órgãos de topo) à importância desta função de análise e aconselhamento sobre economia portuguesa;
- ii) Equipa alargada de economistas/investigadores de elevada qualidade;

- iii) Experiência acumulada, incluindo nos contactos com organismos internacionais
- iv) Disponibilidade de recursos de informação, tecnológicos e financeiros.

Uma das principais críticas apontadas foi o fecho da instituição ao debate público, não participando/ promovendo fóruns de discussão de temas atuais/estruturais relativos à economia portuguesa, sobretudo no espaço mais mediático. No entanto, a maioria dos entrevistados considera que deve continuar a ser privilegiada a comunicação institucional, quer através do sítio da internet, quer pessoalmente, mas não necessariamente apenas pela “pessoa do Governador”, sugerindo-se a participação ativa dos técnicos, fundamentalmente em fóruns específicos (académicos ou especializados).

Uma das recomendações de natureza mais abrangente consistiu na necessidade de enquadramento da economia portuguesa no contexto da União Europeia, da União Monetária e da União Bancária. Foram referidos três tipos de implicações deste enquadramento para o desempenho desta função:

- i. A assunção de um papel pedagógico sobre o funcionamento das instituições europeias, a condução da política monetária (definição e operacionalização), os mecanismos de supervisão, as regras do sistema bancário, das finanças públicas e de avaliação macroeconómica;
- ii. A avaliação sistemática dos impactos, na economia portuguesa, das políticas europeias;
- iii. A consideração de um cenário de *contrafactual* à integração europeia.

Frequentemente foi referido que estas análises devem ser realizadas de forma comparada com outros Estados-Membros.

O Banco deve ter presente os diferentes públicos-alvo desta função. O público especialista beneficia e procura uma linguagem técnica adequada. Já o público interessado e o público em geral devem beneficiar de uma linguagem simples e clara, veiculada através de canais generalistas. Vários interlocutores referiram que o Banco é visto como uma instituição muito fechada, que produz e publica trabalho de qualidade mas que não o divulga ativamente nem o discute. Isto significa que os trabalhos, depois de publicados, são votados ao esquecimento ou,

quando tal não sucede, a sua interpretação pública é determinada por outros que não os seus autores.

Um outro ponto citado é o uso de uma linguagem hermética e pouco acessível, mesmo ao público interessado. Foi referida uma utilização menos cuidada da linguagem escrita, com frases longas e um excesso de qualificativos. Foi, ainda, mencionado a necessidade de os textos das publicações institucionais e os estudos assinados serem acompanhados de sumários não executivos que informem, de forma mais eficaz, sobre o seu conteúdo e conclusões. Toda a linguagem deve ser sucinta e clara.

Como conclusão central retira-se a necessidade de o Banco se disponibilizar a ouvir com regularidade pessoas e entidades que acompanham a sua atividade nesta área. Esta interação permite auscultar necessidades, sinalizar dificuldades e recolher sugestões de melhoria que só os utilizadores externos podem percecionar. Assim, para além das opções já enunciadas e independentemente da relevância que lhes for atribuída e da concretização que venham a ter, diversos interlocutores recomendam a realização regular de questionários dos serviços prestados pelo Banco.

Em termos de avaliação interna, os responsáveis departamentais ouvidos referiram existir um bom nível de articulação entre os departamentos envolvidos na função de análise e aconselhamento sobre economia portuguesa. No entanto, existe a perceção que há margem para melhoria, quer ao nível da integração da informação estatística, quer ao nível da colaboração nos trabalhos de análise, com vantagens para ambas as vertentes.

No que respeita aos dados estatísticos, o Banco mantém processos de recolha separados para diferentes fins e dispõe de bases de dados que não são partilhadas entre departamentos distintos. A falta de um processo integrado de recolha e tratamento da informação, para além de multiplicar os pedidos de dados a terceiros, dificulta o acesso a essa informação por outros departamentos e não promove uma visão integrada da informação. A integração da recolha de dados contribui para a redução da fragmentação da informação, permite aumentar a qualidade do controlo primário e melhora a visão integrada da informação.

Também foi referida a necessidade de melhorar a comunicação interdepartamental entre fornecedores e utilizadores de dados. Foi citada a ocorrência pontual de erros nas publicações do Banco por desconhecimento, por parte de utilizadores, da *metainformação* dos dados

utilizados ou por desconhecimento, por parte do fornecedor, do propósito dos dados requisitados. A comunicação entre as partes envolvidas no momento do pedido de informação e a partilha dos resultados das análises, anterior à sua divulgação, permitem eliminar potenciais inconsistências e validar, pelos diferentes departamentos, os resultados finais.

Foi mencionada a necessidade de melhorar a articulação interdepartamental no aconselhamento ao Governo nos domínios económico e financeiro, seja para a definição de políticas, seja para comentário a textos legais. Esta função obriga inúmeras vezes à colaboração e coordenação de comentários e sugestões de diferentes departamentos. Nestas situações, é necessária a definição clara do processo e das responsabilidades para que a resposta final seja produzida de forma célere mas refletindo as preocupações das diferentes partes envolvidas.

Os interlocutores internos reconheceram a importância do diálogo com entidades externas ao Banco. Por exemplo, a articulação com a academia tem sido importante na organização e participação de conferências, seminários e cursos, e na realização de trabalhos em coautoria.

Em relação à comunicação para este público, a avaliação interna, à semelhança da avaliação externa, é mais crítica sobre a sua eficácia. Apesar dos esforços recentes de maior abertura e transparência ao nível das intervenções públicas, dos comunicados e dos esclarecimentos, é considerado que existem vários aspetos a melhorar. Por um lado, a comunicação é feita essencialmente de forma escrita através de comunicados ou de relatórios publicados no sítio do Banco na internet e, por outro, é difícil encontrar as publicações na página, as mensagens são em geral extensas e pouco claras e a comunicação é muito centrada na pessoa do Governador.

Todos os entrevistados foram questionados sobre os temas de análise aplicada relativos à economia portuguesa que consideram dever ser abordados pelo Banco no futuro. Verificou-se uma grande convergência em torno de temas relacionados com os grandes desequilíbrios da economia portuguesa e com a necessidade de reformas estruturais que os corrijam.

Os desequilíbrios referidos foram de natureza eminentemente económica, mas também houve referências a outros que, não sendo de natureza estritamente económica, terão um impacto económico significativo, como é o caso da demografia ou das migrações. Adicionalmente, houve sugestões de realização de estudos comparativos com economias que realizaram reformas estruturais bem-sucedidas, descrevendo cuidadosamente essas reformas e os seus impactos em termos de bem-estar e crescimento.

## 8. Proposta de Plano Estratégico para implementação

### 8.1. Formulação geral

O Plano Estratégico 2020 deve ser um instrumento orientador quer para os órgãos de gestão e colaboradores do Banco, ao proporcionar o alinhamento das decisões e dos desempenhos individuais com o conjunto de objetivos únicos e comuns da instituição, quer para todas as partes interessadas na relação com o Banco, ao disponibilizar informação sobre a atividade do Banco e sobre as prioridades definidas para os anos próximos.

São definidas as prioridades de atuação e identificadas as principais iniciativas a desenvolver nos próximos anos, tendo em conta a análise de contexto e os desafios conhecidos, bem como os resultados que se pretendem atingir no desempenho das atividades de missão do Banco.

As evoluções recentes no movimento de integração europeia, o alargamento dos mandatos dos bancos centrais e o risco e a complexidade das atividades colocam desafios verdadeiramente estruturantes para os próximos anos. Nesse quadro, o Banco de Portugal deve investir no reforço da sua capacidade de intervenção e influência técnica nos *fora* internacionais, elevando a qualidade da sua participação nos processos de decisão em que está envolvido.

Paralelamente, deve potenciar e promover melhorias significativas em aspetos transversais ao nível da organização e processos, da gestão de recursos humanos, da gestão de informação, da comunicação (interna e externa), das tecnologias e sistemas de informação, do sistema de gestão de risco, do controlo interno e do planeamento estratégico.

Nos aspetos organizativos, de recursos e de gestão, deve promover a simplificação e a racionalização das estruturas do Banco através da aplicação de modelos menos hierárquicos e mais flexíveis. Também o modelo de *governance* do Banco apresenta fragilidades em resultado quer do elevado número de unidades de primeira linha, quer da multiplicidade e complexidade das funções que o Banco desempenha. A concentração da tomada de decisão no Conselho de Administração, a par da insuficiente articulação entre departamentos e do papel não executivo das várias comissões especializadas, coloca dificuldades ao processo decisório.

Ainda sobre a organização, reconhece-se que globalmente as áreas de suporte assumem um peso relativo desproporcionado e no que respeita à distribuição de recursos é importante que se identifiquem as funções chave em que se pretende investir e as que terão que ser reduzidas. Há

que repensar o modelo organizativo do Banco, eliminando sobreposições, desarticulações e dispersões, adequando os recursos internos às funções através de um modelo de avaliação da organização e processos mais atuante.

As perceções sobre as áreas de missão assinalam a importância da comunicação como instrumento privilegiado de promoção, de afirmação da independência e de prestação de contas, na divulgação aos *stakeholders* – internos e externos - do que o Banco de Portugal faz, para quem faz e porque o faz, nomeadamente para mitigar a ideia de que o Banco é agente passivo em processos decisórios, reforçar o papel catalisador do Banco em determinados setores da economia ou para a divulgação de trabalhos que ajudem a formar opinião. Também se reconhece que existe no Banco de Portugal um conjunto de projetos transversais com impacto positivo na sociedade, como sejam o Museu do Dinheiro, a literacia financeira e outros projetos de responsabilidade social, que potenciam a imagem do Banco e as respetivas valências em favor da sociedade.

De referir que a definição da estratégia não envolve alteração das atividades de missão do Banco. Pelo contrário, neste exercício de planeamento estratégico reitera-se a razão de existência do Banco de Portugal enquanto banco central da República Portuguesa, parte integrante do Sistema Europeu de Bancos Centrais (SEBC), do Eurosistema, do Mecanismo Único de Supervisão (MUS), do Mecanismo Único de Resolução (MUR), autoridade monetária, autoridade macroprudencial, autoridade estatística nacional e instituição independente e influente na sociedade portuguesa.

No quadro das suas múltiplas responsabilidades, o Banco deve ser capaz de aproveitar as sinergias proporcionadas pela combinação de um largo espectro de funções numa única instituição: autoridade monetária, autoridade de supervisão (microprudencial e comportamental), ação sancionatória, autoridade macroprudencial, autoridade de resolução e autoridade estatística.

As prioridades estratégicas definidas ao nível das funções de suporte consubstanciam as alterações mais impactantes e estruturantes a operar no Banco nos próximos anos, dotando-o das capacidades necessárias para atuar em contextos imprevisíveis e frequentemente adversos.

O plano quantifica, ainda, os recursos (humanos, tecnológicos, financeiros e instalações) necessários para a prossecução das iniciativas estratégicas.

## 8.2. Visão, Missão e Valores

### 8.2.1. Visão

Visão

*Um Banco colaborativo e confiável*

A visão de “**Um Banco colaborativo e confiável**” dá sentido à mobilização das pessoas para o reforço da colaboração interna e externa, ao aproveitamento de sinergias, com reflexo no fortalecimento dos níveis de confiança relativamente ao Banco de Portugal. Trata-se de uma mensagem inspiradora e unificadora, que procura dar a resposta ao que o Banco quer ser em 2020.

A colaboração aumenta a produtividade, a partilha, a inovação, a atração e o desenvolvimento de talentos. A sociedade vive interligada, em rede, sendo a colaboração essencial para fazer mais e melhor. O trabalho organiza-se por equipas, por projetos, as estruturas matriciais substituíram as hierárquicas e potenciam-se sinergias. O Banco deve adaptar-se ao mundo novo e moderno, sem esquecer os melhores aspetos da história e tradições. Pretende-se transformar o banco numa instituição mais colaborativa para que essa dinâmica reforce a confiança na instituição e no sistema financeiro e monetário. As transformações a operar no Banco vão exigir o envolvimento forte e coeso dos colaboradores.

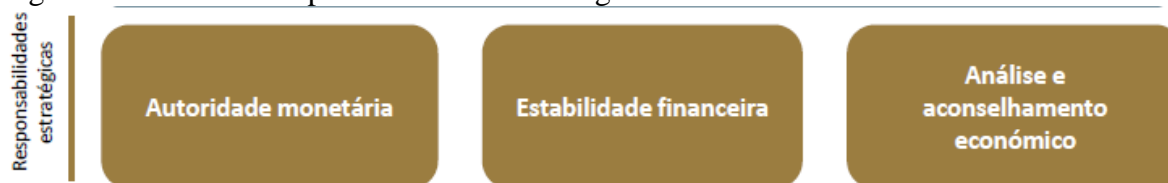
Esta Visão deve apontar para que o Banco de Portugal seja em 2020:

- Uma instituição de referência na preservação da estabilidade financeira, eficaz e tecnicamente respeitada em Portugal e na Europa;
- Um banco central pró-ativo e influente na condução da política monetária e nas demais funções do Eurosistema, bem como nos outros fora onde intervém;
- Uma instituição independente e influente no debate económico português;
- Um banco central eficiente na utilização dos recursos e com uma política de gestão de risco alinhada pelas melhores práticas;
- Uma instituição com uma política de comunicação predominantemente pró-ativa, utilizando canais de comunicação diversificados e uma linguagem simples e ajustada aos diferentes públicos.

### 8.2.2. Missão

O Banco de Portugal é o banco central da República Portuguesa. Faz parte do Sistema Europeu de Bancos Centrais e do Eurosistema, do Mecanismo Único de Supervisão e do Mecanismo Único de Resolução. Assume três missões essenciais, como se observa na figura 14: a manutenção da estabilidade dos preços (Autoridade Monetária), a promoção da estabilidade do sistema financeiro e a análise e aconselhamento económico.

Figura 14: Missão / Responsabilidades Estratégicas



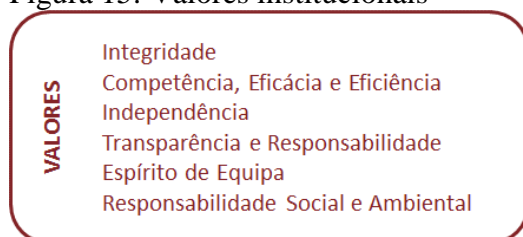
Fonte: O Autor

O Plano Estratégico 2020 assume a manutenção e consolidação destas áreas de missão nucleares.

### 8.2.3. Valores

Os valores institucionais do Banco, apresentados na figura 15, são permanentes e constam da carta de missão do banco:

Figura 15: Valores institucionais



Fonte: O Autor

- **Integridade:** os colaboradores do Banco colocam a sociedade e o interesse público no centro da sua atuação e regem-se por elevados padrões éticos;



- **Competência, eficácia e eficiência:** o Banco tem colaboradores altamente qualificados nas suas áreas de negócio. O seu modelo de governo, organização interna e processos estão alinhados com as melhores práticas;
- **Independência:** o Banco possui independência funcional, institucional, pessoal e financeira, condição fundamental para que possa cumprir a sua missão. Tal pressupõe um mandato claro, a impossibilidade de solicitar ou receber instruções de entidades terceiras, a proteção do estatuto dos membros dos órgãos de decisão e a independência financeira;
- **Transparência e Responsabilidade:** o Banco, no respeito das suas obrigações no quadro do Eurosistema, presta contas à Assembleia da República, ao Governo e à sociedade portuguesa sobre o que faz, por que faz e como faz;
- **Espírito de Equipa:** os colaboradores do Banco atuam num espírito de entreatajuda e de partilha do conhecimento, com lealdade e transparência; e
- **Responsabilidade Social e Ambiental:** o Banco atua com sentido de responsabilidade social e ambiental, assumindo-se como ator social e promotor da ética empresarial.

### 8.3. Linhas Gerais de Orientação Estratégica

As prioridades do Banco para 2020 – organizadas em **Linhas Gerais de Orientação Estratégica (LGOE)** – decorrem da missão cometida ao Banco de Portugal, dos valores e da visão previamente definidas.

O Plano contempla quatro LGOE, as três primeiras dizem diretamente respeito às áreas de missão e a quarta às áreas de suporte:

- **LGOE 1** – Afirmar interna e externamente as capacidades do Banco enquanto autoridade monetária.
- **LGOE 2** – Participar na definição dos enquadramentos regulatórios e nas práticas de supervisão de forma a garantir a estabilidade do sistema financeiro nacional.
- **LGOE 3** – Promover o conhecimento sobre a economia portuguesa e a integração europeia, contribuindo para uma sociedade esclarecida e bem informada.
- **LGOE 4** – Ser um dos bancos centrais nacionais mais eficientes do Eurosistema.

As LGOE estabelecidas para as funções de missão devem refletir, no essencial, as responsabilidades do Banco enquanto banco central da República Portuguesa, parte integrante do Sistema Europeu de Bancos Centrais, do Eurosistema e da União Bancária, tendo sido definidas prioridades de atuação do Banco para o plano 2020 com base nos desafios que hoje se conhecem.

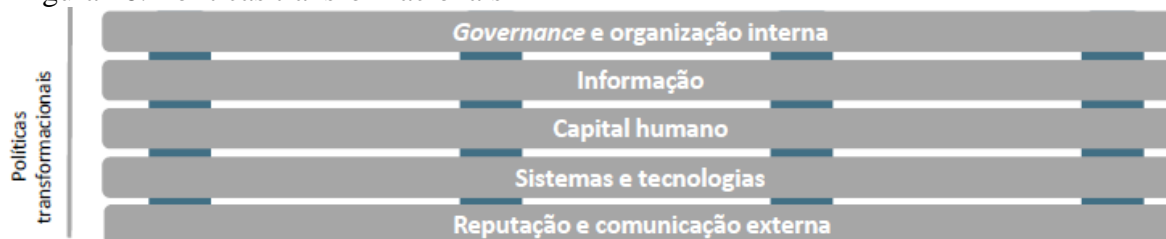
Em traços gerais, as prioridades definidas sinalizam o compromisso do Banco na utilização das competências reconhecidas pelo Eurosistema para (i) potenciar o desempenho enquanto autoridade monetária, designadamente na influência na decisão e na prossecução de uma política monetária efetivamente única, (ii) salvaguardar a confiança dos depositantes, o financiamento da economia e a adequabilidade da intermediação financeira, assegurando uma visão integrada da estabilidade financeira e (iii) ser referência no debate sobre política económica e financeira, contribuindo para a formação de uma opinião mais esclarecida e mantendo um diálogo regular com os *stakeholders*.

Contudo, a atividade do Banco está tipicamente sujeita a um conjunto de riscos e incertezas, que não é de todo possível prever. Neste contexto, é prioritário reforçar as capacidades de antecipação e de reação do Banco a um conjunto muito vasto de desafios futuros.

As transformações a operar nas áreas da gestão interna visam, sobretudo, potenciar um melhor desempenho do Banco ao nível das atividades de missão, refletindo também a vontade e o esforço do Banco em empreender uma progressiva transformação interna, alinhada com as melhores práticas e com critérios exigentes de eficiência.

As transformações a encetar no horizonte 2020 nas áreas de suporte, enunciadas na figura 16: [governança e organização interna; informação; capital humano; sistemas e tecnologias; e comunicação] - pretendem tornar o Banco de Portugal um dos mais eficientes do Eurosistema.

Figura 16: Políticas transformacionais



Fonte: O Autor

#### **8.4. Formulação da estratégia por LGOE**

##### **a) LGOE 1 – Afiramar interna e externamente as capacidades do Banco enquanto autoridade monetária**

As funções enquanto autoridade monetária são fundamentais no âmbito da missão do Banco. Num vasto espectro de dimensões de atuação – política monetária, funcionamento dos sistemas de pagamentos, gestão de reservas, emissão de numerário, gestão do risco e desenvolvimento de estudos – o Banco tem, globalmente, contribuído para o aumento do bem-estar dos cidadãos no longo prazo.

No entanto, não existe uma perceção adequada sobre a importância da atuação do Banco enquanto autoridade monetária e da influência do Banco, ao nível do Eurosistema, na definição e implementação da política monetária.

No cenário mais provável no horizonte 2020, relevam dimensões como a existência de forças no sentido de uma maior integração europeia, que coexistem com outras que contribuem para alguma fragmentação da política monetária, a interação crescente entre a política monetária e outras políticas macroeconómicas, a relação entre as políticas monetárias não convencionais e a evolução do risco no balanço do Banco, bem como os desafios tecnológicos e regulamentares sobretudo ao nível dos sistemas de pagamentos eletrónicos e em numerário.

É importante continuar a investigar tópicos fundamentais de política monetária, incluindo o papel da política monetária no futuro, a interação com a política macroprudencial, os efeitos das medidas não convencionais e a ligação com as demais políticas macroeconómicas, antecipando diversos cenários com impactos potenciais em matéria de gestão de ativos. No contexto atual a função de gestão de reservas tem gerado recursos suficientes para o financiamento do Banco, mas o âmbito alargado de medidas de política monetária, para as quais não foi aceite a partilha de risco pelo conjunto dos bancos centrais nacionais do Eurosistema, coloca questões que têm que ser devidamente antecipadas e acauteladas.

Os indicadores de risco de crédito associado a títulos de dívida soberana da área do euro, tanto dos títulos que compõem os ativos financeiros sob gestão do Banco de Portugal, como dos títulos adquiridos ao abrigo de programas de política monetária, foram substancialmente

agravados com a crise das dívidas soberanas, o que aconselha uma política de provisões que acautele a independência financeira do Banco.

A par de uma política preventiva de cobertura dos riscos financeiros, há que antecipar, igualmente, um cenário adicional de continuidade de negócio, que capte, de forma adequada, uma situação bastante disruptiva com potenciais implicações em matéria de gestão de ativos e de operacionalização da política monetária.

Ao nível do Eurosistema, o Banco de Portugal deve continuar a participar proativamente para a prossecução de uma política monetária única, assumindo um papel especialmente ativo no combate à fragmentação do mercado de crédito na área do euro. O Banco deverá demonstrar capacidade para antecipar os temas relevantes na agenda futura sobre política monetária, que inclui no futuro próximo a estratégia de saída das políticas não convencionais, bem como a dinâmica de centralização de funções no BCE.

A gestão e manutenção da solidez dos sistemas de pagamentos, a superintendência das infraestruturas de pagamentos e a segurança na utilização de “pagamentos digitais ou moeda digital” assumem criticidade elevada. A evolução digital tem um grande impacto na procura e preferência da sociedade por serviços financeiros. Neste âmbito, é importante o Banco continuar a facilitar a adoção de soluções de pagamento inovadoras que respondam às necessidades dos utilizadores, tendo presente o aparecimento de novos players no ecossistema dos pagamentos (*fintechs* e prestadores de serviços de pagamento não tradicionais).

O Banco deve igualmente acompanhar de forma ativa os desafios técnicos e regulamentares que se anteveem na esfera da integração europeia até 2020, nomeadamente em articulação com os outros bancos centrais nacionais do Eurosistema.

Como instituição de serviço público, o Banco de Portugal deve apostar na qualidade dos serviços prestados à sociedade. Neste particular é importante otimizar a Rede Regional numa lógica de distribuição eficiente de meios e recursos para a prestação de serviços de utilidade pública, enquadrados no modelo de comunicação do Banco.

Ao nível interno, a criação de um fórum alargado de reflexão sobre questões substantivas e analíticas com relevo para a prossecução das funções do Banco enquanto autoridade monetária e um acompanhamento transversal das discussões em curso nos comités e subgrupos do

Eurosistema não só potenciam a reflexão do Banco como autoridade monetária como podem contribuir para alargar a visibilidade do Banco enquanto autoridade monetária no conjunto da sociedade.

Em termos de visibilidade da função, o Banco beneficiará de uma atuação mais aberta à sociedade, quer na promoção de discussões periódicas sobre matérias relacionadas com as funções de autoridade monetária nas escolas, universidades e outras instituições relevantes, quer na divulgação da investigação publicada pelos economistas do Banco nas melhores revistas de economia a nível internacional, quer ainda através de uma estrutura de conteúdos clara no site do Banco que destaque aspetos essenciais das funções de autoridade monetária.

### **Prioridades a prosseguir:**

1. Contribuir ativamente para uma política monetária única na área do euro, com execução assente no princípio da partilha do risco.
2. Investigar tópicos fundamentais da política monetária, incluindo o papel da política monetária no futuro, a interação com a política macroprudencial, os efeitos das medidas não convencionais e a ligação com as demais políticas macroeconómicas.
3. Gerir de forma prudente os riscos financeiros assegurando critérios estáveis na definição do retorno ao Estado e salvaguardando a solidez do Banco.
4. Desenvolver a capacitação interna que permita acompanhar o papel do Banco face aos desafios tecnológicos e a evolução digital, designadamente ao nível dos sistemas e meios de pagamentos.

### **b) LGOE 2 – Participar na definição dos enquadramentos regulatórios e nas práticas de supervisão de forma a garantir a estabilidade do sistema financeiro nacional**

O Banco de Portugal tem como uma das suas principais missões a promoção da estabilidade financeira, que envolve a salvaguarda da confiança dos depositantes, da sustentabilidade da função de intermediação financeira e do financiamento da economia. O desempenho das funções de acompanhamento do sistema financeiro [supervisão prudencial, política

macroprudencial, supervisão comportamental, ação sancionatória, e resolução] assume uma relevância determinante na prossecução daquela missão do Banco.

A promoção da estabilidade financeira exerce-se, sobretudo, através da regulação e da supervisão adequada do sistema financeiro. Em Portugal, o setor financeiro assume preponderância na economia – os ativos dos setores bancário, segurador, de fundos de pensões e de fundos de investimentos representam cerca de 300 por cento do PIB - representando o setor bancário cerca de 80 por cento do sistema financeiro português.

O modelo de supervisão financeira em Portugal, que inclui, para além do Banco de Portugal, a Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (ASF), a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) e, para assegurar a articulação entre todos, o Conselho Nacional de Supervisores Financeiros (CNSF), constitui ele próprio um desafio ao desempenho da função de estabilidade financeira, dada a manifesta necessidade de evolução para uma arquitetura mais integrada e eficaz.

O Banco de Portugal participa nos organismos internacionais de regulação e de supervisão financeiras, enquanto membro do Sistema Europeu de Bancos Centrais, autoridade de supervisão prudencial e comportamental (produtos bancários “tradicionais”), autoridade de resolução e autoridade macroprudencial. A nível do Mecanismo Único de Supervisão (MUS), está representado no *Supervisory Board*, participa nas equipas conjuntas de supervisão das instituições significativas à escala da área do euro e exerce supervisão delegada às instituições nacionais menos significativas, à luz de um enquadramento comum europeu com instruções gerais definidas pelo BCE.

Deste modo, no projeto de construção da União Bancária, a consolidação da integração do Banco de Portugal no novo sistema europeu de supervisão bancária, assim como a adaptação da função de resolução ao novo enquadramento europeu constituem projetos desafiantes para os próximos anos, assim como o aprofundamento da capacidade de análise e o desenho de instrumentos prudenciais ao nível europeu e nacional.

A representação do Banco em fora internacionais, que não se esgota no projeto da União Bancária, e a importância das decisões que se tomam nesses fora, revela a pertinência de garantir uma participação ativa nos diversos organismos internacionais relacionados com as funções de estabilidade financeira com vista a participar e influenciar as decisões, tendo por

base uma eficiente partilha de informação e uma boa articulação interna com os representantes do Banco nos diversos grupos. Da mesma forma, o Banco deve potenciar a participação de colaboradores nas estruturas do *Supervisory Board* e do *Single Resolution Board*, incluindo nas equipas conjuntas de supervisão (JST) e na interação com o Mecanismo Único de Supervisão.

Para os próximos anos, o Banco deve reforçar o exercício da função de estabilidade financeira com base numa atuação que beneficie das sinergias proporcionadas pelo exercício de competências ao nível das cinco funções desempenhadas pelo Banco (supervisão microprudencial e comportamental, política macroprudencial, ação sancionatória e resolução). Do mesmo modo, deverá prever-se a interligação e articulação com outras autoridades nacionais e internacionais com responsabilidades na estabilidade financeira. Neste domínio, relevam os outros bancos centrais, que estão igualmente confrontados com os desafios, incertezas e riscos associados a uma atividade que é relativamente recente para todos e cujos resultados são difíceis de avaliar.

O processo de decisão interna ao Banco em matéria de estabilidade financeira tem de ser integrado, de modo a permitir a definição de uma visão única e consistente, que fundamente as decisões de política macroprudencial do Banco, sendo igualmente de prever mecanismos específicos para as situações de crise. As prioridades de atuação têm que estar claramente definidas, devem contar com a articulação entre as cinco funções acima referidas, e, sobretudo, com uma clara definição da *ownership* em matérias transversais.

Toda a atividade de suporte à função de estabilidade financeira pressupõe o acesso a informação completa, fiável e tempestiva, que permita definir e aplicar ao sistema financeiro as medidas de mitigação necessárias. Por outro lado, o acompanhamento das matérias que constituem o quadro legal e regulamentar definido a nível europeu exige uma boa articulação com outros departamentos e com as instâncias legislativas. Neste contexto, será igualmente de prever a intensificação da função regulatória, para criar condições prévias e propícias a uma supervisão eficiente e eficaz, assim como a revisão profunda do quadro legislativo nacional vertido no RGICSF, de modo a assegurar a sua adequabilidade.

Por último, o Banco deve contribuir para o reforço da eficácia do modelo nacional de supervisão comportamental, designadamente quanto à clarificação das competências das diferentes autoridades de modo a evitar lacunas e sobreposições. Do mesmo modo, haverá que garantir o

reforço da atuação na prevenção do branqueamento de capitais e do financiamento ao terrorismo, de modo concertado com as demais autoridades de supervisão do sistema financeiro em Portugal, de modo a garantir a sua consistência e robustez.

**Prioridades a prosseguir:**

1. Promover uma abordagem abrangente da avaliação dos riscos para a definição e implementação de políticas prudenciais, com recurso às várias competências do Banco de Portugal e em cooperação com outras autoridades de supervisão financeira, nacionais e internacionais
2. Reforçar o papel do Banco ao nível das instâncias europeias, contribuindo para a estabilidade e robustez do sistema financeiro nacional.
3. Reforçar a atuação nos domínios da regulação, da supervisão e da gestão de crises com base no desenvolvimento de instrumentos de política prudencial, e em estreita articulação com as instituições europeias e com as autoridades de supervisão e outros bancos centrais nacionais.
4. Assegurar uma relação equilibrada entre as instituições financeiras e os seus clientes, pautada por elevados padrões de conduta e por uma educação financeira adequada, em articulação com as demais autoridades de supervisão nacionais.

**c) LGOE 3 – Promover o conhecimento sobre a economia portuguesa e a integração europeia, contribuindo para uma sociedade esclarecida e bem informada.**

O Banco de Portugal é considerado uma instituição de referência no exercício da função de análise e aconselhamento económico, que abrange a compilação de dados estatísticos e a manutenção de bases de dados, a análise de conjuntura e previsão, a produção de estudos estruturais aplicados e a publicação de estudos de carácter académico.

A função de análise e aconselhamento económico do Banco de Portugal tem destinatários internos e externos à instituição.

O Banco de Portugal, como participante no Sistema Europeu de Bancos Centrais e no Eurosistema, necessita de definir posições sobre a política monetária e financeira, sobre a



estabilidade financeira, sobre a economia europeia e antecipar os impactos das decisões de política do Banco Central Europeu sobre a economia portuguesa. As posições oficiais do Banco nestes âmbitos são definidas pelo Governador e pelo Conselho de Administração. Neste contexto, o Governador e o Conselho de Administração necessitam de informação estatística e de análise económica de elevada qualidade que permitam a definição de posições claras e sustentáveis para a política do Banco.

Entre os destinatários externos encontra-se o Governo, de quem o Banco é, estatutariamente, conselheiro nos domínios económico e financeiro. O Governo pode solicitar aconselhamento ao Banco em matérias específicas e de forma bilateral, e estas devem ser tidas em consideração na definição da agenda de investigação do Banco.

Os outros destinatários externos da função de análise e aconselhamento sobre a economia portuguesa são o público interessado, nomeadamente a academia, as instituições públicas e privadas, nacionais ou internacionais, e a sociedade em geral. A estes destinatários o Banco promove um serviço público providenciando informação estatística de qualidade, análise económica, e promove a literacia económica e financeira. Estas funções são cumpridas comunicando de forma adequada em cada uma das situações e a cada um dos públicos a que se dirige.

Independentemente do destinatário, o Banco deve procurar os mais altos padrões de qualidade na informação estatística, de análise e de aconselhamento. Este objetivo implica o exercício desta função com permanente independência e imparcialidade. Contudo, o Banco mantém-se aberto à sociedade recebendo os seus contributos, discutindo resultados e riscos incorporando as preocupações das diferentes partes interessadas na definição da agenda de investigação.

No contexto da economia portuguesa é particularmente relevante a compreensão do enquadramento da integração europeia, devendo o Banco promover o conhecimento do processo de integração, da sua evolução, das suas instituições, dando nota das vantagens e condicionantes deste processo.

Enquanto autoridade estatística nacional, o Banco é responsável pela produção de um conjunto alargado de informação estatística. Um tratamento conjunto e coerente das fontes estatísticas e demais informação asseguram a qualidade da produção estatística. A integração da informação permite enriquecer as bases de dados do Banco e disponibilizar para uso interno na definição

de política do Banco e para fins de investigação, interna ou externa, bases de microdados de qualidade que permitem uma visão holística da realidade envolvente. A integração de informação, e consequente redução de silos de informação, é, também, um meio de redução do risco operacional do Banco. A disponibilização de bases de dados utilizáveis por investigadores e entidades externas ao Banco, desde que cumpridos os requisitos legais existentes, é um serviço público à comunidade científica e à sociedade da maior relevância.

O Banco de Portugal deve aprofundar a cooperação institucional com o Instituto Nacional de Estatística, na produção do conjunto das contas nacionais e promovendo projetos comuns que permitam o reforço da qualidade e abrangência das estatísticas oficiais.

Até 2020, tirando partido da posição privilegiada em termos de acesso a dados, qualidade técnica dos recursos e independência de atuação, assim como de parcerias com a academia nacional e internacional, o Banco deve reforçar os contributos para formar uma opinião esclarecida. Para tal, importa focar a análise e o aconselhamento económico em matérias relevantes à atividade do Banco, nomeadamente no contexto das missões estatutárias, o que inclui também a análise do enquadramento da economia portuguesa no contexto da integração europeia. Por último, será desejável uma maior interação com os diferentes públicos através de uma presença mais aberta no espaço público.

O Banco deve contribuir para a formação de uma opinião pública esclarecida sobre a economia portuguesa e sobre a integração europeia, tirando partido da sua posição privilegiada no acesso à informação, da qualidade técnica dos recursos, da independência que rege a sua atuação e das parcerias com a academia nacional e internacional. A análise e o aconselhamento económicos devem ser concentrados em matérias relevantes às áreas estatutárias de missão, incluindo na análise do enquadramento europeu da economia portuguesa. O Banco deve aprofundar o relacionamento com os seus públicos e garantir uma presença mais forte e uma postura mais aberta no espaço público.

**Prioridades a prosseguir:**

1. Prosseguir uma agenda de investigação e de estudos sobre os temas relevantes para a missão do Banco.

2. Produzir e catalisar conhecimento sobre a economia portuguesa e a integração europeia, fazendo uso das competências e informação disponíveis no Banco, e promovendo parcerias que aumentem a eficiência.
3. Auscultar regularmente os *stakeholders* de forma a antecipar questões relevantes e a garantir que a informação e o conhecimento gerados no Banco são úteis.

**d) LGOE 4 – Ser um dos bancos centrais mais eficientes do Eurosistema**

As transformações a operar nas áreas de gestão interna visam, sobretudo, contribuir para melhorar o desempenho do Banco nas atividades de missão, refletindo também a vontade e o esforço do Banco em empreender uma profunda transformação interna, alinhada com as melhores práticas e com critérios exigentes de eficiência. É prioritário reforçar as capacidades de antecipação e de reação do Banco, potenciando a resposta ao vasto conjunto de riscos e de incertezas que, pela sua natureza, se colocam à atividade que desenvolve.

É necessário, para o efeito, que o Banco funcione com um modelo de governo interno transparente e bem definido e com um conjunto sólido e articulado de regras e de procedimentos que promovam a um desempenho elevado na execução das atividades e que facilitem a tomada de decisão. Tem também de garantir que trabalha com informação completa, de qualidade e tempestiva, assente num sistema flexível, potente e escalável.

No que diz respeito à gestão de recursos humanos, o Banco deve ser capaz de atrair, de reter e de desenvolver um corpo qualificado de colaboradores, diversificado e ágil, que permita executar a missão num meio envolvente incerto e em constante mutação.

Na prossecução da excelência operacional, da eficiência e da segurança, deve ser privilegiado o recurso a meios tecnológicos inovadores.

O Banco deve ainda de prosseguir uma política de comunicação orientada para a concretização da estratégia e para o cumprimento do dever de prestação de contas à sociedade.

**Prioridades a prosseguir:**

1. Governo interno - Aperfeiçoar o modelo de governo interno do Banco e reforçar a função organização, planeamento e controlo, para garantir um elevado desempenho e a responsabilização pelos resultados (*accountability*).

A integração europeia e, mais recentemente, a União Bancária, veio aumentar a complexidade das funções dos órgãos de administração dos bancos centrais nacionais, bem como o número de frentes institucionais em que têm de estar envolvidos. Nesse sentido, os desafios trazidos pelo novo quadro europeu vêm tornar mais premente o reforço dos modelos de *governance* dos bancos centrais nacionais. No caso do Banco de Portugal e nessa linha, importa visitar o modelo de *governance* do Banco, de forma a garantir a melhor capacidade de resposta aos desafios futuros, com especial atenção ao funcionamento das comissões especializadas, tendo em vista promover uma maior integração e especialização funcional ao nível interno.

2. Informação - Definir um modelo de governo e um modelo de gestão da informação, desenvolver um *datawarehouse* corporativo, aplicar uma tecnologia de suporte potente e escalável e normalizar e racionalizar os pedidos ao exterior, que permitem ao Banco dispor de informação completa, de qualidade e tempestiva.

A atividade de análise e de conhecimento requer que o Banco trabalhe um conjunto muito significativo de dados. Esses dados são fundamentais para o sucesso do desempenho das funções de missão e, nessa medida, devem ser considerados como um ativo estratégico do Banco.

Na certeza de que o volume de dados existentes no Banco continuará a prosseguir uma trajetória crescente, será inevitável investir em novas tecnologias e em sistemas de processamento e de análise mais modernos, que permitam responder de forma tempestiva e eficaz às atividades de missão do Banco. Contudo, o desenvolvimento de um modelo de gestão integrada de informação constitui o principal fator crítico de sucesso nesta área. Neste domínio, é fundamental rever o modelo de *governance* da informação, as políticas de gestão da informação e os procedimentos a implementar para que o Banco consiga extrair o máximo valor dos dados que detém. É também importante estabelecer o modelo de relacionamento e

de articulação entre os diversos intervenientes, que se refletirá na forte colaboração entre todos os departamentos e as estruturas de gestão.

A gestão da informação tem como objetivo tratar todo o ciclo de processamento da informação de forma a racionalizar a recolha, a eliminar redundâncias, a controlar a qualidade da informação recebida e a criar as condições de organização, armazenamento, gestão e segurança dos dados, numa base centralizada, de forma a possibilitar a partilha, a reutilização e a exploração, pelos diferentes departamentos, de forma descentralizada e autónoma.

3. Recursos humanos - Evoluir o modelo de gestão de recursos humanos a partir do mapeamento de perfis de competências, investir na formação e no desenvolvimento dos colaboradores, desenvolver lideranças fortes e ajustar os sistemas de incentivos e de compensação a critérios baseados no mérito, para garantir um corpo de trabalhadores motivados e colaborativos.

O capital humano constitui o ativo mais importante do Banco. A execução da estratégia e das atividades de missão depende fortemente das capacidades e do empenho dos colaboradores do Banco. Deste modo, é necessário continuar a investir na excelência do capital humano, através da melhoria contínua dos processos de colaboração, das capacidades de desempenho e dos níveis de envolvimento.

Um fator crítico importante para a melhor performance do Banco é a qualidade da gestão. Neste contexto, o Banco deve continuar a desenvolver competências de gestão e de liderança, através de programas de formação específicos e de gestão de talentos.

Adicionalmente, o Banco deve investir na boa relação entre colaboradores e gestores, na oferta de oportunidades de crescimento e no reconhecimento do desempenho individual. Os elos de ligação entre desempenho e recompensa deverão ser fortalecidos e as expectativas de desempenho deverão ser comunicadas de forma clara.

Genericamente, as políticas e práticas de gestão de recursos humanos devem estar alinhadas com a evolução demográfica do Banco, caracterizada por um rejuvenescimento acentuado nos próximos anos. A evolução na carreira dos

colaboradores deve estar alinhada com as necessidades e objetivos do Banco, através de uma gestão planeada, proativa e tecnicamente fundamentada. Do mesmo modo, dever-se-á prever a ligação a mentores e a adoção de programas de *coaching*.

4. Sistemas e Tecnologias de Informação - Desenvolver o conceito para um novo *workplace* digital, apostar em ferramentas que permitam aumentar a produtividade e a colaboração, garantir a segurança da informação do Banco, em particular a resiliência a ciberataques, rever a estratégia de continuidade de negócio e evoluir a função SI/TI no contexto da estratégia de transformação digital.

A expansão natural da atividade requer uma atualização da infraestrutura tecnológica do Banco, sendo que o acompanhamento da evolução da tecnologia possibilita também um aumento da produtividade e da eficácia do trabalho desenvolvido. Um dos principais desafios é o desenvolvimento das capacidades de colaboração eletrónica em cenários de mobilidade, isto é, dentro e fora do espaço físico do Banco, permitindo-se o acesso, processamento e armazenamento de vastos conjuntos de informação, e, conseqüentemente, a proliferação da informação disponível. É, pois, necessário estar preparado para aumentar a infraestrutura tecnológica que permita suportar o aumento das necessidades de dados e é igualmente importante manter um ritmo de acompanhamento eficaz da rápida mudança tecnológica sem comprometer a segurança da informação crítica e a continuidade de negócio.

A experiência digital deve ser aprofundada e alargada a todos os domínios e funções do Banco e a *cloud* deverá ser um pilar de transformação organizacional, dado o seu impacto nos processos de negócio e técnicas de organização.

Os novos modelos de negócio no domínio dos sistemas e tecnologias devem também produzir efeitos na organização e forma de trabalhar do departamento de sistemas de informação, assim como no seu relacionamento com os demais departamentos do Banco, de modo a assegurar que as estratégias SI/TI estão totalmente alinhadas com as estratégias de negócio.

5. Comunicação - Definir a estratégia de comunicação, orientar a comunicação para os *stakeholders*, desenvolver uma comunicação moderna, diversificada e abrangente e reformular as responsabilidades da função de comunicação,

orientando a comunicação a concretização da estratégia e o cumprimento do dever de prestação de contas à sociedade.

Nas sociedades modernas a comunicação assume grande importância na perceção da atividade das instituições. Contudo, a comunicação não pode ser entendida como a mera veiculação de uma mensagem, integrando e condicionando a definição e execução da estratégia institucional. No caso do Banco de Portugal, a comunicação é um meio de execução da política e do cumprimento da missão e funções, nomeadamente da promoção da estabilidade de preços e da estabilidade financeira. Além de contribuir para a concretização da missão, a comunicação institucional é um instrumento essencial para o cumprimento de um dever fundamental que é a prestação de contas à sociedade.

O Banco de Portugal, como outros bancos centrais do Eurosistema, goza de independência formal assegurada pelo Tratado da União Europeia relativamente aos poderes públicos democraticamente constituídos (apesar de a independência efetiva dos bancos centrais radicar sobretudo na capacidade de assegurar a autonomia financeira). Em sociedades abertas e democráticas, esta independência exige transparência e responsabilidade institucional. A confiança da sociedade portuguesa no seu banco central resultará, em grande medida, da capacidade para prestar contas. A comunicação institucional deve contribuir para este objetivo, constituindo-se como o instrumento mais permanente do exercício público da transparência e responsabilidade.

Nos últimos anos, no cumprimento da estratégia definida no Plano anterior, foram feitos progressos para melhorar e profissionalizar a comunicação externa do Banco. Não obstante, é fundamental continuar a aperfeiçoar e a reforçar a função comunicação. Os desafios que se colocam ao Banco são exigentes e é necessário recuperar a credibilidade, componente essencial para que um banco central possa cumprir a missão com sucesso. Do mesmo modo, é importante incorporar neste domínio a gestão das relações com todos os *stakeholders* do Banco, através dos diferentes canais, desde a imprensa ao público em geral. A eficácia da função comunicação requer, acima de tudo, a união do Banco em torno deste objetivo comum e a estreita colaboração de todos os departamentos com a Direção de

Comunicação, assim como a incorporação, nos processos e tomadas de decisão de negócio, de medidas de antecipação dos respetivos impactos reputacionais. Este tipo de atuação, que deve estar definido com clareza no modelo organizativo da comunicação institucional do Banco, envolve, sobretudo, uma mudança cultural e institucional.

### **8.5. Recursos a utilizar no Plano Estratégico**

O Banco é uma instituição pública dotada de um conjunto de direitos transferidos pelo Estado que asseguram os recursos necessários ao seu funcionamento. Os recursos do Banco são, por conseguinte, recursos públicos, o que torna o aspeto da gestão orçamental e da afetação dos recursos disponíveis mais relevante.

Para garantir que os recursos disponíveis são geridos parcimoniosamente e que são utilizados na concretização da estratégia e das prioridades definidas, o Plano Estratégico fixa restrições ativas até 2020 em quatro áreas:

#### **— Recursos Humanos**

- Máximo de 1700 trabalhadores; *headcount* anual definido por departamento.
- Maior proporção de trabalhadores afetos às áreas de missão, com redução do rácio de trabalhadores de áreas de suporte/missão de 0,75 (atual) para 0,6.
- Mínimo de trabalhadores por chefia intermédia: 6.

#### **— Sistemas e Tecnologias de Informação**

- Despesa global estimada de 15 milhões de euros, de acordo com o plano estratégico setorial de SI/TI para 2020, que integra as seguintes Jornadas de Transformação: (i) Arquitetura de Informação & Gestão de Informação; (ii) Analítica Avançada; (iii) Transformação do Data Center; (iv) Metodologias, Boas Práticas e Processos Internos (Competências Nucleares); (v) Mobilidade; (vi) Produtividade e Colaboração; (vii) Segurança e Compliance; (viii) Experiência Digital e (ix) Plataforma aberta e conectada.



— Recursos Financeiros

- Manutenção dos gastos com pessoal, no pressuposto de que os acréscimos das remunerações sejam compensados pela recomposição e redução do *headcount*.
- Redução anual de 1% nos fornecimentos e serviços externos, no pressuposto de que não ocorram situações que justifiquem o recurso a prestações de serviços de carácter excepcional.
- Redução anual de 0,5% nos gastos administrativos.

Apresenta-se na tabela 4 a projeção dos gastos administrativos a considerar no próximo exercício de projeção da conta de exploração do Banco a 2020:

Tabela 4 – Evolução dos custos financeiros

	(milhões de euros   variação%)						
	2017	2018		2019		2020	
Gastos com pessoal	129,5	129,5	0,0%	129,5	0,0%	129,5	0,0%
Fornecimentos e serviços Externos	51,6	51,1	-1,0%	50,6	-1,0%	50,0	-1,0%
Outros Gastos de natureza administrativa	1,1	1,1	0,0%	1,1	0,0%	1,1	0,0%
<b>Total dos Gastos Administrativos</b>	<b>182,1</b>	<b>181,6</b>	-0,3%	<b>181,1</b>	-0,3%	<b>180,6</b>	-0,3%
<i>p.m. Amortizações e depreciações</i>	12,5						

Fonte: Banco de Portugal

— Edifícios e Instalações

- Desenvolvimento do projeto para construção de um novo edifício de escritórios em Lisboa.
- Gestão parcimoniosa das instalações atuais em Lisboa, com otimização dos espaços e contenção dos gastos com a manutenção.
- Avaliação de outros grandes projetos: construção de um centro de recuperação de desastres a mais de 200 quilómetros de Lisboa e de um novo centro de distribuição de numerário na região norte do país.

## **8.6. Acompanhamento do Plano**

O Plano Estratégico deve ser um documento vivo, que aponte o caminho que o Banco quer trilhar nos próximos anos. O trabalho de identificação de iniciativas operacionais para concretizar as LGOE aprovadas deve ser feito anualmente e dar origem a planos operacionais, conferindo ao plano a flexibilidade necessária para dar resposta à evolução da atividade e aos desafios colocados pela envolvente externa.

A execução do plano será faseada: nem todas as prioridades estabelecidas serão concretizadas ao mesmo tempo.

No imediato, devem avançar as ações com maior impacto no reforço da cultura institucional, na melhoria do governo interno e na organização do Banco, bem como as transformações relacionadas com a promoção/incremento da gestão das competências de gestão, com o reforço da transparência/comunicação e, ainda, as ações destinadas a melhorar a gestão da informação e dos SI/TI do Banco.

Estas transformações devem ser consideradas prioritárias porque permitem suportar a estratégia definida e alavancar o processo de mudança nas demais áreas da gestão e da missão do Banco.

## **8.7. Responsabilização interna**

Toda a equipa de gestão do Banco deve estar comprometida com o Plano e é corresponsável pelos resultados.

Porém, a execução do Plano deve ser acompanhada em permanência por um responsável a designar, coadjuvado pela equipa interna afeta às funções planeamento, controlo e organização (Área de Planeamento e Organização) e com reporte direto ao Membro do Conselho de Administração com o respetivo pelouro.

Cada iniciativa estratégica deve ter um responsável direto (tipicamente um gestor de topo), que responde pela sua execução operacional.

### 8.8. Avaliação, comunicação e prestação de contas

O Plano Estratégico 2020 é ambicioso e deve exigir de todos os colaboradores do Banco um elevado compromisso e acompanhamento próximo, devendo, para o efeito, ser criados mecanismos regulares de avaliação e seguimento aos diversos níveis da organização.

A execução do Plano Estratégico 2020 deve ser avaliada quadrimestralmente, com base num relatório interno de controlo, em sede de *steering committee* com a alta direção do Banco e o Conselho de Administração. Esta avaliação deve permitir ao Banco detetar eventuais desvios na execução do Plano e fazer os necessários ajustamentos.

O sucesso do plano deve ser monitorizado através de critérios claros e quantitativos de avaliação da *performance*. Para avaliar os resultados, o Banco deve utilizar, entre outros, os seguintes indicadores: (i) indicadores de satisfação e de *engagement* dos colaboradores; (ii) questionários a *stakeholders/ focus group*; (iii) evolução do *headcount*; (iv) evolução dos gastos administrativos; (v) índices de reputação; (vi) índices de atratividade como empregador; (vii) utilização de envelopes financeiros para grandes projetos.

A comunicação aos colaboradores sobre a evolução do Plano deve ser feita semestralmente por via eletrónica (na intranet e na revista interna) e, pelo menos, no Encontro Anual do Banco deve ser feita uma apresentação mais detalhada pelo Conselho de Administração sobre o grau de cumprimento do Plano e dos resultados obtidos com a sua execução.

A prestação pública de contas deve realizada anualmente no Relatório de Atividade e Contas.

## **9. Conclusões e limitações**

### **9.1. Enquadramento**

O presente capítulo apresenta as principais conclusões do trabalho, procurando responder à questão de investigação proposta (*como desenvolver o planeamento estratégico no Banco de Portugal, no sentido de o tornar útil à gestão e inclusivo para toda a organização?*), assim como a verificação dos objetivos inicialmente previstos.

Serão igualmente apresentadas algumas sugestões de melhoria, para reforço do processo de planeamento do Banco de Portugal. Por fim, são identificadas algumas limitações do estudo desenvolvido, bem como pistas para investigação futura no âmbito das funções de planeamento no quadro de atuação dos bancos centrais.

### **9.2. Principais conclusões e resposta à questão de investigação**

O presente exercício de planeamento estratégico teve, como âncora principal, o desenvolvimento, na fase inicial dos trabalhos, de um aprofundado diagnóstico sobre a situação atual do Banco, o qual permitiu identificar as maiores fragilidades e oportunidades de melhoria que se apresentavam para a evolução metodológica do planeamento estratégico no Banco de Portugal e do respetivo processo de elaboração e acompanhamento, no sentido de o tornar realmente vantajoso para o processo de gestão.

Estre essas fragilidades/oportunidades de melhoria contavam-se:

- i) a prevalência de objetivos departamentais (cultura de silos) em detrimento de uma visão integrada e global de objetivos para a instituição como um todo;
- ii) o fraco envolvimento do Conselho de Administração no processo, quer na elaboração, quer no acompanhamento do plano;
- iii) o desalinhamento do plano com os outros instrumentos de gestão de âmbito mais operacional;
- iv) a articulação incipiente entre o Plano Estratégico e gestão interna e dificuldade em definir e medir resultados; e

- v) fraco reconhecimento da utilidade/funcionalidade do Plano Estratégico na Instituição, entre outras razões, por falta de comunicação e de participação na sua elaboração,

Com o objetivo de endereçar as oportunidades de melhoria identificadas, o Plano Estratégico proposto para 2020 deverá:

- i) focar a atenção nos resultados globais do Banco (performance estratégica), ao invés de centrar a avaliação ao nível dos desempenhos departamentais;
- ii) garantir a integração com os instrumentos de planeamento mais relevantes do Banco (v.g. *orçamento, headcount, plano de atividades, plano IT*) e com os instrumentos de avaliação da performance dos departamentos e dos colaboradores; e,
- iii) transformar o Plano Estratégico num instrumento orientado para a ação e para o suporte ao processo de tomada de decisão/gestão transversal do Banco.

Tendo em vista corporizar esses objetivos e, sobretudo, colocar o planeamento estratégico ao serviço da Instituição, o Plano 2020 assume os seguintes compromissos:

- i) definir uma estratégia única para todo o Banco;
- ii) concentrar as prioridades na melhoria da performance do Banco, com enfoque nos resultados globais e nas ações transformacionais (exclui as atividades “*run the bank*”);
- iii) promover uma integração entre estratégia, tomada de decisão e gestão corrente;
- iv) permitir a avaliação e controlo do desempenho do Banco. O plano estratégico incorpora ainda uma quantificação dos recursos (humanos, tecnológicos, financeiros e instalações) necessários para a prossecução das iniciativas estratégicas.

Dado que o conjunto das atividades tipicamente afetas a um banco central é relativamente estável, os principais desafios ao desempenho da missão do Banco, quer na atividade corrente quer na resiliência a choques externos, recaem, sobretudo, na capacidade de planear em termos de posicionamento, de executar as responsabilidades que lhe cabem e de controlar o cumprimento dos objetivos e resultados almejados.

Neste enquadramento, as Linhas Gerais de Orientação Estratégica para os próximos anos visam, essencialmente, salvaguardar a melhor concretização da missão do Banco em contextos

exigentes e em permanente evolução, garantindo uma adequada capacidade de resposta aos desafios e riscos emergentes.

As Linhas Gerais de Orientação Estratégica (1, 2 e 3) estabelecidas para as funções de missão refletem, como não podia deixar de ser, as responsabilidades do Banco enquanto banco central da República Portuguesa, parte integrante do Sistema Europeu de Bancos Centrais, do Eurosistema, e da União Bancária, tendo sido definidas prioridades de atuação do Banco para o período que irá até 2020 com base nos desafios que hoje se antecipam, e que foram amplamente desenvolvidos ao longo do trabalho.

Em traços gerais, as prioridades sinalizam o compromisso do Banco na utilização das competências reconhecidas pelo Eurosistema para:

- vi) potenciar o desempenho enquanto autoridade monetária, designadamente na influência na decisão e na prossecução de uma política monetária efetivamente única;
- vii) salvaguardar a confiança dos depositantes, o financiamento da economia e a adequabilidade da intermediação financeira, assegurando uma visão integrada da estabilidade financeira; e
- viii) ser referência no debate sobre política económica e financeira, contribuindo para a formação de uma opinião mais esclarecida e mantendo um diálogo regular com os *stakeholders*.

Contudo, a atividade do Banco está tipicamente sujeita a um conjunto muito alargado de ameaças e incertezas, que não é possível antecipar claramente. Neste contexto, é prioritário e fundamental reforçar as capacidades de previsão e de reação do Banco aos cenários adversos e aos desafios futuros.

Foi neste contexto que foi definida a Linha Geral de Orientação Estratégica 4 para as funções de suporte. As transformações a operar nas áreas de gestão interna visam, sobretudo, contribuir para melhorar o desempenho do Banco nas atividades de missão, refletindo também a vontade e o esforço do Banco em empreender uma profunda transformação interna, alinhada com as melhores práticas e com critérios exigentes de eficiência.

Com as transformações internas previstas no horizonte 2020 para as cinco áreas de suporte identificadas (*governance e organização interna; informação; capital humano; sistemas e*

tecnologias; e comunicação/reputação) o Banco deverá procurar ser um dos bancos centrais mais eficientes do Eurosistema.

O Plano Estratégico 2020 define também os recursos necessários para a concretização das prioridades estratégicas e os mecanismos e as métricas para avaliar a sua execução (a avaliar anualmente), o que permitirá focar significativamente o plano na vertente de meios e de resultados, dando-lhe uma configuração mais global e menos departamental. Desta forma, o Plano Estratégico - como instrumento de gestão – terá a capacidade para movimentar e orientar o Banco em torno de importantes objetivos e integrar planos sectoriais, orçamento e atividades operacionais.

O plano constituirá, nesta formulação renovada, um importante instrumento para os órgãos de gestão e para os colaboradores do Banco, proporcionando o alinhamento das decisões e do desempenho individual perante o conjunto de objetivos da instituição.

É também um instrumento de responsabilização e de prestação de contas e, nessa qualidade, uma referência para todos os interlocutores externos do Banco.

Por outro lado, o Plano Estratégico, tendo declinações anuais em termos de prioridades e projetos operacionais, comporta elementos de flexibilidade na sua configuração e gestão ao longo do seu período de duração, permitindo acomodar alterações de contexto e choques externos, cada vez mais recorrentes.

Por fim, a estrutura de acompanhamento e de controlo a criar, garante não só reporte e o *follow-up* de todas as prioridades e iniciativas estratégicas, como o envolvimento ativo dos membros do Conselho de Administração e todas as direções no processo.

Neste quadro, considera-se que o Plano Estratégico na forma como foi concebido e na abordagem proposta para o seu acompanhamento e controlo responde positivamente à questão de investigação proposta e aos objetivos formulados conceptualmente.

### 9.3. Recomendações para a sustentabilidade do projeto

Para que o processo de planeamento seja bem-sucedido e ganhe sustentabilidade ao longo do tempo tornar-se necessário:

- a) Nomear formalmente um Project Management Office (PMO), com reporte direto ao Conselho de Administração, que será responsável pela implementação do plano e pela avaliação da sua execução, coadjuvado por uma equipa interna dedicada em exclusivo às funções de planeamento, controlo e desenvolvimento organizacional. Esta equipa deve ser responsável pela recolha da informação necessária ao controlo do plano e à produção de reportes (*dashboards*) sistematizados e aferidos aos objetivos;
- b) Criar um *Steering Committee*, que integre todos os diretores do Banco e os membros do Conselho de Administração, para avaliação regular do nível de execução do plano e para introdução dos ajustamentos que forem justificados. Deve ser assegurado que toda a equipa de gestão do Banco está comprometida com o plano e é corresponsável pelos resultados;
- c) Cada linha estratégica deve ter um responsável direto (tipicamente um gestor de topo), que responde pela sua execução operacional.
- d) Com base nas prioridades estratégicas avalizadas no plano para os próximos anos, definir prioridades operacionais numa base anual e alinhar transversalmente os objetivos/atividades das diversas áreas sectoriais, envolvendo todos os responsáveis de gestão do Banco;
- e) O seguimento do plano deve ser pragmático e exigente, com indicadores que meçam o ponto de partida e permitam avaliar as evoluções de forma simples, responsabilizando pelos resultados obtidos, recorrendo sempre que possível a avaliações externas e independentes;
- f) Atribuir prioridade às iniciativas e ações previstas no plano com reflexos na cultura e valores, na governação e na organização interna do Banco, promovendo o envolvimento de todas as estruturas do Banco com o plano e com a sua execução;



- g) Comunicar proactivamente a estratégia para garantir que, aos diversos níveis da organização, todos conheçam seus papéis e podem ser responsabilizados pelo que fazem;
- h) Deve ser feito um investimento substantivo na capacitação do Banco em termos de gestão e liderança, que possibilite a realização de progressos ao nível dos modelos e práticas de planeamento e de gestão.

#### 9.4. Limitações do trabalho

A elaboração do presente estudo permitiu constatar algumas limitações que podem condicionar as conclusões e que devem ser levadas em linha de conta para trabalhos futuros sobre este tema.

As principais limitações podem ser agrupadas da seguinte forma:

- Reduzida literatura sobre o tema em estudo, o que dificultou o aprofundamento teórico das matérias relacionadas com o planeamento estratégico e a gestão em bancos centrais nacionais;
- Impossibilidade de comparação direta com outras instituições. O facto de o Banco de Portugal ser o único banco central português impede a comparação das informações recolhidas com outra instituição que se encontre em contextos equivalentes. Por outro lado, não se revela fácil desenvolver estudos de *benchmarking* com bancos centrais de outros países, dado que a informação sobre os respetivos processos de planeamento é escassa (ou não se encontra disponível) e sem profundidade;
- Reserva de informação. As instituições em estudo (bancos centrais nacionais) e no estudo concreto o Banco de Portugal, não permitem, por força das funções de autoridade que exercem e da extrema sensibilidade dos dados que gerem, a utilização e a divulgação de alguma informação de cariz analítico que poderiam beneficiar a compreensão em maior profundidade de algumas das matérias abordadas;
- Subjetividade e parcialidade nas análises por parte dos entrevistados. Pese embora os entrevistados correspondam ao perfil desejado para a amostra, a avaliação qualitativa reveste-se sempre de um carácter subjetivo o que pode, de alguma forma, enviesar as conclusões recolhidas;

- Fator temporal: este fator, limitador à execução de qualquer investigação, encontra-se também presente neste estudo, por força da complexidade do tema e da reduzida bibliografia disponível, pela necessidade de recolha de vasta informação dentro da instituição objeto de estudo e pelas limitações de disponibilidade do próprio autor;

Não obstante as limitações enunciadas, considera-se que o desenvolvimento deste trabalho poderá, caso venha a ser público e partilhado ao nível da comunidade de bancos centrais nacionais, ter um papel importante no estudo e compreensão dos temas ligados ao planeamento estratégico em bancos centrais, servindo de exemplo e apoio à formulação dos Planos Estratégicos e consequentes desenvolvimentos organizacionais de bancos centrais que estejam em reflexão/evolução neste domínio.

### **9.5. Perspetivas para investigações futuras**

A presente investigação poderá ser a base para trabalhos futuros relacionados com as funções, as responsabilidades, a independência e a gestão dos bancos centrais, explorando em especial os seguintes temas:

- Como compatibilizar as responsabilidades nos domínios da preservação da estabilidade financeira e da condução das funções de autoridade monetária em ciclos económicos recessivos (dominados por políticas monetárias acomodatócias);
- Como abordar a relação com o acionista Estado na preservação da independência financeira do banco central, relacionada com as políticas de gestão eficiente de recursos, de adequação de capital e de distribuição de dividendos;
- Como desenvolver abordagens à gestão do risco financeiro e operacional em bancos centrais, no sentido em que permitiam otimizar o trinómio [cumprimento da missão / rentabilização de ativos / gestão de risco] ao nível das funções mais críticas;
- Como desenvolver políticas de recursos humanos adequadas à realidade e ao posicionamento dos bancos centrais no contexto em que se integram e no mercado de trabalho em geral, reforçando a sua competitividade na obtenção e retenção dos quadros mais qualificados;

- Como desenhar um sistema de avaliação de desempenho global, que integre 3 níveis: funções/dirigentes/colaboradores, e que tenha associado um adequado sistema de recompensas e de valorização do mérito.

Acredita-se, em suma, que a prossecução da investigação nestas áreas permitirá enriquecer o conhecimento sobre o funcionamento e a gestão dos bancos centrais nacionais.

## 10. Referências Bibliográficas

- 1) Andrews, K. 1980. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Publishing.
- 2) Ansoff, I. 1965. *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- 3) Bank for International Settlements. 2009. *Issues in the Governance of Central Banks*. Report from the Central Bank Governance Group. BIS Publishing, Basel.
- 4) Bank of England. 2014. *Strategic Plan: Background information*. Acedido a 23 de novembro em: <http://www.bankofengland.co.uk/about/Documents/pdfs/stratplanback.pdf>.
- 5) Bank of England. 2014. *The Bank's Strategic Plan — One Bank, One Mission*. Acedido a 23 de novembro em: [www.bankofengland.co.uk/about/Pages/strategicplan/default.aspx](http://www.bankofengland.co.uk/about/Pages/strategicplan/default.aspx).
- 6) Bengtsson, M. e Kock, S. 2000. Coopetition' in business networks – to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29: 411-426.
- 7) Blinder, A. 2004. *The Quiet Revolution: Central Banking Goes Modern*. New Haven, CT: Yale University Press.
- 8) Blinder, A. 2010. How Central Should the Central Bank Be? *Economic Literature*, 48(1): 123-33.
- 9) Blinder, A., Ehrmann, M., Fratzscher, M., De Haan, J. e Jansen, D. 2008. Central bank communication and monetary policy: A survey of theory and evidence. *Journal of Economic Literature*, 46(4): 910-945.
- 10) Boyne, G. e Walker, R. 2010. Strategic management and public service performance: The way ahead. *Public Administration Review*, 70(s1): s185-s192.
- 11) Bryson, J. 1988. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations – A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, San Francisco, Jossey - Bass Publishers.
- 12) Bryson, J. e Roering, A. 1987. Applying Private-Sector Strategic Planning in the Public Sector. *Journal of the American Planning Association*, 53:9-22.
- 13) Bryson, J. 2004. What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques. *Public management review*, 6(1): 21-53.

- 14) Chandler, A. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- 15) Cobham, D. 2012. The Past, Present, and Future of Central Banking. *Oxford Review of Economic Policy*, 28(4): 729–49.
- 16) Crowe, C. e Meade, E. 2007. The evolution of central bank governance around the world. *Journal of Economic Perspectives*, 21(4): 69-90.
- 17) Cukierman, A. 1992: *Central bank strategy, credibility, and independence: theory and evidence*. MIT Press.
- 18) Dess, G.; Lumpkin, T. e Eisner, A. 2010. *Strategic management: Creating competitive advantages*. McGraw-Hill Education.
- 19) Dess, G., Lumpkin, T. e Eisner, A. 2012. *Strategic Management: Text and Cases*. Six Edition (Global Edition), McGraw-Hill Companies, Inc., New York, USA.
- 20) Fischer, S. 1995. Central-bank independence revisited. *The American Economic Review*, 85(2): 201-206.
- 21) Grant, R. 1991. A resource based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3): 114-135.
- 22) Gavetti, G. e Levinthal, D. 2004. The strategy field from the perspective of management science: divergent strands and possible integration. *Management Science*, 50(10):1309-1318.
- 23) Gavetti, G., Levinthal, D. e Rivkin, J. 2005. Strategy making in novel and complex worlds: the power of analogy. *Strategic Management Journal*, 26(8): 691-712.
- 24) Hamel, G. 1996. Strategy as revolution. *Harvard Business Review*, July-August: 69-82.
- 25) Hamel, G. e Prahalad, C. 1990. *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, 68(3): 79-91.
- 26) Hamel, G. e Prahalad, C. 1994. Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic management journal*, 15(S2): 5-16.
- 27) Hamel, G. e Prahalad, C. 1994. Competing for the future. *Harvard Business Press*, July–August: 122-128.

- 28) Hunger, D. e Wheelen, T. 1995. *Strategic management and business policy*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- 29) Hunger, D. e Wheelen, T. 2008. *Concepts in strategic management and business policy*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- 30) Kaplan, R e Norton, D. 1992. The Balanced Scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Jan-Feb: 71-79.
- 31) Kim, W. e Mauborgne, R. 2004. Blue ocean strategy. *Harvard Business Review*, 82(10): 76-84.
- 32) Kim, W. e Mauborgne, R. 2005. Blue ocean strategy: from theory to practice. *California Management Review*, 47(3): 105-121.
- 33) Kim, W. e Mauborgne, R. 2005. *Blue ocean strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press. Boston, MA.
- 34) Kim, W. e Mauborgne, R. 2009. How strategy shapes structure. *Harvard Business Review*, 87(9): 72-80.
- 35) Koza, M. e Lewin, A. 1998. The co-evolution of strategic alliances. *Organizational Science*, 9(3): 255-264.
- 36) Micheli, P. e Kennerley, M. 2005. Performance measurement frameworks in public and non-profit sectors. *Production Planning and Control*, 16(2): 125-134.
- 37) Mintzberg, H. 1987. Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, July-August: 66-75.
- 38) Mintzberg, H., Quinn, J., e James, R. 1988. *The strategy process: concepts, contexts, and cases* (Vol. 1). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- 39) Mintzberg, H. 1988. *Opening up the Definition of Strategy*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- 40) Mintzberg, H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- 41) Mintzberg, H., Quinn, J., e Voyer, J. 1995. *The Strategy Process*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- 42) Momani, B. e Amand, S. 2014. Organizational Culture, Learning and Structure in Central Banks, Best Practices and the case of the Moroccan Central Bank. *CIGI Policy Brief*, 36.

- 43) Moser-Boehm, P. 2006. *The relationship between the central bank and the government in Central banks and the challenge of development*. Bank for International Settlements (BIS), May. Acedido a 30 de novembro em: <http://www.bis.org/events/cbcd06.htm>.
- 44) Poister, T. 2010. The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, 70(s1): s246-s254.
- 45) Porter, M. 1980. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- 46) Porter, M. 1983. Industrial organization and the evolution of concepts for strategic planning: the new learning. *Managerial and Decision Economics*, 4(3): 172–180.
- 47) Porter, M. 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- 48) Porter, M. 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6): 61-78.
- 49) Porter, M. 2008. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 55-69.
- 50) Ramadan, M. e Borgonovi, E. 2015. Performance Measurement and Management in Non-Governmental Organizations. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 17(2).
- 51) Reis, R. 2013. Central bank design. *Journal of Economic Perspective*, 27(4): 17–44.
- 52) Ronda-Pupo, GA. e Guerras-Martin LA. 2010. Dynamics of the scientific community network within the strategic management field through the Strategic Management Journal 1980–2009: the role of cooperation. *Scientometrics*, 85(3): 821–848.
- 53) Ronda-Pupo, GA. e Guerras-Martin, LA. 2012. Dynamics of the Evolution of the Strategy Concept 1962–2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33: 162–188.
- 54) Stenbridge, A. 2014. Strategic Planning – The basic steps. *International Forum*.
- 55) Wright, P., Kroll, M. e Parnell, J. 2000. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas.

**Resumo das referências  
bibliográficas**

Tipo de documentos	Registos
Revistas científicas ( <i>peer reviewed</i> )	33
Livros	18
Relatórios e estudos de Organizações Internacionais	4
Total	55



# ANEXOS

# Anexo I

## Caraterização do Banco de Portugal

## **O Banco de Portugal**

Fundado em 19 de novembro de 1846, o Banco de Portugal é, nos termos do artigo 102.º da Constituição da República Portuguesa, o “banco central nacional”, ao qual compete “[exercer] as suas funções nos termos da lei e das normas internacionais a que o Estado Português se vincule”. Juridicamente estruturado como “uma pessoa coletiva de direito público, dotada de autonomia administrativa e financeira e de património próprio”, conforme dispõe o artigo 1.º da Lei Orgânica, faz parte integrante do Sistema Europeu de Bancos Centrais (“SEBC”), devendo, no quadro desta participação, “[prosseguir] os objetivos e [participar] no desempenho das atribuições cometidas ao SEBC” e, ao abrigo das disposições normativas internas, exercer as competências que por lei lhe são confiadas.

*Lei Orgânica do Banco de Portugal: Lei n.º 5/98, de 31 de janeiro, com várias revisões posteriores. Ver site do Banco de Portugal.*

<https://www.bportugal.pt/page/lei-organica-do-banco-de-portugal?mlid=1399>

A Lei Orgânica do Banco de Portugal estabelece a natureza, sede e atribuições do Banco, o seu capital, reservas e provisões, as suas responsabilidades e competências como emissor de notas e moedas de euro, além das demais funções e operações de banco central: por exemplo, as suas responsabilidades no domínio da política monetária e cambial, no exercício da supervisão financeira ou na superintendência dos sistemas de pagamentos.

A Lei Orgânica enquadra as relações entre o Estado e o Banco, bem como as suas responsabilidades nas relações monetárias internacionais, nomeadamente as que decorrem da sua participação no SEBC e enquanto autoridade cambial da República Portuguesa.

Define também quais as competências e atribuições dos diversos órgãos do Banco e trata dos aspetos relativos ao seu orçamento e contas e ao enquadramento geral dos seus trabalhadores.

Com sede em Lisboa, o Banco possui uma Filial no Porto, seis agências no Continente (Braga, Coimbra, Viseu, Évora, Castelo Branco e Faro) e duas delegações regionais (Madeira e Açores).

São órgãos do Banco o Governador, o Conselho de Administração, o Conselho de Auditoria e o Conselho Consultivo.

- O Governador representa e atua em nome do Banco de Portugal junto de instituições estrangeiras ou internacionais. Preside ao Conselho de Administração. É igualmente membro do Conselho de Governadores e do Conselho Geral do Banco Central Europeu.
- Ao Conselho de Administração compete a prática de todos os atos necessários à prossecução dos fins cometidos ao Banco de Portugal. É composto pelo Governador, por um ou dois Vice-Governadores e por três a cinco Administradores. A designação do Governador é feita por resolução do Conselho de Ministros, sob proposta do Ministro das Finanças e após audição por parte da comissão competente da Assembleia da República, que deve elaborar o respetivo relatório descritivo. Os restantes membros do Conselho de Administração são designados por resolução do Conselho de Ministros, sob proposta do Governador e após audição por parte da comissão competente da Assembleia da República, que deve elaborar o respetivo relatório descritivo. Exercem os respetivos cargos por um prazo de cinco anos, renovável por uma vez e por igual período mediante resolução do Conselho de Ministros.
- O Conselho de Auditoria acompanha o funcionamento do Banco de Portugal e o cumprimento das leis e regulamentos que lhe são aplicáveis e emite parecer acerca do orçamento, do balanço e das contas anuais de gerência. É composto por três membros designados pelo Ministro das Finanças: Presidente, com voto de qualidade, um Revisor Oficial de Contas e uma personalidade de reconhecida competência em matéria económica.
- O Conselho Consultivo pronuncia-se sobre o relatório anual da atividade do Banco de Portugal e sobre os assuntos que lhe forem submetidos pelo Governador ou pelo Conselho de Administração. Presidido pelo Governador, este órgão integra os Vice-Governadores, os antigos Governadores, o presidente do Conselho de Auditoria do Banco, quatro personalidades de reconhecida competência em matérias económico-financeiras e empresariais, o presidente da Associação Portuguesa de Bancos, o presidente do Instituto de Gestão do Crédito Público e os representantes das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, a designar pelos respetivos órgãos de governo.

Determina o artigo 64.º da Lei Orgânica que, “1 - Em tudo o que não esteja previsto na [Lei Orgânica] e nos regulamentos adotados em sua execução, o Banco (...) [no exercício da sua

atividade], rege-se pelas normas da legislação reguladora da atividade das instituições de crédito, quando aplicáveis, e pelas demais normas e princípios de direito privado, bem como, no que se refere aos membros dos órgãos de administração, pelo Estatuto do Gestor Público. 2 - No exercício de poderes públicos de autoridade, são aplicáveis ao Banco as disposições do Código do Procedimento Administrativo e quaisquer outras normas e princípios de âmbito geral respeitantes aos atos administrativos do Estado. 3 - Aos procedimentos de aquisição e alienação de bens e serviços do Banco é aplicável o regime das entidades públicas empresariais”.

O estatuto dos trabalhadores do Banco de Portugal é definido pelo artigo 56.º da Lei Orgânica, nos termos do qual “1 - Os trabalhadores do Banco estão sujeitos às normas do regime jurídico do contrato individual de trabalho. 2 - O Banco pode celebrar instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho, nos termos da lei geral, sendo para o efeito considerados como seus representantes legítimos os membros do conselho de administração ou os detentores de mandato escrito de que expressamente constem poderes para contratar. 3 - Os trabalhadores do Banco gozam do regime de segurança social e dos outros benefícios sociais que decorrem dos instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho do setor bancário”.

Tanto os membros dos órgãos do Banco como os seus trabalhadores estão sujeitos a um regime ético e de conduta pautado por elevados padrões de exigência ética que, através de um conjunto significativo de regras, visa promover uma cultura organizativa interna assente nos valores da lealdade, transparência, honestidade, integridade, independência e imparcialidade no cumprimento da missão e na prossecução dos objetivos que lhe são confiados por lei e, desta forma, proteger a imagem e promover a credibilidade e a reputação do Banco de Portugal.

No exercício da sua atividade, o Banco de Portugal prossegue uma missão de interesse público – assegurar a manutenção da estabilidade dos preços e a promoção da estabilidade financeira.

No desempenho das competências específicas que lhe são atribuídas por lei nos domínios que a seguir se elencam, o Banco de Portugal rege-se pelos princípios da legalidade, da independência, da lealdade, da transparência e da eficiência na gestão do bem público:

- Política monetária
- Gestão de ativos e reservas
- Supervisão prudencial
- Resolução

- Política macroprudencial
- Supervisão comportamental
- Sistemas de pagamentos
- Regulação e fiscalização do mercado cambial
- Emissão de moeda
- Compilação e elaboração de estatísticas
- Produção de estudos e análises económicos
- Atividade internacional
- Relações com o Estado

No essencial, as missões do Banco de Portugal passam por:

- Contribuir para a estabilidade de preços, através da execução descentralizada da política monetária, definida pelo Conselho de Governadores do Banco Central Europeu (BCE);
- Garantir a estabilidade do sistema financeiro, em cooperação com as estruturas nacionais e internacionais (designadamente o Mecanismo Único de Supervisão - MUS) que assumem responsabilidades neste domínio;
- Produzir análise e conhecimento económico sobre a economia portuguesa e sobre a área do euro, visando o aconselhamento dos agentes económicos e dos decisores políticos aos mais diversos níveis, tendo em vista a definição e implementação de adequadas políticas económicas.

No exercício das competências relativas à orientação e implementação da política monetária, o Banco de Portugal atua como parte integrante do Eurosistema, a autoridade monetária da área do euro. O Eurosistema – composto pelo Banco Central Europeu e pelos bancos centrais nacionais da área do euro – define e executa a política monetária do euro, com o objetivo primordial de manter os preços estáveis.

Cabe também ao Banco a gestão de ativos e reservas, ou seja, a gestão das disponibilidades externas do País – em euros, moeda estrangeira e ouro – e outras que lhe estejam confiadas. Gere também parte das reservas cambiais do Banco Central Europeu.

No âmbito da supervisão prudencial, cabe-lhe regular e supervisionar as instituições de crédito, as sociedades financeiras e as instituições de pagamento para garantir a segurança dos fundos que lhes foram confiados. Aplica medidas preventivas e sancionatórias.

Enquanto autoridade nacional de supervisão, o Banco faz parte do Mecanismo Único de Supervisão, o sistema europeu de supervisão bancária, que zela pela segurança e pela solidez dos bancos europeus.

O Banco é também a autoridade nacional de resolução e, nessa qualidade, integra o Mecanismo Único de Resolução, que tem como objetivo assegurar a resolução ordenada dos bancos em situação de insolvência garantindo a estabilidade do sistema financeiro.

No âmbito da política macroprudencial, cabe ao Banco definir e executar a política macroprudencial: identificando e avaliando os riscos que se colocam à estabilidade financeira, propondo sempre que necessário medidas para prevenir, mitigar ou reduzir esses riscos, com o objetivo de reforçar a resiliência do setor financeiro.

Em matérias de supervisão comportamental, o Banco regula, fiscaliza e sanciona a conduta das instituições de crédito, das sociedades financeiras, das instituições de pagamento e das instituições de moeda eletrónica na comercialização de produtos e serviços bancários de retalho. Também promove a informação e formação financeira dos clientes bancários.

Compete ao Banco de Portugal regular, fiscalizar e promover o bom funcionamento dos sistemas de pagamentos. E é responsabilidade do Banco exercer a regulação e fiscalização do mercado cambial, enquanto autoridade cambial da República Portuguesa. Nessa qualidade, regula o funcionamento do mercado cambial e fiscaliza o exercício do comércio de câmbios e a realização de operações cambiais (compra e venda de moeda estrangeira e transferências de ou para o exterior expressas em moeda estrangeira).

Ao nível da emissão de moeda, cabe ao Banco emitir notas de euro e pôr em circulação as moedas metálicas, embora o Banco Central Europeu detenha o direito exclusivo de autorizar a sua emissão. Produz, armazena e coloca em circulação as notas de euro, verifica a autenticidade e a qualidade das notas e das moedas que lhe são entregues e destrói as notas que não estiverem aptas para retornar à circulação. Gere o Centro Nacional de Contrafações e colabora com a Polícia Judiciária na gestão do Centro Nacional de Análise de Contrafações.

A compilação e elaboração de estatísticas enquadra-se também nas responsabilidades da instituição. O Banco é autoridade estatística nacional. Nesta qualidade, é responsável pela

recolha e elaboração das estatísticas monetárias, financeiras, cambiais e da balança de pagamentos.

A par das estatísticas, o Banco produz ainda estudos e análises sobre a economia portuguesa, a economia da área do euro e o seu enquadramento internacional e sobre os mercados e sistemas financeiros.

A atividade internacional decorre das atribuições do Banco, participando em trabalhos de um grande número de organismos internacionais, com destaque para o BCE, o Mecanismo Único de Supervisão e outras instituições europeias, o Fundo Monetário Internacional, o Banco Mundial, o Banco Internacional de Pagamentos e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. Desenvolve ainda atividades de cooperação, principalmente com os bancos centrais dos países de língua portuguesa.

Refira-se, por último, as relações com o Estado, nas quais o Banco assume o papel de intermediário das relações monetárias internacionais do Estado e de aconselhamento ao Governo nos domínios económico e financeiro.



# Anexo II

## Questionário à Alta Direção

**Parte I | Diagnóstico de forças e fraquezas**

A primeira parte deste questionário visa **percecionar** as forças e as condicionantes nos domínios da atuação do Banco, utilizando para o efeito modelos de análise pré-definidos. As listagens apresentadas não são exaustivas, pelo que poderão ser acrescentados itens nas tabelas.

**1. Áreas de missão**

Para cada uma das principais áreas de missão do Banco, indique se tem contribuído para **potenciar** ou para **condicionar** a *performance* global do Banco (**potencia/condiciona**), atribuindo um **nível de intensidade** (escala de 1 a 4 sendo 1 o valor mais baixo e 4 o valor mais alto), e identifique as principais **linhas de força ou melhoria** em cada área.

Área de missão	Potencia/ condiciona	Intensidade	Linhas de força /de melhoria
Política monetária	Escolha a opção	Escolha a opção	
Se necessário, desenvolva:			
Gestão de reservas	Escolha a opção	Escolha a opção	
Se necessário, desenvolva:			
Sistemas de pagamento	Escolha a opção	Escolha a opção	
Se necessário, desenvolva:			
Emissão e tesouraria   Notas e moedas	Escolha a opção	Escolha a opção	
Se necessário, desenvolva:			
Estatísticas	Escolha a opção	Escolha a opção	
Se necessário, desenvolva:			
Estudos económicos	Escolha a opção	Escolha a opção	
Se necessário, desenvolva:			
Autoridade macroprudencial	Escolha a opção	Escolha a opção	

Área de missão	Potencia/ condiciona	Intensidade	Linhas de força /de melhoria
Se necessário, desenvolva:			
Autoridade de resolução	Escolha a opção	Escolha a opção	
Se necessário, desenvolva:			
Supervisão prudencial	Escolha a opção	Escolha a opção	
Se necessário, desenvolva:			
Supervisão comportamental	Escolha a opção	Escolha a opção	
Se necessário, desenvolva:			
Averiguação e ação sancionatória	Escolha a opção	Escolha a opção	
Se necessário, desenvolva:			
Prevenção do branqueamento de capitais e combate ao terrorismo	Escolha a opção	Escolha a opção	
Se necessário, desenvolva:			
Aconselhamento do Governo nos domínios económico e financeiro	Escolha a opção	Escolha a opção	
Se necessário, desenvolva:			
Representação em órgãos de decisão de instituições monetárias internacionais	Escolha a opção	Escolha a opção	
Se necessário, desenvolva:			
<i>(outras funções)</i>	Escolha a opção	Escolha a opção	
Se necessário, desenvolva:			
<i>(outras funções)</i>	Escolha a opção	Escolha a opção	

Área de missão	Potencia/ condiciona	Intensidade	Linhas de força /de melhoria
Se necessário, desenvolva:			

Com referência às áreas de atuação centrais do Banco, considera que o modelo organizativo implementado é o mais adequado? Considera que os recursos (humanos e outros) afetos ao seu desenvolvimento correspondem às efetivas necessidades do Banco e aos resultados visados? Identifique aqueles que considera serem os principais problemas de gestão ou outros associados ao desenvolvimento destas responsabilidades.

(Resposta livre)

R:

## 2. Áreas de Suporte

Para cada uma das principais áreas de suporte e com referência à situação atual, assinale os níveis de relevância e eficiência no conjunto das atividades do Banco, considerando uma escala de 1 a 4 (em que 1 é o valor mais baixo e 4 é o valor mais alto), bem como a opção estratégica que considera ser de adotar (manter, reformular, externalizar ou descontinuar a função).

Área de suporte	Relevância	Eficiência	Opção estratégica
<b>Comunicação</b>			
Comunicação interna	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção
Justifique ( <i>opcional</i> )			
Eventos e protocolo	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção
Justifique ( <i>opcional</i> )			
Relação com os <i>media</i> e com o público	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção
Justifique ( <i>opcional</i> )			
Edições e publicações	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção
Justifique ( <i>opcional</i> )			
<b>Gestão de RH</b>			
Recrutamento	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção
Justifique ( <i>opcional</i> )			
Gestão de carreiras   talento	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção
Justifique ( <i>opcional</i> )			
Política de remunerações	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção

Área de suporte	Relevância	Eficiência	Opção estratégica
Justifique (opcional)			
Formação	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção
Justifique (opcional)			
Gestão de sistemas e tecnologias de informação			
Suporte às aplicações de negócio	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção
Justifique (opcional)			
Entrega de projetos/aplicações	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção
Justifique (opcional)			
Serviço ao utilizador	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção
Justifique (opcional)			
Serviços de apoio			
Compras	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção
Justifique (opcional)			
Gestão de instalações e património	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção
Justifique (opcional)			
Apoio logístico	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção
Justifique (opcional)			
Segurança	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção
Justifique (opcional)			
Arquivo	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção
Justifique (opcional)			
Planeamento e controlo			
Planeamento estratégico	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção
Justifique (opcional)			
Planeamento e gestão orçamental	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção
Justifique (opcional)			
Desenvolvimento organizacional	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção
Justifique (opcional)			
Outros			
Serviços jurídicos	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção
Justifique (opcional)			

Área de suporte	Relevância	Eficiência	Opção estratégica
Contabilidade da empresa (pagamento de faturas, reembolso de despesas,...)	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção
Justifique ( <i>opcional</i> )			
Serviços de tradução	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção
Justifique ( <i>opcional</i> )			
Cooperação internacional	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção
Justifique ( <i>opcional</i> )			
Apoio à representação internacional	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção
Justifique ( <i>opcional</i> )			
Auditoria interna	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção
Justifique ( <i>opcional</i> )			
Gestão de risco financeiro e operacional	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção
Justifique ( <i>opcional</i> )			
Museu	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção
Justifique ( <i>opcional</i> )			
Biblioteca	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção
Justifique ( <i>opcional</i> )			
Política de responsabilidade social (incluindo Fundo Social)	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção
Justifique ( <i>opcional</i> )			
Gestão de serviços externos ( <i>outsourcing</i> )	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção
Justifique ( <i>opcional</i> )			
( <i>outras funções</i> )	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção
Justifique ( <i>opcional</i> )			
( <i>outras funções</i> )	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção
Justifique ( <i>opcional</i> )			
( <i>outras funções</i> )	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção
Justifique ( <i>opcional</i> )			

Com referência às áreas de suporte, considera que o modelo organizativo implementado é o mais adequado às necessidades do Banco? Considera que os recursos (humanos e outros) afetos ao seu desenvolvimento são proporcionais aos serviços disponibilizados e aos resultados obtidos? Identifique aqueles que considera serem os principais problemas de gestão ou outros associados ao desenvolvimento destas responsabilidades.

(Resposta livre)

R:

## Parte II | Diagnóstico da envolvente externa

O diagnóstico da envolvente externa procura refletir o contexto que envolve o Banco e que, em alguns casos, pode ser um contexto de ameaça, noutros pode ser uma oportunidade.

As principais condicionantes externas à atividade do Banco são:

- **enquadramento nacional**, nomeadamente o relacionamento institucional e quadro político
- **enquadramento internacional**, onde se destacam os aspetos europeus, nomeadamente o BCE, a União Bancária e a integração europeia
- **relacionamento do Banco com a sociedade** e o crescente escrutínio a que o Banco tem sido sujeito
- **impactos tecnológicos da evolução digital**, da cibersegurança, das redes sociais, etc.
- **posicionamento competitivo** do Banco em matéria de captação e retenção de competências (RH)

Solicita-se que para cada uma das funções de missão do Banco identifique as condicionantes que resultam em ameaça e/ou oportunidade, com a respetiva justificação. Para facilitar, designadamente no caso de a descrição ser extensa, poderá, para além do preenchimento da tabela, anexar ficheiro com texto adicional.

O objetivo é mapear as ameaças e oportunidades do Banco e conhecer, com detalhe, as especificidades de cada departamento, os quais, pela natureza das funções que exercem, terão diferentes perceções do enquadramento externo do Banco.

Áreas de missão	1. Enquadramento nacional	2. Enquadramento internacional	3. Relacionamento do Banco com a sociedade	4. Impactos tecnológicos da evolução digital	5. Posicionamento competitivo	Justifique as opções
Política monetária	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	
Gestão de reservas	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	
Sistemas de pagamento	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	
Emissão e tesouraria   Notas e moedas	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	
Estatísticas	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	
Estudos económicos	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	
Autoridade macroprudencial	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	
Autoridade de resolução	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	
Supervisão prudencial	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	
Supervisão comportamental	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	
Averiguação e ação sancionatória	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	
Prevenção do branqueamento de capitais e combate ao terrorismo	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	
Aconselhamento do Governo nos domínios económico e financeiro	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	



Áreas de missão	1. Enquadramento nacional	2. Enquadramento internacional	3. Relacionamento do Banco com a sociedade	4. Impactos tecnológicos da evolução digital	5. Posicionamento competitivo	Justifique as opções
Representação em órgãos de decisão de instituições monetárias internacionais	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	
<i>(outras funções)</i>	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	
<i>(outras funções)</i>	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	Escolha a opção	

### Parte III | Visão 2020

1. Reflita sobre o posicionamento futuro do Banco no contexto nacional e internacional e o seu papel na sociedade

R:

2. Em que atividades o Banco deve investir, desinvestir, reconverter (atividades de missão e de suporte)?

R:

3. Como é que perspetiva a evolução da estrutura orgânica e do modelo de governação do Banco (aos diferentes níveis da gestão)?

R:

# Anexo III

## Compilação (resumo) das respostas da Alta Direção

## Parte I | Diagnóstico de forças e fraquezas

### 1. Áreas de missão

Para cada uma das principais áreas de missão do Banco, foi indicado se contribuía para potenciar ou para condicionar a *performance* global do Banco (potencia/condiciona), atribuindo um nível de intensidade (escala de 1 a 4 sendo 1 o valor mais baixo e 4 o valor mais alto)

#### POLÍTICA MONETÁRIA

##### Política monetária | Intensidade do total de respostas

Política monetária	20	100%
<b>1 - Potencia</b>	<b>19</b>	<b>95%</b>
1	2	10%
2	1	5%
3	11	55%
4	5	25%
<b>2 - Condiciona</b>	<b>1</b>	<b>5%</b>
1	1	5%

#### GESTÃO DE RESERVAS

##### Gestão de reservas | Intensidade do total de respostas

Gestão de reservas	20	100%
<b>1 – Potencia</b>	<b>19</b>	<b>95%</b>
2	2	10%
3	10	50%
4	7	35%
<b>2 – Condiciona</b>	<b>1</b>	<b>5%</b>
3	1	5%

## SISTEMAS DE PAGAMENTO

## Sistemas de pagamento | Intensidade do total de respostas

Sistemas de pagamento	20	100%
<b>1 - Potencia</b>	<b>19</b>	<b>95%</b>
2	2	10%
3	12	60%
4	5	25%
<b>2 - Condiciona</b>	<b>1</b>	<b>5%</b>
3	1	5%

## EMISSÃO E TESOURARIA | NOTAS E MOEDAS

## Emissão e tesouraria | Notas e moedas | Intensidade do total de respostas

Emissão e tesouraria   Notas e moedas	20	100%
<b>1 - Potencia</b>	<b>19</b>	<b>95%</b>
2	2	10%
3	10	50%
4	6	30%
<b>2 - Condiciona</b>	<b>1</b>	<b>5%</b>
3	1	5%

## ESTATÍSTICAS

## Estatísticas | Intensidade do total de respostas

Estatísticas	20	100%
<b>1 - Potencia</b>	<b>19</b>	<b>95%</b>
2	2	10%
3	12	60%
4	5	25%
<b>2 - Condiciona</b>	<b>1</b>	<b>5%</b>
2	1	5%

**ESTUDOS ECONÓMICOS****Estudos económicos | Intensidade do total de respostas**

Estudos económicos	20	100%
<b>1 - Potencia</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	1	5%
2	5	25%
3	12	60%
4	2	10%

**AUTORIDADE MACROPRUDENCIAL****Autoridade macroprudencial | Intensidade do total de respostas**

Autoridade macroprudencial	20	100%
<b>1 – Potencia</b>	<b>11</b>	<b>55%</b>
1	2	10%
2	3	15%
3	6	30%
<b>2 – Condiciona</b>	<b>9</b>	<b>45%</b>
1	1	5%
2	4	20%
3	4	20%

**AUTORIDADE DE RESOLUÇÃO****Autoridade de resolução | Intensidade do total de respostas**

Autoridade de resolução	20	100,0%
<b>1 - Potencia</b>	<b>2</b>	<b>10%</b>
2	2	10%
<b>2 - Condiciona</b>	<b>18</b>	<b>90%</b>
1	1	5%
2	5	25%
3	7	35%
4	5	25%

**SUPERVISÃO PRUDENCIAL**

## Supervisão prudencial | Intensidade do total de respostas

Supervisão prudencial	20	100%
<b>1 - Potencia</b>	<b>1</b>	<b>5%</b>
2	1	5%
<b>2 - Condiciona</b>	<b>19</b>	<b>95%</b>
2	4	20%
3	5	25%
4	10	50%

**SUPERVISÃO COMPORTAMENTAL**

## Supervisão comportamental | Intensidade do total de respostas

Supervisão comportamental	20	100,0%
<b>1 - Potencia</b>	<b>13</b>	<b>65%</b>
1	3	15%
2	6	30%
3	4	20%
<b>2 - Condiciona</b>	<b>7</b>	<b>35%</b>
2	6	30%
4	1	5%

**AVERIGUAÇÃO E AÇÃO SANCIONATÓRIA**

## Averiguação e ação sancionatória | Intensidade do total de respostas

Averiguação e ação sancionatória	20	100%
<b>1 - Potencia</b>	<b>15</b>	<b>75%</b>
1	3	15%
2	6	30%
3	6	30%
<b>2 - Condiciona</b>	<b>5</b>	<b>25%</b>
2	2	10%
3	2	10%
4	1	5%

**PREVENÇÃO DO BRANQUEAMENTO DE CAPITAL E COMBATE AO TERRORISMO**

Prevenção do branqueamento de capitais e combate ao terrorismo | Intensidade do total de respostas

Prevenção do branqueamento de capitais e combate ao terrorismo	20	100%
<b>1 - Potencia</b>	<b>14</b>	<b>70%</b>
1	4	20%
2	5	25%
3	5	25%
<b>2 - Condiciona</b>	<b>6</b>	<b>30%</b>
1	2	10%
2	3	15%
3	1	5%

**ACONSELHAMENTO DO GOVERNO NOS DOMÍNIOS ECONÓMICO E FINANCEIRO**

Aconselhamento do Governo nos domínios económico e financeiro | Intensidade do total de respostas

Aconselhamento do Governo nos domínios económico e financeiro	20	100%
<b>1 - Potencia</b>	<b>16</b>	<b>80%</b>
1	4	20%
2	5	25%
3	4	20%
4	3	15%
<b>2 - Condiciona</b>	<b>4</b>	<b>20%</b>
1	1	5%
2	3	15%

**REPRESENTAÇÃO EM ÓRGÃOS DE DECISÃO DE INSTITUIÇÕES MONETÁRIAS INTERNACIONAIS**

Representação em órgãos de decisão de instituições monetárias internacionais | Intensidade do total de respostas

Representação em órgãos de decisão de instituições monetárias internacionais	18	100%
<b>1 - Potencia</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
1	2	11%
2	7	39%
3	6	33%
4	3	17%



Com referência às áreas de atuação centrais do Banco, considera que o modelo organizativo implementado é o mais adequado? Considera que os recursos (humanos e outros) afetos ao seu desenvolvimento correspondem às efetivas necessidades do Banco e aos resultados visados? Identifique aqueles que considera serem os principais problemas de gestão ou outros associados ao desenvolvimento destas responsabilidades.

(resumo das respostas obtidas)

**MODELO ORGANIZATIVO:**

Diagnóstico:

- A **inexistência de um plano estratégico quantificado e de um plano operacional consolidado** dificulta, por um lado, a correta perceção da adequação dos meios aos fins, bem como da qualidade dos resultados alcançados e, por outro, **promove o trabalho em silos**
- **Demasiados departamentos/segmentação** (mesmo ao nível do Conselho de Administração), que amplifica o **problema dos “silos” e acarreta elevados desafios organizacionais**
- O modelo organizativo atual **não potencia sinergias entre funções similares**
- **Falta de clareza** na definição de **responsabilidades e objetivos** das áreas (verificam-se lacunas e sobreposições)
- Refletir sobre o **papel e a experiência das várias comissões especializadas**
- **Falta de coordenação entre alguns departamentos**, com potenciais impactos em termos imagem e de custos de contexto.
- Importante salvaguardar **maior equilíbrio entre as diversas funções de missão do Banco**. O modelo atual ainda está muito centrado nas áreas de Estatística, Política monetária e Estudos económicos. Por outro lado, a Supervisão tem condicionado o foco do Banco.
- As **equipas diretivas** não partilham objetivos, soluções e resultados; **não são avaliadas pelos resultados** obtidos (desresponsabilização) e o **Conselho de Administração não conhece os riscos** que assumem na sua atividade
- **Insuficiente disponibilidade da gestão de topo** para acompanhar regularmente a atividade dos departamentos
- Excessiva **concentração de tomada de decisão no CA**
- O **modelo organizativo pode considerar-se adequado**, tendo também em consideração o modelo de outros bancos centrais de dimensão semelhante e encontra-se adaptado à missão, à relação com BCE e ao enquadramento no Eurosistema.
- Os problemas que subsistem situam-se mais ao nível da **cultura dominante**.
- **Deficiente e ineficaz comunicação (interna e externa)**.
- As **dificuldades nas áreas da supervisão prudencial e de resolução** poderão estar relacionadas com o **modelo organizativo e a incipiência dos procedimentos**
- A **organização do BdP não reflete com clareza a separação de grandes missões** (reunião de várias funções) em termos estruturais, pelo menos aos níveis superiores, nem o seu reflexo e projeção na sociedade

Propostas:

- **Fundir Departamentos** onde haja óbvias sinergias (exemplos dados: DPG com DET e/ou DMR; DAS e DJU, DRI no SEC)
- **Repensar organização dos serviços jurídicos**
- Equacionar **criação de 3 ou 4 Direções Gerais** por áreas de missão (na linha Banco de Espanha) ou necessidade de ser assegurada uma **função tipo ‘CEO’**
- **Reforçar o papel das comissões interdepartamentais**
- **Externalizar funções**
- **Refletir na estrutura organizativa as grandes áreas de missão do Banco:** constituição de comités de nível superior para essas áreas / estrutura piramidal com enfoque nessas áreas / estrutura de interligação (comunicacional) entre estas funções. **Definir objetivos por grandes áreas de missão**, que envolvam e mobilizem todos os que nela se incluem

- **Incentivar a colaboração entre departamentos**, com atribuição clara de ownership e consequente responsabilização e com um maior envolvimento dos administradores de pelouro nesse processo
- **A coordenação interdepartamental, a centralização de contactos/respostas com o exterior, a discussão de temas com impacto em diferentes áreas de negócio/missão**, entre outros aspetos, **deveria ser fortemente melhorada e, inclusivamente, centralizada**, com seguimento ao mais alto nível
- **Maior segregação das funções de supervisão microprudencial e de resolução**, mantendo-as na esfera do BdP, **mas com uma maior autonomização e governação específica**.
- **Avaliar custos/benefícios das funções que não são core** (funções B, da *Eurosystem Function Grid*), para decidir sobre a sua continuidade, e **avaliar densidade de FTE, valências técnicas e risco operacional** (incluindo medidas de mitigação) **para as funções core** (funções A, da *Eurosystem Function Grid*)
- Implementar **modelo de governação mais descentralizado**, com funções executivas intermédias p.e. nas áreas de supervisão, outras de missão e suporte. Maior **delegação** de poderes.
- **Cuidar do planeamento geral de atividades e para prazos mais dilatados**. Definir **estratégia consistente para todas as áreas de missão** (sem mais relevo de uma ou de outra), que deveriam ser objeto de **acompanhamento detalhado e discussão sistemática ao mais alto nível**
- **Rever peso relativo atribuído à reflexão versus ação**
- O Banco deve ser **capaz de se renovar para melhorar**, assumindo uma **atuação menos defensiva ou reativa e mais estratégica**
- Reforço da **articulação entre a Administração e os Departamentos** (p.e. através do um aumento do número de membros do Conselho de Administração, que permita uma maior aproximação às atividades dos departamentos)
- Dinamização do **Guichet único para sistematização da interação das diferentes áreas do BdP com as instituições financeiras**
- O **risco operacional relevante das áreas de missão do Banco** deve, numa base regular, ser levado ao conhecimento e aceite **pelo Conselho de Administração** (atualmente encontra-se sobretudo na esfera dos responsáveis departamentais)

#### AFETAÇÃO DE RECURSOS:

##### Diagnóstico:

- Ao nível dos Recursos (humanos e outros) afetos, **importa repensar o conjunto de funções que o Banco atualmente desenvolve**. Não há muitos exemplos de atividades que o Banco tenha deixado de executar mas há muitas funções que foram abraçadas nos últimos anos. Por outro lado, **não tendo havido restrições efetivas no passado, não há hábitos de gestão e adequação de recursos consoante as prioridades**. Será naturalmente **possível reduzir os recursos em quase todos os departamentos**, nomeadamente por via da eliminação/externalização de funções.
- O **processo de definição do headcount é demasiado rígido**, o que pode ter efeitos indesejáveis (menor proatividade)
- Existe uma **rigidez excessiva na atribuição de quotas para a avaliação de desempenho**, o que não tem permitido recompensar devidamente alguns colaboradores
- Existe algum **desequilíbrio entre os recursos afetos a atividades críticas e a outras menos fulcrais** (ou mesmo acessórias), com reflexo nos níveis de eficiência do Banco
- A **adequação entre os níveis de responsabilidade, volume de trabalho e exposição pessoal é extremamente variável** nas diversas áreas / departamentos do Banco, **sem a consequente diferenciação em matéria de carreiras e remunerações**

##### Propostas:

- Com base numa **reflexão crítica profunda sobre as atividades e funções do BdP, decidir afetação eficiente de RH e financeiros** (eventualmente, face a “benchmarks” adequados) e a **possibilidade de um seu redimensionamento** - por recurso a maior automatização ou “outsourcing” - ou até **redução ou terminação** do serviço/atividade em causa
- **O número absoluto de recursos humanos existente no BdP parece suficiente, mas a sua distribuição pelas diferentes funções ainda não é a ideal**. Importa também **adequar os perfis às funções**.
- **Redução dos recursos não afetos diretamente a funções de missão, e maior especialização desses mesmos recursos** (os não afetos a funções de missão), criando maior simbiose com os departamentos de

suporte. Relativamente às **áreas de missão**, o número de RH será adequado, sendo que poderá inclusive reduzir-se se se garantirem **padrões muito elevados nos novos recrutamentos e uma gestão adequada das carreiras de técnicos de elevado potencial**

- **Existe espaço para racionalizar os RH** por via de fusão de unidades de estrutura (exemplos: DAS e DJU), racionalização e automatização de processos (substituir processos mão de obra intensiva por soluções analíticas baseadas em sistemas informáticos, reservando-se os recursos humanos para análises tão específicas quanto possível e muito especializadas, e deslocalização/eliminação de atividades consideradas fora do âmbito de atuação do banco ou não prioritárias.
- Os recursos **afetos a determinadas áreas de missão** estão **sobredimensionados** (ex: estatística e supervisão em sentido lato). **Noutras áreas de missão**, parece existir **alguma insuficiência** de recursos com perfil adequado.
- **Melhorar políticas de gestão de carreiras e remunerações**, para melhor **gerir os talentos**. Manter **graus de motivação elevados**.
- Reconhecer a **importância de o BdP ter recursos seus nas estruturas (técnicas e de gestão) das principais autoridades europeias (BCE, EBA, etc.)**, sem prejuízo de se fixar um limite temporal para tal.
- **Definição de headcount em conjunto** com os departamentos e respetivos administradores. Desejável que reflita necessidades emergentes.
- **Rever sistema de avaliação** de forma a criar os incentivos corretos. **Gestão por objetivos**.
- Desejável **maior flexibilidade na gestão de recursos**, inclusive entre Departamentos, designadamente no que diz respeito à alocação a projetos específicos (ex: casos das resoluções BES e BANIF) e sem sobrecarregar os recursos existentes
- **Reafetar recursos** com ganhos de eficácia e eficiência (o enfoque deveria passar da “missão de apoio” para o “apoio à missão”).
- **Dificuldade na alocação de recursos humanos à atividade**, em determinadas áreas, com impactos em termos de duração e custos dos programas (programas em outsourcing, equipas com elementos em regime de out-tasking, reforço do volume de trabalho suplementar).
- No caso da **gestão integrada da informação e da criação do Guichet Único**, importa identificar corretamente as **necessidades de recursos e de competências** a afetar àquelas funções.
- **O apoio dos sistemas informáticos e de informação** é fundamental, de forma a promover ganhos organizativos, de partilha de informação e de conhecimento. **A implementação de sessões (in)formativas internas e interdepartamentais com transmissão em streaming poderá ser equacionada.**

**PRINCIPAIS PROBLEMAS DE GESTÃO:**

- **Autonomia e proatividade** são áreas que devem ser melhoradas ao nível da camada de gestão intermédia e nos elementos mais seniores
- Avaliar a **antiguidade e desajustamento de algumas normas internas** no domínio da gestão, bem como a **falta do exercício da função compliance** para monitorar os incumprimentos das normas e padrões de comportamento.
- **Capacidade de gestão e reação aos desafios internos e externos: evitar soluções conjunturais, de curto prazo**, que provoquem desvios à estratégia de condução da missão, que deve ser ditada essencialmente pelo médio/longo prazo.
- **Colocam-se importantes desafios à gestão**, dada a **alteração da cultura do Banco de Portugal** provocada, p.e., pelo rejuvenescimento abrupto do quadro de pessoal e pelo desgaste decorrente da elevada pressão pública sobre as áreas de supervisão.

## 2. Áreas de Suporte

Para cada uma das principais áreas de suporte e com referência à situação atual, assinale os níveis de relevância e eficiência no conjunto das atividades do Banco, considerando uma escala de 1 a 4 (em que 1 é o valor mais baixo e 4 é o valor mais alto), bem como a opção estratégica que considera ser de adotar (manter, reformular, externalizar ou descontinuar a função).

### COMUNICAÇÃO

#### Comunicação interna | Avaliação

Comunicação   Comunicação interna		
<b>Relevância</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	0	0%
2	0	0%
3	10	50%
4	10	50%
<b>Eficiência</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	2	10%
2	13	65%
3	4	20%
4	1	5%

#### Comunicação interna | Opção estratégica

1 – Manter	5	25%
2 – Reformular	15	75%

#### Edições e publicações | Avaliação

Comunicação   Edições e publicações		
<b>Relevância</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	2	10%
2	1	5%
3	14	70%
4	3	15%
<b>Eficiência</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	0	0%
2	7	35%
3	11	55%
4	2	10%

## Edições e publicações | Opção estratégica

<b>1 – Manter</b>	<b>10</b>	<b>50%</b>
<b>2 – Reformular</b>	<b>8</b>	<b>40%</b>
<b>3 – Externalizar</b>	<b>2</b>	<b>10%</b>

## Eventos e protocolo | Avaliação

Comunicação   Eventos e protocolo		
<b>Relevância</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	1	5%
2	10	50%
3	8	40%
4	1	5%
<b>Eficiência</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	0	0%
2	4	20%
3	8	40%
4	8	40%

## Eventos e protocolo | Opção estratégica

<b>1 – Manter</b>	<b>14</b>	<b>70%</b>
<b>2 – Reformular</b>	<b>3</b>	<b>15%</b>
<b>3 – Externalizar</b>	<b>3</b>	<b>15%</b>

## Relação com os media e com o público | Avaliação

Comunicação   Relação com os media e com o público		
<b>Relevância</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	0	0%
2	0	0%
3	2	10%
4	18	90%
<b>Eficiência</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	2	10%
2	13	65%
3	5	25%
4	0	0%

## Relação com os media e com o público | Opção estratégica

<b>1 – Manter</b>	<b>6</b>	<b>30%</b>
<b>2 – Reformular</b>	<b>14</b>	<b>70%</b>

**GESTÃO DE RH****Formação | Avaliação**

<b>Gestão RH   Formação</b>		
<b>Relevância</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	0	0%
2	2	10%
3	7	35%
4	11	55%
<b>Eficiência</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	1	5%
2	8	40%
3	11	55%
4	0	0%

**Formação | Opção estratégica**

<b>1 – Manter</b>	<b>8</b>	<b>40%</b>
<b>2 – Reformular</b>	<b>10</b>	<b>50%</b>
<b>3 – Externalizar</b>	<b>2</b>	<b>10%</b>

**Gestão de carreiras | talento | Avaliação**

<b>Gestão RH   Gestão de carreiras   talento</b>		
<b>Relevância</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	0	0%
2	0	0%
3	8	40%
4	12	60%
<b>Eficiência</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	10	50%
2	8	40%
3	2	10%
4	0	0%

**Gestão de carreiras | talento | Opção estratégica**

<b>1 – Manter</b>	<b>2</b>	<b>10%</b>
<b>2 – Reformular</b>	<b>18</b>	<b>90%</b>

## Política de remunerações | Avaliação

Gestão RH   Política de remunerações		
<b>Relevância</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	0	0%
2	1	5%
3	7	35%
4	12	60%
<b>Eficiência</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	1	5%
2	12	60%
3	7	35%
4	0	0%

## Política de remunerações | Opção estratégica

<b>1 – Manter</b>	<b>8</b>	<b>40%</b>
<b>2 – Reformular</b>	<b>12</b>	<b>60%</b>

## Recrutamento | Avaliação

Gestão RH   Recrutamento		
<b>Relevância</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	0	0%
2	0	0%
3	6	30%
4	14	70%
<b>Eficiência</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	1	5%
2	12	60%
3	7	35%
4	0	0%

## Recrutamento | Opção estratégica

<b>1 – Manter</b>	<b>3</b>	<b>15%</b>
<b>2 – Reformular</b>	<b>16</b>	<b>80%</b>
<b>3 - Externalizar</b>	<b>1</b>	<b>5%</b>

**GESTÃO DE SISTEMAS E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO****Entrega de projetos/aplicações | Avaliação**

<b>Gestão de sistemas e tecnologias de informação   Entrega de projetos/aplicações</b>		
<b>Relevância</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
1	0	0%
2	2	11%
3	8	44%
4	8	44%
<b>Eficiência</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
1	2	11%
2	6	33%
3	8	44%
4	2	11%

**Entrega de projetos/aplicações | Opção estratégica**

<b>1 – Manter</b>	<b>9</b>	<b>50%</b>
<b>2 - Reformular</b>	<b>9</b>	<b>50%</b>

**Serviço ao utilizador | Avaliação**

<b>Gestão de sistemas e tecnologias de informação   Serviço ao utilizador</b>		
<b>Relevância</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	0	0%
2	2	10%
3	10	50%
4	8	40%
<b>Eficiência</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	3	15%
2	15	75%
3	1	5%
4	1	5%

**Serviço ao utilizador | Opção estratégica**

<b>1 – Manter</b>	<b>4</b>	<b>20%</b>
<b>2 – Reformular</b>	<b>12</b>	<b>60%</b>
<b>3 – Externalizar</b>	<b>4</b>	<b>20%</b>



## Suporte às aplicações de negócio | Avaliação

Gestão de sistemas e tecnologias de informação   Suporte às aplicações de negócio		
<b>Relevância</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	0	0%
2	0	0%
3	6	30%
4	14	70%
<b>Eficiência</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	0	0%
2	7	35%
3	12	60%
4	1	5%

## Suporte às aplicações de negócio | Opção estratégica

1 – Manter	9	45%
2 – Reformular	11	55%

## GESTÃO DE SERVIÇOS DE APOIO

## Apoio logístico | Avaliação

Gestão de Serviços de apoio   Apoio logístico		
<b>Relevância</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	1	5%
2	9	45%
3	8	40%
4	2	10%
<b>Eficiência</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	1	5%
2	8	40%
3	10	50%
4	1	5%

## Apoio logístico | Opção estratégica

1 – Manter	12	60%
2 – Reformular	4	20%
3 – Externalizar	4	20%

## Arquivo | Avaliação

Gestão de Serviços de apoio   Arquivo		
<b>Relevância</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
1	2	11%
2	5	28%
3	8	44%
4	3	17%
<b>Eficiência</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
1	0	0%
2	7	39%
3	10	56%
4	1	6%

## Arquivo | Opção estratégica

1 – Manter	9	50%
2 – Reformular	6	33%
3 – Externalizar	3	17%

## Compras | Avaliação

Gestão de Serviços de apoio   Compras		
<b>Relevância</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>
1	0	0%
2	7	37%
3	10	53%
4	2	11%
<b>Eficiência</b>	<b>18</b>	<b>95%</b>
1	6	32%
2	9	47%
3	3	16%
4	0	0%

## Compras | Opção estratégica

1 – Manter	2	1%
2 – Reformular	15	83%

## Gestão de instalações e património | Avaliação

Gestão de Serviços de apoio   Gestão de instalações e património		
<b>Relevância</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>
1	0	0%
2	3	16%
3	13	68%
4	3	16%
<b>Eficiência</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>
1	2	11%
2	9	47%
3	7	37%
4	1	5%

## Gestão de instalações e património | Opção estratégica

<b>1 – Manter</b>	<b>8</b>	<b>44%</b>
<b>2 – Reformular</b>	<b>5</b>	<b>28%</b>
<b>3 – Externalizar</b>	<b>5</b>	<b>28%</b>

## Segurança | Avaliação

Gestão de Serviços de apoio   Segurança		
<b>Relevância</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	0	0%
2	0	0%
3	7	35%
4	13	65%
<b>Eficiência</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	0	0%
2	2	10%
3	13	65%
4	5	25%

## Segurança | Opção estratégica

<b>1 – Manter</b>	<b>8</b>	<b>44%</b>
<b>2 – Reformular</b>	<b>5</b>	<b>28%</b>
<b>3 – Externalizar</b>	<b>5</b>	<b>28%</b>

## PLANEAMENTO E CONTROLO

## Desenvolvimento organizacional | Avaliação

Planeamento e controlo   Desenvolvimento organizacional		
<b>Relevância</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	0	0%
2	2	10%
3	12	60%
4	6	30%
<b>Eficiência</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	10	50%
2	5	25%
3	3	15%
4	2	10%

## Desenvolvimento organizacional | Opção estratégica

<b>1 – Manter</b>	<b>5</b>	<b>25%</b>
<b>2 – Reformular</b>	<b>15</b>	<b>75%</b>

## Planeamento e gestão orçamental | Avaliação

Planeamento e controlo   Planeamento e gestão orçamental		
<b>Relevância</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>
1	0	0%
2	2	11%
3	11	58%
4	6	32%
<b>Eficiência</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>
1	1	5%
2	12	63%
3	4	21%
4	2	11%

## Planeamento e gestão orçamental | Opção estratégica

<b>1 – Manter</b>	<b>5</b>	<b>26%</b>
<b>2 – Reformular</b>	<b>14</b>	<b>74%</b>

## Planeamento estratégico | Avaliação

Planeamento e controlo   Planeamento estratégico		
<b>Relevância</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	0	0%
2	1	5%
3	9	45%
4	10	50%
<b>Eficiência</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	1	5%
2	14	70%
3	4	20%
4	1	5%

## Planeamento estratégico | Opção estratégica

<b>1 – Manter</b>	<b>6</b>	<b>30%</b>
<b>2 – Reformular</b>	<b>14</b>	<b>70%</b>

## OUTROS

## Contabilidade da empresa | Avaliação

Outros   Contabilidade da empresa (pagamento de faturas, reembolso de despesas,...)		
<b>Relevância</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>
1	1	5%
2	7	37%
3	10	53%
4	1	5%
<b>Eficiência</b>	<b>18</b>	<b>95%</b>
1	1	5%
2	4	21%
3	12	63%
4	1	5%

## Contabilidade da empresa | Opção estratégica

<b>1 – Manter</b>	<b>11</b>	<b>61%</b>
<b>2 – Reformular</b>	<b>6</b>	<b>33%</b>
<b>3 – Externalizar</b>	<b>1</b>	<b>6%</b>

## Serviços de tradução | Avaliação

Outros   Serviços de tradução		
<b>Relevância</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>
1	1	5%
2	11	58%
3	6	32%
4	1	5%
<b>Eficiência</b>	<b>18</b>	<b>95%</b>
1	0	0%
2	6	32%
3	10	53%
4	2	11%

## Serviços de tradução | Opção estratégica

<b>1 – Manter</b>	<b>8</b>	<b>44%</b>
<b>2 – Reformular</b>	<b>2</b>	<b>6%</b>
<b>3 – Externalizar</b>	<b>9</b>	<b>50%</b>

## Serviços jurídicos | Avaliação

Outros   Serviços jurídicos		
<b>Relevância</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	0	0%
2	0	0%
3	8	40%
4	12	60%
<b>Eficiência</b>	<b>19</b>	<b>95%</b>
1	2	10%
2	13	65%
3	3	15%
4	1	5%

## Serviços jurídicos | Opção estratégica

<b>1 – Manter</b>	<b>2</b>	<b>11%</b>
<b>2 - Reformular</b>	<b>16</b>	<b>84%</b>
<b>3 - Externalizar</b>	<b>1</b>	<b>5%</b>

## Auditoria interna | Avaliação

Outros   Auditoria interna		
<b>Relevância</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	0	0%
2	2	10%
3	8	40%
4	10	50%
<b>Eficiência</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	3	15%
2	11	55%
3	4	20%
4	2	10%

## Auditoria interna | Opção estratégica

<b>1 – Manter</b>	<b>4</b>	<b>20%</b>
<b>2 – Reformular</b>	<b>16</b>	<b>80%</b>

## Biblioteca | Avaliação

Outros   Biblioteca		
<b>Relevância</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	4	20%
2	7	35%
3	7	35%
4	2	10%
<b>Eficiência</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	1	5%
2	4	20%
3	11	55%
4	4	20%

## Biblioteca | Opção estratégica

<b>1 – Manter</b>	<b>17</b>	<b>85%</b>
<b>2 – Reformular</b>	<b>1</b>	<b>5%</b>
<b>4 – Descontinuar</b>	<b>2</b>	<b>10%</b>

Cooperação internacional | Avaliação

Outros   Cooperação internacional		
<b>Relevância</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	0	0%
2	3	15%
3	14	70%
4	3	15%
<b>Eficiência</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	0	0%
2	8	40%
3	10	50%
4	2	10%

Cooperação internacional | Opção estratégica

1 – Manter	13	65%
2 – Reformular	7	35%

Gestão de risco financeiro e operacional | Avaliação

Outros   Gestão de risco financeiro e operacional		
<b>Relevância</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>
1	0	0%
2	1	5%
3	11	58%
4	7	37%
<b>Eficiência</b>	<b>18</b>	<b>95%</b>
1	2	11%
2	6	32%
3	8	42%
4	2	11%

Gestão de risco financeiro e operacional | Opção estratégica

1 – Manter	9	50%
2 – Reformular	9	50%



Gestão de serviços externos (*outsourcing*) | Avaliação

Outros   Gestão de serviços externos ( <i>outsourcing</i> )		
<b>Relevância</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
1	0	0%
2	6	33%
3	10	56%
4	2	11%
<b>Eficiência</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
1	4	22%
2	10	56%
3	3	17%
4	1	6%

Gestão de serviços externos (*outsourcing*) | Opção estratégica

1 – Manter	5	28%
2 – Reformular	13	72%

## Museu | Avaliação

Outros   Museu		
<b>Relevância</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>
1	3	16%
2	8	42%
3	6	32%
4	2	11%
<b>Eficiência</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>
1	0	0%
2	1	5%
3	9	47%
4	9	47%

## Museu | Opção estratégica

1 – Manter	16	89%
3 – Externalizar	2	11%

## Política de responsabilidade social (incluindo Fundo Social) | Avaliação

Outros   Política de responsabilidade social (incluindo Fundo Social)		
<b>Relevância</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	1	5%
2	7	35%
3	10	50%
4	2	10%
<b>Eficiência</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	0	0%
2	7	35%
3	11	55%
4	2	10%

## Política de responsabilidade social (incluindo Fundo Social) | Opção estratégica

1 – Manter	13	65%
2 – Reformular	7	35%

## Apoio à representação internacional | Avaliação

Outros   Apoio à representação internacional		
<b>Relevância</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
1	0	0%
2	4	20%
3	12	60%
4	4	20%
<b>Eficiência</b>	<b>19</b>	<b>95%</b>
1	2	10%
2	3	15%
3	13	65%
4	1	5%

## Apoio à representação internacional | Opção estratégica

1 – Manter	16	84%
2 – Reformular	3	16%

Com referência às áreas de suporte, considera que o modelo organizativo implementado é o mais adequado às necessidades do Banco? Considera que os recursos (humanos e outros) afetos ao seu desenvolvimento são proporcionais aos serviços disponibilizados e aos resultados obtidos? Identifique aqueles que considera serem os principais problemas de gestão ou outros associados ao desenvolvimento destas responsabilidades.

(resumo das respostas obtidas)

Diagnóstico:

- As áreas de suporte devem, fundamentalmente, **permitir que as áreas de missão desenvolvam com eficácia as suas funções e atinjam os seus objetivos**, fazer com que essas atividades se efetuem **da forma mais eficiente possível**, cumprir **níveis de serviço e de qualidade de exceção**, e ser **elemento catalisador de inovação e de aumento da qualidade** das tarefas desenvolvidas pelas áreas de missão.
- Diversas áreas de suporte têm uma **proporção elevada de recursos humanos face à eficiência dos serviços disponibilizados**. Alguns dos modelos organizativos e processos de trabalho são **pesados e burocratizados**, gerando com frequência uma deficiente resposta às necessidades dos utilizadores.
- As mudanças nas funções de suporte do BdP têm sido realizadas **numa perspetiva aditiva e de proximidade funcional e orgânica, não parecendo existir uma análise integrada e prospetiva das necessidades de suporte no médio prazo**
- Existe uma **fragmentação excessiva e desajustada** das áreas de suporte, com ineficiências daí resultantes
- **Falta de coordenação** de processos operacionais entre departamentos (**diferentes práticas**)
- Existe ainda algum **overlap entre auditoria e gestão do risco**
- O **Banco parece por vezes não valorizar os departamentos de suporte**. Tal situação em **nada contribui para melhorar o desempenho** das missões e **afeta negativamente o clima interno**
- Existe uma **excessiva centralização em áreas de suporte como os serviços jurídicos ou os sistemas de informação** que, estando vocacionados para assessorar grandes projetos, **têm dificuldade em responder a necessidades mais imediatas ou operacionais dos departamentos requisitantes**
- **Áreas a analisar (4): Auditoria interna; Serviços jurídicos: os casos que decorrem externamente, por vezes nos tribunais, sobrepõem-se aos casos de apoio interno**, o que limita as capacidades de intervenção ex ante dos serviços jurídicos, incluindo na fase regulamentar e de aconselhamento do processo legislativo nas respetivas áreas de competência, constituindo um **ciclo vicioso negativo**; **As relações com o público são um ponto fraco do Banco**, com uma prestação que tende a ser **demorada e minimalista** para o exterior e não valorizada internamente; **Apoio ao utilizador: está muito limitado às horas de expediente normal, é muito burocratizada e sem empatia** com os utilizadores em situações de verdadeira emergência. Há uma tendência para prometer resposta que tende a não ser cumprida
- **Algumas necessidades específicas de alguns departamentos não são devidamente atendidas pelas áreas de suporte** (Ex: capacidade de resposta das áreas jurídica e de compras no acompanhamento dos requisitos do DSI); **Gestão de RH: não acompanha as reais necessidades** dos departamentos
- **Insuficiente focalização em temas de inovação** (e.g. organizacionais, processos, “deliverables”) e **desenvolvimento sustentável**
- Existe alguma **resistência à mudança**, a qual deveria ser encarada como uma oportunidade e não uma ameaça
- **Maior enfoque nos riscos legais** do que nos riscos de gestão, **condicionando a agilidade dos processos**.
- **Insuficiente focalização na qualidade e melhoria contínua.**

Propostas:

- A melhoria da eficiência do Banco requer uma **prévia avaliação de necessidades e das principais funções e processos/metodologias, com explicitação de indicadores de serviço**. Eventualmente, recorrer a **benchmarks adequados**. Com base nessa informação poder-se-á **avaliar/estimar custos, definir automatismos, e identificar recursos necessários e eventuais áreas potencialmente candidatas a externalização**. **Maior enfoque na eficiência e performance** das atividades desenvolvidas (recursos utilizados face a produtos e serviços entregues).

- Repensar as áreas de suporte nos termos seguintes: **manter ou reter** as funções específicas que têm **valor de natureza estratégico, de controlo ou de inteligência; externalizar, em trabalhos pontuais**, aquelas que podem ter uma **natureza de elevada especialização e de utilização pontual; externalizar, em contratos de longo prazo**, aquelas que **têm acima de tudo valor operacional e de rotina** (mesmo que especializada), em que a eficiência operacional e a flexibilidade de ação são fundamentais.
- **Externalizar tudo o que é atividade de suporte** (Museu, Biblioteca, Segurança, Informática, Recrutamento, processamento Salarial, contratação seguros de saúde) de modo a concentrar recursos e capacidade instalada na Missão.
- **Centralizar** as áreas de suporte, com **poupança de recursos e redução da burocratização (descentralização de relacionamentos e de acessos)**.
- **Centralizar** implica uma **avaliação contínua do cliente (maior cultura de serviço ao cliente / satisfação do cliente interno)**
- Mais do que as funções, **repensar a estrutura geral dos departamentos essencialmente dedicados ao suporte**. Casos mais prementes, por serem **necessários: auditoria interna (reforçar**, para melhorar os processos do Banco, nomeadamente em termos de segurança, e mitigar os riscos numa fase precoce), **serviços jurídicos, relações com o público e apoio ao utilizador nos SI/TI**.
- **Reforçar capacidade de antecipar as ameaças e oportunidades** suscetíveis de afetar o BdP e o seu meio envolvente
- Promover **maior harmonização de funções de suporte transversais em que há uma intervenção ao nível de cada departamento** (p.e. formação, alguns serviços de informática e informação, contabilidade e controlo).
- Ponderar uma **maior utilização de serviços partilhados** entre diferentes departamentos
- Necessidade **de melhoria dos sistemas de controle e gestão**.
- Necessidade de **valorizar internamente os serviços de apoio**
- **Política de remunerações**: adequar o **nível de remuneração de acordo com a exigência da função**
- **Gestão de RH**: garantir **estabilidade do enquadramento**, por forma a permitir uma **adequada gestão de expetativas**
- Aumentar a **capacidade de pertença aos projetos de responsabilidade social**: avaliação custo/benefício de cada ação.
- **Outsourcing** requer **capacidade de controlo** diferenciada do insourcing
- **Outsourcing**: **ter atenção às garantias da continuidade dos serviços que estão externalizados** em função, designadamente, de questões de instabilidade nas empresas contratadas (p.e. falências, mudanças de propriedade e eventual alterações de postura ou políticas de prestação de serviços, atrasos no pagamento de salários)
- É fundamental a **interligação dos diferentes instrumentos de gestão do Banco** e assegurar o **alinhamento estratégico, tático e operacional entre departamentos**:
  - Criar **referencial estratégico, com ligação direta ao planeamento operacional e orçamental, e correspondência na avaliação de desempenho** (ou seja, **com consequências práticas**).
  - Maior **assertividade e controlo** das iniciativas dos departamentos para endereçar a estratégia de negócio. Ex: Alinhar a estratégia digital ou a estratégia de comunicação com a estratégia de negócio.

## Parte II | Diagnóstico da envolvente externa

O diagnóstico da envolvente externa procura refletir o contexto que envolve o Banco e que, em alguns casos, pode ser um contexto de ameaça, noutros pode ser uma oportunidade. As principais condicionantes externas à atividade do Banco são:

- enquadramento nacional, nomeadamente o relacionamento institucional e quadro político
- enquadramento internacional, onde se destacam os aspetos europeus, nomeadamente o BCE, a União Bancária e a integração europeia
- relacionamento do Banco com a sociedade e o crescente escrutínio a que o Banco tem sido sujeito
- impactos tecnológicos da evolução digital, da cibersegurança, das redes sociais, etc.
- posicionamento competitivo do Banco em matéria de captação e retenção de competências (RH)

Solicitou-se que para cada uma das funções de missão do Banco identifique as condicionantes que resultam em ameaça e/ou oportunidade, com a respetiva justificação.

O objetivo foi mapear as ameaças e oportunidades do Banco e conhecer, com detalhe, as especificidades de cada departamento, os quais, pela natureza das funções que exercem, terão diferentes perceções do enquadramento externo do Banco.

Comentário geral:

Em todas as áreas de missão é possível identificar, no que respeita às condicionantes externas, fatores que configuram uma oportunidade, mas também podem representar uma ameaça. Por exemplo, o facto de o enquadramento nacional atribuir ao Banco este conjunto de competências constitui uma oportunidade para a atividade do Banco. Mas caso o seu desenvolvimento não seja bem conseguido tal constitui uma ameaça.

O mesmo se passa no que respeita ao enquadramento internacional e no relacionamento com a sociedade.

A evolução digital pode ser uma ameaça por potenciar problemas relacionados com a segurança e inoperabilidade dos sistemas, mas também uma oportunidade, por levar ao surgimento de novas ferramentas mais eficientes. Na captação de competências em RH o Banco é competitivo em diversas áreas mas não em todas. Mas no caso da retenção tem sofrido uma ameaça por parte das organizações internacionais (BCE, EBA, CE, etc.)

**POLÍTICA MONETÁRIA**

Envolvente externa | Avaliação

Envolvente externa	1. Enquadramento nacional		2. Enquadramento internacional		3. Relacionamento do Banco com a sociedade		4. Impactos tecnológicos da evolução digital		5. Posicionamento competitivo	
1 - Ameaça	0	0%	0	0%	2	12%	0	0%	1	6%
2 - Oportunidade	4	24%	1	6%	4	24%	6	38%	7	44%
3 - Ameaça e Oportunidade	10	59%	4	24%	6	35%	5	31%	2	13%
4 - N/A	3	18%	12	71%	5	29%	5	31%	6	38%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**GESTÃO DE RESERVAS**

Envolvente externa | Avaliação

Envolvente externa	1. Enquadramento nacional		2. Enquadramento internacional		3. Relacionamento do Banco com a sociedade		4. Impactos tecnológicos da evolução digital		5. Posicionamento competitivo	
1 - Ameaça	2	12%	0	0%	1	6%	0	0%	1	6%
2 - Oportunidade	4	24%	3	18%	3	18%	4	25%	6	38%
3 - Ameaça e Oportunidade	8	47%	13	76%	6	35%	8	50%	5	31%
4 - N/A	3	18%	1	6%	7	41%	4	25%	4	25%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

## SISTEMAS DE PAGAMENTO

### Envolvente externa | Avaliação

Envolvente externa	1. Enquadramento nacional		2. Enquadramento internacional		3. Relacionamento do Banco com a sociedade		4. Impactos tecnológicos da evolução digital		5. Posicionamento competitivo	
1 - Ameaça	1	6%	0	0%	0	0%	0	0%	2	13%
2 - Oportunidade	6	35%	4	24%	13	76%	1	6%	5	31%
3 - Ameaça e Oportunidade	9	53%	13	76%	3	18%	5	29%	5	31%
4 - N/A	1	6%	0	0%	1	6%	11	65%	4	25%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

## EMISSÃO E TESOURARIA | NOTAS E MOEDAS

### Envolvente externa | Avaliação

Envolvente externa	1. Enquadramento nacional		2. Enquadramento internacional		3. Relacionamento do Banco com a sociedade		4. Impactos tecnológicos da evolução digital		5. Posicionamento competitivo	
1 - Ameaça	1	6%	3	18%	0	0%	2	12%	4	25%
2 - Oportunidade	7	41%	4	24%	15	88%	9	53%	7	44%
3 - Ameaça e Oportunidade	6	35%	9	53%	2	12%	6	35%	2	13%
4 - N/A	3	18%	1	6%	0	0%	0	0%	3	19%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

## ESTATÍSTICAS

### Envolvente externa | Avaliação

Envolvente externa	1. Enquadramento nacional		2. Enquadramento internacional		3. Relacionamento do Banco com a sociedade		4. Impactos tecnológicos da evolução digital		5. Posicionamento competitivo	
1 - Ameaça	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	6%
2 - Oportunidade	7	41%	10	59%	10	63%	13	81%	7	44%
3 - Ameaça e Oportunidade	6	35%	3	18%	6	38%	2	13%	3	19%
4 - N/A	4	24%	4	24%	0	0%	1	6%	5	31%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

## ESTUDOS ECONÓMICOS

### Envolvente externa | Avaliação

Envolvente externa	1. Enquadramento nacional		2. Enquadramento internacional		3. Relacionamento do Banco com a sociedade		4. Impactos tecnológicos da evolução digital		5. Posicionamento competitivo	
1 - Ameaça	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	13%
2 - Oportunidade	8	47%	11	65%	11	65%	11	65%	5	31%
3 - Ameaça e Oportunidade	8	47%	5	29%	5	29%	2	12%	6	38%
4 - N/A	1	6%	1	6%	1	6%	4	24%	3	19%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>



**AUTORIDADE MACROPRUDENCIAL**

Envolvente externa | Avaliação

Envolvente externa	1. Enquadramento nacional		2. Enquadramento internacional		3. Relacionamento do Banco com a sociedade		4. Impactos tecnológicos da evolução digital		5. Posicionamento competitivo	
1 - Ameaça	6	33%	2	11%	4	22%	0	0%	5	29%
2 - Oportunidade	1	6%	4	22%	1	6%	10	56%	3	18%
3 - Ameaça e Oportunidade	11	61%	12	67%	10	56%	5	28%	4	24%
4 - N/A	0	0%	0	0%	3	17%	3	17%	5	29%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**AUTORIDADE DE RESOLUÇÃO**

Envolvente externa | Avaliação

Envolvente externa	1. Enquadramento nacional		2. Enquadramento internacional		3. Relacionamento do Banco com a sociedade		4. Impactos tecnológicos da evolução digital		5. Posicionamento competitivo	
1 - Ameaça	12	67%	8	44%	13	72%	1	6%	6	33%
2 - Oportunidade	0	0%	0	0%	1	6%	8	47%	0	0%
3 - Ameaça e Oportunidade	6	33%	10	56%	4	22%	3	18%	5	28%
4 - N/A	0	0%	0	0%	0	0%	5	29%	7	39%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**SUPERVISÃO PRUDENCIAL**

Envolvente externa | Avaliação

Envolvente externa	1. Enquadramento nacional		2. Enquadramento internacional		3. Relacionamento do Banco com a sociedade		4. Impactos tecnológicos da evolução digital		5. Posicionamento competitivo	
1 - Ameaça	12	67%	2	11%	7	39%	1	6%	6	33%
2 - Oportunidade	0	0%	2	11%	1	6%	9	50%	0	0%
3 - Ameaça e Oportunidade	6	33%	14	78%	10	56%	6	33%	7	39%
4 - N/A	0	0%	0	0%	0	0%	2	11%	5	28%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**SUPERVISÃO COMPORTAMENTAL**

Envolvente externa | Avaliação

Envolvente externa	1. Enquadramento nacional		2. Enquadramento internacional		3. Relacionamento do Banco com a sociedade		4. Impactos tecnológicos da evolução digital		5. Posicionamento competitivo	
1 - Ameaça	2	11%	1	6%	1	6%	0	0%	4	22%
2 - Oportunidade	2	11%	7	41%	5	28%	7	39%	6	33%
3 - Ameaça e Oportunidade	14	78%	7	41%	12	67%	8	44%	1	6%
4 - N/A	0	0%	2	12%	0	0%	3	17%	7	39%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**AVERIGUAÇÃO E AÇÃO SANCIONATÓRIA**

Envolvente externa | Avaliação

Envolvente externa	1. Enquadramento nacional		2. Enquadramento internacional		3. Relacionamento do Banco com a sociedade		4. Impactos tecnológicos da evolução digital		5. Posicionamento competitivo	
1 - Ameaça	2	12%	1	6%	0	0%	1	6%	3	18%
2 - Oportunidade	1	6%	2	13%	3	17%	4	24%	3	18%
3 - Ameaça e Oportunidade	14	82%	7	44%	14	78%	6	35%	5	29%
4 - N/A	0	0%	6	38%	1	6%	6	35%	6	35%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**PREVENÇÃO DO BRANQUEAMENTO DE CAPITAIS E COMBATE AO TERRORISMO**

Envolvente externa | Avaliação

Envolvente externa	1. Enquadramento nacional		2. Enquadramento internacional		3. Relacionamento do Banco com a sociedade		4. Impactos tecnológicos da evolução digital		5. Posicionamento competitivo	
1 - Ameaça	1	6%	2	12%	1	6%	2	12%	3	19%
2 - Oportunidade	5	29%	4	24%	5	29%	4	24%	3	19%
3 - Ameaça e Oportunidade	11	65%	10	59%	10	59%	9	53%	4	25%
4 - N/A	0	0%	1	6%	1	6%	2	12%	6	38%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

ACONSELHAMENTO DO GOVERNO NOS DOMÍNIOS ECONÓMICO E FINANCEIRO

Envolvente externa | Avaliação

Envolvente externa	1. Enquadramento nacional		2. Enquadramento internacional		3. Relacionamento do Banco com a sociedade		4. Impactos tecnológicos da evolução digital		5. Posicionamento competitivo	
1 - Ameaça	2	12%	2	12%	3	18%	0	0%	2	13%
2 - Oportunidade	4	24%	4	24%	4	24%	6	35%	5	31%
3 - Ameaça e Oportunidade	11	65%	10	59%	7	41%	1	6%	4	25%
4 - N/A	0	0%	1	6%	3	18%	10	59%	5	31%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

REPRESENTAÇÃO EM ÓRGÃOS DE DECISÃO DE INSTITUIÇÕES MONETÁRIAS INTERNACIONAIS

Envolvente externa | Avaliação

Envolvente externa	1. Enquadramento nacional		2. Enquadramento internacional		3. Relacionamento do Banco com a sociedade		4. Impactos tecnológicos da evolução digital		5. Posicionamento competitivo	
1 - Ameaça	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	13%
2 - Oportunidade	7	44%	7	44%	4	25%	6	38%	4	27%
3 - Ameaça e Oportunidade	7	44%	7	44%	7	44%	1	6%	3	20%
4 - N/A	2	13%	2	13%	5	31%	9	56%	6	40%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

### Parte III | Visão 2020

#### 1. Reflexão sobre o posicionamento futuro do Banco no contexto nacional e internacional e o seu papel na sociedade

##### ENQUADRAMENTO:

- É particularmente difícil prever hoje qual a evolução institucional que o Banco irá sofrer nos próximos anos (ou mesmo nos próximos meses). Por um lado, os colapsos bancários dos últimos anos, associados a estratégias comunicacionais erradas, destruíram a confiança e o respeito que o Banco gozava junto da sociedade portuguesa. Dado que as fragilidades do sistema bancário estão longe de estar ultrapassadas, não é de prever que o Banco consiga reverter nos próximos anos a deterioração da sua imagem.

Por outro lado, a evolução natural do funcionamento do Eurosistema e da União Bancária tenderá a reduzir progressivamente o papel das autoridades nacionais na decisão e na operacionalização das funções relacionadas com a política monetária, a supervisão bancária e a resolução bancária. Independentemente do ritmo da centralização europeia, é baixa a probabilidade de se vir a materializar um cenário em que as instituições nacionais não percam pelo menos algum do protagonismo que atualmente ainda mantêm. Poder-se-á também de admitir um cenário mais disruptivo de desagregação/retrocesso do processo de integração europeu. Nesta situação, assistir-se-á ao renascer da influência na sociedade portuguesa do Banco de Portugal, mas pelas más razões e num contexto económico muito adverso.

- O posicionamento do Banco de Portugal é sobretudo determinado pela missão do Eurosistema e, em consequência, deve estar alinhado com o posicionamento dos restantes Bancos Centrais do Eurosistema

- O Banco deverá posicionar-se e atuar de forma mais pró-ativa (e menos reativa) na generalidade das situações

- Ao Banco de Portugal deve ser associada uma imagem de rigor, eficiência e empenho na missão que lhe está confiada.

- O Banco de Portugal deve prosseguir as suas atribuições e relacionar-se com a sociedade na sua qualidade de instituição pública e nacional de referência

##### CONTEXTO NACIONAL:

- O Banco deve recuperar a sua imagem de ‘ pilar’ (i.e. a confiança, prestígio e reconhecimento) da sociedade portuguesa, reforçando a imagem positiva de que desfruta a nível internacional em diversas instâncias, fazendo valer a competência e dedicação dos seus recursos e preservando a independência técnica e financeira. O BdP deve reforçar a sua ligação com a sociedade.

- Deverá também reforçar a comunicação à sociedade do seu papel abrangente a nível nacional e internacional. Apostar numa comunicação mais detalhada, proativa e aberta à sociedade, no sentido de esta ter uma perceção clara e mais próxima sobre os objetivos, funções, responsabilidades e resultados da atuação do BdP. Valorizar também os aspetos em que o BdP tem tido um sucesso elevado.

- O BdP deve, de forma aberta e ativa, projetar-se na sociedade portuguesa como parte integrante do Eurosistema e do MUS. A abertura à sociedade implica também novas exigências e mais escrutínio: o respeito pelas regras institucionais, a transparência de procedimentos e a fundamentação das análises e decisões e a comunicação clara são agora cruciais

- Em termos de interação com a sociedade, o Banco pode ter um papel muito relevante no âmbito da literacia financeira, nomeadamente apostando em meios massivos de difusão de informação.

- Cada vez mais, os cidadãos esperam que o Banco seja o garante da “saúde” dos Bancos comerciais e dos seus depósitos. O Banco deve ser o agente de mudança para o aumento da credibilidade do sistema financeiro em Portugal, mantendo sempre a sua independência

- O BdP pode ser mais participativo na inovação e no desenvolvimento do sistema financeiro português.

- A integração no Eurosistema e a criação do SSM, em particular, mudaram profundamente as funções do BdP, mas não o seu papel insubstituível na sociedade portuguesa, que se mantém com os instrumentos de

que continua a dispor, incluindo a **capacidade de influenciar as políticas económicas e sociais de qualquer governo, no sentido de assegurar a sustentabilidade dessas políticas no longo prazo**. A atividade de **produção de ideias e doutrinas** do BdP deve poder influenciar a **formação de uma opinião pública esclarecida nas matérias económico-financeiras**. Também a função de **aconselhamento dos governos** pode trazer uma crescente influência na sociedade portuguesa. **Posição informada, isenta e assertiva** sobre as **questões mais relevantes da economia portuguesa e da área do euro**

- O Banco deveria **dar idêntica valorização às suas diferentes missões**, não secundarizando a estabilidade de preços e a estabilidade do sistema financeiro face a outras funções  
 - Um **Banco mais focado nas suas atividades de missão, racionalizando o conjunto de recursos** humanos e materiais afetos.

- Ter um **posicionamento muito ativo nos domínios mais exclusivos do BdP**, designadamente nas áreas de **estudos** (conceptuais) e de **estatísticas** (operacionais ou táticos).

- O BdP deve, no cumprimento das missões que lhe estão confiadas, prosseguir, inequivocamente, em qualquer circunstância e acima de quaisquer pressões circunstanciais, **o interesse público**, o que pressupõe o enfoque nos temas alinhados **com a estratégia de médio/longo prazo**. A **dimensão estratégica** (a definir ao mais alto nível, designadamente envolvendo Administração, Direções, Consultores da Administração, e, eventualmente, consultores externos) **deve nortear a atuação do Banco – o rumo do Banco –**

**independentemente de vicissitudes quotidianas, precisando, a um nível de detalhe apropriado, quais os grandes objetivos a atingir até 2020**. Assim, a **medida de sucesso do Banco, enquanto elemento interventivo da sociedade, seria fundamentalmente aferida pela realização das ações decorrentes do plano estratégico e pelo modo como conseguisse ultrapassar (sem perder o rumo) as condicionantes ou ameaças a essa consecução**.

- **Desafios à atuação do BdP**: a estabilidade financeira, a sustentabilidade e confiança no setor bancário, o retorno ao crescimento sustentável, a análise e gestão macroeconómica, o desenho das reformas estruturais, a adaptação às novas exigências de transparência a nível nacional e internacional, o desenho institucional europeu, a formação económica e financeira numa sociedade moderna, entre muitos outros domínios.

- **A união bancária é uma excelente oportunidade de mudança** para o alinhamento de práticas de supervisão. Este alinhamento associado à resolução de situações problemáticas originadas no passado deverá constituir um objetivo a prosseguir.

- **O reconhecimento de problemas e a avaliação dos riscos relevantes** devem ser a fonte de definição do referencial estratégico que incorpore as principais medidas de mitigação a adotar para obviar a sua ocorrência futura.

- A **organização e gestão eficiente dos recursos** deverão ser prosseguidas, considerando a interligação dos diferentes instrumentos de gestão e a otimização da perspetiva multianual

#### CONTEXTO INTERNACIONAL:

- O Banco deve ser visto como uma instituição norteadada pela **clareza da estratégia** dos seus responsáveis, pela **competência dos seus colaboradores** e pelo **compromisso em servir a sociedade e os agentes económicos**.

- Ter uma **atitude proactiva** no sentido de **assegurar uma capacidade de influência nos fóruns internacionais, em particular no seio da UE. Competência e qualidade na participação internacional**. Os **canais informais deverão ser explorados** de forma mais sistematizada, quer a nível de membros do CA, quer a nível técnico

- Expetativa de que o **BdP alinhe pelas boas práticas Europeias e regras comunitárias**

- No **âmbito da supervisão única europeia** deve ser ter um **papel dinamizador** contribuindo com todo o know-how adquirido e da experiência nacional.

- O Banco deve **apostar em algumas áreas de missão em que tenha vantagem comparativa** (por exemplo estudos económicos, estatísticas e produção de notas).

2. Em que atividades o Banco deve investir, desinvestir, reconverter (atividades de missão e de suporte)?

INVESTIR:

- **Mais focado nas áreas de missão e nas áreas de suporte que permitam “alavancar” a estratégia de negócio**
- **Investir no “must have”** (ex: estatísticas: estatísticas monetárias; sistemas de pagamentos: superintendência; estudos económicos: os relacionados com as áreas de missão do Banco)
- **Investir:** política monetária, sistemas de pagamentos, gestão de ativos, supervisão, estudos e estatísticas; recursos humanos; desenvolvimento organizacional; comunicação interna e externa; literacia financeira; IT; museu
- **Investir nas atividades que defendem o interesse público subjacente à missão e nas atividades que promovem a organização e a gestão eficiente dos recursos**
- **Investir/desinvestir em atividades de missão** deve assentar em **critérios económicos, jurídicos e de relevância do output/benefício gerado**, devendo estar em consonância com as ações tomadas pelos Bancos Centrais do Eurosistema.
- Criar um **Single Point of Entry** para a recolha de informação do sistema financeiro
- **Estrutura orgânica e Governance: consolidação departamental** com reforço das áreas de coordenação; **maior delegação de responsabilidades de decisão** (ex: aprovação de projetos quando existe cabimento orçamental), nomeadamente ao nível das Comissões existentes, funcionando como Fórum de Direções; **redução dos níveis hierárquicos; reforço dos mecanismos de governo interno relativamente às áreas de missão**, por forma a prevenir conflitos de interesse (e.g. supervisão prudencial versus resolução; supervisão prudencial versus comportamental, supervisão micro prudencial versus supervisão macro prudencial); existência de uma **entidade responsável pelo Single Point of entry** de informação do sistema financeiro e que seja **equidistante de todos os negócios** (*Customer Care da Informação*)
- **Processos:** simplificar processos de suporte internos; automatização
- **RH:** reforçar **competências técnicas (formação** contínua, específica e adequada); política de gestão de **talentos**; política de gestão de **carreiras; recrutamento** (contratação de recursos humanos com experiência e perfil adequados ao exercício das funções); aposta clara e assumida de reforço da **qualidade da gestão; transparência** da política de recursos humanos; **aplicação rigorosa das normas** recentemente aprovadas sobre **preenchimento de cargos de gestão**, envolvendo obrigatoriamente avaliação das competências de gestão e parecer do DRH; introdução de **limites aos mandatos de gestão** (exemplo: um Diretor não deve poder exercer a função num mesmo departamento mais do que X anos); **rotação de gestores; avaliação dos gestores** com base em objetivos previamente definidos; introdução de **maior flexibilidade na gestão de equipas** (eliminar a figura do “coordenador de núcleo”; promover funcionamento numa lógica matricial e de projeto, com recurso a chefes de equipa); programa de **formação em gestão transversal** à organização
- **Comunicação:** reforçar os **meios e os modos** de comunicar internamente e para o exterior (política de comunicação predominantemente proactiva, através de canais de comunicação diversificados, utilizando uma linguagem simples e ajustada aos diferentes públicos e contribuindo, dessa forma, para uma opinião pública informada). Desenvolver **política de comunicação interna**.
- **Banco Digital: prioritário**, embora apenas como instrumento de facilitação das áreas de missão
- **Promover o esclarecimento e apresentar possíveis soluções** sobre a **arquitetura de supervisão do sistema financeiro**.
- **Normalizar as relações com outras autoridades de supervisão**, tendo em vista uma atuação conjunta que permita uma gestão mais eficaz dos problemas e desafios transversais ao setor financeiro.
- Reforçar o **sistema de gestão do risco e de controlo interno**, alargando-o a toda a atividade do Banco.
- **Orientações top-down: O plano estratégico** ajuda a **tornar o Banco mais focado**, pois sinaliza as **áreas de atuação prioritária (i.e., a investir)**, contendo informação sobre o custo atual de cada atividade de missão e o custo adicional a incorrer, para alcançar os objetivos que se pretendem. Inclui também: **identificar prioridades** nos ciclos anuais e plurianuais de planeamento; **reafectar internamente os recursos** (humanos,

materiais, financeiros) em função dessas prioridades; manter a **flexibilidade** suficiente para ajustar as prioridades e os recursos perante circunstâncias não previstas que o justifiquem. Necessário criar **mecanismos de avaliação / prestação de contas**

RECONVERTER:

- reconverter **apoio logístico, compras, serviços jurídicos**
- Maior **análise custo-benefício de todos os projetos na área de estatísticas**.
- **Comunicação**: torná-la mais eficaz (clareza quanto aos objetivos e limites dos mandatos conferidos ao BdP, recorrendo a **conversas off com jornalistas**, p.e.)
- reconverter **áreas de missão do “passado”** (estudos, estatística, política monetária) para dimensões mais reduzidas e flexíveis
- **reconverter as atividades de supervisão e de resolução**, tendo em conta os resultados recentes
- **funções de suporte**: passar a funcionar numa base de fonte de **boas práticas**, de **desenvolvimento e inovação**
- **basear as decisões de reconversão** por recurso a **métricas** que confrontem custos com o cumprimento da missão e funções do Banco e mais-valias adquiridas
- **Funções a reconverter/externalizar**: Apoio jurídico, Apoio e manutenção de sistemas, Gestão de Risco

DESINVESTIR:

- **Desinvestir como autoridade de resolução: deixar de estar diretamente envolvido** em processos de venda de instituições ou de ativos e passivos no âmbito da **execução de medidas de resolução**
- **Áreas de suporte**: externalizar, garantindo níveis de serviço seguros e capazes, comprovadamente mais eficientes. **Manter no Banco a responsabilidade e controlo**.
- Desinvestir progressivamente no **“nice to have”** (ex: biblioteca, central de balanços, serviços de protocolo, serviços de tradução)
- **externalizar funções de backoffice** (processamento salarial; logística; gestão de edifícios; etc).
- **Desinvestir nas áreas puramente administrativas**
- Opções de **outsourcing para as atividades de suporte** devem prever que estas **atividades evoluem em termos de dimensão e de recursos**, em linha com a evolução do próprio Banco (exceto o Museu ou a Biblioteca, cuja existência não depende do público interno).

3. Como é que perspetiva a evolução da estrutura orgânica e do modelo de governação do Banco (aos diferentes níveis da gestão)?

ESTRUTURA ORGÂNICA:

- A **estrutura ao nível mais elevado deveria refletir as grandes missões do Banco**
- No **curto prazo** (1/2 anos) apostar em **consolidar a estrutura existente**
- Criação de um **Comité de Diretores** que **reúna com regularidade para tratar temas de gestão transversais** ao Banco, eliminando diversas comissões ou grupos especializados (CRCI; CAO; CEGIT; Steering do Plano estratégico; Fórum de RH)
- Criação de **comissões especializadas** com poderes decisórios para aliviar a agenda do CA e assegurar contraditório nas matérias mais sensíveis (p.e.: supervisão; ação sancionatória)
- Criação de, **pelo menos, dois órgãos de estrutura de consulta do Governador e do CA, um para política monetária e um para supervisão**, que incluíssem, em mandatos de 3 anos, p.e., elementos externos ao BdP e que aportassem as opiniões e interesses dos diversos setores da sociedade (BdP, Governo, Academia, Setor Financeiro, Empresas e setor privado e Público em geral)



- Reforço da **coordenação das diferentes áreas de missão e suporte**, que poderia ser assegurada por responsáveis com **funções de tipo ‘CEO’**
- **Adotar um modelo de organização idêntico ao do Banco de Espanha**: criação de um pequeno número de **Direções Gerais** para agrupar áreas com sinergias / afinidades (por exemplo, o Banco de Espanha tem 6 DGs: Economia e Estatística; Operações, Mercados e Sistemas de Pagamentos; Supervisão; Estabilidade Financeira e Resolução; Serviços; Secretaria Geral); **participação dos Diretores Gerais nas reuniões de CA**, com a responsabilidade (não exclusiva) para propor agendamentos e apresentar os pontos da agenda; **eliminação de “pelouros” atribuídos aos membros do CA** com direito de voto (para quebrar a cultura de silo que também se manifesta a nível de CA); **equacionar um Conselho composto por membros executivos e não executivos** (implica alteração da Lei Orgânica).
- **Modelo de direção departamental**: passar de um formato mais ou menos colegial para um formato algo mais estruturado
- **Clarificar o papel dos Consultores** na orgânica do Banco
- As **áreas de controlo**, em especial as áreas de auditoria e *Compliance*, **deveriam ter um nível de ação e de intervenção mais abrangente e incisivo**, à semelhança do que encontra instituído nas instituições de crédito em geral.
- **Simplificação e racionalização da estrutura do banco (equacionar um Banco bem mais pequeno** através da redução do nº departamentos –p.e. integrar funções do DPG no DMR e DET/ integrar DRI e DGR no SEC/ integrar funções do DJU no SEC e DAS ou reformulação/melhoria da *Governance* dos “estaleiros”), **onde a qualidade dos recursos humanos e dos serviços prestados prevaleça sobre a quantidade**
- **Repensar o posicionamento do Compliance Office** vs legitimidade de verificar conformidade de diretores e diretores adjuntos. Considerar uma área autónoma do DAU.
- Evolução para um **modelo organizativo mais leve e flexível**
- Nos níveis de gestão intermédios, é importante assegurar **desenhos de estrutura orgânica flexíveis**, capazes de **dar resposta a solicitações particulares e de caráter temporário**. A aposta em estruturas matriciais deve ser encarada com especial relevo em atividades de projeto, em equipas de especialistas e em unidades de reflexão. **As direções deveriam ter maior liberdade de atuação no espaço organizacional do respetivo Departamento.**
- **Desaparecimento do conceito de núcleos**
- **Maior span of control e consistência horizontal**
- **Tipificar o número de diretores adjuntos em função dos efetivos do Departamento**: até 50 efetivos: 1 diretor adjunto; entre 50-100 efetivos: 2 diretores adjuntos; + 100 efetivos: 3 diretores adjuntos)
- A **estrutura orgânica nunca deverá ser um fim em si, ou uma mera cristalização de modos de trabalhar ou, ainda, uma recompensa a colaboradores por trabalhos antes realizados**; deverá, antes, **configurar o melhor modo de articular as diferentes equipas de recursos humanos, com vista à melhor consecução possível dos objetivos e resultados constantes dos planos de atividades (estratégico e de detalhe) definidos**. A remuneração deverá advir dos resultados e das responsabilidades efetivamente assumidas e não tanto do posicionamento orgânico de partida.

#### MODELO DE GOVERNAÇÃO:

- Face à complexidade crescente do processo de decisão, é fundamental a **preparação de informação apresentada ao CA: avaliar o trabalho com o Secretário-geral ou com uma comissão que inclua outras competências**.
- **Agilizar processo decisório**
- Os **comités especializados deverão ser liderados por membros do CA e/ou Direções, com apoio próximo dos Departamentos respetivos**
- **Abordagem mais executiva/operacional** de alguns dos **comités** existentes ou outros que venham a ser criados, de modo a **agilizar o processo de tomada de decisão**
- Importante **rever o atual modelo de governance**: a atual estrutura do Conselho de Administração (CA) limita uma gestão tempestiva e próxima dos vários dossiers. **A segmentação das áreas de missão ao nível**

**do CA deveria ser objeto de reflexão no sentido de identificar de que forma a mesma pode ser revista com o objetivo de tornar o funcionamento do Banco mais integrado**

- **Reduzir níveis hierárquicos** (redundâncias entre diretores-adjuntos e coordenadores de área)
- **Flexibilidade, cooperação e maior interação** entre os diferentes níveis hierárquicos e entre os vários departamentos.
- **Maior coordenação interdepartamental e partilha de informação em assuntos transversais** evita sobreposições, lacunas e desarticulação em temas relevantes, assim como pedidos de informação paralelos a *stakeholders* externos. **Essa coordenação deveria ser assegurada ao mais alto nível.**
- **Eliminação de redundâncias** de algumas funções de suporte (e.g. Sistemas e Tecnologias de Informação; Jurídicos; segurança da Informação), que se encontram duplicadas na organização. Simplificação de processos de suporte internos e automatização.
- **Descentralização de decisões:** Maior delegação de poderes ao longo de toda a hierarquia, e **maior responsabilização**. As decisões estratégicas deverão ser tomadas pelo órgão de topo, mas a sua execução operacional pode e deve ser delegada nos níveis de decisão intermédia
- **Designação para cargos de gestão, de topo e intermédios: privilegiar o concurso aberto**, embora o CA deva manter a possibilidade, por exceção à regra, de nomear diretamente colaboradores do BdP para certos cargos
- Maior **equidade de tratamento entre os departamentos**
- **Definição de processos de ação do BdP** (ex: processo de supervisão de uma SI, processo de instituição de uma contraordenação, processo de definição das opções do BdP em termos de política monetária, processo de instituição de uma reserva de capital para os bancos, etc.) **de forma a aferir as interdependências entre departamentos** (em termos de decisão, de informação, de parecer e de encaminhamento para decisão final. Assim, **identificavam-se as zonas de interligação entre departamentos, os riscos de atuação isolada dos departamentos (a atuação em silos) e as necessidades de estabelecimento de instrumentos e procedimentos de cooperação entre todos**. Por fim, facilitava a análise e identificação dos **riscos operacionais** inerentes a cada atividade.
- Necessidade de existência de um **conjunto de estratégias, políticas e procedimentos uniformes e consistentes entre si**
- Integração da **gestão dos serviços dos diversos refeitórios do BdP** no DSA (ótica de uniformização de processos e sinergia de recursos)

# Anexo IV

## Questionário realizado a especialistas

(destinatários privilegiados dos serviços do Banco de Portugal)

## Introdução ao questionário

Uma das funções atribuídas ao Banco de Portugal é a de análise e aconselhamento sobre a economia portuguesa. Esta função requer um trabalho de pesquisa, análise e divulgação em várias dimensões:

- Recolha e produção estatística;
- Manutenção de bases de *microdados*;
- Análise de curto prazo, que visa identificar e compreender a evolução mais recente da economia portuguesa;
- Previsão de curto e médio prazo; a cenarização da economia portuguesa a médio-prazo permite ter um cenário base (central) e avaliar cenários alternativos (diferentes hipóteses externas, simulações de testes de esforço ou de impactos de determinadas medidas, são alguns dos exemplos);
- Estudos de carácter estrutural, que procuram explicar uma vertente específica da economia portuguesa ou projetar tendências de longo prazo;
- Estudos académicos destinados a contribuir para o debate científico em determinadas áreas específicas.

Com esta entrevista pretende-se conhecer a sua avaliação sobre a forma como o Banco desenvolve esta função de análise e aconselhamento sobre a economia portuguesa. Procura-se, em particular, que ajude a identificar os aspetos positivos e o potencial de melhoria quer dos conteúdos dos produtos/serviços prestados quer da sua forma de divulgação.

Do mesmo modo, é importante ter a sua opinião sobre os principais desafios que a economia portuguesa enfrenta e sobre o contributo que o Banco de Portugal deve dar para a sua análise.

---

## Questionário

---

### *Parte I – Situação atual*

*De entre os produtos/serviços oferecidos pelo BdP na vertente de análise e aconselhamento sobre a economia portuguesa:*

- 1. Quais os que considera mais relevantes?*
- 2. Quais são os que mais utiliza (ou utilizou)?*
  - a. Com que frequência?*
  - b. Com que finalidade?*
- 3. A que outra informação no Portal do Banco recorre?*
- 4. Utiliza estes produtos de forma isolada ou conjugada com produtos de outras entidades (quais e em que matérias)?*
- 5. Para além da utilização de publicações/outra informação disponibilizada no Portal do Banco, participa habitualmente (ou já participou) em seminários, conferências ou outras iniciativas promovidas pelo BdP no contexto da análise e aconselhamento sobre a economia portuguesa?*
  - a. Quais?*
  - b. Com que frequência?*
  - c. Com que finalidade?*
- 6. Qual a sua avaliação destes produtos/serviços do BdP a que recorre?*
- 7. Que produtos utiliza sobre análise da economia portuguesa que sejam disponibilizados por outras entidades? Que vantagens encontra nesses produtos?*
- 8. Em sua opinião, há algum produto/serviço atualmente oferecido pelo BdP que deva ser descontinuado? Ou algum que deva ser introduzido?*
- 9. Que produtos/serviços do BdP considera que devem ter mais relevo em termos de divulgação?*
- 10. Considera que a comunicação do Banco sobre a análise da economia portuguesa é eficaz?*
  - a. Quais os aspetos que mais contribuem para a sua avaliação?*
  - b. Em medida a comunicação pode ser melhorada?*
  - c. Os canais de comunicação utilizados são os adequados? Quais devem ser privilegiados?*

---

**Parte II – Desafios futuros**

1. *Quais os principais desafios que perspectiva para a economia portuguesa?*
    - a. *No curto-prazo;*
    - b. *No médio-prazo;*
    - c. *No longo-prazo.*
  2. *Qual(is) aquele(s) que considera que devem ser objeto de análise e de aconselhamento por parte do Banco de Portugal?*
    - a. *Quais as competências que o Banco deve desenvolver para análise destes desafios?*
    - b. *Vê vantagem em que o Banco colabore ativamente com outra(s) entidade(s) nesta(s) matéria(s)?*
  3. *Considera que existem outras entidades nacionais mais vocacionadas para a análise dos desafios que identificou? Quais?*
  4. *Para finalizar, pretende dar alguma sugestão ou recomendação adicional não contemplada nas questões já colocadas nesta entrevista?*
-