

LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA 2011 - 2013



LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA 2011 - 2013





MENSAGEM DO GOVERNADOR

O Banco de Portugal enfrentou, na última década, importantes desafios decorrentes, sobretudo, da sua participação no desenvolvimento da Terceira Fase da União Económica e Monetária e na consolidação do funcionamento do Eurosistema. Neste quadro, o passo dado no sentido da criação da União Monetária representou, para o Banco de Portugal, uma profunda alteração do contexto em que passou a definir os seus objectivos e estratégia de actuação, com consequências no modo de pensar e de actuar de todos os seus colaboradores.

A intervenção do Banco de Portugal neste novo contexto de actividade foi bem sucedida, tendo a Instituição dado um contributo decisivo, por um lado, para que Portugal cumprisse o desígnio de integrar o grupo dos países fundadores do euro e, por outro, para que a implementação da política monetária única fosse uma realidade, com todas as vantagens daí decorrentes para os agentes económicos nacionais.

Na área do euro, a actuação dos bancos centrais focou-se, na última década, sobretudo na prossecução da missão central do Eurosistema, a estabilidade de preços, objectivo importante para a afirmação de uma cultura de estabilidade económica e para a promoção da integração europeia. Porém, a crise financeira internacional, que teve início em Agosto de 2007 e que se tornou na mais grave dos últimos 75 anos, veio alterar de forma substancial o paradigma tradicional de actuação dos bancos centrais. Com efeito, esta crise veio demonstrar que uma política de estabilidade de preços bem sucedida, objectivo primordial dos bancos centrais,

sendo crucial para a criação de condições sustentadas de crescimento económico, pode não garantir, por si só, a estabilidade financeira. Veio igualmente demonstrar que uma situação de instabilidade financeira pode determinar graves desequilíbrios macroeconómicos e que, por isso, a estabilidade financeira tem que se constituir também como um objectivo central de um banco central.

Neste novo paradigma, aos bancos centrais compete, cada vez mais, promover as condições necessárias para que se desencadeie um processo de desenvolvimento sustentado, assente simultaneamente na estabilidade de preços e na estabilidade financeira. Condições que, importa sublinhar, são necessárias mas não são suficientes, dado que o respectivo impacto nesse processo de desenvolvimento depende das demais políticas económicas, nomeadamente da política orçamental e das políticas estruturais, e da sua articulação consistente com as políticas de estabilidade monetária e financeira.

Partindo de um exame aprofundado das causas da crise financeira e das situações mais problemáticas observadas em Portugal importará, como prioridade central e seguindo a tendência observada ao nível internacional, implementar as medidas que tornem a actuação do Banco de Portugal mais eficaz no domínio da supervisão financeira, em linha com as melhores práticas e experiências conhecidas, articulando de forma óptima as vertentes micro e macroprudencial da supervisão, com o objectivo último de assegurar a estabilidade do sistema financeiro nacional.

Nesse sentido, o Banco tenderá, nos próximos anos, a reforçar as suas qualificações, a melhorar a eficácia da sua organização e dos instrumentos que utiliza no âmbito da

regulação e supervisão do sistema financeiro, assumindo uma estratégia de actuação mais intrusiva e assertiva sobre cada uma das instituições que integram o sistema nacional. Será intensificada, nessa linha, a supervisão permanente das instituições financeiras, através da extensão deste processo às principais instituições do sistema nacional, pretendendo-se, desse modo, alcançar um conhecimento mais directo e mais profundo da entidade supervisionada e do respectivo perfil de risco. Esta supervisão permanente de proximidade procederá à análise da natureza das diferentes linhas de negócio e do risco dos diferentes produtos financeiros, assim como dos processos de identificação, de avaliação e de gestão dos diferentes tipos de risco (nomeadamente, os riscos de crédito, de mercado, de liquidez, de taxas de juro, cambial e operacionais) e do próprio modelo de organização e governação das instituições supervisionadas.

Neste domínio, revela-se igualmente crucial o reforço da capacidade de análise e da investigação económica na área da estabilidade financeira, no contexto nacional e europeu, no sentido em que permita uma maior acuidade na identificação e prevenção precoce de riscos sistémicos que possam afectar a resiliência do sistema financeiro no seu conjunto.

Para além de zelar pela estabilidade do sistema financeiro, cabe ao Banco de Portugal também garantir a eficiência dos sistemas de pagamentos. Trata-se de uma componente importante dos custos de transacção que os agentes económicos suportam, sendo particularmente relevante numa economia aberta como a portuguesa. De facto, é hoje impensável o funcionamento de uma economia moderna sem os sistemas de pagamentos electrónicos, sendo este um domínio em que, reconhecidamente, Portugal está na vanguarda. Neste âmbito, o Banco de Portugal e as instituições participantes

nos diferentes sistemas de pagamentos portugueses estão hoje confrontados com vários desafios que merecem uma atenção particular, com realce para o que decorre da necessidade de implementação, ao nível nacional, da Área Única de Pagamentos em Euros (SEPA - *Single Euro Payments Area*), que deverá acontecer de forma eficaz e sem perturbações, mantendo uma qualidade de serviço elevada para os utilizadores dos sistemas de pagamentos.

No quadro da sua participação no Eurosistema e no Sistema Europeu de Bancos Centrais, o Banco de Portugal continuará a aprofundar o seu contributo para aquele que é o principal desígnio da União Económica e Monetária: a manutenção da estabilidade dos preços na área do euro. A concretização deste objectivo passa, designadamente, pelo contínuo reforço da sua capacidade de análise e de aconselhamento económico, num contexto de especial complexidade, pela afirmação da sua participação qualificada no processo de formação das decisões de política monetária tomadas pelo Conselho do Banco Central Europeu e, ainda, pelo desempenho competente e empenhado das atribuições descentralizadas que lhe cabem nos domínios, entre outros, da execução da política monetária, da gestão dos activos financeiros e do ouro, dos sistemas de pagamentos, da emissão monetária e da produção de estatísticas.

Os últimos anos vieram, igualmente, demonstrar que os bancos centrais não estão, também eles, isentos de um rigoroso escrutínio público no quadro do exercício das suas responsabilidades e que a sociedade, em geral, e determinados grupos específicos, em particular, estão especialmente atentos ao desempenho do Banco de Portugal, designadamente sobre o exercício das suas competências, as decisões que toma e,

de um modo geral, sobre a vida da instituição, pelo que se impõe, nesta altura, uma reflexão sobre a melhor forma de comunicar (em antecipação e em reacção) com o exterior. Importa, efectivamente, reflectir sobre a relação que o Banco estabelece, em todas as suas frentes de actuação, com as partes interessadas (*stakeholders*), no sentido de continuar a reforçar a sua credibilidade e imagem, acompanhando uma tendência verificada ao nível de instituições congéneres e, de um modo geral, nas grandes e modernas organizações.

Ao nível interno, as prioridades do Banco deverão estar orientadas, sobretudo, para promoção de uma gestão eficiente e racional dos recursos que a Instituição tem à disposição e para a valorização e motivação dos seus colaboradores. O Banco deverá aprofundar um modelo de gestão participativa, assente em boas práticas empresariais, ajustadas ao perfil de banco central, promovendo uma cultura de envolvimento e participação activa de todos os níveis hierárquicos na concretização da estratégia definida para a Instituição. Deverá, em especial, ser incrementada a coordenação entre os vários departamentos do Banco, tendo por base a interligação das diferentes competências existentes, de forma a promover a qualidade, a eficiência e a celeridade dos processos de decisão interna, numa perspectiva de máxima satisfação do cliente interno e de racionalização de custos.

O Banco deve, igualmente, prosseguir e dinamizar os trabalhos que tem vindo a desenvolver no âmbito da gestão de risco operacional e da conformidade, definindo políticas globais nestas áreas e garantindo a sua aplicação ao nível departamental, com o necessário acompanhamento geral através de um órgão devidamente preparado para o efeito.

Em matéria de gestão de recursos humanos, o Banco deverá promover políticas que potenciem a afirmação dos seus colaboradores nos diversos contextos de actuação, especialmente no âmbito do Eurosistema, criando igualmente oportunidades para a sua valorização interna e para a sua permanente qualificação. Deverá ser dada uma atenção especial à promoção de medidas que incentivem o investimento em formação orientada para as necessidades específicas do banco, que estimulem a mobilidade interna e que permitam um planeamento de carreiras na organização, gerando, de forma concertada, condições favoráveis à reprodução de conhecimento e ao desenvolvimento de competências, potenciando, simultaneamente, a capacidade de actuação, a eficácia e a coesão institucional.

Outra vertente que deverá merecer um acompanhamento próximo é a que se prende com a gestão previsional de efectivos, em resultado da previsível aposentação de um número muito significativo de colaboradores nos próximos anos, situação que, para além de criar uma maior pressão em matéria de renovação de quadros, impõe a necessidade de antecipar e acautelar a substituição de titulares de cargos de gestão e colaboradores que desempenham posições chave através do estabelecimento de adequados planos de sucessão e de carreira.

Assume, igualmente, importância decisiva a definição e implementação de uma estratégia de comunicação interna proactiva, no sentido em que promova o conhecimento e a partilha de informação sobre as realizações e a vida interna do Banco, reforçando, por essa via, a cultura, os valores e o sentimento de pertença dos colaboradores à Instituição. Outra área a focar deverá ser a relativa ao desenvolvimento de políticas de sustentabilidade e responsabilidade social, envolvendo

o colectivo de empregados, que afirmem o contributo e a imagem do Banco enquanto entidade com preocupações e trabalho realizado neste domínio, em linha com o seu nível de responsabilidade e de importância na sociedade.

O exercício de Planeamento Estratégico para os próximos anos (período de 2011 a 2013), que se funda no presente documento, terá por referencial as Linhas Gerais de Orientação Estratégica enunciadas neste documento.

Tais Linhas Gerais de Orientação Estratégica, reflectindo a realidade e os objectivos específicos a prosseguir pelo Banco de Portugal para o próximo triénio, estão intrinsecamente ligadas ao cumprimento da Declaração de Missão, dos Propósitos Estratégicos e dos Princípios Organizativos do Eurosistema¹, que traduzem a estratégia e o quadro global de actuação do conjunto de bancos centrais nacionais que o integram.

fanlant

Carlos Silva Costa

Janeiro de 2011

1 http://www.ecb.int/ecb/orga/escb/html/mission_eurosys.pt.html



Guilherme Camarinha, tapeçaria alusiva à criação do Banco de Portugal, 1971.



MISSÃO E PROPÓSITOS DO BANCO DE PORTUGAL

A Missão e os Propósitos do Banco representam a sua identidade e deverão ser conhecidos por todos os parceiros da Instituição (internos e externos).

MISSÃO

O Banco de Portugal, enquanto banco central da República Portuguesa e parte integrante do Eurosistema e do Sistema Europeu de Bancos Centrais (SEBC), tem como missão primordial:

- i) Contribuir para a estabilidade de preços, através da execução descentralizada da política monetária, definida pelo Conselho do Banco Central Europeu (BCE); e
- ii) Garantir a estabilidade do sistema financeiro, em cooperação com as estruturas nacionais e internacionais que assumem responsabilidades neste domínio.

No desempenho da sua missão, o Banco de Portugal deverá actuar no estrito cumprimento do **princípio da independência** que lhe é garantida pelo Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia, pelos Estatutos do SEBC e do BCE e pela sua Lei Orgânica.



Sala da Assembleia Geral

Compete, neste quadro e em especial, ao Banco de Portugal:

- Executar a política monetária única de acordo com as decisões do Conselho do BCE.
- Exercer a função de supervisão, com vista a garantir a estabilidade do sistema financeiro, em parceria com os outros supervisores financeiros e no quadro da arquitectura de supervisão financeira europeia, nomeadamente através da supervisão prudencial, da supervisão comportamental e do "legal enforcement".
- Assegurar o funcionamento e a superintendência dos sistemas de pagamentos, de forma a garantir a sua eficácia e eficiência, no quadro nacional e europeu.
- Emitir e colocar em circulação as notas e moedas metálicas de euro necessárias ao funcionamento da economia nacional.
- Gerir os activos financeiros e o ouro que estão sob a sua responsabilidade.
- Produzir estudos e análises independentes sobre a economia portuguesa e sobre o seu enquadramento internacional, nos planos micro e macroeconómicos, desenvolvendo, nesse contexto, as funções de aconselhamento económico.
- Recolher e elaborar estatísticas monetárias, financeiras, cambiais e da balança de pagamentos.
- Elaborar estudos e análises do domínio do direito financeiro e bancário.
- Prestar à comunidade os serviços de informação que lhe estão legalmente cometidos, bem como outros que contribuam decisivamente para a eficiência e eficácia da sua missão.

O Banco deverá ter como objectivo permanente a preservação e reforço da sua **independência financeira**, garantindo a permanente adequação dos seus fundos próprios. Nesse sentido, a gestão dos seus activos financeiros e ouro deverá nortear-se pelo incremento da rendibilidade a alcançar no quadro de níveis de risco adequados e prudentes, que salvaguardem a solidez financeira e a reputação do Banco de Portugal.

No exercício da sua missão, o Banco deverá desenvolver uma política activa de **cooperação internacional**, assegurando a representação e participação coerente nos organismos de que é membro ou com os quais colabora. Em particular, no quadro do relacionamento com os bancos centrais do Eurosistema/SEBC, essa política deverá estar orientada no sentido de fomentar a partilha de conhecimentos e de experiências e de promover o alinhamento de sistemas e modelos de gestão com as melhores práticas vigentes. No quadro dos bancos centrais dos países de expressão portuguesa, deverá promover a permuta de experiências, o desenvolvimento de acções comuns e o intercâmbio de conhecimentos a vários níveis.



PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS

Os propósitos do Banco de Portugal exprimem a forma como este se pretende posicionar relativamente ao contexto em que se integra, descrevendo, em geral, a forma como o Banco, enquanto organização, quer ser referenciado e valorizado interna e externamente.

Tendo em consideração a sua história e as responsabilidades que assume no contexto nacional e internacional, os propósitos do Banco passam por se afirmar como:

- Um membro activo e empenhado no quadro de funcionamento do Eurosistema e do SEBC.
- Uma instituição de serviço público independente e de referência, que proporciona um elevado grau de confiança aos cidadãos e às entidades com que se relaciona, prestando relevantes serviços ao País no exercício das suas atribuições.
- Uma instituição reconhecidamente competente e que segue as melhores práticas nas áreas em que actua, com profissionais altamente qualificados, que asseguram as suas responsabilidades de acordo com critérios de elevada ética e excelência profissional.
- Uma organização que dispõe de meios e processos qualitativa e tecnologicamente evoluídos e que utiliza os seus recursos de forma racional, eficiente e com sentido de responsabilidade social e sustentabilidade ambiental.



LINHAS GERAIS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA PARA 2011-2013

Tendo presente o contexto geral de actuação e as responsabilidades que lhe estão atribuídas, o Banco de Portugal deverá focar-se nos próximos 3 anos (período de 2011 a 2013) na prossecução das seguintes Linhas Gerais de Orientação Estratégica:

1.

ESTABILIDADE FINANCEIRA, NO CONTEXTO EUROPEU A crise financeira internacional veio evidenciar e reforçar o papel que cabe aos bancos centrais na área da estabilidade financeira. Essa responsabilidade é particularmente relevante para os bancos centrais que, como o Banco de Portugal, têm simultaneamente a seu cargo a supervisão micro e macroprudencial das instituições de crédito.

Tendo presentes as responsabilidades que lhe estão atribuídas em matéria de estabilidade do sistema financeiro nacional e as exigências e desafios que se colocam às entidades de regulação e supervisão, o Banco de Portugal deve continuar a reforçar as suas qualificações e a melhorar a eficácia da sua organização e dos instrumentos que utiliza

no âmbito da regulação e supervisão do sistema financeiro. A actuação do Banco nestas áreas deve desenrolar-se num quadro de plena independência, accountability e adequada transparência quanto à sua actuação.



No quadro da supervisão macroprudencial, o Banco de Portugal deve preocupar-se com a necessidade de assegurar uma oferta estável de serviços financeiros a toda a economia, incluindo crédito, produtos de aplicação de poupanças e serviços de pagamentos fiáveis, além de segurança contra riscos financeiros. Para isso deve reforçar a sua capacidade de análise no sentido de identificar as possíveis origens de riscos sistémicos, tendo em vista a sua atempada prevenção. Essa capacidade está estreitamente ligada à análise macroeconómica e também à avaliação do endividamento dos diversos agentes económicos e dos riscos que daí advêm para o sistema financeiro como um todo. A participação do Banco de Portugal nos fora onde será definida a estratégia europeia em matéria de supervisão macroprudencial a nível da UE será especialmente relevante nesta área.

No domínio da supervisão microprudencial, deverá continuar a ser reforçada a componente inspectiva, reconhecidas que são, a nível internacional, as vulnerabilidades inerentes ao acompanhamento à distância na avaliação da adequação e eficácia dos sistemas de gestão e controlo de riscos das instituições e na detecção atempada de situações problemáticas. Neste âmbito, deverá consolidar-se a opção tomada pelo Banco de Portugal em 2009 de ter equipas de inspecção em permanência junto dos principais grupos bancários. Esta opção insere-se no objectivo estratégico de maior focalização da actividade de supervisão directa no desenvolvimento de acções inspectivas "on-site", que deverá continuar a ser prosseguido no futuro. Ainda no domínio da supervisão microprudencial, deverá continuar a ser implementado um sistema integrado de avaliação de riscos, destinado a permitir um conhecimento abrangente de todas as dimensões de risco associadas às actividades desenvolvidas pelas instituições, bem como da qualidade e solidez do governo das sociedades, dos mecanismos de controlo interno e, ainda, da adequação da solvabilidade e liquidez das instituições. Isto exigirá a utilização de novas metodologias e ferramentas de trabalho (algumas das quais já em desenvolvimento como o MAR) e racionalização dos processos de gestão de recursos e de tomada de decisão, com maior atenção à aquisição e manutenção de competências técnicas, recurso mais intensivo às TI e maior e mais clara responsabilização dos intervenientes.

O Banco de Portugal deverá, igualmente, assegurar a manutenção de padrões elevados de robustez, resiliência e segurança nos sistemas de compensação e liquidação interbancários. O bom funcionamento das infra-estruturas de sistemas de pagamentos, em particular os que permitem transacções em tempo real, são determinantes para a estabilidade do sistema financeiro, especialmente em situações de crise e/ou falhas de pendor sistémico.

O Banco deverá, por outro lado, reforçar a sua capacidade de intervenção na vertente de averiguação e de aplicação de medidas dissuasoras e sancionatórias da sua competência que previnam e reprimam práticas irregulares por parte das entidades supervisionadas. Neste particular, o Banco irá desenvolver a vertente de averiguação e acção sancionatória, pela via da sua autonomização organizativa e funcional relativamente à vertente de supervisão em sentido estrito. A reorganização do modelo de funcionamento da actividade de supervisão, consubstanciado na criação de um Departamento dedicado à averiguação e accão sancionatória, deverá resultar num reforco da afirmação da capacidade de actuação do Banco junto do sistema bancário, sustentando a sua credibilidade e reputação como garante do cumprimento dos quadros legais e regulatórios aplicáveis às entidades supervisionadas.

Em geral, o Banco de Portugal deverá, ainda, reforçar a sua capacidade de análise e de discussão das novas regras e dos novos modelos de supervisão macro e micro prudencial, de modo a potenciar a sua influência nos diferentes *fora* europeus onde lhe compete participar, designadamente no Comité Europeu do Risco Sistémico e na

Autoridade Bancária Europeia, os quais, juntamente com as autoridades de supervisão financeira nacionais e as novas autoridades de supervisão europeias para os sectores dos mercados e valores mobiliários e dos seguros e fundos de pensões, irão integrar o novo Sistema de Supervisão Financeira a partir do início de 2011.

No quadro da supervisão da conduta das instituições de crédito nos mercados bancários a retalho, o Banco de Portugal deverá continuar a reforçar a sua actuação, adensando as regras de transparência e de conduta nos vários segmentos de mercado e intensificando a fiscalização do cumprimento pelas instituições das normas legais e regulamentares aplicáveis. Paralelamente, deverá ser conferida particular importância a projectos de literacia financeira.

2.

CONTRIBUIÇÃO PLENA
E EFECTIVA PARA
O DESEMPENHO DAS
FUNÇÕES DE AUTORIDADE
MONETÁRIA NO QUADRO
DO EUROSISTEMA



O Banco deverá continuar a ser um membro activo e empenhado no quadro de funcionamento do Eurosistema e do SEBC. Nesse sentido, o Banco deverá manter e se possível aumentar o prestígio e os padrões de desempenho no âmbito da sua participação nas funções partilhadas do Eurosistema/ SEBC, designadamente nos domínios dos estudos e do aconselhamento económico, da execução da política monetária, da estabilidade e integração financeira, da gestão dos activos financeiros e do ouro, dos sistemas de pagamentos, da emissão monetária, das estatísticas e das funcões de reporte.

Assume, neste âmbito, relevante importância a participação do Governador do Banco de Portugal no Conselho do BCE, designadamente no âmbito da sua participação independente no processo de tomada de decisão. Os representantes do Banco nos diversos grupos, comités e subestruturas em que actuam deverão contribuir de forma altamente qualificada para o apoio aos órgãos de decisão do BCE. O Banco em geral deverá, igualmente, contribuir para o processo interno de preparação e aplicação das decisões nas suas múltiplas fases.

No domínio dos estudos e do aconselhamento económico, o Banco de Portugal deverá assegurar uma análise independente e de grande qualidade técnica sobre a economia portuguesa e sobre o seu enquadramento internacional, articulando os planos micro e macroeconómicos

No âmbito da gestão dos activos de investimento próprios, o Banco de Portugal deverá procurar aperfeiçoar continuamente os procedimentos tendo em vista o periódico reajustamento da composição dos activos e respectivos instrumentos visando o mais adequado balanceamento dos diferentes tipos de risco (de taxas de juro, cambial e de crédito) no quadro do equilíbrio de médio prazo do balanço do Banco. No âmbito da execução da política monetária, o Banco de Portugal deverá atingir níveis de excelência nas actividades de aconselhamento em matérias relacionadas com a participação nas várias instâncias do Eurosistema, incluindo a vertente de controlo de riscos. As infra--estruturas do Banco deverão, ainda, ser alinhadas com as infra-estruturas que estão a ser desenvolvidas pelo Eurosistema, quer no âmbito da execução da política monetária, quer no âmbito da gestão de activos.

No âmbito das estatísticas, o Banco de Portugal deverá prosseguir uma produção e difusão estatística de qualidade, garantindo, por um lado, uma articulação eficiente com os fornecedores de informação e, por outro, a plena satisfação dos utilizadores, traduzida, nomeadamente, num cumprimento rigoroso dos compromissos assumidos com o BCE e com outros organismos nacionais e internacionais, observando os padrões internacionais mais exigentes.

No plano dos sistemas de pagamentos, o Banco de Portugal deverá, nos próximos anos, promover activamente e de forma eficaz a implementação da SEPA (*Single Euro Payments Area*), procurando assegurar um elevado nível de serviço, de eficiência e de segurança para os utilizadores dos sistemas de pagamentos electrónicos

Em matéria de emissão monetária, o Banco deverá continuar a promover uma utilização eficiente e segura de notas e moedas, enquanto meios de pagamento, por parte do público em geral, assegurando igualmente serviços de qualidade e geradores de eficiência para o sistema bancário e demais operadores profissionais.

3.

ORGANIZAÇÃO E GESTÃO EFICIENTE DOS SEUS RECURSOS



O Banco deverá dotar-se de meios e processos tecnologicamente evoluídos e promover uma gestão eficiente dos recursos ao seu dispor. Importa, neste contexto, continuar a melhorar a gestão, a estrutura e os processos relativos às actividades desenvolvidas pelo Banco, visando a eliminação de ineficiências e redundâncias, e potenciando a consolidação dos processos transversais e a racionalização dos recursos utilizados. Nesse sentido, os planos de actividade dos departamentos deverão ser adequadamente traduzidos nos seus orçamentos, de forma a que possa ser acompanhado e avaliado o resultado da respectiva gestão.

Deverá ser efectuado um acompanhamento permanente da evolução de um conjunto de indicadores relevantes, designadamente em matéria de evolução dos recursos humanos, dos custos de funcionamento e dos resultados alcançados. O acompanhamento, ao nível interno, de todas as actividades e processos desenvolvidos pelo Banco deverá permitir identificar e incorporar as melhores práticas nos processos de trabalho, visando o aumento da eficácia e eficiência organizacionais.

O Banco deverá, em especial, promover a permanente qualificação dos seus colaboradores, assegurando-lhes condições de motivação e de realização profissional. Para o efeito, o Banco adoptará políticas de gestão de carreiras e de mobilidade interna, de potenciação de talentos, de reconhecimento de mérito e de qualificação profissional/académica dos colaboradores, estimulando, assim, quer a sua valorização, quer a sua afirmação nos diversos contextos em que actuam.

Com vista a elevar o nível de credibilidade, segurança e robustez dos seus processos, o Banco deverá prosseguir e dinamizar o estudo e o desenvolvimento de processos globais e de alto nível nas áreas da gestão do risco operacional - *ORM* - e de conformidade – *Compliance* - que promovam e acompanhem o

desempenho das responsabilidades departamentais nesta área, bem como a adequada manutenção do Plano de Continuidade e Negócio e outros planos que assegurem o funcionamento do Banco em situações anómalas.



4

COMUNICAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS À COMUNIDADE

A percepção pública do desempenho do Banco de Portugal depende, naturalmente e em primeira instância, da proficiência que demonstre no exercício das suas competências nas diversas vertentes da sua missão. Mas depende igualmente, e cada vez mais, da sua capacidade de comunicar, de forma eficaz e oportuna, os fundamentos e os resultados da sua actuação.

A estratégia de comunicação do Banco deverá ter como objectivo nuclear a promoção do entendimento público da missão que prossegue e das funções de interesse público que desempenha, designadamente nos domínios da estabilidade monetária e financeira, através de uma política de informação transparente que potencie uma melhor prestação pública de contas, contrapartida necessária da independência consagrada na sua Lei



Orgânica e resultante da sua integração no SEBC e no Eurosistema

Nesse sentido, o Banco deverá adoptar um modelo de comunicação e de prestação de serviços à comunidade consistente que contribua para o desenvolvimento de uma relação de maior proximidade, transparência, afirmação e prestígio junto da sociedade portuguesa, dando a conhecer, nomeadamente, as suas competências, responsabilidades, decisões e opiniões, para que dessa forma se crie uma identificação mais forte dos cidadãos com a Instituição.

Para o efeito, e tendo em conta que as frentes de comunicação do Banco são múltiplas e contrastadas e que têm como destinatários diferentes grupos-alvo, importará que a estratégia de comunicação a desenvolver cubra todas as suas áreas de actuação e contemple as especificidades dos diversos destinatários dos conteúdos a comunicar, assegurando, contudo, uma lógica de complementaridade e de coerência institucional que projecte a imagem do Banco, ao mesmo

tempo que afirma as realizações e os resultados de funções e/ou de serviços específicos da Instituição.

O Banco deverá comunicar de forma proactiva com os cidadãos e com os meios de comunicação social em todas as áreas da sua intervenção, utilizando a ampla variedade de canais e contextos de comunicação que tem à sua disposição, que vão desde as intervenções públicas dos membros do Conselho de Administração, às publicações periódicas que edita, aos comunicados que emite, às palestras, aos seminários e à formação que promove ou em que participa, à informação disponibilizada no seu sítio electrónico e nos portais electrónicos complementares, destinados a fins e públicos-alvo específicos, até à informação disponibilizada ao nível do atendimento público que efectua.

A optimização da qualidade dos serviços prestados à comunidade deverá, igualmente, continuar a constituir uma das prioridade da acção do Banco de Portugal, nomeadamente nas vertentes da produção de informação económica

e estatística relevante para os agentes económicos e da promoção da literacia económica e financeira.

Ao nível interno, importará definir um modelo de comunicação estruturado e segmentado em função de temas e dos destinatários, que promova maior conhecimento, partilha de informação e compreensão da realidade global do Banco. Neste particular, a necessidade de estruturar uma política de comunicação interna na vertente dos recursos humanos assume especial relevância, de forma a dar resposta às necessidades que têm vindo, neste domínio, a ser identificadas no Banco.



Banco de Portugal

Av. Almirante Reis, 71 1150-012 Lisboa

www.bportugal.pt

Editores

DRH

GdP (Grupo de Planeamento)

Design, impressão e acabamento

Departamento de Serviços de Apoio Serviço de Edições e Publicações

Lisboa, Março de 2011

Tiragem

2 000 exemplares

ISBN 978-989-678-072-2

ISBN online 978-989-678-074-6

Depósito Legal n.º 325310/11

