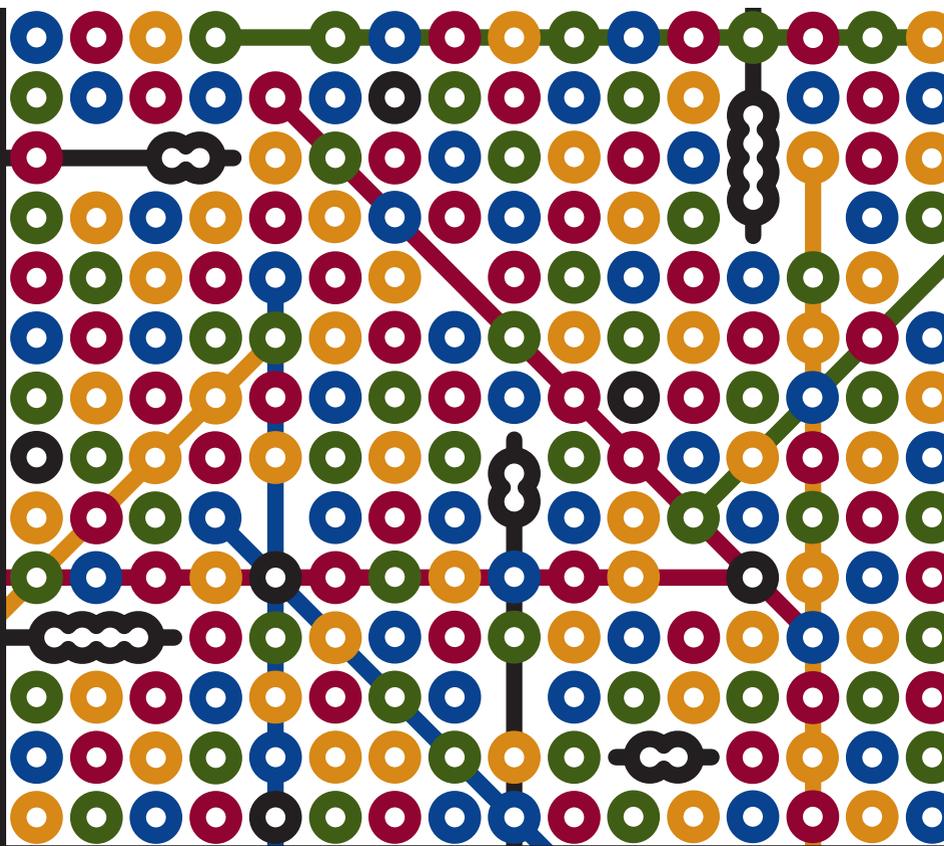


PLANO  
ESTRATÉGICO  
**17-20**



BANCO DE PORTUGAL  
EUROSISTEMA

**Fazer sempre melhor**





PLANO   
ESTRATÉGICO  
**17-20**  
**Fazer sempre melhor**



BANCO DE  
PORTUGAL  
EUROSISTEMA

Lisboa, 2017 • [www.bportugal.pt](http://www.bportugal.pt)



# Mensagem do Governador

É com grande satisfação que apresento o Plano Estratégico do Banco de Portugal 2017-2020 – o guia para a instituição nos próximos quatro anos.

Os últimos seis anos exigiram do Banco de Portugal um enorme esforço de adaptação a novos contextos, de que são exemplo a execução do Programa de Assistência Económica e Financeira, o alargamento do mandato do Banco de Portugal com as funções de autoridade macroprudencial e de resolução, e a criação do Mecanismo Único de Supervisão (MUS).

No que respeita às práticas de gestão e evolução das estruturas organizacionais, assistiu-se ao reforço do modelo de governo do Banco de Portugal, à aposta na renovação e na valorização dos colaboradores, ao fortalecimento das áreas de supervisão, à integração de equipas nacionais nas estruturas do MUS, à promoção da literacia financeira, ao desenvolvimento de uma política de comunicação proativa e integrada e a uma série de iniciativas de abertura ao exterior como sejam

a abertura do Museu do Dinheiro ou a inauguração da Muralha de D. Dinis.

Todas as transformações empreendidas foram decisivas para a salvaguarda da confiança e da estabilidade do sistema financeiro nacional, em condições particularmente adversas. Foram também mudanças decisivas para que hoje o Banco seja mais transparente e aberto à sociedade e tenha um maior sentido de identidade enquanto instituição.

Naturalmente, e com o benefício da experiência, não podemos deixar de reconhecer que há correções a introduzir, projetos a completar e novas iniciativas a empreender. É esse o propósito do Plano Estratégico 2017-2020, que contou com um forte envolvimento do Conselho de Administração. Os trabalhos preparatórios incluíram um profundo exercício de diagnóstico dirigido a todas as equipas de direção do Banco, consultas aos colaboradores e reflexões estratégicas sobre as três grandes áreas de missão do Banco – autoridade monetária

ria no quadro do Eurosistema; salvaguarda da estabilidade do sistema financeiro; e análise e aconselhamento sobre a economia portuguesa. Este Plano beneficiou também da auscultação de *stakeholders* externos e de reflexões sobre temas tão diversos como as tendências e implicações do fenómeno da banca digital e das FinTech, a agenda de investigação de um banco central, ou as estratégias de externalização de algumas funções de suporte.

Deste trabalho resultaram as traves mestras do Plano Estratégico 2017-2020, que resumiria da seguinte forma:

- Contribuir para uma política monetária única assente na partilha do risco;
- Zelar pela confiança pública e pela robustez das instituições para salvaguardar a estabilidade do sistema financeiro;
- Contribuir ativamente para uma sociedade esclarecida e bem informada nas matérias económicas e financeiras;
- Gerir parcimoniosamente os recursos postos ao serviço do Banco pela sociedade.

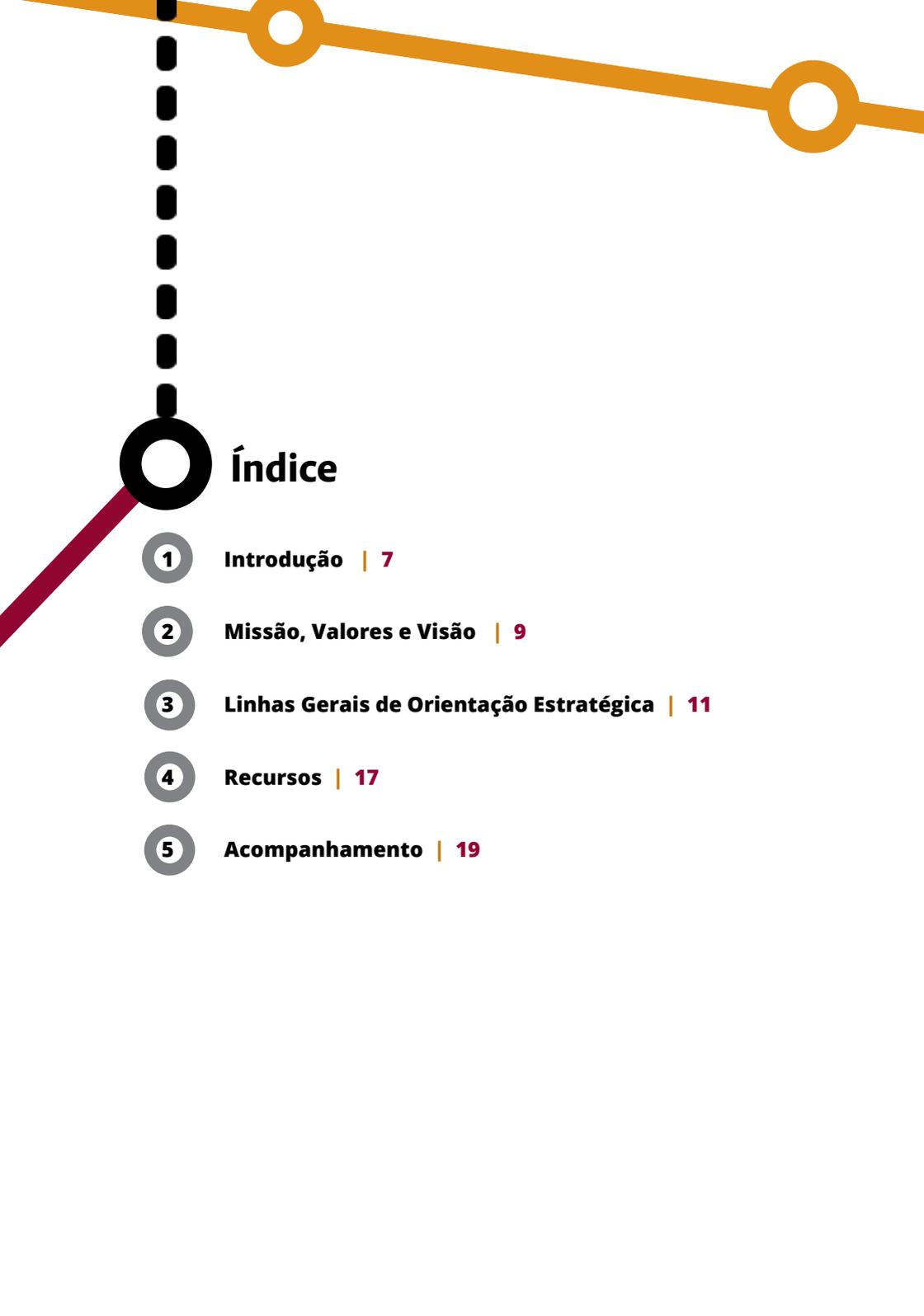
A busca contínua de superação subjacente ao Plano Estratégico 2017-2020 justifica o lema que escolhemos e que nos guiará em permanência: **“Fazer sempre melhor”**. Significa este lema que é obrigação de todos, de cada um de nós, interrogar-se no dia-a-dia sobre o que está ao seu alcance fazer para garantir a pertinência, qualidade e eficiência na resposta às diferentes solicitações.

“Fazer sempre melhor” será o mais importante contributo que cada um poderá dar para reforçar e cimentar a confiança – confiança entre colaboradores; confiança dos nossos parceiros europeus; confiança dos outros reguladores financeiros; confiança depositada pela sociedade no Banco de Portugal.

O Governador

Carlos da Silva Costa

Banco de Portugal, fevereiro 2017



# Índice

- 1 **Introdução** | 7
- 2 **Missão, Valores e Visão** | 9
- 3 **Linhas Gerais de Orientação Estratégica** | 11
- 4 **Recursos** | 17
- 5 **Acompanhamento** | 19



# 1 Introdução

O Plano Estratégico 17-20 estabelece as prioridades do Banco de Portugal para o período 2017-2020.

As evoluções recentes no movimento de integração europeia, o alargamento dos mandatos dos bancos centrais, bem como o risco e a complexidade das atividades colocam desafios verdadeiramente estruturantes para os próximos anos. No horizonte temporal 2017-2020, o Banco de Portugal terá de consolidar a sua posição nos contextos nacional e europeu e de se adaptar a uma nova normalidade na atividade que desenvolve.

A evolução para o Plano Estratégico 17-20 resultou 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. Foram também desenvolvidas reflexões sobre as funções de missão e sobre as principais políticas transversais ao Banco. O exercício de preparação do Plano Estratégico 17-20 foi conduzido por uma equi-

pa interna, acompanhada por um *steering committee*, com o forte envolvimento do Conselho de Administração.

As prioridades do Banco para 2017-2020 – organizadas em Linhas Gerais de Orientação Estratégica (LGOE) – decorrem da missão cometida ao Banco de Portugal, dos valores e da visão para 2020.

As LGOE para 2017-2020 são:

**LGOE1** Afirmar interna e externamente as capacidades do Banco enquanto autoridade monetária;

**LGOE2** 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;

**LGOE3** Promover o conhecimento sobre a economia portuguesa e a integração europeia, contribuindo para uma sociedade esclarecida e bem informada;

**LGOE4** Ser um dos bancos centrais mais eficientes do Eurosistema.

A mensagem fundamental do Plano Estratégico 17-20, transversal a todas as prioridades, reflete autoexigência e superação: **“Fazer sempre melhor”**. É um imperativo para uma instituição que, como o Banco, atua em contextos cada vez mais complexos e exigentes.

O Plano Estratégico 17-20 define também os recursos necessários para a concretização das prioridades estratégicas e os mecanismos e as métricas para

avaliar a sua execução. Constitui, por conseguinte, 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 do Banco.

## 2 Missão, Valores e Visão

### Missão

O Banco de Portugal é o banco central da República Portuguesa. Faz parte do Sistema Europeu de Bancos Centrais e do Euro-sistema, do Mecanismo Único de Supervisão e do Mecanismo Único de Resolução. Tem duas missões essenciais: a manutenção da estabilidade dos preços e a promoção da estabilidade do sistema financeiro.

### Valores

- **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. A independência pressupõe um mandato claro, a impossibili-

dade 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 entreajuda e de partilha do conhecimento, com lealdade e transparência;
- **Responsabilidade social e ambiental** • O Banco atua com sentido de responsabilidade social e ambiental, assumindo-se como ator social e promotor da ética empresarial.

A atuação dos trabalhadores do Banco é pautada por elevados padrões de exigência ética consagrados no *Regulamento da Comissão de Ética e dos Deveres Gerais de Conduta dos Trabalhadores do Banco de Portugal*.

### Visão para 2020

Em 2020, o Banco de Portugal deverá ser:

- 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.

A Visão para 2020 só pode ser concretizada com a mobilização de todos os colaboradores para as prioridades definidas e para a premência de reforçar a colaboração interna e externa, aproveitando melhor as sinergias em benefício do desempenho global do Banco.

O Plano Estratégico 17-20 desafia o Banco a “**Fazer sempre melhor**”: cada colaborador, departamento, função de missão e órgão de decisão é convidado, no dia-a-dia, a superar-se, questionando-se em permanência sobre o que e como fazer melhor.

## 3 Linhas Gerais de Orientação Estratégica

A atividade do Banco decorre diretamente das responsabilidades constantes na *Lei Orgânica*, que são a identidade e a razão de existência do Banco.

Dado que o conjunto das atividades tipicamente afetas a um banco central é relativamente estável, os principais desafios ao desempenho da missão do Banco recaem, sobretudo, na capacidade

de planeamento e de organização interna. O planeamento estratégico visa, essencialmente, salvaguardar a melhor concretização da missão do Banco em contextos exigentes e em permanente evolução.

O Plano Estratégico 17-20 está estruturado em quatro LGOE; três dizem diretamente respeito às áreas de missão e a quarta às áreas de suporte.

### LGOE1

autoridade monetária



**Afirmar interna e externamente as capacidades do Banco enquanto autoridade monetária**

#### Prioridades

- Contribuir ativamente para uma política monetária única na área do euro, com execução assente no princípio da partilha do risco;
- Continuar a 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;
- Gerir de forma prudente os riscos financeiros assegurando critérios estáveis na definição do retorno ao Estado e salvaguardando a solidez do Banco;
- 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.

O Banco tem de utilizar as competências já reconhecidas pelo Eurosistema para potenciar o desempenho enquanto autoridade monetária, nas várias dimensões de atuação: política monetária, gestão de reservas, emissão monetária, superintendência dos sistemas de pagamentos, gestão do risco e produção de estudos. Tem de dar resposta às evoluções em matéria de integração euro-

peia e aos desafios relacionados com a fragmentação da política monetária e a interação crescente entre a política monetária e outras políticas macroeconómicas. É chamado também a responder aos desafios decorrentes da relação entre as políticas monetárias não convencionais e a evolução do risco no balanço do Banco, bem como aos desafios tecnológicos e regulamentares.

## LGOE2

estabilidade financeira

**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**

### Prioridades

- 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;
- Reforçar o papel do Banco ao nível das instâncias europeias, contribuindo para a estabilidade e robustez do sistema financeiro nacional;
- 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;
- 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.

O Banco tem de consolidar a integração no novo sistema europeu de supervisão bancária e a adaptação da função de resolução ao novo enquadramento europeu, assim como o aprofundamento da capacidade de análise e o desenho de instrumentos prudenciais ao nível europeu e nacional. A con-

cretização desta LGOE pressupõe ainda um melhor aproveitamento das sinergias proporcionadas pelo exercício de várias competências cometidas ao Banco, bem como a interligação e articulação externas, incluindo com outros bancos centrais, para a salvaguarda da estabilidade financeira em Portugal.

## LGOE3

### análise e aconselhamento económico

**Promover o conhecimento sobre a economia portuguesa e a integração europeia, contribuindo para uma sociedade esclarecida e bem informada**

#### Prioridades

- Prosseguir uma agenda de investigação e de estudos sobre os temas relevantes para a missão do Banco;
- 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;
- Auscultar regularmente os *stakeholders* de forma a antecipar questões relevantes e a garantir que a informação e o conhecimento gerados no Banco são úteis.

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 estar 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.



## LGOE4

gestão interna

Ser um dos bancos centrais mais eficientes do Eurosistema

### Prioridades

- 
**• 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;
- 
**• Informação** • Definir um modelo de governo e um modelo de gestão da informação, desenvolver um *data warehouse* corporativo, adequar a tecnologia de suporte e normalizar e racionalizar os pedidos ao exterior, para permitir ao Banco dispor de informação completa, de qualidade e tempestiva;
- 
**• Recursos humanos** • Evoluir o modelo de gestão de recursos humanos a partir do mapeamento de perfis de competências, investir na formação e no desenvolvimento das pessoas, desenvolver lideranças fortes e ajustar os sistemas de incentivos e de compensação a critérios baseados no mérito, para garantir a motivação e potenciar a colaboração;
- 
**• Sistemas e tecnologias** • 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 o plano de continuidade de negócio e evoluir a função SI/TI no contexto da estratégia de transformação digital;
- 
**• 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 para a concretização da estratégia e o cumprimento do dever de prestação de contas à sociedade.

As transformações a operar nas áreas de gestão interna visam, sobretudo, contribuir para melho-

rar 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 previsão 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 um desempenho elevado na execução das atividades e que facilitem a tomada de decisão. Deve também privilegiar a integra-

ção e a partilha da informação, de modo a potenciar a sua utilização interna e a racionalizar os pedidos ao exterior.

No que diz respeito à gestão de recursos humanos, o Banco deve ser capaz de atrair, reter e desenvolver um corpo qualificado de colaboradores, diversificado e ágil, que permita executar a missão em contextos desafiantes.

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

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



## 4 Recursos

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 restrição 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 17-20 fixa um conjunto de objetivos até 2020.



### Pessoas

- Máximo de 1700 trabalhadores; objetivo anual definido por departamento;
- Rácio de trabalhadores áreas de suporte / missão: 0,6;
- Número de trabalhadores por chefia intermédia: 6.



### Tecnologia

- Projeto de transformação digital – *Banco Digital 2020*: 13,2 milhões de euros.

### Recursos financeiros



- Manutenção dos gastos com pessoal, no pressuposto de que não existam alterações nos encargos para o Fundo de Pensões e de que os acréscimos das remunerações sejam compensados pelo efeito recomposição do *staff*;
- 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.

### Instalações



- Desenvolvimento do projeto para a construção do edifício de escritórios em Lisboa, com gestão parcimoniosa das instalações atuais;
- Avaliação de outros grandes projetos: centro de recuperação de desastres a mais de 200 quilómetros de Lisboa e centro de distribuição de numerário na região norte do país.



## 5 Acompanhamento

O Plano Estratégico 17-20 é um documento vivo ao longo dos próximos quatro anos. A identificação de iniciativas para concretizar as LGOE é realizada anualmente nos planos operacionais, o que confere ao Plano a flexibilidade necessária para dar resposta à evolução da atividade e aos desafios de contexto.

A execução do Plano é faseada: nem todas as prioridades são iniciadas e concretizadas ao mesmo tempo. No imediato, avançam as ações com impacto na cultura, no governo interno e na organização do Banco; seguem-se as transformações relacionadas com a gestão das competências, as iniciativas de reforço da transparência, a capacitação do Banco para progredir na análise, na investigação e nas áreas de missão e as ações destinadas a melhorar a gestão da informação e dos sistemas e tecnologias.

### Avaliação

A execução do Plano Estratégico 17-20 será 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 permitirá ao Banco detetar eventuais desvios na execução do Plano e fazer os necessários ajustamentos.

O sucesso do Plano será monitorizado através de critérios claros e quantitativos de avaliação da *performance*. Para avaliar os resultados, o Banco utilizará, entre outros, os seguintes indicadores: (i) indicadores de satisfação e de *engagement*; (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) envelopes financeiros para grandes projetos.

### Comunicação e prestação de contas

O Plano Estratégico 17-20 é ambicioso e exigirá de todos os colaboradores do Banco grande dedicação e concentração. A comunicação aos colaboradores sobre a evolução do Plano será feita semestralmente.

A prestação pública de contas será realizada anualmente no *Relatório do Conselho de Administração – Atividade e Contas*.

### **Responsabilização interna**

Toda a equipa de gestão do Banco está comprometida com o Plano Estratégico 17-20 e é responsável pelos resultados. O acompa-

nhamento da execução do Plano é da responsabilidade do *project management officer (PMO)*, coadjuvado pela equipa interna afeta às funções de planeamento, controlo e organização. Cada iniciativa estratégica tem um responsável direto (gestor de topo), que responde pela sua execução operacional.



