

A portrait of José de Matos, a middle-aged man with a grey beard and mustache, wearing a dark suit, white shirt, and a pink tie. He is sitting in a chair with his hands clasped. The background is a wall with abstract, colorful graffiti-style art.

Entrevista
com...

José de Matos

Presidente da
Caixa Geral de
Depósitos

“A Caixa é o maior banco português, mas a sua ambição é ser também reconhecido como o melhor banco nacional [...]”

I: A CGD, como todos os bancos, tomou importantes medidas para reagir à crise económica e financeira que se instalou. Quais foram essas medidas?

JM: A resposta à crise com um programa de ajustamento apoiado pelos credores oficiais do país tornou mais premente e obrigatória uma recentragem estratégica da atividade da Caixa Geral de Depósitos no seu *core business* de banca comercial de retalho, com desalavacagem do balanço assente na alienação de ativos não fundamentais: participações acionistas em diversas empresas industriais e de serviços, incluindo na área seguradora.

Esta estratégia – implícita no Plano de Reestruturação acordado com a DG Concorrência da Comissão Europeia e sublinhada em carta de Missão recebida do acionista Estado – permitiu ao Grupo concentrar-se na sua atividade fundamental de maior banco português em termos de captação de recursos e complementar a sua liderança histórica no crédito a particulares para habitação com um maior foco no crédito a empresas, designadamente as que operam em setores de bens e serviços transacionáveis, contribuindo dessa forma para a necessária reafetação de recursos na economia e correção dos principais desequilíbrios, nomeadamente em termos da balança de pagamentos e de desemprego.

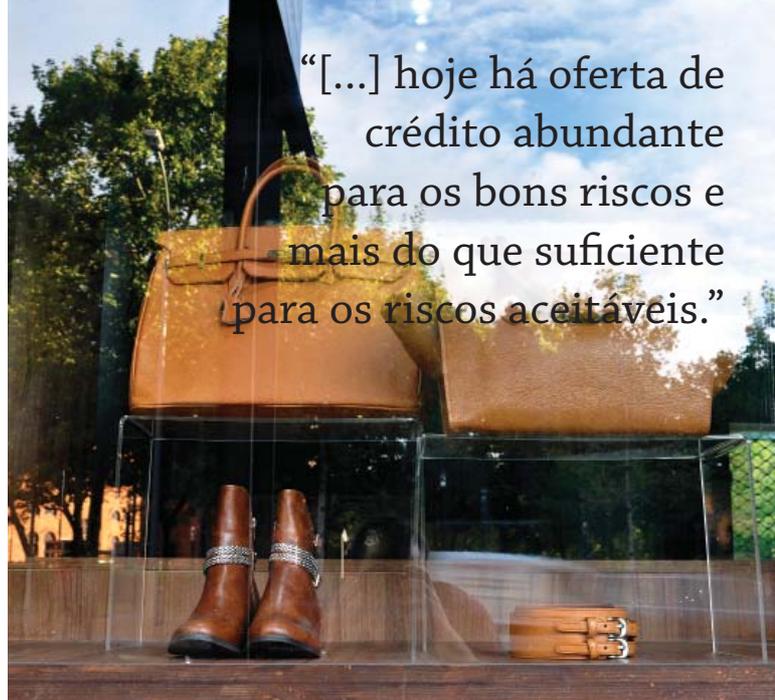
A recentragem estratégica da Caixa na sua atividade bancária doméstica – mantendo e reforçando a sua liderança no segmento de particulares e reorientando recursos para o segmento de empresas – tem sido complementada nos últimos anos com uma profunda dinamização da atividade na rede internacional, nomeadamente apoiando os portugueses residentes no exterior e as estratégias de exportação e internacionalização das empresas portuguesas.

Estas orientações em termos de negócio foram suportadas por transformações importantes no domínio da gestão estratégica e operacional do risco da instituição e pelo reforço dos mecanismos de controlo da gestão corporativa, incluindo as unidades no exterior. Estas transformações beneficiaram da plena exploração das virtualidades do novo modelo de governação da Caixa e da competência e empenho dos seus quadros e dos seus trabalhadores, num período particularmente difícil da economia e sociedade portuguesas.

A Caixa é o maior banco português, mas a sua ambição é ser também reconhecido como o melhor banco nacional, afirmando-se como referencial de solidez e rigor, ao serviço das famílias e empresas portuguesas.

I: Há quem acuse os bancos de não apoiarem suficientemente a economia. Como comenta?

JM: A correção dos desequilíbrios financeiros na economia portuguesa implica por definição a desalavacagem excessiva de todos os setores internos: Estado, empresas e famílias. Este processo está em curso e ne-



“[...] hoje há oferta de crédito abundante para os bons riscos e mais do que suficiente para os riscos aceitáveis.”

cessita ser prosseguido em termos que assegurem a sustentabilidade a longo prazo do endividamento, não só do Estado, mas também dos agentes económicos privados.

Neste contexto, o papel do financiamento à economia é crucial e delicado. Por um lado, é preciso diversificar as fontes de financiamento – exterior, mercado de capitais – e, por outro, é indispensável que a inevitável desalavacagem do setor bancário não ponha em causa o apoio em meios financeiros às empresas não financeiras viáveis que suportam a recuperação de um crescimento económico sustentável.

A evolução do crédito bancário tem refletido estes desenvolvimentos operados na economia, e os sinais claros de recuperação do crédito ao longo dos últimos meses são encorajadores. A forte concorrência e a redução significativa das taxas de juro nas novas operações percebidas como de menor risco são clara evidência de que o sistema financeiro está a desempenhar o seu papel como expectável e desejável, acompanhando a redução do risco atribuído pelos mercados de capitais à dívida soberana portuguesa e, em termos mais gerais, à própria economia.

É por isso crucial que continuem a ser encontradas respostas rápidas e convincentes para os problemas pontuais, mas graves, como o que recentemente afetou o sistema bancário português e que não refletem o estado geral do setor.

A Caixa, como já foi dito, tem procurado desempenhar adequadamente o seu papel neste contexto. A situação de liquidez está bastante confortável e os rácios de solvabilidade melhoraram ainda mais, em parte como resultado da venda muito bem sucedida da atividade seguradora. Temos ganho sucessivamente quota no crédito às empresas e estamos no mercado a competir pelos melhores riscos, sem deixar de apoiar todos os nossos clientes nas condições que a conjuntura impõe. Podemos afirmar que hoje há oferta de crédito abundante para os bons riscos e mais do que suficiente para os riscos aceitáveis.

I: A CGD apostou fortemente na internacionalização. Essa estratégia vai manter-se?

JM: Representando apenas cerca de 20% do total de ativos do Grupo, o contributo da atividade internacional para o produto de atividade consolidado foi em junho de 2014 de 38%, o que ilustra e confirma a eficiência e o potencial de crescimento deste segmento.

O contributo da rede internacional (incluindo Espanha) para o resultado líquido consolidado atingiu 5,5 milhões de euros no 1º semestre (valor que compara com uma perda consolidada de 54,6 milhões de euros no semestre homólogo). Esta inversão foi possível graças ao resultado já visível do processo de profunda reestruturação em Espanha, traduzido num assinalável redimensionamento da rede de agências e do número de efetivos do Banco e, não menos importante, na reorientação do negócio para particulares e PME, atribuindo particular enfoque no negócio ibérico, processo aliás natural dada a importância dos fluxos comerciais transfronteiriços. Assim, foi possível conter os níveis de imparidade, o que, conjuntamente com a redução de custos, permitiu combater o efeito de redução de margens (associada também à redução das taxas de referência), apresentando o Banco Caixa Espanha um resultado positivo de 12,0 milhões de euros.

Em termos mais gerais, está em curso uma profunda dinamização da atividade na rede internacional, em particular nos mercados mais relevantes para o apoio à atividade exportadora e de internacionalização das empresas portuguesas. Como já referido, esta dinamização comercial está a ser acompanhada por reforço dos mecanismos de governação das entidades locais – em colaboração com os nossos parceiros, quando é caso disso – e dos mecanismos de controlo corporativo pela Sede.

A Caixa tem vindo ainda a dedicar especial atenção ao segmento de residentes no estrangeiro, procurando acompanhar os seus tradicionais clientes e apoiar uma nova classe de “emigrantes” que continuam a procurar oportunidades de emprego fora do país.

Com o objetivo de manter uma estreita relação com os clientes atuais e potenciais, a CGD tem vindo a fortalecer os modelos de atendimento à distância, e a investir na crescente qualificação das Unidades do Grupo no exterior, nomeadamente a Rede de Escritórios de Representação, Sucursais, Filiais e outras Unidades de Banca de Retalho do Grupo.

I: A confiança é um atributo essencial do negócio bancário e foi fortemente abalada. O que podem os bancos fazer para melhorar a sua credibilidade e a sua imagem?

JM: A confiança é fundamental no negócio bancário, como também o é, em termos mais gerais e abrangentes, numa economia e uma sociedade baseadas num Estado democrático de direito, com instituições fortes e respeitadas. Em particular, o negócio bancário é baseado na confiança que se conquista todos os dias pelas ações, pelas relações pessoais, pelo encontro das expectativas do cliente com as garantias das instituições.

O sistema bancário português tem prestado inegáveis serviços ao país, apoiando a sua modernização e competitividade, e casos recentes menos felizes ou mesmo graves não nos devem deixar esquecer isso.

A Caixa pauta a sua atividade pelo respeito pela lei e regulação do setor, está a apoiar a recuperação da economia nacional e continuará a afirmar-se como referencial de solidez e rigor, ao serviço das famílias e empresas portuguesas.

“[...] está em curso uma profunda dinamização da atividade na rede internacional [...]”

I: A CGD atribui importância às questões relacionadas com a responsabilidade social e a sustentabilidade. Quais são as principais linhas de ação neste domínio?

JM: As nossas principais linhas de ação no domínio da sustentabilidade assentam num conjunto de áreas de natureza económica, ambiental e social, em alinhamento com a estratégia da CGD – focada na eficiência operacional e no aumento da receita de forma a assegurar a sustentabilidade e competitividade do Grupo. Estas linhas encontram-se consubstanciadas no nosso Programa Corporativo de Sustentabilidade, em cinco eixos de atuação:

- **Banca Responsável:** a gestão da ética na condução do negócio tem vindo a assumir uma importância crescente, constituindo uma ferramenta fundamental na tomada de decisões. Esta atuação é relevante em toda a cadeia de valor, incluindo temas como a qualidade e certificação de processos, que se assumem essenciais na gestão de relacionamento com clientes, bem como temas relacionados com os fornecedores da CGD, junto dos quais temos vindo a desempenhar um papel de agente de mudança por via da promoção de princípios de sustentabilidade. Neste contexto, o diálogo contínuo com os *stakeholders* é fundamental para o desenvolvimento sustentável da atividade, o que é assegurado pelos vários canais de comunicação de que o banco dispõe, incluindo a auscultação periódica dos *stakeholders* estratégicos sobre sustentabilidade.
- **Promoção do Futuro:** no seguimento da sua política de produto e serviço, a CGD dispõe de uma oferta comercial da qual fazem parte produtos e serviços ambiental e socialmente responsáveis, entre eles:
 - Mecanismos facilitadores e indutores de poupança;
 - Apoio ao empreendedorismo por via de soluções

“[...] o negócio bancário é baseado na confiança que se conquista todos os dias pelas ações, pelas relações pessoais [...]”

de microcrédito e microfinanciamento;

- Financiamento da economia portuguesa, mantendo particular foco no segmento das PME;
 - Soluções de prevenção e apoio à resolução de situações de incumprimento no crédito das famílias e empresas, reforçando a manutenção do compromisso de articulação entre os objetivos de negócio e a sustentabilidade e a responsabilidade social;
 - Soluções de inclusão social e financeira por via da melhoria das condições de acessibilidade aos serviços financeiros por parte de pessoas desfavorecidas e desenvolvimento da oferta comercial para clientes da base da pirâmide;
 - Integração de aspetos ambientais e sociais no processo de avaliação de risco de crédito de empresas e de *project finance*;
 - Apoio à reabilitação e regeneração dos centros urbanos;
 - Soluções de financiamento da economia de baixo carbono.
- **Proteção do Ambiente:** a CGD assume uma resposta ativa aos desafios ambientais que a sociedade enfrenta e tem investido na promoção das boas práticas ambientais. Este investimento tem sido reconhecido não só internamente, mas também por entidades externas (CDP, por exemplo), reforçando assim o desempenho ambiental da CGD, fruto de grande capacidade de adaptação e de aprendizagem das nossas equipas. Além do Programa de Baixo Carbono que temos há alguns anos, encontramos-nos na fase final de implementação de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA), de acordo com a norma ISO 14001. A implementação do SGA vai ao encontro do desafio estratégico assumido pelo Grupo CGD, contribuindo para garantir a sustentabilidade e competitividade da CGD face ao novo paradigma do setor bancário, nomeadamente a melhoria da eficiência operacional na atividade, através da redução dos custos operacionais (energia, materiais), bem como a obtenção de receitas adicionais.
 - **Gestão do Ativo Humano:** a CGD considera os seus colaboradores um ativo estratégico essencial para o seu sucesso. Para tal, disponibiliza um conjunto de mecanismos de gestão do talento, do desempenho e do conhecimento, assegurando medidas de concilia-

ção da vida profissional-pessoal. Através de formação, da comunicação interna e da prática do voluntariado corporativo, os colaboradores são sensibilizados para a importância dos temas de sustentabilidade e incentivados à participação ativa nas atividades contempladas no Programa Corporativo de Sustentabilidade como, por exemplo, o Programa Young VolunTeam da CGD, em colaboração com a Entrajuda, e o projeto “Educação para o Empreendedorismo”, da Junior Achievement Portugal.

- **Envolvimento com a Comunidade:** a CGD tem prosseguido com o seu programa de Literacia Financeira – Saldo Positivo – dedicado não só a clientes particulares e famílias mas também às empresas, o qual, pelo desempenho que tem obtido, é um instrumento de apoio na tomada de decisões financeiras mais informadas. Além disso, a CGD assume-se como motor para o desenvolvimento de soluções aos desafios sociais emergentes, através da realização e apoio a iniciativas com abordagens inovadoras para estes problemas, afastando-se da lógica do simples assistencialismo. A atividade deste eixo social do Programa Corporativo

“[...] a CGD considera os seus colaboradores um ativo estratégico essencial para o seu sucesso.”



de Sustentabilidade está por isso focada no empreendedorismo, educação e economia social.

Por conseguinte, para o futuro, as linhas de ação da CGD em matéria de responsabilidade social e sustentabilidade continuarão focadas nestes cinco eixos de intervenção, alinhados com as tendências e desafios que se vão colocando ao setor bancário e com as necessidades dos nossos *stakeholders*.

Enquanto Grupo, continuaremos empenhados na evolução do Programa Corporativo de Sustentabilidade, o que passará pela sua adoção pelas nossas estruturas internacionais, adaptada às suas circunstâncias específicas, garantindo o alinhamento da atuação nas várias geografias, adaptadas às necessidades da realidade local.

Estamos certos de que uma abordagem de gestão sustentável contribuirá para a obtenção de sinergias, partilha de conhecimento e competências entre as diversas entidades e, ao mesmo tempo, para a proteção e reforço da sua reputação, valor da marca e valores corporativos perante os *stakeholders* e a sociedade em geral.

I: Fruto da crise, existe uma enorme pressão na gestão de recursos humanos. Como tem a CGD lidado com este tema tão sensível?

JM: No processo de transformação e correção de qualquer “indústria”, a área de gestão de recursos humanos assume uma importância crucial. No caso do sistema financeiro, o forte ajustamento nos fatores de enquadramento e a alteração da dinâmica do mercado (em especial do mercado interno) – quer conjuntural, que estrutural – induzem uma pressão adicional na área de gestão de RH e acarretam, para a banca, desafios distintos dos conhecidos até aqui.

No caso da CGD, para além destes fatores gerais de enquadramento do setor, acrescem aqueles que resultam da sua especificidade enquanto sociedade anónima de capitais públicos, não obstante estar sujeita ao mesmo enquadramento legal, regulamentar e de concorrência que a restante banca. O enquadramento legal específico que tem vigorado nos últimos anos – que se espera de caráter temporário quanto à sua aplicação à CGD – tem implicado constrangimentos adicionais na gestão de RH, nomeadamente em termos de gestão de carreiras e benefícios, remunerações, retenção e desenvolvimento dos quadros, etc.

Estes dois conjuntos de fatores combinados têm colo-

cado sob forte pressão a gestão de pessoas e obrigado à identificação de novos caminhos e ao desenvolvimento de estratégias de “matiz” diferente para abordar os novos problemas que se enfrentam.

Os constrangimentos do quadro legal aplicável por extensão às relações laborais na CGD têm dificultado a exploração desses novos caminhos e novas soluções para responder aos desafios exigentes do momento (e que tem uma natureza eminentemente transformacional). Neste contexto, não posso deixar de assinalar a atitude de todos os dirigentes e colaboradores da Caixa Geral de Depósitos, que, não obstante as fortes limitações aos

instrumentos de gestão de RH, se mantêm fieis à cultura da Organização de dedicação e profissionalismo, com o brio e determinação que são uma referência no sistema financeiro português.

I: Qual a importância da formação profissional no atual contexto?

JM: Os desafios que o atual contexto coloca à área de formação situam-se fundamentalmente em dois planos: por um lado, na necessidade de desenvolvimento de competências crescentes nas áreas que resultam de maior exigência de regulação; por outro, no suporte ao processo de transformação/ajustamento do negócio bancário.

Na primeira área, assume principal preponderância a formação técnica, que permite o acompanhamento das alterações regulamentares do setor e o *empowerment* de toda a Organização neste novo enquadramento. Acresce também todo o papel determinante que a formação de quadros assume, nomeadamente no desenvolvimento de competências específicas nas “áreas de resposta” a esta crescente exigência de regulação do setor.

Na segunda vertente, a formação assume um papel determinante na capacitação dos colaboradores num conjunto de novas competências necessárias para o desenvolvimento de novas áreas de atividade (ou reforço de áreas estratégicas), bem como na alteração na forma de desenvolvimento do próprio negócio. Naturalmente, num contexto de transformação do setor, os processos de reciclagem de competências e “recapitação” são também uma das preocupações críticas da formação.

Se em tempos “normais” a formação é um dos elementos centrais para o sucesso de uma organização, será ainda de forma mais determinante em momentos de mudança e alteração do setor como aqueles que vivemos. ■

“Se em tempos “normais” a formação é um dos elementos centrais para o sucesso de uma organização, será ainda de forma mais determinante em momentos de mudança e alteração do setor como aqueles que vivemos.”