

# RELATÓRIO ANUAL DA ATIVIDADE DE COOPERAÇÃO

2020



BANCO DE  
PORTUGAL  
EUROSISTEMA



# RELATÓRIO ANUAL DA ATIVIDADE DE COOPERAÇÃO

2020

Em ficheiro anexo são disponibilizados os valores subjacentes aos gráficos da atividade de cooperação.



**BANCO DE PORTUGAL**  
EUROSISTEMA

Lisboa, 2021 • [www.bportugal.pt](http://www.bportugal.pt)



# Índice

A atividade de cooperação, em números 2020 | **6**

1 Atividade de cooperação do Banco de Portugal em 2020 | **7**

1.1 A cooperação na resposta à pandemia de COVID-19 | **10**

1.2 Ações de formação da Academia do Banco de Portugal | **11**

1.3 Acervo relativo à história das relações económicas dos territórios da antiga zona monetária do escudo | **11**

1.4 *XXX Encontro de Lisboa* | **11**

1.5 Programas de geminação (*Twinning*) da União Europeia | **12**

2 Inquérito sobre novas tendências na atividade de cooperação | **14**

2.1 Análise das respostas | **14**

2.2 Caracterização de inquiridos e respondentes | **17**

3 Cursos e seminários realizados em 2020 com participação dos Países de Língua Portuguesa | **19**

3.1 Introdução à gestão de reservas e à gestão do risco | 17 a 21 de fevereiro | **19**

3.2 Implementação da política monetária do Eurosistema | 22 a 26 de junho | **19**

3.3 Risco não financeiro | 27 a 31 de julho | **19**

3.4 Sistemas de pagamentos | 19 a 23 de outubro | **19**

3.5 Estatísticas e bases de microdados | 19 a 23 de outubro | **20**

3.6 Acompanhamento de mercados | 16 a 20 de novembro | **20**

3.7 Desenho de uma estratégia nacional de formação financeira | 23 a 25 de novembro | **20**

3.8 Academia do Banco de Portugal | **20**





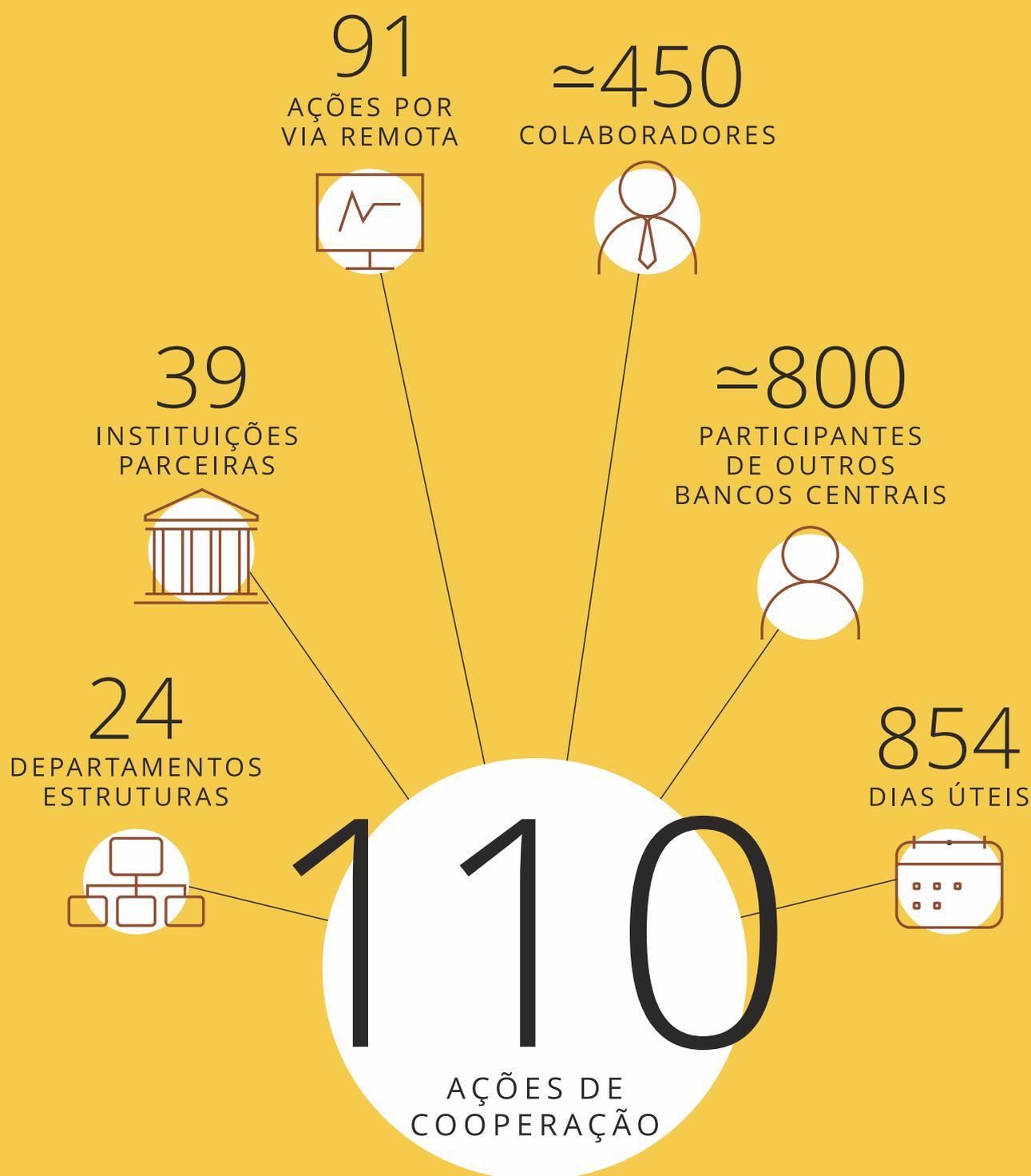
Os tempos turbulentos provocados pela pandemia de COVID-19 mostraram a importância da interajuda, vital também entre os bancos centrais.

Mas a reação à pandemia não se destina apenas a repor o que se perdeu, sendo também uma oportunidade para fazer algo melhor.

Nesse contexto, permito-me salientar o contributo do Banco de Portugal no domínio da cooperação técnica, com parceiros de geografias tão diversas, perante um cenário adverso e de elevada incerteza”

Mário Centeno,  
Governador do Banco de Portugal

# A atividade de cooperação em números **2020**

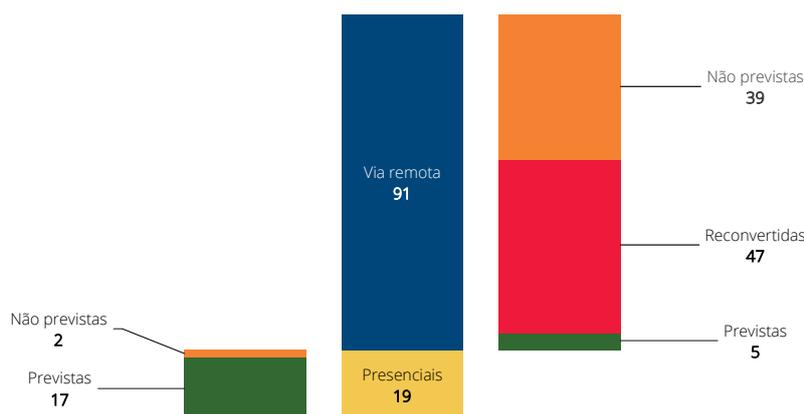


# 1 Atividade de cooperação do Banco de Portugal em 2020

A cooperação técnica com outros bancos centrais, área de missão do Banco de Portugal, soube adaptar-se às restrições impostas pelo combate à pandemia de COVID-19, que provocaram alterações significativas e transversais a todas as atividades. A cooperação foi potenciada pelas circunstâncias, beneficiando da sólida relação de confiança entre parceiros, alargando temáticas e alcançando mais colaboradores, ainda que perdendo virtudes que só o contacto próximo possibilita. A flexibilidade, a exploração de meios remotos de realização e a valorização das ações multilaterais, princípios basilares da atividade, revelaram-se decisivos.

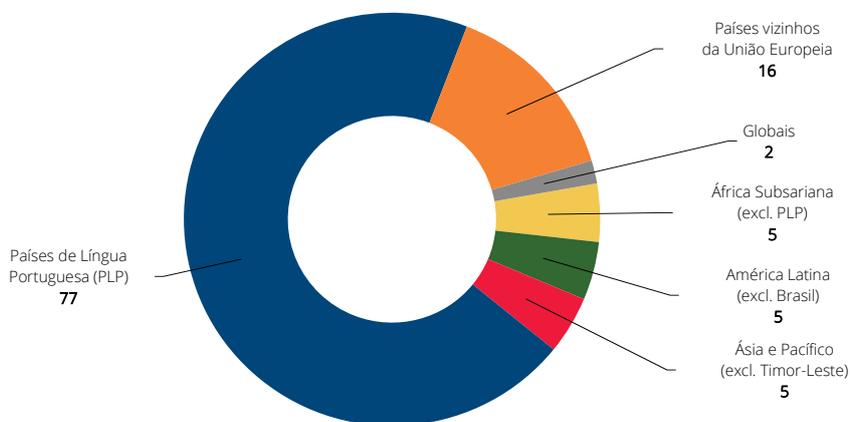
Em 2020, o Banco de Portugal realizou 110 ações de cooperação, 83% das quais por via remota, envolvendo cerca de 450 dos seus colaboradores e de 800 colaboradores de instituições parceiras. Os bancos centrais dos países de língua portuguesa (BCPLP) representaram 70% do total das ações, mantendo-se relevante a atividade com parceiros de outras geografias, sobretudo ao nível do grupo dos países vizinhos da União Europeia (15%).

**Gráfico 1.1 • Ações de cooperação em 2020, por modo de realização**



Fonte: Banco de Portugal.

**Gráfico 1.2 • Ações de cooperação em 2020, por região**



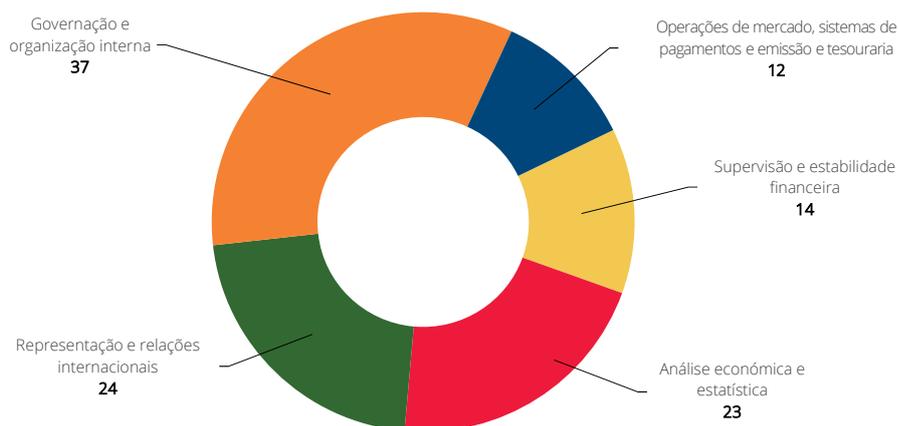
Fonte: Banco de Portugal.

**Gráfico 1.3 • Ações de cooperação em 2020, por tipologia**



Fonte: Banco de Portugal.

**Gráfico 1.4 • Ações de cooperação em 2020, por tema**



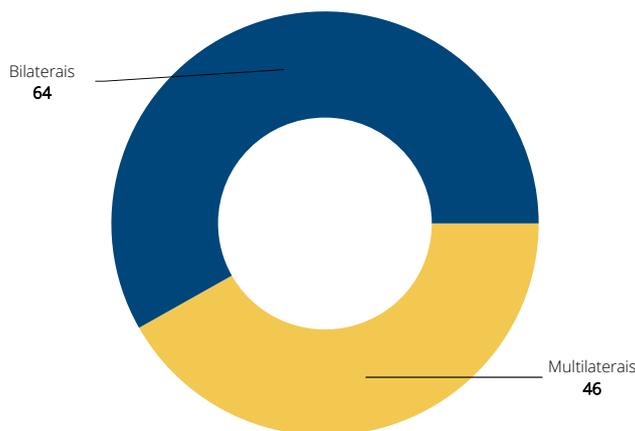
Fonte: Banco de Portugal.

Fruto das circunstâncias particularmente difíceis, a cooperação deu resposta a novas necessidades, de que são exemplo a troca de experiência na gestão da crise sanitária e na implementação de medidas de emergência para as instituições financeiras, a comunicação interna e externa das medidas implementadas e a inovação tecnológica (Secção 1.1).

Estes temas e ações suscitados pela presente emergência acresceram a uma sólida cooperação nas áreas *core* da banca central – nomeadamente na análise económica e estatística e na supervisão e estabilidade financeira – mas também nas áreas de governança e organização interna, cruciais ao pleno desempenho do mandato dos bancos centrais.

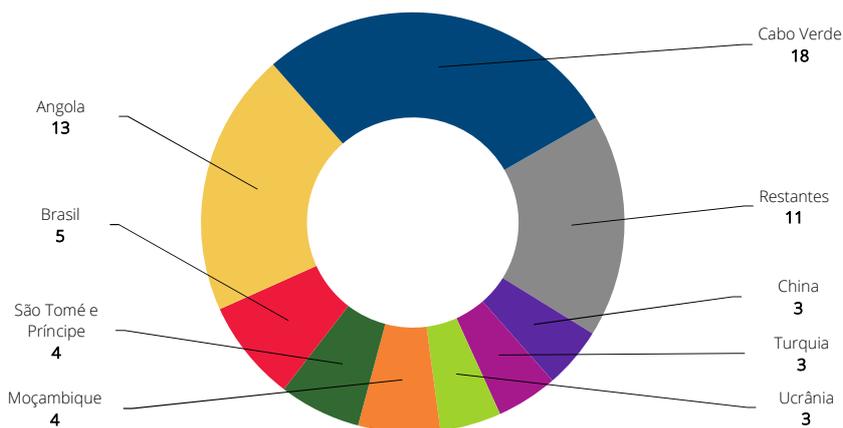
O Banco de Portugal manteve a sua intervenção nas estruturas de acompanhamento do Acordo de Cooperação Cambial com Cabo Verde e do Acordo de Cooperação Económica com São Tomé e Príncipe, em formato igualmente adaptado às circunstâncias. Ainda no ano em apreço, o Banco de Portugal assinou um Acordo de Cooperação com o Banco da Namíbia, elevando para treze o número de acordos desta natureza em vigor.

**Gráfico 1.5 • Ações de cooperação em 2020, por âmbito**



Fonte: Banco de Portugal.

**Gráfico 1.6 • Ações de cooperação em 2020, contrapartes das ações bilaterais**



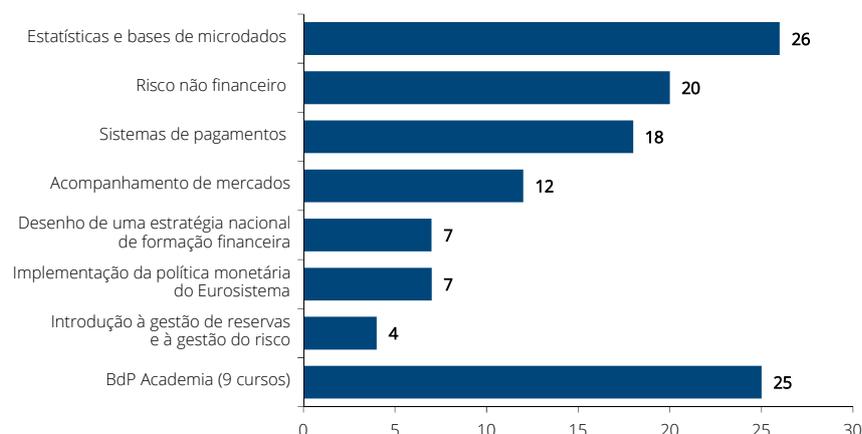
Fonte: Banco de Portugal.

Registou-se, em 2020, uma forte adesão dos BCPLP às iniciativas de formação no âmbito da Academia do Banco de Portugal, um ano após o seu alargamento àqueles bancos centrais. O acesso à formação em áreas de liderança, comunicação e *soft skills*, bem como à plataforma tecnológica de autoformação SABER+, constituiu um contributo relevante para a capacitação e desenvolvimento dos quadros dos BCPLP (Secção 1.2).

De realçar igualmente a disponibilização, em 2020, da base documental relativa à história das relações económicas da antiga zona monetária do escudo, num acervo digitalizado, agora incluído no Arquivo Histórico do Banco de Portugal, resultado de um projeto de cooperação que pretende valorizar também a investigação (Secção 1.3).

Assinale-se a realização de eventos de alto nível, como o *XXX Encontro de Lisboa entre os Bancos Centrais dos Países de Língua Portuguesa* (Secção 1.4) e a *CIX Reunião de Governadores dos Bancos Centrais do Centro de Estudos Monetários Latino-Americanos* (CEMLA), os quais, pela primeira vez, decorreram por via remota devido aos condicionalismos provocados pela pandemia.

**Gráfico 1.7 • Participantes dos Países de Língua Portuguesa em cursos e seminários em 2020**



Fonte: Banco de Portugal.

Manteve-se o envolvimento nas iniciativas europeias de cooperação com os países candidatos e potenciais candidatos à UE, em particular no programa dirigido aos Balcãs Ocidentais. Em 2020, o Banco de Portugal organizou, conjuntamente com o Banco da Lituânia, o curso regional *Resolution Framework in the EU and the Banking Union*. Na componente bilateral, arrancou a parceria com o Banco Central do Kosovo, na área da proteção ao consumidor bancário e gestão de reclamações. Ainda com financiamento comunitário, intensificou-se a participação em programas de geminação (*Twinning*), em particular nos projetos com o Banco Nacional da República da Macedónia do Norte e com o Banco Nacional da Ucrânia (Secção 1.5).

As dificuldades de 2020 motivaram a introdução de soluções inovadoras nas ações de cooperação e levaram ao predomínio da via remota, residual até então. A experiência recolhida ao longo do ano traduziu reações positivas e permitiu maior inclusão e abrangência, não obstante a perda de contacto pessoal. Para ajudar a perceber o impacto estrutural desta experiência no modelo de cooperação futuro, o Banco de Portugal promoveu um inquérito sobre as novas tendências, dirigido a gestores e coordenadores da cooperação em instituições parceiras nacionais e internacionais (Capítulo 2).

## 1.1 A cooperação na resposta à pandemia de COVID-19

A pandemia de COVID-19 obrigou a um reajustamento de formatos e calendários das ações de cooperação previstas para 2020, num trabalho intenso com os parceiros, maximizando a eficiência do trabalho conjunto. Adicionalmente, criou um conjunto de necessidades específicas de partilha de experiências quanto às respostas de cada país e instituição. A informação sobre as medidas tomadas relativas ao funcionamento e à proteção do sistema financeiro, bem como sobre os planos internos, tanto na fase de contingência como na fase de regresso às instalações, revelou-se particularmente útil.

Paralelamente, a necessidade de acompanhamento da situação económica e social dos países com os quais tem um relacionamento mais próximo levou o Banco de Portugal a seguir circunstanciadamente os principais impactos da pandemia e as políticas de mitigação implementadas nos países de língua portuguesa e noutras economias emergentes relevantes.

## 1.2 Ações de formação da Academia do Banco de Portugal

A pandemia obrigou à reformulação do catálogo dos cursos da Academia do Banco de Portugal, que passaram a ser realizados por via remota, tendo-se verificado um elevado nível de adesão por parte dos BCPLP.

Com níveis de procura muito superiores às vagas disponíveis, em 2020, os colaboradores dos BCPLP participaram em 9 cursos da Academia, num total de 25 participantes, mais do dobro do registado em 2019. Os cursos versaram temas relacionados com o desenvolvimento de capacidades pessoais (*soft skills*), em áreas como as técnicas de apresentação, a gestão do tempo, a criatividade e a comunicação.

De destacar o interesse dos colaboradores do Banco Central do Brasil, instituição predominante em número de inscrições e de participantes efetivos. A participação do Banco Central de Timor-Leste, que em 2019 havia aderido de forma significativa a esta iniciativa na forma presencial, foi penalizada em termos remotos pela diferença horária face a Portugal.

## 1.3 Acervo relativo à história das relações económicas dos territórios da antiga zona monetária do escudo

Em 2020, o Banco de Portugal disponibilizou para consulta pública a base documental relativa à história das relações económicas da antiga zona monetária do escudo, um acervo digitalizado incluído no Arquivo Histórico do Banco de Portugal (AHBP). O projeto abrangeu a documentação relativa a Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Portugal, Moçambique, São Tomé e Príncipe, Timor-Leste e a Região Especial Administrativa de Macau, no período de 1960 a 2010.

Tratou-se de um marco importante do projeto iniciado em 2018, através do qual se procedeu à catalogação e digitalização de documentação relevante do AHBP e também de outros arquivos nacionais (a acrescentar à página do AHBP). A fase final inclui a criação de uma rede internacional de arquivos documentais dedicada ao tema, à qual foram convidados a associar-se os bancos centrais, universidades e investigadores no universo lusófono.

Um dos principais objetivos do projeto consiste na promoção da investigação sobre este período histórico importante para os países envolvidos. Em 2020, foram desenvolvidos vários trabalhos com base na documentação catalogada, apresentados no fórum “Tardes de arquivo do Banco de Portugal”, dedicado à divulgação e investigação em arquivos de instituições financeiras. Na ocasião foram divulgadas as conclusões de estudos efetuados sobre a história das relações económicas da antiga zona monetária do escudo, não apenas numa perspetiva global como também do ponto de vista de alguns países.

## 1.4 XXX Encontro de Lisboa

No ano em que se assinalaram três décadas de cooperação estruturada do Banco de Portugal, a trigésima edição do Encontro de Lisboa, realizada em outubro de 2020, assumiu também um novo formato, condensado e por via remota, devido aos condicionalismos provocados pela pandemia de COVID-19.

Momento privilegiado da cooperação entre os BCPLP, em que participa também a Autoridade Monetária de Macau, o Encontro de Lisboa inclui uma sessão pública temática para a qual são convidados embaixadores e altas individualidades das instituições financeiras internacionais, do sistema financeiro português, das associações empresariais, da administração pública e de instituições do setor público com envolvimento na agenda do desenvolvimento e na atividade de cooperação. Tendo lugar na semana que antecede a Assembleia Anual do FMI/Banco Mundial, o Encontro constitui uma oportunidade para os Governadores, em sessão reservada, discutirem temas de interesse da agenda internacional e o aprofundamento das relações de cooperação existentes.

Na *intervenção de abertura do XXX Encontro de Lisboa*, o Governador do Banco de Portugal enfatizou o papel da cooperação internacional no combate à pandemia, na mitigação dos efeitos sobre as economias e populações e, também, na preparação do futuro. Sublinhou o papel dos bancos centrais na primeira linha das respostas de política, criando ou reforçando mecanismos de salvaguarda da liquidez e da estabilidade do sistema financeiro. O Governador destacou ainda a capacidade de resposta e adaptação da atividade de cooperação às circunstâncias decorrentes da pandemia, referindo o esforço que a realização do Encontro implicou.

A sessão pública teve como tema central os “Desafios e oportunidades no contexto da pandemia COVID-19” e contou com a intervenção de Susana Peralta (Nova School of Business and Economics). A sessão reservada compreendeu a apresentação dos principais temas das reuniões anuais do FMI e do Banco Mundial, uma reflexão conjunta sobre os desafios e oportunidades da presente crise e sobre o balanço e as perspetivas para cooperação entre os BCPLP. A heterogeneidade de contextos estruturais, institucionais e de disponibilidade de recursos explica a assimetria nas consequências e respostas à crise pandémica. O agravamento das vulnerabilidades das economias está ilustrado na publicação *Evolução das Economias dos PALOP e de Timor-Leste – 2019-2020*, divulgada pelo Banco de Portugal no dia do Encontro.

## 1.5 Programas de geminação (*Twinning*) da União Europeia

Os programas de geminação, ou *Twinning*, são um instrumento central de cooperação da União Europeia (UE) entre instituições das administrações públicas dos Estados-Membros e de países parceiros. Os bancos centrais têm sido das instituições mais assíduas nestes programas.

Os *Twinning* têm como objetivo o reforço e a capacitação das instituições. Estabelecida por contrato entre as partes, a assessoria inclui a identificação de resultados operacionais obrigatórios e concretos e abrange, habitualmente, várias áreas de intervenção. Inclui ainda a contratação de um consultor residente do programa, que coordena as atividades durante o período de implementação (1 a 3 anos), sendo comum o apoio de um gestor auxiliar e a solicitação de parcerias setoriais ou pontuais a outras entidades. As ações podem assumir diversos tipos: missões de assistência técnica, *workshops*, sessões de formação, cursos, visitas de estudo, estágios ou aconselhamento.

Inicialmente os *Twinning* estavam disponíveis apenas para os candidatos ou potenciais candidatos à UE, i.e., os beneficiários do Instrumento de Assistência de Pré-adesão (atualmente Albânia, Bósnia e Herzegovina, Kosovo, Montenegro, Macedónia do Norte, Sérvia e Turquia). Nestes países, a geminação propõe-se apoiar a transposição, implementação e aplicação da legislação da UE, bem como reforçar a capacidade institucional ao longo do processo de adesão, partilhar boas práticas e fomentar relações de longo prazo. A partir de 2004, os *Twinning* passaram

a estar também disponíveis para os países abrangidos pela Política Europeia de Vizinhança: a leste, Arménia, Azerbaijão, Bielorrússia, Geórgia, Moldávia e Ucrânia; e a sul, Argélia, Egito, Israel, Jordânia, Líbano, Marrocos, Palestina e Tunísia. Para além do reforço da capacitação, estes programas visam apoiar a aproximação legislativa e regulamentar aos padrões de qualidade dos Estados-Membros, no âmbito de acordos de cooperação ou associação assinados com a UE.

O Banco de Portugal tem vindo a intensificar a sua participação nos programas *Twinning*, sempre na qualidade de parceiro setorial. Em 2005 e 2006, a convite da Banca d'Italia, o Banco participou no projeto *Strengthening banking supervision and further institutional developments of National Bank of Romania*, contribuindo em várias matérias na esfera jurídica.

Em 2019, o Deutsche Bundesbank, solicitou a parceria do Banco no âmbito de operações de segurança informática do programa *Strengthening of the institutional capacities of the National Bank of Serbia in the process of EU accession*. Ainda sob a liderança do Deutsche Bundesbank, o Banco participou, em 2020, no *Strengthening the Institutional Capacity of the National Bank of the Republic of North Macedonia in the Process of its Accession to the ESCB*, prestando assistência na área da supervisão comportamental.

Em setembro de 2020, foi adjudicado ao Banco Nacional da Polónia o programa *Strengthening the institutional and regulatory capacity of the National Bank of Ukraine to implement EU-Ukraine Association Agreement*, com duração de 21 meses. Foi solicitada parceria ao Banco de Portugal no domínio do planeamento estratégico, incluindo a prestação de assistência técnica e ações de formação, cujas primeiras missões tiveram lugar em dezembro de 2020, por via remota.

A participação nos *Twinning* tem vindo a consolidar-se como componente relevante da atividade de cooperação do Banco de Portugal. Fruto do seu enquadramento, o Banco encara a geminação como um instrumento de cooperação privilegiado, destacando-se pela eficácia do seu contributo para o reforço institucional dos bancos centrais e a estabilidade macroeconómica dos países parceiros.

## 2 Inquérito sobre novas tendências na atividade de cooperação

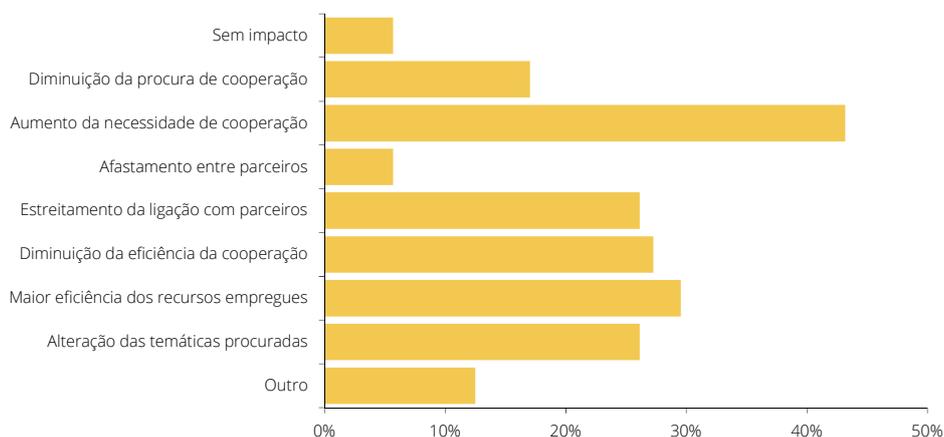
As medidas de contenção da pandemia condicionaram significativamente a cooperação técnica internacional em 2020, sobretudo pela relevância da sua componente presencial. Com a generalização do teletrabalho e a suspensão das deslocações, as ações de cooperação passaram a realizar-se exclusivamente com recurso a plataformas digitais, obrigando a uma adaptação transversal das metodologias de trabalho, da configuração das ações e dos conteúdos partilhados. Ainda que com uma motivação excecional e temporária, algumas das transformações poderão vir a ter impacto permanente na forma como os bancos centrais cooperam, com destaque para a forte aceleração da digitalização.

Neste contexto, o Banco de Portugal tomou a iniciativa de lançar um inquérito a gestores e coordenadores da cooperação de instituições parceiras, procurando refletir sobre as tendências que se podem inferir após um ano de atividade sob restrições sanitárias. Foram enviados 191 inquéritos a interlocutores de 51 bancos centrais e 11 instituições internacionais, entre outros, com o interesse do tema a suscitar uma taxa global de resposta de 46%.

### 2.1 Análise das respostas

Atendendo à amplitude geográfica da cooperação do Banco de Portugal, as respostas oferecem uma perspetiva abrangente sobre os impactos da pandemia na atividade, a experiência digital e as expectativas para o futuro da cooperação.

**Gráfico 2.1 • Principais impactos da pandemia na atividade de cooperação**

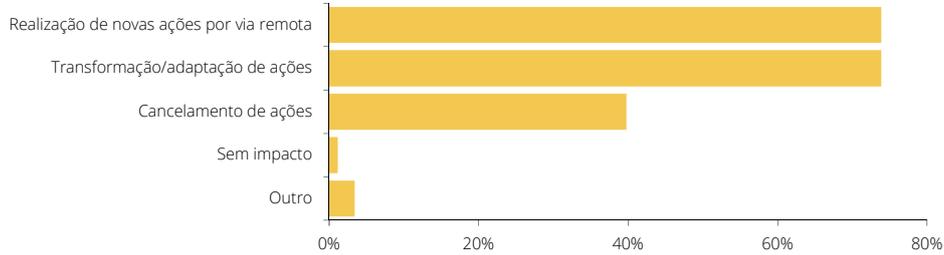


Fonte: Banco de Portugal. | Nota: 88 observações, escolha múltipla.

O impacto da pandemia na atividade de cooperação foi reconhecido em 94% das respostas obtidas, destacando-se a perceção de que a crise trouxe um aumento da necessidade de cooperação (47%). Entre os impactos, a baixa prevalência do afastamento entre entidades parceiras (6%) e a identificação da maior eficiência de recursos (30%) e da alteração das temáticas procuradas (26%) surgiram como indicadores da resiliência e da capacidade de adaptação da atividade. A diminuição da eficiência da cooperação foi o principal impacto negativo identificado (27%). Para

além das opções dadas, merecem destaque referências ao maior alcance das soluções digitais, capazes de mobilizar maiores audiências para as ações de cooperação.

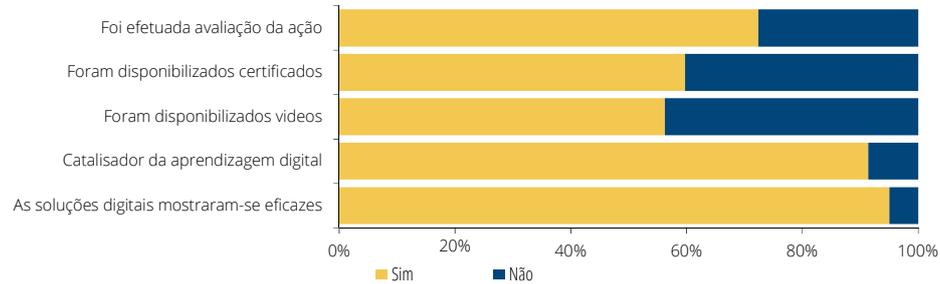
**Gráfico 2.2 • Principais impactos da pandemia na organização das atividades**



Fonte: Banco de Portugal. | Nota: 88 observações, escolha múltipla.

Num período de elevada incerteza, a emergência da pandemia obrigou a repensar parte significativa da atividade prevista em 2020 e continua a levantar desafios à programação de 2021. No que diz respeito aos principais impactos na organização das atividades, o cancelamento de ações embora relevante, foi identificado em menos respostas (40%) do que a transformação/adaptação e a realização de novas ações por via remota (74% em ambos os casos).

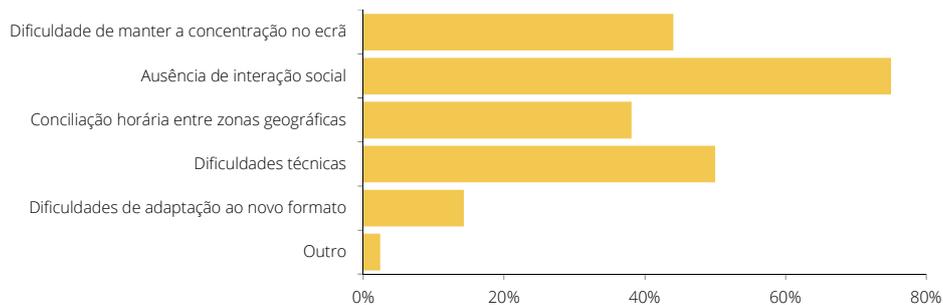
**Gráfico 2.3 • A experiência digital**



Fonte: Banco de Portugal. | Nota: 79 observações.

Na maioria das respostas obtidas foi clara a perceção de que as soluções digitais se mostraram eficazes (95%) e de que a pandemia foi um catalisador para a aprendizagem digital (91%).

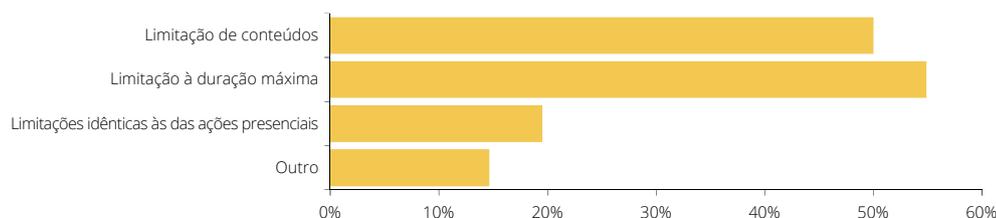
**Gráfico 2.4 • Principais obstáculos à implementação da solução digital**



Fonte: Banco de Portugal. | Nota: 84 observações, escolha múltipla.

A ausência de interação social foi reconhecida como o principal obstáculo à implementação de soluções digitais (75%), sendo também relevantes as dificuldades técnicas (50%), a dificuldade de manter a concentração no ecrã (44%) e a conciliação horária entre diferentes zonas geográficas (38%). Não obstante, destaca-se a pouca expressividade das respostas que identificaram dificuldades de adaptação à via remota (14%), um indicador da capacidade de adaptação das instituições ao ecossistema digital, já iniciada em anos anteriores.

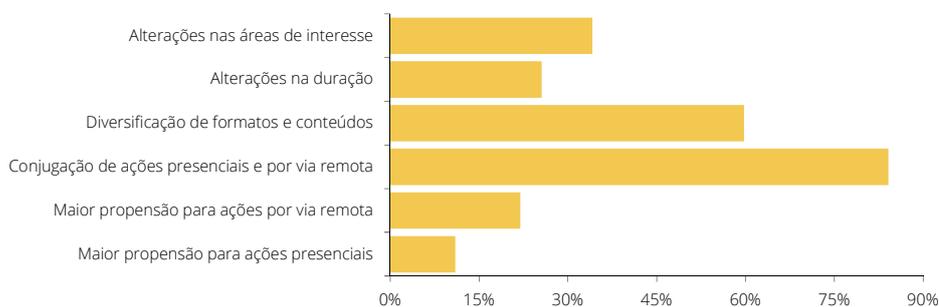
### Gráfico 2.5 • Principais limitações na utilização da via remota



Fonte: Banco de Portugal. | Nota: 82 observações, escolha múltipla.

À experiência digital foram apontadas limitações quanto à duração das ações (55%) e aos conteúdos partilhados (50%), sendo de relevar ainda menções à perda de oportunidades de *networking* e dos benefícios dos contactos informais.

### Gráfico 2.6 • O modelo de cooperação no futuro



Fonte: Banco de Portugal. | Nota: 82 observações, escolha múltipla.

Das características que o modelo de cooperação futuro deverá apresentar, uma larga maioria de respostas apontou para a conjugação de ações presenciais e por via remota (84%), destacando-se ainda a tendência para uma maior diversificação de formatos e conteúdos (60%). Entre os comentários livres obtidos sobre o futuro da cooperação, destaca-se o reforço da capacidade tecnológica das instituições e das competências informáticas dos colaboradores.

Com o fim das restrições à circulação, espera-se que o nível de ações por via remota estabilize em níveis superiores ao verificado antes da pandemia, aproveitando as vantagens de um modelo mais digital, designadamente a eficiência de recursos empregues, a democratização do acesso a conteúdos da cooperação e o menor impacto ambiental da atividade. Não obstante, o regresso à atividade presencial permitirá mitigar as desvantagens de um modelo exclusivamente digital, especialmente em áreas em que a troca de conhecimento é menos suscetível de se fazer por via remota e em setores em que a transmissão de conteúdos

cara-a-cara e as oportunidades de *networking* têm maior pertinência. É ainda expeável que temáticas relativas à digitalização do setor financeiro, à cibersegurança, à gestão de continuidade de negócio e ao financiamento sustentável tendam a ganhar relevo nas agendas da cooperação técnica internacional.

## 2.2 Caraterização de inquiridos e respondentes

A informação apresentada foi obtida através de um inquérito *on-line*, lançado a 18 de fevereiro de 2021 com prazo de resposta até 8 de março. De um total de 191 inquiridos, foram submetidas 114 respostas, das quais 88 válidas. Os gráficos abaixo sintetizam a cobertura geográfica do exercício, as taxas de resposta por questão e a caraterização do perfil dos respondentes.

Figura 2.1 • Cobertura geográfica do inquérito

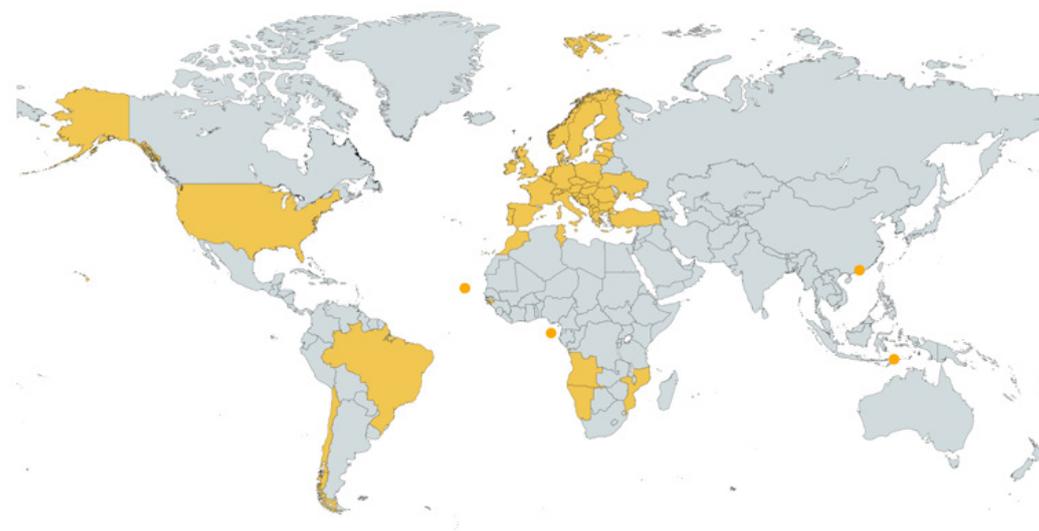
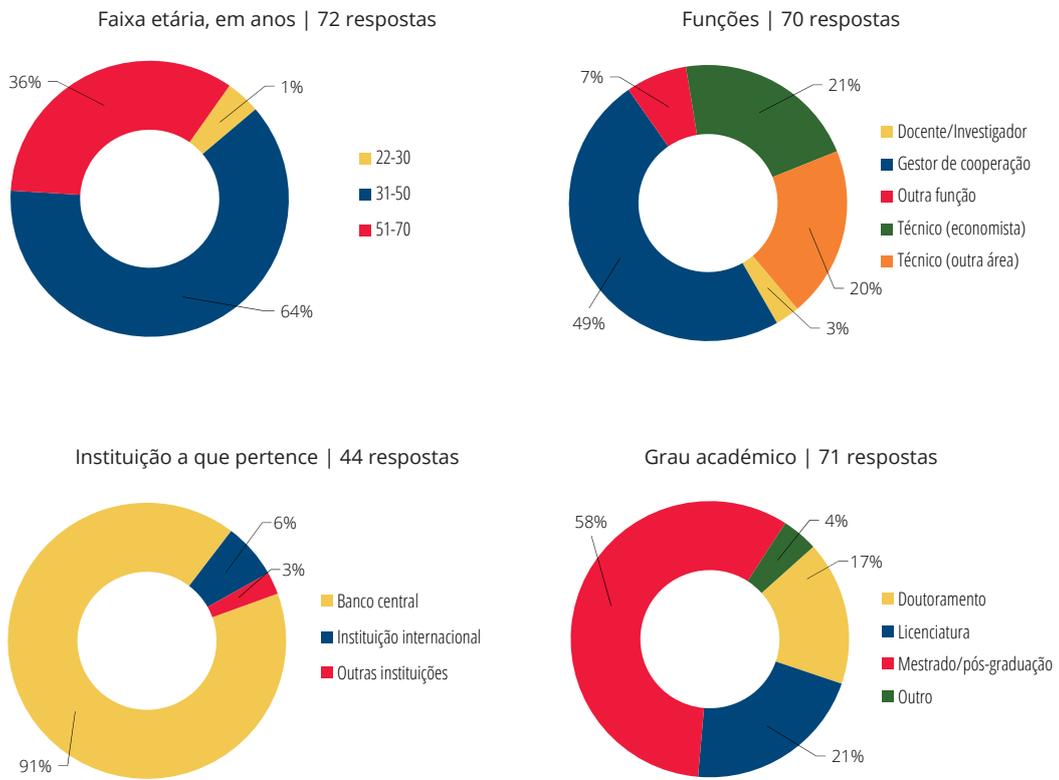


Gráfico 2.7 • Taxas de resposta por questão



Fonte: Banco de Portugal.

**Gráfico 2.8 • Caracterização dos respondentes**



Fonte: Banco de Portugal.

## 3 Cursos e seminários realizados em 2020 com participação dos Países de Língua Portuguesa

### 3.1 Introdução à gestão de reservas e à gestão do risco | 17 a 21 de fevereiro

Curso introdutório, organizado conjuntamente pelo Departamento de Mercados e pelo Departamento de Gestão de Risco, dedicado aos principais conceitos e procedimentos relativos à atividade de gestão de reservas e à complementar gestão do risco financeiro. Abordou temas relacionados com o acompanhamento de mercados, a execução de operações de gestão de carteira (funções de *front-office*), registo e processamento (funções de *back-office*), bem como a medição e controlo de riscos associados.

### 3.2 Implementação da política monetária do Eurosistema | 22 a 26 de junho

Curso organizado pelo Departamento de Mercados, onde foram apresentados os mecanismos de transmissão da política monetária do Eurosistema, incluindo instrumentos disponíveis, critérios de elegibilidade das contrapartes, ativos de garantia para as operações de crédito e execução das operações de política monetária. Incidiu ainda sobre a previsão da liquidez do sistema bancário, o papel das medidas não convencionais, os sistemas de informação usados e o impacto da inovação digital e das *Fintech*.

### 3.3 Risco não financeiro | 27 a 31 de julho

Curso organizado pelo Departamento de Gestão de Risco e pelo Gabinete de Conformidade, que abordou a experiência do Banco nos domínios dos riscos estratégico e operacional, incluindo a identificação e monitorização dos seus indicadores e a gestão dos respetivos incidentes. Foram ainda abrangidos os temas da gestão da continuidade do negócio, segurança da informação e risco de conduta.

### 3.4 Sistemas de pagamentos | 19 a 23 de outubro

Seminário organizado pelo Departamento de Sistemas de Pagamentos, com a apresentação de conceitos fundamentais relativos aos sistemas de pagamentos, cobrindo os sistemas de liquidação em moeda de banco central, os pagamentos a retalho, a inovação nos serviços e sistemas, a listagem de utilizadores de cheque que oferecem risco, a regulamentação, a recolha e produção de informação e a superintendência dos vários sistemas.

### 3.5 Estatísticas e bases de microdados

| 19 a 23 de outubro

Curso organizado pelo Departamento de Estatística, em torno da experiência do Banco de Portugal no domínio da organização e estruturação de um departamento de estatística num banco central. Foram abordadas as principais áreas, com ênfase nas estatísticas monetárias e financeiras, central de responsabilidades de crédito, estatísticas externas, central de balanços, estatísticas de títulos, contas nacionais financeiras e estatísticas das administrações públicas. Cobriu igualmente os temas da qualidade estatística, da gestão integrada da informação e da difusão e comunicação.

### 3.6 Acompanhamento de mercados

| 16 a 20 de novembro

Curso especializado, organizado pelo Departamento de Mercados, para aprofundamento dos conhecimentos relativos a técnicas e instrumentos de suporte ao acompanhamento e à análise regular dos mercados, nas perspetivas histórica e prospetiva. Incluiu uma visão da economia mundial, as características atuais dos mercados cambiais e financeiros e uma abordagem dos elementos essenciais para a gestão de ativos.

### 3.7 Desenho de uma estratégia nacional de formação financeira | 23 a 25 de novembro

Curso organizado conjuntamente pelo Departamento de Supervisão Comportamental e pela Alliance for Financial Inclusion, sobre a conceção e implementação de uma estratégia de formação financeira de âmbito nacional. Incluiu a identificação das principais fases de desenvolvimento, análise dos modelos de governação, bem como a relevância e desafios da monitorização e da avaliação da estratégia, e uma chamada de importância para a educação financeira digital e para o seu papel na estratégia nacional.

### 3.8 Academia do Banco de Portugal

No âmbito da Academia do Banco de Portugal, realizaram-se ao longo do ano várias edições de cursos dedicados ao reforço das competências de gestão e de valorização dos colaboradores dos bancos centrais que contaram com a participação das instituições congéneres dos países lusófonos.

**A técnica *Pomodoro* para a gestão do tempo** – a gestão pessoal do tempo e suas consequências na organização e rentabilização no trabalho diário; a técnica *Pomodoro* de gestão do tempo, adequada às atividades profissionais.

**Criatividade e inovação** – a geração de criatividade e inovação nas organizações, a estimulação do não conformismo organizacional e a criação de um clima potenciador de mudanças positivas.

**Como definir indicadores que meçam os nossos objetivos?** – definir melhores indicadores para os objetivos, para assegurar ambientes de trabalho desafiantes e motivadores.

**O poder do 3D na resolução de problemas: vamos explorar o Lego®** – o método Lego® SeriousPlay® para a resolução de problemas promovendo a participação e envolvimento de todos os elementos das equipas; motivação de equipas e criação de novos graus de envolvimento entre as equipas.

**Eficácia pessoal e comunicação** – identificação da área de controlo individual para potenciar a utilização dos recursos pessoais e a ação na concretização dos objetivos; o papel da comunicação eficaz e assertiva e a criação de interações positivas e eficazes.

**Técnicas de apresentação *By Story Telling*** – os fatores críticos de uma apresentação em contexto profissional e o ajustamento à realidade online; a utilização do *Story Telling* para o aumento da capacidade de comunicação e persuasão.

**O poder das pequenas vitórias** – a força atrativa, a adesão das pessoas e a mobilização de equipas; as mais valias da gestão emocional e da cognição coletiva no desempenho.

