

# inforBANCA

O Sistema Financeiro  
Angolano

O “Quase” que Faz a  
Diferença

Formação na Caixa Galicia

Gestão da Vida



World Bank of  
Creativity



**Caracterização  
do Sistema  
Financeiro  
Angolano**

P4



## Sumário

- 4 Caracterização do Sistema Financeiro Angolano  
*Jorge Leão Peres*
- 6 Citando...
- 7 Divulgando...
- 8 O Recrutamento em Tempos de Crise  
*Isabel Reis*
- 11 A Gestão de Recursos Humanos e a Importância da Formação na Caixa Galicia  
*Pedro Miguel Vassalo*
- 14 A História Conta-nos que...
- 15 Secção  
GESTÃO DA ACTIVIDADE COMERCIAL  
Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Atitudes e Comportamentos de Trabalho  
*Teresa Pereira Esteves*
- 19 Gestão da Vida  
*Maria João Lima e Paula Diogo*
- 21 Conte-nos um Caso ...
- 23 Análise Económica  
Os Prémios de Risco  
*Rui Constantino*
- 25 Secção  
MARKETING BANCÁRIO  
World Bank of Creativity  
*Carlos Coelho*
- 27 Para Além da Formação...  
*Carlos Pereira*
- 29 Excelência na Gestão dos Clientes  
*Ricardo Jerónimo dos Santos*
- 31 Actividades Internacionais
- 33 Instituto Superior de Gestão Bancária
- 34 Formação em Alternância na Banca



**O Recrutamento  
em Tempo de  
Crise**

P8



**A GRH e a  
Importância da  
Formação na  
Caixa Galicia**

P11



**GESTÃO DA  
ACTIVIDADE  
COMERCIAL**

P15



**Gestão da Vida**

P19



**Análise Económica**

P23



**MARKETING  
BANCÁRIO**

P25



Ficha Técnica – **inforBANCA 80** • Abr > Jun 2009

[www.ifb.pt](http://www.ifb.pt)

**Propriedade:**

 **Instituto de Formação Bancária**  
IFB – The Portuguese Bank Training Institute  
Associação Portuguesa de Bancos

**Sede:** Av. 5 de Outubro 164, 1069-198 Lisboa  
Tel.: 217 916 200 • Fax: 217 972 917  
e-mail: [info@ifb.pt](mailto:info@ifb.pt)

**Director:** Manuel Ferreira | **Redacção:** Helena Fontes  
**Capa, Fotografias e Ilustrações:** Rui Vaz | **Design Gráfico e Paginação:** Gracinda Santos  
**Impressão e Acabamento:** EUROPAM, Lda. – Estrada Nacional 249, km 14, Apartado 28, 2726-901 MEM MARTINS

Distribuição gratuita aos empregados bancários, quando feita para o seu local de trabalho.  
**Tiragem:** 13 000 exemplares | **Periodicidade:** Trimestral | **Depósito Legal:** 15 365/87  
A responsabilidade pelas opiniões expressas nos artigos publicados na *inforBANCA*, quando assinados, compete unicamente aos respectivos autores.

# editorial

As crises são conhecidas (e temidas) por aquilo que trazem de mau: recessão, desemprego, problemas sociais graves. No entanto, na sua origem (do grego *krisis*), a palavra tem a ver com decisão e, portanto, com mudança. Ora nem sempre a mudança é negativa. Pelo contrário, mudar é, muitas vezes, sinal de oportunidade, de avanço, de uma vida melhor.

Como poderemos ver na nossa habitual página de análise económica, esta crise é global (afecta todo o mundo), transversal (a todos os sectores) e teve a sua origem no sistema financeiro. É por isso que parece consensual que a solução dos problemas passa, sobretudo, pelo sector bancário em que trabalhamos.

Consensual é também que a crise financeira se combate ao mais alto nível com a acção das organizações internacionais e os governos. E cada um de nós, os que na banca lidamos com os clientes, não podemos fazer nada? É evidente que sim. Esta crise é também uma crise de confiança provocada, muitas vezes, pelo justificado desconhecimento pelas pessoas do que é hoje o sofisticado mundo do dinheiro. Por isso, informar, ou, melhor ainda, formar os clientes, tornou-se uma tarefa ainda mais urgente e importante.

Neste aspecto, estamos bem. Os bancos portugueses apostam fortemente na formação dos seus colaboradores e nós, no Instituto, temos sido seus parceiros privilegiados. Sabemos, por isso, que estamos preparados para responder com eficácia e transmitir tranquilidade. Os colaboradores dos nossos bancos gozam da confiança dos seus clientes, que se habituaram a ver neles conselheiros e confidentes. Haverá que aproveitar esse precioso capital construído, ao longo dos anos, por uma actuação ética, assente em valores que caracterizam a actividade que exercemos.

E, no domínio da chamada literacia financeira, talvez devamos ir mais longe. Os produtos financeiros tornaram-se complexos e sofisticados e é bom que assim seja. Os clientes, o público em geral, precisam de mais conhecimento para decidir. Muitos passos têm sido dados por alguns dos nossos bancos, pelos reguladores e, diga-se, também pelo nosso Instituto. Talvez seja a hora de conjugarmos esforços.

Neste número, como nos compete, continuamos a dar muita atenção à formação e aos recursos humanos e, nessa linha, publicamos três interessantes artigos sobre o tema. Os textos que editamos sobre gestão do tempo (ou gestão da vida) e criatividade constituem excelentes reflexões que os seus autores nos oferecem. Destacamos, finalmente, uma oportuna caracterização do pujante sistema bancário angolano com o qual, como é sabido, a banca portuguesa tem hoje importantes parcerias.

Manuel Ferreira

# Caracterização do Sistema Financeiro Angolano



Jorge Leão Peres\*

O sistema financeiro angolano apresenta hoje um nível de desenvolvimento e sofisticação considerável, longe daquele que vigorou nos primeiros anos da independência nacional, em que, em função do modelo económico adoptado pelo país, o modelo de economia planificada centralmente, de inspiração socialista, a actividade bancária e seguradora (e de comércio externo) eram monopólios do Estado.

Em função disso, cerca de um ano após a independência nacional, através de diplomas legais de 5 de Novembro de 1976 foram confiscados os activos e passivos adstritos à actividade do Banco de Angola (Lei n.º 69/76) e do Banco Comercial de Angola (Lei n.º 70/76), tendo em seu lugar sido constituídos o Banco Nacional de Angola e o Banco Popular de Angola, respectivamente.

Refira-se que antes deste acto formal, na realidade, a actividade bancária era conduzida já por uma Comissão Coordenadora da actividade bancária, criada em 14 de

Agosto de 1975, meses antes da independência nacional, no acto que se designou por “Tomada da Banca” e que tinha como função a direcção e coordenação das instituições de crédito que na circunstância viram os seus órgãos sociais suspensos. Por aquela altura, operavam em Angola, para além do Banco de Angola, que era o banco emissor e comercial, cinco bancos comerciais, a saber, Banco Comercial de Angola (BCA), Banco de Crédito Comercial e Industrial (BCCI), Banco Totta Standard de Angola (BTSA), Banco Pinto & Sotto Mayor (BPSM) e o Banco Inter Unido, bem como quatro estabelecimentos especiais de crédito, concretamente, Instituto de Crédito de Angola (ICRA), Banco de Fomento Nacional (BFN), Caixa de Crédito Agro-Pecuário e o Montepio de Angola.

Assim, em lugar destas instituições de crédito, passaram a operar em Angola apenas dois bancos, o Banco Nacional de Angola (BNA), como banco emissor e comercial, e o Banco Popular de Angola (BPA), que na realidade não passava de simples caixa de captação de poupanças, já que lhe era vedada a actividade creditícia. Apenas ao BNA competia a concessão de crédito e o exercício de outras funções típicas de um banco comercial. Igualmente as seguradoras e outras instituições de mutualidade então existentes foram confiscadas e integradas em uma única empresa estatal, a Empresa Nacional de Seguros e Resseguros de Angola (ENSA).

Com o desmoronar do bloco socialista em 1988 e a conseqüente ruptura do modelo de dirigismo económico centrado no Estado, Angola ensaiou as primeiras mudanças no domínio económico, através do lançamento do Programa de Saneamento Económico e Financeiro (SEF), em 1988, que, de entre várias acções, objectivava a adopção do modelo de economia de mercado. No plano político, foi instaurado o multipartidarismo com a realização das primeiras eleições gerais em 1992.

Influenciado pelos ventos da mudança, o quadro jurídico e económico da actividade bancária conheceu as primeiras alterações em 1991, quando, de actividade exclusiva do Estado, o negócio bancário foi alargado à iniciativa privada. Passou-se então para um sistema bancário de dois níveis, sendo o primeiro nível para o Banco Nacional de Angola, investido das funções de banco central, banco emissor e



“Com a crescente modernização do sistema financeiro angolano, em particular do bancário, outros operadores nacionais e estrangeiros entraram em cena nesta faixa deveras importante da actividade de intermediação financeira, pilar determinante para o desenvolvimento económico e social do país.”

supervisor do sistema financeiro, e o segundo nível para os bancos comerciais e de investimento.

Para tal, o Banco Nacional de Angola teve de cessar as actividades da faixa comercial através do repasse das mesmas à Caixa de Crédito Agro-Pecuário (CAP), criada em 16 de Março de 1991, que entretanto veio a ser extinta em 26 de Maio de 2000, por graves problemas de solvabilidade.

Foi, pois, com a abertura da actividade bancária que se verificou uma forte explosão do sector, a partir de 1991; em primeiro lugar, pela reconversão da actividade do então Banco Popular de Angola, passando a exercer as funções de um banco universal, mudando para tal a designação para Banco de Poupança e Crédito (BPC), através de diploma legal de 16 de Agosto de 1991; em segundo lugar, pela constituição de novos bancos públicos, como a CAP, já referida anteriormente, e o Banco de Comércio e Indústria (BCI), por Decreto de 16 de Março de 1991; em terceiro lugar, pela entrada em funcionamento de sucursais de bancos portugueses, nomeadamente, o Banco Totta & Açores (BTA), em Abril de 1993, o Banco de Fomento Exterior (BFE), em Julho de 1993, e o Banco Português do Atlântico (BPA), em Maio de 1994.

Estes primeiros bancos privados a operar em Angola, antes sucursais de bancos portugueses, são actualmente instituições de crédito de direito angolano, com as seguintes designações: Banco Totta de Angola (BTA), Banco Fomento Angola (BFA) e Banco Millenium Angola (BMA), respectivamente.

Com a crescente modernização do sistema financeiro angolano, em particular do bancário, outros operadores nacionais e estrangeiros entraram em cena nesta faixa deveras importante da actividade de intermediação financeira, pilar determinante para o desenvolvimento económico e social do país.

Exercem actualmente a actividade bancária em Angola 18 instituições de crédito, sendo três públicas e 15 privadas, numa extensão de mais de 500 agências.

São bancos públicos o Banco de Poupança e Crédito (BPC), o Banco de Comércio e Indústria (BCI) e o Banco de Desenvolvimento de Angola (BDA), cuja constituição foi aprovada na sessão do Conselho de Ministros de 15 de Março de 2006, por extinção do Fundo de Desenvolvimento Económico e Social (FDES). O BDA é uma entidade financeira pública, que funciona como instrumento

financeiro de execução da política de desenvolvimento e investimento do Governo e tem por objectivo apoiar, de modo diversificado e sustentado, o desenvolvimento económico e social do país.

São bancos privados o Banco Totta de Angola (BTA), o Banco de Fomento Angola (BFA), o Banco Millenium Angola (BMA), o Banco Africano de Investimento (BAI), a funcionar desde Outubro de 1997, o Banco Comercial Angolano (BCA), a funcionar desde Fevereiro de 1999, Banco Sol (BS), a funcionar desde Outubro de 2001, o Banco Espírito Santo Angola (BESA), a funcionar desde Janeiro de 2002, o Banco Regional Keve (BRK), a funcionar desde Outubro de 2003, o Novo Banco (NB), a funcionar desde Novembro de 2003, o Banco Internacional de Crédito (BIC), a funcionar desde Abril de 2005, o Banco de Negócios Internacional (BNI), a funcionar desde Novembro de 2006, o Banco Privado Atlântico (BPA), a funcionar desde Novembro de 2006, o Banco VTB África (VTB), a funcio-

## MEIOS E SISTEMAS DE PAGAMENTOS



nar desde Março de 2007, o Banco Angolano de Negócios e Comércio (BANC), a funcionar desde Março de 2007, e o Finibanco Angola, a funcionar desde Maio de 2008. Está para breve a entrada em funcionamento de mais uma instituição de crédito. Trata-se do Banco Quantum Capital Internacional.

Até ao ano 2000 operavam em Angola sete bancos, e hoje o número ascende a 19, portanto, um crescimento considerável; em média, um banco e meio por ano.

Vários factores fundamentam esta evolução, mas dois são predominantes. O primeiro, de natureza política, deve-se ao facto de o país ter conhecido a paz definitiva em 2002, com a assinatura dos acordos de paz no dia 4 de Abril. O segundo, de natureza económica, radica no facto de, a partir de 2003, a economia angolana ter começado a apresentar sinais visíveis de estabilização macroeconómica, a julgar pelos índices de inflação e de depreciação cambial (Quadro 1).

Todavia, apesar da forte expansão, a actividade bancária ainda é incipiente, pelo que existem espaços a preencher se essa actividade for encarada na perspectiva do índice de bancarização da população, que em Angola se situa em 6,5%; portanto, podemos considerar que o nível de acesso e de utilização dos serviços financeiros pelas pessoas ainda é reduzido.

Em termos de comparação, segundo estudo publicado na *Revista Banca em Análise – Angola 2008* da Deloitte, nos Estados Unidos da América este índice é de 90,5%, em Portugal é de 88,8%, na África do Sul é de 46%

e na Nigéria (país mais populoso de África) é de 9,5%.

Face ao elevado nível de crescimento económico do país, aliado a maior oferta de produtos e serviços bancários, ao aprimoramento da regulamentação do mercado e a uma crescente cobertura pelo país da rede bancária, não restam dúvidas de que este indicador se alterará significativamente nos próximos tempos.

O quadro actual do sistema financeiro angolano, aprovado pela Lei n.º 13/05, de 30 de Setembro, enquadra as instituições financeiras em dois tipos: as instituições financeiras bancárias, que são os bancos em geral, e as instituições financeiras não bancárias.

As instituições financeiras não bancárias estão configuradas em três níveis de actuação: as instituições financeiras não bancárias ligadas à moeda e crédito, sujeitas à jurisdição do Banco Nacional de Angola, as instituições financeiras não bancárias ligadas à actividade seguradora e previdência social, sujeitas à jurisdição do Instituto de Supervisão de Seguros de Angola, e as instituições não bancárias ligadas ao mercado de capitais e ao investimento, sujeitas à jurisdição do Organismo de Supervisão do Mercado de Valores Mobiliários (a Comissão de Mercado de Capitais).

Com este quadro jurídico-legal, estão criadas as premissas para o relançamento do mercado financeiro, principalmente na vertente do mercado de capitais, que se efectivará com a entrada em funcionamento, muito brevemente, da Bolsa de Valores e Derivativos de Angola (BVDA). ■

Quadro 1

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008 (3)
<b>Inflação anual acumulada (1)</b>	105,60%	76,57%	31,02%	18,53%	12,20%	11,78%	11,20%
<b>Depreciação cambial (2)</b>	74,94%	25,87%	9,13%	-4,50%	-0,74%	-6,45%	0,01%

(1) Fonte: Instituto Nacional de Estatística.

(2) Calculado com base nos dados da taxa de câmbio de referência média no final do ano, publicados no *Boletim Estatístico do Banco Nacional de Angola*.

(3) Dados a 30 de Novembro de 2008.

\*Director do Gabinete de Desenvolvimento Organizacional do Banco Nacional de Angola

## Citando ...

→ O homem acredita mais com os olhos do que com os ouvidos. Por isso, longo é o caminho através de regras e normas, curto e eficaz através do exemplo.

Séneca

→ O investimento em conhecimento paga sempre melhor juro.

Benjamin Franklin

→ Acredito fervorosamente na sorte e descobri que, quanto mais trabalho, mais sorte tenho.

Thomas Jefferson

→ Um “não” dito com convicção é melhor e mais importante que um “sim” dito meramente para agradar ou, pior ainda, para evitar complicações.

Mahatma Gandhi

→ O resultado de fazer malabarismos com elefantes é que ninguém, incluindo o próprio, fica encantado com o seu desempenho.

Jones Loflin e Todd Musig

→ Preço é o que você paga. Valor é o que você recebe.

Warren Buffet

→ Os elefantes têm muita dificuldade em se adaptarem, enquanto as baratas sobrevivem a tudo.

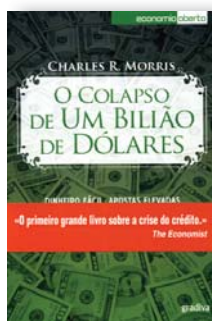
Peter Drucker

# Divulgando



A China é um autêntico laboratório de gestão.

**Economia e Gestão Chinesas – Aspectos Fundamentais**, editado pelas **Edições Sílabo**, debruça-se sobre os diferentes modelos de desenvolvimento, ensaiados e aplicados em diferentes províncias. **Nelson Santos António** analisa ainda as redes de negócios, sublinhando que é mais importante conhecermos o funcionamento das redes do que o funcionamento das empresas, porque as empresas aparecem e desaparecem para satisfazerem as necessidades das redes de negócios. ■



Estamos a viver o ambiente financeiro mais instável da história recente. De acordo com **Charles R. Morris**, a crise das hipotecas *subprime* é apenas o início das perturbações que atravessarão todo o espectro dos activos financeiros.

**O Colapso de Um Bilião de Dólares – Dinheiro Fácil**, Apostas Elevadas e Grande Crise do Crédito, editado pela **Gradiva**, revela-nos os instrumentos financeiros ocultos, os erros políticos, os dogmas e as ilusões que criaram a maior bolha de crédito da história do mundo. ■



**O Prisioneiro, o Amante e as Sereias**, de **Paulo Trigo Pereira** e editado pela **Editora Almedina**, adopta uma perspectiva pluridisciplinar a partir da matriz do institucionalismo económico, incorporando contributos da ciência política e da sociologia. Desenvolve ainda várias aplicações ao caso português. Como promover a cooperação quando há incentivos para comportamentos egoístas de “andar à boleia” da generosidade dos outros? Como conciliar decisões democráticas com o respeito das liberdades individuais? As instituições existem para lidar com estes e outros dilemas. ■



Já alguma vez teve a impressão de que está a fazer malabarismos com elefantes?

Pois é, tentar fazer tudo é o mesmo que fazer malabarismos com elefantes – impossível! E se tentasse gerir a sua vida como se esta fosse um circo de três pistas – o trabalho, as relações com os outros e a relação consigo próprio?

**A Vida é como um Circo – Como Encontrar a Chave do Sucesso na Vida e no Trabalho**, de **Jones Loflin e Todd Musig**, editado pela **Editorial Presença**, é um guia bem-humorado que o ajudará a concentrar-se no que é realmente importante para poder desfrutar enfim do espectáculo que é a vida. ■



Tres razões para ler este livro:

- A verdade sobre a formação de equipas ganhadoras e sobre a definição de funções de alta produtividade;
  - A verdade sobre o facto de os colaboradores ‘felizes’ nem sempre serem os mais produtivos;
  - A verdade (surpreendente) sobre os comportamentos que quer realmente recompensar.
- É o que nos apresentam **Stephen P. Robbins**, em **O Segredo – Na Gestão de Pessoas**, e a editora **Centro Atlântico**. Propõem-nos ainda um antídoto para as opiniões sem fundamento em muitos livros populares de gestão. ■



Se o tratamento adequado depende de um bom diagnóstico, os bons diagnósticos dependem da qualidade das ferramentas conceptuais e de intervenção.

**Aristides Isidoro Ferreira e Luís Fructuoso Martinez** trazem-nos, de forma equilibrada, o tema do diagnóstico de regresso às teorias da organização e da gestão. Com um olhar sobre o futuro sem esquecer o passado, o **Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional**, editado pela **Editora RH**, é especialmente adequado para gestores e técnicos que procuram garantir nas empresas onde trabalham uma gestão dinâmica, com sucesso estratégico sustentado. ■

Outros livros recebidos que podem ser consultados na nossa biblioteca:

- **Plátano Editora** – *Manual de Comunicação Empresarial*, de Maria de Vasconcelos e Joaquim Caetano;
- **Actual Editora** – *Andy Grove – As Lições de Vida e de Gestão do Lendário Líder da Intel*, de Richard S. Tedlow;
- **Editora Almedina** – *Economia do Crescimento*, de João Ferreira do Amaral; *Fundos de Investimento em Portugal – Análise do Regime Jurídico e Tributário*, de Tiago dos Santos Matias e João Pedro A. Luís;
- **Editora RH** – *Gestão Ética e Socialmente Responsável*, de Arménio Rego, Miguel Pina e Cunha, Nuno Guimarães da Costa, Helena Gonçalves e Carlos Cabral-Cardoso; *Manual de Estudos Organizacionais*, de Miguel Pina e Cunha e Suzana Braga Rodrigues;
- **Edições Sílabo** – *Novos Desafios da Gestão da Informação*, de José Rascão; *Swaps e Derivados de Crédito – Ganhar (e Não Perder) nas Bolsas e nos Mercados OTC*, de Domingos Ferreira.

Os nossos agradecimentos aos editores.

# O Recrutamento em Tempos de Crise

## O “quase” que faz a diferença



Isabel Reis\*

**R**ecrutar em tempos de crise é **quase** igual a recrutar fora de tempos de crise (do ponto de vista do recrutador, bem entendido). É sobre o “quase”, que pode fazer a diferença entre os tempos, que me proponho dissertar um pouco, não tanto com certezas ou “receitas” pré-definidas, do tipo “recrute assim e tem 100% de sucesso garantido”, mas antes levantando algumas dúvidas e reflexões que me parecem pertinentes na época por que passamos.

Trabalho em recursos humanos desde 1989 e já não tenho conta das entrevistas de recrutamento e selecção em que participei. De certeza que a unidade em que se podem contar é a dos milhares. Contudo, hoje, ainda não posso dizer que sei com muita certeza se um candidato serve para esta ou aquela posição na empresa. Posso dizer com uma dose grande de confiança se aquele candidato não serve para a empresa, mas não conheço ninguém

“... é fundamental perceber que se treinam competências, mas nunca se treinam formas de ser e de pensar.”

que consiga afirmar que este candidato serve para a vaga pretendida. Não acredito em recrutadores experientes que nos dizem que ao fim de cinco minutos já perceberam pelo olhar, pela firmeza do aperto de mão ou pela forma como se vestem, que os candidatos são os ideais para aquilo que pretendemos. Acredito, sim, no oposto: de facto, há pequenas coisas tão anti-culturais para uma empresa em particular que não vale a pena continuar muito tempo a entrevista porque a regra de ouro é a de que o candidato tem de se adaptar à cultura da empresa e nunca o contrário.

Recrutar não é uma ciência exacta como a Matemática, situa-se antes no “terreno” das probabilidades. Certo candidato, num determinado contexto, tem maiores probabilidades de corresponder ao que a empresa quer do que outro. Ora, é esta interligação candidato/contexto que hoje está alterada, dado que “o contexto” é incerto, mais incerto do que há algum tempo atrás. Esta incerteza ocasiona dúvidas aos candidatos sobre “onde investirem os seus esforços, dúvida que é, a meu ver, exactamente a mesma do recrutador. Porém, será de facto muito diferente de épocas de “não crise”? Deverá ser a questão das competências o foco do recrutamento (com ou sem crise)?

O que acredito é que, se alguém não possui as competências nesta ou naquela função, não é muito difícil alterar esse estado de coisas: a formação serve exactamente para esse fim, embora com limitações de custo e tempo. Se a falta de competências for muito grande, resta gastar muito dinheiro e muito tempo para se conseguir dar as competências desejadas. Quanto aos valores e características de personalidade de um candidato, por mais que se dê formação, esta não terá qualquer efeito. Por isso, é fundamental perceber que se treinam competências, mas nunca se treinam formas de ser e de pensar. Estas são inatas. E são estas que se devem ter em atenção quando se recrutam pessoas. A crise, ao diminuir, de facto, a



quantidade de recrutamento externo possível, leva-nos a enfatizar ainda mais este factor, a aumentar a exigência dos nossos “filtros” de admissões. Se eu só tenho 1 euro para investir em admissões, tenho, mais do que nunca, que garantir que 99 cêntimos são para recrutar **talento**. Por seu lado, o candidato que está no mercado de trabalho tem de garantir que consegue diferenciar-se entre cada vez mais concorrentes, alargando o seu *mind set*, questionando-se sobre quais os seus verdadeiros talentos (serão estes que o conduzirão ao sucesso), alargando as fronteiras-alvo e diversificando ao máximo as suas competências. A questão da diversidade, e da sua garantia, assume uma enorme importância em épocas de crise, quer para os candidatos, quer para as empresas. Para a empresa, é vital ter formas diversas de resolver problemas, grupos de pessoas com soluções/abordagens diferentes. A importância da **diversidade**, particularmente em época de crise, **iguala a da competência**. Aplicando este conceito directamente ao modo de fazer recrutamento, eu defendo a maior diversificação possível de técnicas e de decisores: o único facto mais científico que sabemos sobre as boas práticas de recrutamento é o de que, quantos mais entrevistadores, melhor, uma vez que o risco de um mau recrutamento diminui substancialmente.

**De que falo quando falo em dar primazia à personalidade, a valores, a formas de ser e de pensar? Que valores, que “personalidades”?** Não tenho a presunção de dar “a” resposta, mas sim e apenas a “minha resposta”, com aquilo que acredito ser fundamental para sair da crise. Para mim, estas questões ligam-se directamente a outras:

- Para que servem as empresas?
- Para que servem os líderes nas empresas?
- Para que serve a generalidade dos colaboradores nas empresas?

A minha resposta é simples e única: “para servir”. Serviço, serviço, serviço...

Este “conceito grande” engloba muitos outros: **implicação, esforço** (sem trabalho não se sairá da crise, a melhor estratégia é “fazer”), **orientação para o cliente** (seja em áreas comerciais, seja em qualquer outro lugar na organização, há que ter sempre em mente que existimos nelas porque existem clientes).

Falei do conceito de “serviço”, mas há **outras características** que procuro num candidato, especialmente nestes tempos de crise:

- **Visão** – a extraordinária capacidade de estar “à frente” dos problemas. Como diz o ditado, “Gerir é prever”: a “arte” de trazer sempre soluções, mesmo antes dos problemas acontecerem.
- **Inovação** – ser capaz de encontrar soluções “fora da caixa” é estratégico. Lembremo-nos de que qualquer decisão, qualquer compra, é uma inovação. Quando o cliente compra, está a inovar, está a trazer para o seu portfólio algo de novo. A pessoa genui-



namente inovadora transmite entusiasmo e vontade de melhorar aos outros e esse outro é a sua equipa, o seu cliente, a sua empresa. O entusiasmo contagia e, em épocas de crise, pessoas com este *drive* são fundamentais.

- **O sorriso, a energia a linguagem do corpo** – “We hire people who smile”, frase do Starbucks Manager. “Quem não sabe sorrir não deve abrir uma loja”, provérbio chinês. Em tempos de crise, em que o número de frentes de problemas são várias, é particularmente importante trazer para as equipas (especialmente se estamos a falar de lugares de liderança) pessoas que saibam sorrir, dizer obrigada e, se for o caso, pedir desculpa.
- **Mente aberta** – não ter “pré-conceitos” é estratégico para descobrir novos caminhos; não ter “pré-conceitos” é estratégico para alargar fronteiras; não ter “pré-conceitos” é estratégico para captar e reter novos clientes; não ter “pré-conceitos” é estratégico para reduzir a fricção nas equipas de trabalho; não ter “pré-conceitos” é estratégico para saber ouvir os outros; não ter “pré-conceitos” aumenta o grau de liberdade e de planos B; não ter “pré-conceitos” é estratégico para sermos capazes de nos vermos ao espelho e contribuirmos para a nossa própria evolução.

**Como sei se um candidato tem ou não sentido de serviço? Como sei da sua implicação e do seu emprego? Se é visionário e inovador?**

Eu, pessoalmente, deixo-me conduzir pela sua história, pela história que me conta de como pôs os seus talentos ao serviço da sociedade, das empresas por onde passou e ao seu próprio serviço. Como o fez? E não só o que fez ou quanto fez (que são também e sempre variáveis importantes). E que “bagagem” considera trazer hoje na sua “experiência de vida” que possa pôr ao serviço desta empresa? Como? Mais do que conhecer os seus sucessos, gosto de

“... o único facto mais científico que sabemos sobre as boas práticas de recrutamento é o de que, quantos mais entrevistadores, melhor, uma vez que o risco de um mau recrutamento diminui substancialmente.”



saber como superou as suas falhas, os seus fracassos. Que estratégias de “imitação”, de resolução de problemas costuma usar? Quais são as suas fronteiras de serviço à empresa, isto é, onde é que o serviço à empresa começa a colidir com o serviço a si próprio? ..... e é neste diálogo, nesta história que se conta, que vou “descobrir” “a pessoa”, aquela pessoa que tenho à frente. Depois, é trocar opiniões com outros entrevistadores e decidir.

Mas, voltando ao início deste texto, tudo isto de que tenho falado já era válido antes da crise (se é que há um antes da crise....) Tudo é uma questão de intensidade. Tudo o que já era importante assume hoje ainda maior importância, e é este, a meu ver, o “quase” que faz a diferença entre o antes e o depois. Estamos hoje mais atentos, e a vida real reforçou a percepção de quão importantes são as dimensões de que tenho estado a falar.

No início deste texto, falei de dúvidas, de reflexões que a temática do recrutamento nos coloca hoje, especialmente porque estamos em crise. Para a empresa, no estrito sentido do recrutamento, este é também um

**tempo de oportunidade.** Ao apertar-se o “crivo”, acredito, estamos a aumentar a qualidade dos recursos humanos, do capital humano que trazemos para a empresa. Ao não haver uma directriz clara de sucesso para os jovens, também acredito que cada vez mais sigam os seus talentos naturais, o que, para os que conseguirem colocação, aumentará por certo a satisfação e produtividade. Porém, não podemos deixar de nos questionarmos sobre a enorme quantidade de talento que existe hoje no mercado de emprego não aplicada.

Serão esses jovens capazes de criar o seu próprio emprego? O que surgirá, que novas ideias e empresas concorrerão com as actuais? O que nos trará uma geração que uns consideram super-preparada e outros consideram “hipotecada” e pouco preparada (mas relativamente à qual há poucas opiniões de meio termo), que terá de ter dureza para enfrentar todos os desafios que lhe são colocados? Como vamos no futuro, dada a alta selectividade e o pouco recrutamento actual, gerir o envelhecimento da população (já identificado como o grande desafio do milénio)? Como é que as redes sociais (hi5, etc.) influen-

ciarão (já influenciam) o processo de recrutar? No meio de muitas e muitas dúvidas a que só o tempo responderá, considero que há hoje algumas certezas, certezas que diferem dum passado recente.

Hoje, as empresas portuguesas contratam já muitos estrangeiros e trabalham em Angola, Espanha, EUA, etc. Este alargar de fronteiras e da multi-culturalidade é uma realidade actual e deverá levar aqueles que estão no mercado de emprego a equacionarem outros mercados de emprego, outras fronteiras. Quer as pessoas que estão no mercado de emprego, quer as empresas têm de seguir o trilho da **nova geografia da oportunidade.** A oportunidade está hoje polarizada por novos mercados: Angola, Norte de África, China, Índia... Quem procura uma colocação aumenta a probabilidade de o conseguir se estiver disponível e aberto à mobilidade e preparado para lidar com diferentes culturas e formas de estar.

Estar aberto a novas culturas e preparado significa não apenas ter a coragem de partir, mas também ter a humildade suficiente para perceber aquilo que outras culturas têm para oferecer de interessante.

A humildade é talvez a grande mais-valia que esta crise nos ensina. Mesmo os que julgavam já tudo saber vêem-se na circunstância de reaprender, tudo re-equacionar e isso, embora difícil e com custos sérios para todos nós, abre também a possibilidade de a sociedade, como um todo, avançar para novos patamares de desenvolvimento. ■

\*Assistente de Direcção de Recursos Humanos do Banco Espírito Santo

# A Gestão de Recursos Humanos e a Importância da Formação na Caixa Galicia



Pedro Miguel Vassalo\*

“A nossa estratégia de recursos humanos assenta num modelo de crescimento baseado principalmente no desenvolvimento interno de talento.”

A Caixa Galicia tem a sua origem em 1842, tendo sido fundada em 1978, como resultado da integração de várias entidades financeiras.

Como todas as *cajas de ahorros* espanholas, a Caixa Galicia tem uma natureza fundacional privada, sem accionistas. Nos seus órgãos de Governo estão representados os clientes, os seus empregados e os organismos, entidades e corporações locais de reconhecido prestígio e papel na sociedade. Não tendo accionistas, ao contrário do que acontece, por exemplo, com um banco, o seu fim último não é a remuneração do accionista, mas o servir a sociedade, o contribuir para o seu desenvolvimento social, cultural e económico. O seu objecto social inclui, assim, de uma forma muito destacada, a realização de obra de carácter social e de beneficência, sendo que, à semelhança de todas as outras *cajas de ahorro*, grande parte dos resultados anuais por si obtidos são aplicados directamente na prossecução deste objectivo.

Com uma rede próxima dos 900 balcões, com 1,9 milhões de clientes e quase 5 000 colaboradores, com um volume de negócio de 77,7 mil milhões de euros e resultados Antes de Impostos de 454 milhões de euros em 2007, a Caixa Galicia é hoje uma das principais instituições financeiras espanholas, sendo líder do sector na Galiza.

A Caixa Galicia está em Portugal desde o ano 2000. O nosso país é entendido como um mercado de expansão natural, atendendo, principalmente, à proximidade geográfica com a Galiza e aos fortes e crescentes laços sociais, culturais e económicos, que, desde há muito, unem Portugal e a Galiza. A sua estratégia para Portugal é de banca universal, pretendendo ir de encontro às necessidades quer do segmento de particulares, quer do segmento de empresas. Dispõe, actualmente, de uma rede de sete balcões (Lisboa, Porto, Valença do Minho, Maia, Gaia, Viana do Castelo e Braga), que é complementada pela forte aposta que tem vindo a realizar no canal de banca telefónica e por Internet.



## Os Recursos Humanos na Caixa Galicia

A actividade da Caixa Galicia é a banca comercial. E o que é fazer banca comercial? De uma forma muito básica, é, num determinado meio envolvente, identificar as necessidades dos clientes e procurar satisfazer essas mesmas necessidades. Como? Através da prestação de serviços e da oferta de produtos financeiros. E de que necessitamos para fazer tudo isto? Necessitamos de PESSOAS e necessitamos de saber gerir essas mesmas PESSOAS da melhor forma.

E de que PESSOAS necessitamos? Necessitamos dos 'melhores' e dos mais adequados a cada função. Necessitamos de PESSOAS com um determinado perfil, em termos de competências e de atitude, necessitamos de PESSOAS bem preparadas, em termos de conhecimentos e, novamente, de atitude, e necessitamos de PESSOAS que contribuam para os resultados. Procuramos PESSOAS orientadas para o cliente e, como vimos, orientadas para os resultados. Procuramos PESSOAS flexíveis, com iniciativa e proactividade, com vontade de aprender e de progredir. Procuramos PESSOAS que se identifiquem com a instituição, que tenham gosto pelo trabalho em equipa, que tenham capacidade de aquisição e de utilização de conhecimentos técnicos, que tenham capacidade de auto-motivação e que cumpram o código deontológico interno: para com a instituição e para com o cliente. Sobretudo, procuramos PESSOAS que reflectam os nossos valores corporativos:

- **Trabalho em Equipa** – capacidade para colaborar e cooperar profissionalmente com outros, formar parte de uma equipa e trabalhar com recursos comuns, colocando os interesses pessoais atrás do cumprimento dos objectivos e dos interesses da equipa;
- **Orientação para os Resultados** – preocupação permanente pela obtenção de resultados, ambição e superação pessoal na realização de tarefas e gerar de patamares de excelência e criação de valor no desempenho pessoal;
- **Espírito Empreendedor** – capacidade para iniciar acções e/ou propor ideias práticas e eficazes, que suponham uma melhoria nos processos e produtos da entidade, assumindo os riscos que essas acções impliquem;
- **Serviço ao Cliente** – vontade de converter o cliente no centro da actuação empresarial e em satisfazer as suas necessidades através da análise e antecipação das suas expectativas, pondo em marcha as atitudes e acções necessárias para isso;
- **Responsabilidade Social** – compromisso com a ética empresarial e o desenvolvimento sustentável, pelo qual se incorporam, nas decisões e na gestão, aspectos que vão mais além das obrigações jurídicas e que integram valores como a ética, a transparência e a responsabilidade para com a sociedade e o meio ambiente.

É este o perfil de PESSOAS que procuramos. E o que é que procuramos oferecer às PESSOAS que fazem parte da Caixa Galicia?

A nossa estratégia de recursos humanos assenta num modelo de crescimento baseado principalmente no desenvolvimento interno de talento. Temos como objectivo constante que a percentagem de postos de responsabilidade cobertos internamente seja cada vez mais alta. Nos últimos anos, esta percentagem foi de 70%.

É um modelo que tem como base a meritocracia, apoiando-se em sistemas de avaliação de desempenho fortemente objectivos e transparentes e num nível muito próximo de acompanhamento de cada um dos colaboradores. Entendemos que a proximidade e a comunicação são fundamentais para conhecer, para orientar e para acompanhar. Procuramos, por exemplo, que cada direcção regional tenha incluído no seu quadro um gestor de recursos humanos. Consideramos que, estando fisicamen-



te presente alguém especialista na área de recursos humanos, é-nos mais fácil conhecer cada colaborador e, desta forma, permitir que cada um cresça com o crescimento da instituição e que contribua, simultaneamente, para este mesmo crescimento.

Tal como referimos anteriormente, as PESSOAS que procuramos, para além de terem o perfil adequado, em termos de competências e de atitude, necessitam de estar bem preparadas, em termos de conhecimentos e, novamente, de atitude. Como asseguramos esta preparação? Colocando a formação no topo das nossas prioridades, considerando a formação como uma das maiores necessidades da instituição.

## A Formação na Caixa Galicia

De facto, a boa preparação dos recursos humanos de uma instituição financeira, de qualquer empresa, é, sem dúvida nenhuma, um factor crítico de sucesso. Percebendo esta relação, a Caixa Galicia tem dado à formação uma importância mais que prioritária. Esta posição levou, inclusivamente, à constituição, em 2004, de uma escola de negócios, que é hoje uma verdadeira universidade corporativa aberta: O Instituto Tecnológico Empresarial Caixa Galicia.

O ITE Caixa Galicia, com instalações na cidade da Corunha, tem como objectivo proporcionar à instituição e à sociedade um importante caudal de capital humano, qualificado para tomar decisões e para resolver os múltiplos e complexos problemas com que se deparam as pessoas e as organizações. O seu lema é “aprender para criar”; aprender não só para saber, mas para fazer, para inovar, para crescer: **gerar valor**.

Enquanto universidade interna, o ITE desenvolve a quase totalidade das acções formativas dos colaboradores da Caixa Galicia. No último ano, terão passado cerca de 4 700 colaboradores em mais de 100 mil horas lectivas em cursos de, entre outros, dinamização empresarial, ferramentas e operativa bancária, competências directivas, etc.

Enquanto universidade aberta, o ITE oferece a profissionais, gestores, directivos e jovens recém-licenciados a possibilidade de acederem a uma formação que capitaliza a experiência obtida pelo Grupo Caixa Galicia nas suas principais áreas de actuação: finanças e banca, tecnologia, gestão estratégica e desenvolvimento de competências directivas. Neste âmbito, a oferta do ITE Caixa Galicia inclui Programas Master, Programas Superiores, outros cursos de curta duração e seminários. A sua actividade externa, para além de ajudar a identificar necessidades internas de formação, contribui para fornecer talento à instituição, fornecer talento às restantes empresas, reforçar a imagem da Caixa Galicia e aproximá-la mais do mundo empresarial.

Para além das acções de formação presencial, levadas a cabo pelo ITE Caixa Galicia, utilizamos ainda outros meios

“Na Caixa Galicia, partimos do princípio de que as PESSOAS são, sem dúvida, o factor de diferenciação, o factor-chave de sucesso de qualquer empresa, de qualquer instituição financeira.”



de formação interna: formação a distância em suporte de papel e formação online.

No sistema de comunicação intranet disponível a todos os colaboradores, está incluído o denominado ‘campus virtual’. O ‘campus virtual’ é o portal de formação interna. Foi desenhado segundo o princípio da interactividade, incorporando uma série de utilidades que permitem a comunicação e intercâmbio de informação entre os colaboradores e o Departamento de Formação.

No ‘campus virtual’ está disponível a todos os colaboradores o Plano Geral de Formação, os planos específicos de formação vigentes em cada momento, presencial, a distância, em suporte de papel e online e o respectivo calendário formativo. Cada colaborador pode consultar os objectivos, conteúdos, público destinatário e duração de cada curso, e inscrever-se. Após a confirmação da inscrição por parte do Departamento de Formação, no caso de um curso a distância, o colaborador receberá no seu posto a documentação necessária para o estudo do curso solicitado. No caso de um curso online, após a confirmação da inscrição, o colaborador passa a ter acesso à Aula Virtual, que se configura como o ponto de encontro dos alunos inscritos nessa acção de formação online. Cada curso virtual tem monitores e chefe de estudos designados, que podem seguir a evolução do curso, inserir mensagens gerais para o curso e enviar mensagens aos respectivos alunos.

A título de exemplo, indico algumas das acções de formação disponíveis neste momento. Em **Formação Presencial**: Direcção de Equipas Comerciais, Subdirecção e Gestão de Equipas Comerciais; Comércio Externo,

Gestão e Tesouraria da Empresa; *Training* e Aprendizagem em Risco de Crédito; Controlo Interno nos Balcões. Em **Formação Online**: Prevenção de Branqueamento de Capitais; Fiscalidade de Produtos para Particulares; Fundamentos de Risco com Particulares; Novo Plano Geral de Contabilidade; Comercialização de Seguros.

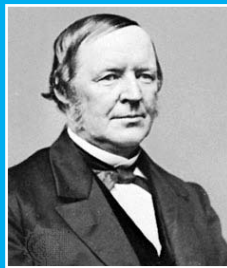
Para além dos planos de formação, o 'campus virtual' inclui ainda a chamada 'biblioteca virtual'. Nesta biblioteca estão acessíveis a todos os colaboradores os vários manuais e documentos formativos elaborados pelo Departamento de Formação, divididos nas seguintes áreas: Escola Comercial/Negócio com Particulares; Escola Comercial/Negócio Empresas; Escola de Riscos; Escola Institucional e Normativa; Escola Operativa; Escola Seguros; Escola Comercial/Competências; Escola Qualidade Directiva e Escola de Especialização. Dentro de cada uma destas áreas, o Departamento de Formação utiliza muito as denominadas fichas de **[In]Formação Contínua Caixa Galicia**, que, de uma forma sintética e objectiva servem de guia para a actuação de cada colaborador nos mais variados domínios.

Apostamos, pois, fortemente na formação contínua dos nossos colaboradores, através, como vimos, da realização de planos de formação, planos estes baseados no ministrar de cursos e na disponibilidade dos mais variados manuais e guias. Mas, paralelamente, incentivamos de uma forma muito acentuada a formação *on job*. Tendo as bases, o apoio contínuo necessário, não há nada como a prática, não há nada como a experiência. É essencial que a instituição se preocupe em criar as condições para que cada um de nós, no seu dia-a-dia, comunique com, esclareça e ensine o colega do lado e, simultaneamente, seja esclarecido e ensinado pelo outro colega do lado, ou pelo colega do outro departamento. Tal só é conseguido com um ambiente aberto, saudável e interdisciplinar e com níveis elevados de comunicação interna. Procuramos sempre que tal aconteça com cada colaborador, em cada departamento, em cada balcão da Caixa Galicia.

Na Caixa Galicia, partimos do princípio de que as PESSOAS são, sem dúvida, o factor de diferenciação, o factor-chave de sucesso de qualquer empresa, de qualquer instituição financeira. Por isso, damos à gestão de recursos humanos e à formação uma importância fundamental. Como foi referido, necessitamos de saber recrutar PESSOAS com um determinado perfil, em termos de competências e de atitude, e necessitamos que essas mesmas PESSOAS se encontrem em cada momento bem preparadas, em termos de conhecimentos e, novamente, de atitude. Necessitamos, igualmente, de criar todas as condições para que essas PESSOAS cresçam, para, simultaneamente, permitirem e contribuírem para o crescimento da instituição. ■

\*Director para Portugal da Caixa Galicia

## A História Conta-nos que...



**Hugh McCulloch**, que foi Secretário do Tesouro do presidente dos Estados Unidos da América Abraham Lincoln, publicou, em 1863, um conjunto de "Recomendações aos Banqueiros" das quais, algumas, parecem estranhamente actuais. Para

reflexão dos nossos leitores, mesmo para aqueles que não acreditam que a História se repete, deixamos uma síntese adaptada das mesmas.

### Recomendações aos Banqueiros de 1863

- Não conceda crédito sem garantias adequadas;
- Viabilize apenas operações legítimas e prudentes;
- Insista para que o pagamento da totalidade do crédito se realize no vencimento, quer necessite do dinheiro, quer não;
- Distribua os seus créditos em vez de concentrá-los em poucas mãos. Créditos elevados concedidos apenas a uma empresa ou a um único indivíduo, ainda que possam ser lícitos e necessários ocasionalmente, são geralmente pouco prudentes e arriscados;
- Trate os seus clientes com desprendimento, não esquecendo que um banco prospera se os seus clientes prosperarem, mas nunca permita que lhe ditem a sua política;
- Se tem razões para desconfiar da integridade de um cliente, feche a sua conta. Não trate nunca um impostor acreditando que consegue impedir que ele o engane;
- Pague aos seus empregados salários que lhes permitam viver com folga e respeitabilidade sem terem de roubar e exija-lhes a totalidade do seu tempo. Se um empregado vive acima das suas possibilidades, despeça-o. Não pode ser empregado de confiança de um banco quem gasta mais do que ganha;
- Persiga um negócio bancário directo, honesto e legítimo. Não deixe que a perspectiva de grandes benefícios o tente a fazer alguma coisa que não seja permitida por lei. Os "financeiros de sucesso", no mundo da banca, são geralmente ou farsantes ou malandros. ■

# Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Atitudes e Comportamentos de Trabalho

## Resultados de um Estudo Realizado no Sector Bancário Português



Teresa Pereira Esteves\*

Apresentamos uma síntese das principais conclusões de um estudo que leva a reflectir sobre a potencial eficácia, eficiência e responsabilidade social inerentes às práticas e medidas de gestão que se enquadram no ciclo vicioso da perda de valor, apresentado na figura 1 da página seguinte.

### Resultados de um estudo realizado no sector bancário português sobre práticas de gestão de recursos humanos (GRH) e atitudes e comportamentos de trabalho

O estudo enquadrou-se na temática da relação entre práticas de GRH e resultados organizacionais, que tem suscitado o interesse na comunidade académica e empresarial e que nos últimos anos se desenvolveu com base nos resultados de numerosas investigações efectuadas em diversas regiões e países (EUA, Sudoeste Asiático, Europa, Nova Zelândia). Os resultados obtidos evidenciaram de forma consistente que o sucesso empresarial surge relacionado com a forma como as empresas gerem os recursos humanos.

#### Objectivos do Estudo:

- Caracterizar as práticas de GRH no sector bancário português e averiguar se estas se aproximam das que são designadas na literatura como práticas de elevado desempenho (ED);
- Averiguar se existe uma diferenciação de práticas de GRH entre organizações e dentro da mesma organização para agrupamentos funcionais distintos;
- Explorar a existência de uma associação positiva entre práticas consideradas de ED e indicadores de produtividade;
- Contribuir para a explicação da relação entre práticas de GRH de ED e resultados organizacionais, testando o papel do empenhamento organizacional na relação entre práticas de GRH consideradas de ED e comportamentos de trabalho espontâneos favoráveis para as organizações.

Com base na revisão de literatura, foram consideradas como **práticas de GRH de ED** as seguintes:

- Segurança de emprego;
- Recrutamento selectivo;
- Formação e oportunidades de desenvolvimento;
- Avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento;
- Oportunidades de carreira;
- Remuneração com componentes contingentes ao desempenho;
- Oportunidades de participação;
- Acesso a informação.

#### Procedimento e Amostra:

- Foram realizadas entrevistas a directores de recursos humanos de oito organizações do sector bancário;
- Foram realizadas entrevistas a representantes da direcção de sindicatos do sector;
- Foi aplicado um questionário a 514 bancários de seis organizações. A amostra foi constituída maioritariamente por bancários com funções de atendimento geral e funções técnicas e de assessoria, tendo também as funções de enquadramento e chefia e as de aconselhamento de clientes alguma expressão.

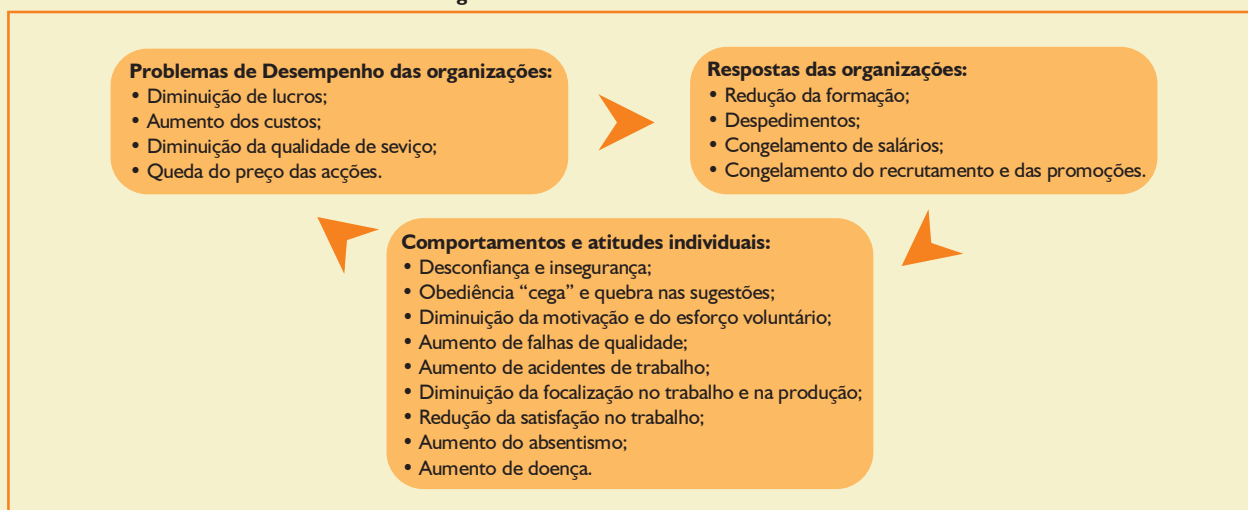
#### Conclusões Gerais

- Os resultados levam a afirmar que as práticas de GRH de elevado desempenho estão presentes nas organizações do sector. Facto que, considerando as conclusões dos estudos internacionais sobre a relação entre estas práticas e os resultados organizacionais, surge congruente com os bons níveis de produtividade e desempenho financeiro que o sector tem apresentado;
- Foi encontrada uma relação positiva entre práticas de GRH de ED e o indicador de produtividade (produto bancário/nº de empregados) que está em consonância com este padrão de resultados.

Refere-se que, se as respostas dos directores de gestão de recursos humanos revelam uma utilização inequívoca de práticas de ED, a percepção dos bancários sobre alguns indicadores relativos à avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento (nomeadamente, a clareza dos critérios de avaliação) surge como moderada. O mesmo sucede com as percepções sobre oportunidades de participação, quer em questões relevantes para o funcionamento da organização, quer em questões relevantes para a situação profissional individual.

Esta diferença entre o que é declarado pelo órgão de gestão de recursos humanos e o que é percebido

Figura 1 – Ciclo Vicioso da Perda de Valor



Adaptado de Pfeffer, 1998, 27



“A relação encontrada entre formação e oportunidades de desenvolvimento e avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento e o empenhamento salienta a importância, para o desenvolvimento do empenhamento organizacional, das experiências de trabalho que contribuem para a aprendizagem e desenvolvem e reforçam a percepção de competência pessoal.”



pode indicar a necessidade de aperfeiçoar estas práticas de GRH e/ou os processos de comunicação que as organizações adoptam para as transmitirem.

Os resultados, globalmente, indiciam a existência de uma diferença estatisticamente significativa de práticas entre organizações, mas de magnitude reduzida, o que, sem colocar em causa a hipótese da existência de um modelo de estratégia e cultura organizacional comum nas organizações do sector, leva a considerar a possibilidade de algumas estarem a potenciar as práticas de GRH como uma fonte de vantagens competitivas.

- Na mesma organização, não foram encontradas de um modo generalizado diferenças significativas entre práticas de GRH para agrupamentos funcionais distintos, até ao nível de direcção.

Apesar de as diferenças entre práticas de GRH para agrupamentos funcionais distintos não serem, de um modo geral, estatisticamente significativas, a informação recolhida indicia que são as funções técnicas e de assessoria e as funções de enquadramento e chefia (na amostra

serão sobretudo gerentes de agências, subgerentes e coordenadores de departamento) aquelas que revelam globalmente ter percepções mais moderadas no que respeita à avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, às oportunidades de participação e ao acesso a informação sobre acontecimentos importantes da empresa. Considera-se este resultado importante para a gestão das empresas, dada a relevância estratégica que estes agrupamentos funcionais têm para os bancos, pela sua competência técnica, conhecimento do negócio e do mercado.

- As conclusões de vários estudos, incluindo este, evidenciam que o investimento na formação dos empregados é uma regra consolidada no sector bancário. Contudo, a informação recolhida revela que as organizações não dispõem de práticas sistemáticas de avaliação da transferência da formação e, consequentemente, do seu impacto. Este resultado deve ser considerado pelos actores envolvidos na gestão da formação.

#### **Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho**

- Os resultados revelam que a antiguidade, a percepção de aceder a formação e oportunidades de desenvolvimento na organização, de ter uma avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, acesso a informação e remuneração com componentes contingentes ao desempenho contribuem de forma positiva e significativa para o empenhamento organizacional, isto é, para os trabalhadores se sentirem emocionalmente ligados à organização onde trabalham e desejarem nela permanecer;
- No que respeita à interpretação da relação entre antiguidade e empenhamento, considera-se que ela pode estar relacionada com a experiência de segurança de emprego que, de acordo com Pfeffer



(1998), é basilar para que uma relação de confiança se estabeleça entre empregador e empregado. Adicionalmente, a permanência na empresa pode facilitar a identificação com os valores e objectivos da organização.

A relação encontrada entre formação e oportunidades de desenvolvimento e avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento e o empenhamento salienta a importância, para o desenvolvimento do empenhamento organizacional, das experiências de trabalho que contribuem para a aprendizagem e desenvolvem e reforçam a percepção de competência pessoal.

A associação também encontrada entre a percepção de acesso à informação sobre aspectos e acontecimentos relevantes da empresa e empenhamento pode ser interpretada com base em dois processos que também contribuem e reforçam a percepção de competência pessoal: por um lado (como refere Pfeffer, 1998), a partilha de informação transmite aos empregados a mensagem de que a organização confia neles; por outro, o acesso à informação, tal como a formação, capacita os trabalhadores para agirem de forma adequada e facilita a obtenção de sucesso.

A associação positiva entre práticas de remuneração com componentes contingentes ao desempenho e empenhamento organizacional pode justificar-se pelo facto de esta prática ser susceptível de transmitir reconhecimento e valorização, por parte da organização, do contributo dos empregados, levando-os a terem atitudes e comportamentos recíprocos.

O estudo revelou também que a percepção de ter acesso a formação e oportunidades de desenvolvimento, de ter uma avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento e o empenhamento organizacional contribui de forma positiva e significativa para comportamentos

individuais espontâneos favoráveis para as organizações, nomeadamente para:

- A apresentação de sugestões e divulgação de uma imagem positiva da organização;
- Comportamentos de cooperação com colegas e preocupação com a qualidade de trabalho;
- Comportamentos de investimento pessoal (tempo e dinheiro) em formação profissional útil para a função ou para progredir na empresa.

Os resultados sobre a existência de uma relação positiva entre percepção de acesso a formação e oportunidades de desenvolvimento e empenhamento organizacional e os que indiciam que o empenhamento organizacional contribui para o investimento pessoal (despender tempo e dinheiro) na formação profissional levam a considerar que, na avaliação do impacto da formação, estas variáveis devem também ser consideradas como *outputs*.

Salienta-se a importância das práticas que contribuem para a percepção de competência pessoal, nomeadamente as práticas de formação e oportunidades de desenvolvimento, avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento e o acesso a informação.

\*Coordenadora da Secção.  
Docente do ISGB

#### Referências:

Esteves, T., e Caetano, A. (orient.) (2008), *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de caso no sector*. Tese de doutoramento. Lisboa. Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa

Pfeffer, J. (1998), *The human equation: building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press

#### Observação:

Informações adicionais ou sobre este estudo podem ser solicitadas a: t.pereira@isgb.pt

# Gestão da Vida



Maria João Lima\*

Qual é coisa, qual é ela  
que não tem pés nem patas  
e passa e corre sem parar?

Uns dizem que voa, mas não  
tem asas e outros dizem ser  
dinheiro, sem jamais o terem  
visto. O que é?



Paula Diogo\*

“Não podes dar mais dias à tua vida, mas podes dar  
mais vida aos teus dias.”

Anónimo

Tic, Tac, Tic, Tac, Tic, Tac, Tic, Tac... O tempo corre de forma imparável, inevitável e imutável. Passa em segundos, minutos e horas, quer queiramos, quer não.

É por isso que a **gestão do tempo é um paradoxo** - não temos capacidade para acrescentar tempo aos nossos dias nem para o acelerarmos, consoante a nossa vontade. No entanto, podemos organizar o tempo ou, por outras palavras, fazer a **gestão da vida**.

A gestão da vida é um conceito que reforça a necessidade de, por um lado, rendibilizarmos o tempo nas duas áreas essenciais, trabalho e vida privada (amigos, família, bem-estar físico) e, por outro, o mais importante, criarmos um equilíbrio e uma harmonia entre estes domínios.

Vejamos como se pode planear uma excelente gestão da vida.

Começamos por definir os nossos objectivos, ou seja, o que é verdadeiramente **importante** para nós e seguidamente identificamos quais são as tarefas ou realizações que nos permitem alcançá-los. Esta actividade dar-nos-á pistas para respondermos à questão: “Quanto tempo dedicaremos a cada tarefa?”

O passo seguinte consiste em definir prioridades para cada uma das actividades. Assim, identificaremos quais são **urgentes** e poderemos responder à pergunta: “Quando deveremos realizar cada tarefa?”; deste modo planeamos a curto, médio e longo prazo a nossa vida.

		É URGENTE?	
		SIM!	NÃO.
É IMPORTANTE?	SIM!	<b>Fogo cruzado</b> Resolver de imediato	<b>Tempo de qualidade</b> Planear, reflectir Agendar reuniões connosco
	NÃO.	<b>Ruído da urgência</b> Reduzir, eliminar ou delegar	<b>Desperdiçadores de tempo</b> Lixo

Planear o que fazer com o tempo de que dispomos é provavelmente uma das decisões mais críticas para o sucesso. Se não planeamos, alguém se encarregará de fazê-lo por nós e dificilmente os seus objectivos serão coincidentes com os nossos.

Tal como prevemos tempo na nossa agenda para as outras pessoas, por que não agendarmos tempo para nós próprios? Termos uma reunião connosco é uma excelente ocasião para reflectirmos sobre os nossos objectivos e para avaliarmos as nossas estratégias de gestão da vida. E assim garantimos ter **tempo de qualidade**.

Quando planeamos o nosso dia, devemos lembrar-nos de que a primeira tarefa a realizar deverá ser a mais importante e urgente, assegurando assim que lhe dedicaremos todo o tempo que ela requer e, mais do que isso, que será efectivamente realizada.

Um dos erros mais frequentes – e também mais desequilibrantes da gestão da vida – consiste em guardar para a última hora (geralmente para o final do dia) as tarefas mais importantes. Não raras vezes estas realizações consomem mais tempo do que o previsto e, como consequência, compromete-se o tempo que se deveria dedicar à vida privada.

**Agora uma actividade:**

*Quanto acha que mede, em milímetros, o diâmetro de uma moeda de 20 cêntimos?*

Estudos apontam para o facto de tendermos a subestimar o conhecido e sobrestimar o desconhecido. Assim, se a maioria das tarefas a cumprir são aquelas que realizamos frequentemente, o mais provável é estimarmos menos tempo do que aquele de que, na realidade, precisaremos.

Estimar de uma forma realista o tempo de execução de uma actividade é um dos principais desafios da gestão da vida. Qualquer tarefa se pode tornar uma verdadeira “esponja de tempo”: tem capacidade de se expandir até ocupar todo o tempo que previmos dedicar-lhe, ou até excedê-lo, comprometendo a realização do que planeamos concluir.

E o que fazer quando surgem solicitações urgentíssimas que colidem com o nosso planeamento?

Como sabemos que frequentemente surgem situações de **fogo cruzado** – tarefas não só urgentes como também importantes que requerem resposta imediata –, a forma de assegurar que cumprimos o planeado será agendando tempo para o inesperado.

Só que a urgência frequentemente dá a ilusão de importância, fenómeno designado por **ruído da urgência**, que nos leva por vezes a substituir tarefas que são importantes para nós por outras que são importantes para terceiros. Devemos ter presente que é um mito pensar que é possível corresponder a todos os pedidos que nos dirigem, nos prazos solicitados. É fundamental saber dizer “não” ou, pelo menos, “agora não”, reduzindo ao máximo interferências externas na agenda diária. Delegar é outra das possibilidades, pois a tarefa pode ser realizada por outra pessoa que, nesse momento, seja a mais adequada para executá-la.

**Imagine que podia argumentar:**

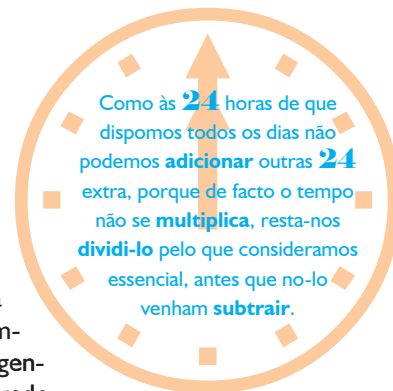
*“Agora estou a dar-lhe apenas 20% da minha atenção. Hoje à tarde terá a minha atenção a 100%. Vale a pena esperar para ter mais 80% da minha atenção?”*

A gestão da nossa vida é também frequentemente limitada pelos designados **desperdiçadores de tempo**, tudo o que, não sendo nem importante nem urgente, deverá ser eliminado. Se estes, em dado momento, assumirem o estatuto de urgentes ou importantes, voltaremos a considerá-los.

Uma fonte comum de desperdiçadores de tempo são os “tempinhos” e os tempos de transição. Devemos considerar no planeamento diário várias actividades que possam ser realizadas em poucos minutos, por exemplo, enquanto se aguarda o início de uma reunião.

Lembre-se de que temos a sensação de que o tempo nunca chega para o que gostaríamos de fazer e, no entanto, todos os dias temos à nossa disposição todo o tempo que é possível ter.

Não conseguimos guardar algum tempo do dia de hoje para usar amanhã, portanto, aproveite-o ao máximo!



“Para além da nobre arte de fazer com que as coisas sejam feitas, existe a nobre arte de deixar as coisas por fazer. A sabedoria está em eliminar o não essencial”.

Provérbio chinês



## Desejo-te tempo

Não te desejo todos os bens do mundo,  
Apenas te desejo aquilo de que gosto mais:  
Desejo-te tempo - para sorrir, para rir.  
Usa-o bem - podes vir a conseguir.

Desejo-te tempo para ações e pensamentos,  
Não só para ti, mas também para os outros.  
Desejo-te tempo, não para pressas e correrias,  
Mas para te instalares, aí, onde pertences acima de tudo.

Desejo-te tempo, não para esbanjares,  
Mas para teres e conservares, deixando algum de sobra  
Para te emocionares perante a vida, para confiares no seu curso,  
Em vez de seguirem o ritmo inflexível das horas.

Desejo-te tempo para alcançares as estrelas  
E tempo para cresceres, para seres quem és.  
Desejo-te tempo para esperanças novas, para amares de novo.

Desejo-te tempo para te encontrares,  
Para encher cada dia, cada hora, de alegria.  
Desejo-te tempo para esqueceres o que precisas.

Desejo-te: tempo para viveres!

Elli Michler, "I wish you time", *Selected poems*  
Don Bosco, Munique, 2003.



### maneiras de fazer mais tempo

1. Definir objectivos a curto, médio e longo prazo
2. Planear o dia, a semana, o mês, o ano...
3. Reconhecer o que é importante e identificar as urgências
4. Marcar reuniões consigo
5. Dizer "não" e eliminar desperdiçadores de tempo

### Temos um fantástico desafio para si!

Quando é que foi a última vez que **parou para pensar** sobre a forma como faz a gestão da sua vida?

Propomos-lhe um exercício que demorará apenas 10 minutos. O seu sucesso pessoal vale 10 minutos?

Responda a um questionário disponível em:

<http://www.ifb.pt/Publicacoes/InforBanca/> e envie-nos o seu resultado para [gestaodavida@ifb.pt](mailto:gestaodavida@ifb.pt). Dar-lhe-emos nota dos resultados globais e ainda um "presente especial".

E, já agora, uma moeda de 20 cêntimos mede 22 mm de diâmetro. ■

\*Técnicas do Departamento Pedagógico, IFB & ISGB  
[m.j.lima@ifb.pt](mailto:m.j.lima@ifb.pt), [p.dioغو@ifb.pt](mailto:p.dioغو@ifb.pt)

Se quiser saber mais, leia: Seiwert, L. J. (2008), *Como Chegar Depressa, Indo Devagar*. Lisboa: Centro Atlântico, Lda.

# Conte-nos um Caso

Isto é mesmo consigo, colega leitor(a), porque gostaríamos de poder continuar a contar com a sua colaboração/participação numa pequena aventura que se iniciou com um "caso" e se transformou rapidamente em "casos"...

Envie-nos as suas "histórias"...

Esperamos por si em [h.fontes@ifb.pt](mailto:h.fontes@ifb.pt)

## Brilhante e Moderníssima...

Subi as escadas do meu banco, pela primeira vez, em Fevereiro de 1947.

Nessa altura, ainda escrevamos com caneta de aparo de molhar no tinteiro, usávamos mangas-de-alpaca (ainda hoje não sei bem onde estava a eficácia desta peça) e levávamos de casa uma almofada para sentarmos o fofo na cadeira de pau duro.

Colocaram-me numa secção de gente jovem, no Diário.

Escrevamos em grandes folhas próximas do A-3, pautadas, 50 linhas, e, aí, com letra muito certinha, iniciávamos o lançamento, linha-a-linha: Depósitos à Ordem, nome do cliente, a Diversos, a Carteira Comercial, a Contas Interinas – Gastos Gerais... e assim se ia registando a "ocorrência contabilística".

Quase todos nós, na escola, tínhamos aprendido Caligrafia (letra francesa, letra inglesa e letra gótica), mas, no Diário, não usávamos esses requintes, que estavam reservados ao Sr. Pinheiro.

Ora, o Sr. Pinheiro, que era o calígrafo do banco, passava os dias a escrever com muito cuidado os grandes livros selados, esses sim em letra aprimorada: cursivo inglês de finos e grossos (com o célebre aparo 404) e, nos títulos, letra francesa (com aparos de pontas cortadas).

Era um regalo espreitar aquelas grandes páginas com letra tão certinha e elegante, mas era triste pensarmos que tão aprimorado registo da escrita oficial do banco se destinava apenas a levar o selo das Finanças e a ser, eventualmente, bisbilhotado por inspectores do Estado.

Não parece, mas tudo isto vem a propósito do Sr. Neves, que eu considerava o 2º calígrafo do banco.





O que me causou mais espanto quando eu cheguei, em 1947, foi a rapidez com que os colegas da altura efectuavam, “de cabeça”, as quatro operações. Era estonteante; mal começavam, já estavam no resultado!

Na minha secção, o chefe, Sr. Neves, era o mais rápido e, ainda por cima, escrevia os algarismos com uma elegante caligrafia de finos e grossos, que eu apelidava de “*cursivinho romântico*”.

E era assim, com essa elegantíssima letra, num cursivo inglês quase tão impecável como o do Sr. Pinheiro, que calculava os juros de um crédito documentário, num abrir e fechar de olhos.

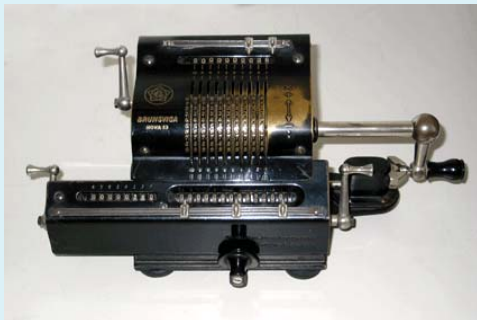
Tal como mandavam os livros, multiplicava o capital pela taxa a cobrar e, a seguir, pelo número de dias até ao vencimento e o total; assim obtido, dividia-o por 36 500 e nem omitia a caixa do divisor.

Um dia, chegaram as primeiras máquinas de calcular.

Eram alemãs e davam pelo arrevessado nome de Bruns-viga.

Os colegas mais antigos olhavam para aquela coisa com ar desconfiado, mas nós exultávamos de contentamento com a brilhante e moderníssima peça, que utilizávamos a todo o momento, mesmo quando não havia cálculos para fazer.

Era uma máquina linda de se ver. Tinha quatro manivelas, duas para a mão direita, que multiplicavam e dividiam, e duas para a mão esquerda, que serviam para apagar. Em baixo, existia o bloco do divisor e do multiplicador que, para posicionar os algarismos, se movia para a esquerda e para a direita com o auxílio de um grande botão preto.



Em cima, havia um bloco mais gordo com uma data de cursores e algarismos, onde se marcavam o multiplicando ou o dividendo.

E então, depois de obtida alguma experiência, passámos à competição, fazendo corridas com o chefe e tentando chegar antes dele ao quociente. Era o nosso recreio favorito!

Mas, ainda estávamos nós a dar freneticamente à manivela, já o Sr. Neves nos aparecia com todas as contas feitas naquele seu invejável “*cursivinho romântico*” e a parodiar:

— Ó Diabo, ainda vão aí?

Só muito mais tarde é que conseguimos batê-lo, mas sempre por pouca margem. ■

J.C.R.

## Equívocos...

Enquanto deambulava pela sala onde se encontravam os trabalhos dos formandos para o domínio de Vendas Negociação e Marketing, interessado naquela exposição, fazendo perguntas e distribuindo palavras de reconhecimento sobre maquetas de balcões e projectos de cartões bancários, com diversos serviços e funções associados, recordei um episódio da minha vida de bancário.

Recordei pensando que bastava que um daqueles alunos lá estivesse estado e, quase de certeza, as coisas teriam corrido de outra forma.

A “coisa” ocorreu há 25 anos atrás e foi mais ou menos assim...

Foi necessário mudar um balcão para novas instalações, que oferecessem melhores condições de trabalho aos nossos colaboradores e acesso facilitado aos clientes do banco. Tudo parecia ter sido pensado e planeado, de acordo com os procedimentos habituais, e nada fazia prever os acontecimentos seguintes.

Mesmo antes da abertura do novo balcão, estranhámos a multidão que se postava à entrada, fazendo uma fila bem grande que dava a volta ao quarteirão e que tinha começado a formar-se perto das 7h30.

Entretanto, tinha-se comunicado a todos os clientes daquele balcão o dia da mudança para as novas instalações, bem como a sua nova localização. No entanto, o estudo da segmentação dos clientes era ainda embrionário e não se atendeu a um facto relevante, ou seja, aquele balcão era “visitado”, maioritariamente, por um universo analfabeto. Para além disso, tratava-se de uma zona com forte incidência emigratória; por isso, quando alguém recebia uma carta do banco era “certamente” devido a transferências do exterior ou para receber juros das suas poupanças ou dos seus familiares emigrados.

Imaginem a desilusão e respectiva indignação daquela gente quando foram informados de que a carta que haviam recebido era apenas para os informar da mudança de instalações do balcão. Asseguro-vos que, ao dialogarmos com aqueles clientes, não foi fácil enfrentar o seu ar pesaroso, enquanto nos mostravam as contas dos táxis que tinham utilizado para a sua inútil e cara deslocação.

Equívocos como este não aconteceriam com frequência; no entanto, hoje em dia, seriam quase impensáveis, porque as técnicas e competitividade das instituições de crédito obrigam a uma melhor formação de base e ao longo de toda a vida.

Sempre haverá lugar para “equívocos”, mas talvez os erros do passado tenham contribuído para reflectir sobre muitos aspectos, antes descuidados, e, por isso também, para uma humanização das instituições e uma cada vez maior exigência por parte de clientes mais bem informados. ■

A.S.



Rui Constantino\*

## Os Prémios de Risco Subida Estrutural

A crise financeira global, espoletada pela chamada “crise do *subprime*”, nos Estados Unidos, teve, entre outras, uma importante consequência estrutural, que deverá permanecer uma vez restabelecida a normalidade nos mercados financeiros: a subida dos prémios de risco (*spreads*) de crédito.

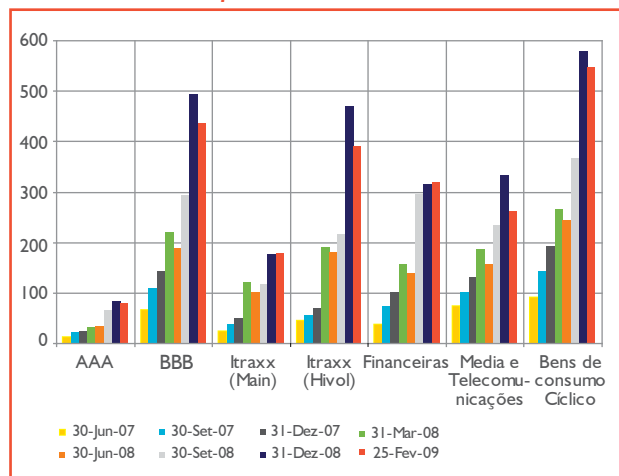
Este movimento iniciou-se logo em Julho de 2007, começando por reflectir uma “normalização” dos *spreads*, após um período demasiado prolongado de *spreads* em mínimos históricos. O processo de subida dos *spreads* de crédito ocorreu de forma diferenciada ao longo de todo este período de turbulência e volatilidade nos mercados financeiros, mas viria a intensificar-se após a falência do banco de investimento Lehman Brothers, em Setembro de 2008, com a generalidade dos *spreads* a subir para os máximos históricos em que se situam presentemente.

Inicialmente, e logo após Julho de 2007, foram os *spreads* das empresas financeiras a subirem, reflectindo o maior risco associado à sua exposição a activos hipotecários de alto risco. Essa deterioração do risco foi também visível nos *spreads* nos mercados interbancários, de curto e de longo prazo. Também os *spreads* para as empresas de risco mais elevado subiram, assim como os das empresas mais expostas ao ciclo económico.

Uma segunda vaga de subida dos *spreads* ocorreu após a quase falência do banco de investimento Bear Stearns, em Março de 2008, mas viria a ser revertida, em parte, nos meses seguintes.

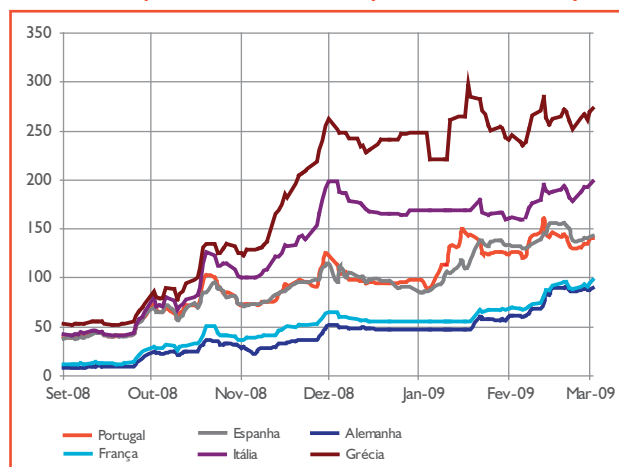
O terceiro andamento deste processo esteve associado à já mencionada falência da Lehman Brothers, que, ao revelar que os obrigacionistas de uma empresa financeira estavam sujeitos a perdas por incumprimento, mudou radicalmente o sentimento dos investidores, que literalmente fecharam os mercados de crédito nos últimos meses do ano (Gráficos 1 e 2).

Gráfico 1 – Spreads de Crédito: Índices Itraxx



Fonte: Bloomberg.

Gráfico 2 – Spreads de Crédito CDS para Soberanos Europeus



Fonte: Bloomberg.

“...os mercados de crédito vão lentamente regressando à “normalidade”, apesar do aumento significativo do custo do crédito.”

Os mercados de crédito viriam a reabrir em Janeiro deste ano, e de forma bastante dinâmica, com um forte volume de novas emissões. Nas primeiras seis semanas do ano foram emitidos quase 60 mil milhões de euros, o que compara com montantes na ordem de 10 mil milhões nos anos anteriores, incluindo os anos de 2005 e 2006, quando a envolvente de mercado era ainda bastante favorável. Os maiores volumes de emissões ocorreram para maturidades entre os três e os sete anos (mais de 60% das emissões totais), sendo os principais emissores de sectores de telecomunicações e *utilities*, e com *ratings* intermédios, entre o A+ e o BBB+.

No entanto, deve notar-se que esta reabertura ocorreu num quadro de *spreads* em máximos históricos, para todos os segmentos de risco e maturidades, bem como para todos os sectores de actividade. Os *spreads* oscilaram entre os 260pb e os 600pb, para as emissões por empresas europeias com *ratings* entre A e BBB, respectivamente.

Uma importante parte da subida dos *spreads* decorre da evolução dos *spreads* soberanos, que subiram no início do ano, quando a Standard and Poors anunciou a revisão em baixa do *rating* para três emissores soberanos da zona euro: a Grécia (de A para A-), a Espanha (que perdeu o *rating* AAA, passando a AA+) e Portugal (de AA- para A+).

Outros países europeus não viram ainda alterações de *rating*, mas a deterioração das contas públicas associada à profunda recessão vivida, bem como aos impactos dos planos de estímulo que foram anunciados, resultou numa subida generalizada dos *spreads* soberanos (medidos pelos CDS – *Credit Default Swaps*), o que acaba inevitavelmente por se reflectir nos *spreads* pagos pelas empresas.

No caso português, os diferenciais de crédito ampliaram-se, tal como nos demais países, sendo que o diferencial de dívida pública entre a República e a Alemanha aumentou de 99pb no final do ano (era de 34pb em Junho e 69pb em Setembro) para os actuais 140pb.

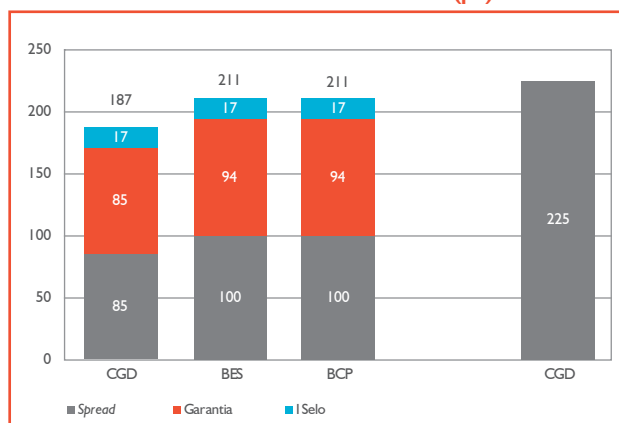
As empresas portuguesas, financeiras e de outros sectores, realizaram importantes emissões no início do ano. No âmbito do sector financeiro, destaque para as emissões com garantia do Estado, pela Caixa Geral de Depósitos, Banco Espírito Santo e Banco Comercial Português. Estas emissões tiveram um custo de 187pb para a CGD e de 211pb para o BES e BCP. A Caixa Geral de Depósitos realizou depois uma nova emissão, mas sem garantia do Estado, e com um custo similar: 215pb.

Este custo foi reflectido também nas emissões realiza-

das por empresas de outros sectores de actividade, como a EDP (a 15 anos), a REN, a Refer e o Metropolitano de Lisboa (a cinco anos), cujos *spreads* oscilaram entre os 265pb e os 215pb.

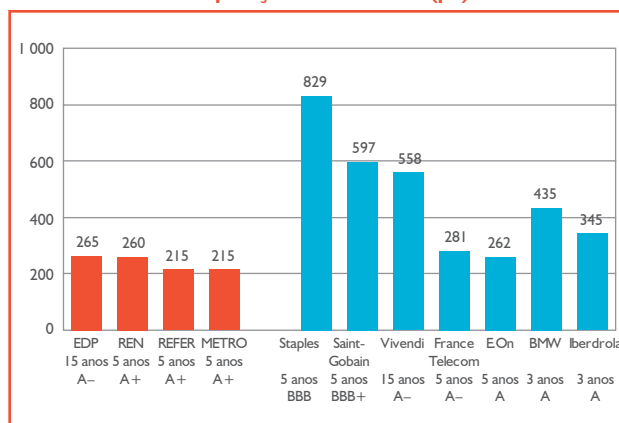
Em resumo, os mercados de crédito vão lentamente regressando à “normalidade”, apesar do aumento significativo do custo do crédito. É expectável que os *spreads* se venham a reduzir nos próximos trimestres, mas sem regressar aos níveis verificados em 2006 e 2007, com os investidores a fazerem uma mais correcta avaliação dos riscos, após um período demasiado prolongado de complacência (Gráficos 3 e 4). ■

Gráfico 3 – Portugal: *Spreads* de Emissões Bancárias Com e Sem Garantia do Estado (pb)



Fonte: Bancos.

Gráfico 4 – Portugal: *Spreads* de Emissões de Empresas e Comparação Internacional (pb)



Fonte: Bloomberg.

\*Economista-chefe do Banco Santander Totta





Temos uma  
que o valor  
com precis



dos p  
de sucesso



Soluçã



Marketing Bancário



Para esta edição, e numa época em que o tema do valor das marcas bancárias ganha importância, convidámos Carlos Coelho; é fundador e presidente da Ivity Brand Corp, uma personalidade do mundo das marcas, já com uma longa carreira profissional, e tem obtido a confiança de algumas das mais importantes empresas nacionais, tendo estado na construção de marcas tão familiares como a TAP, a Galp, a Frize e até mesmo o Multibanco. Apresenta-nos um projecto inovador - World Bank of Creativity - que esperamos possa inspirar os bancos reais.

Bruno Valverde Cota  
Coordenador da Secção



## World Bank Of Creativity



Carlos Coelho\*

**S**empre acreditei na força, inconcreta, da imaginação. Contudo, o progresso das economias cartesianas criou, nas ciências exactas da gestão, um imenso preconceito face à “criatividade”.

Ser criativo seria como que um exercício lúdico, dispensável do ensino curricular e apenas aplicável a profissões intangíveis na forma ou no conteúdo.

Estamos, no entanto, perante um momento privilegiado para esta reflexão.

Os grandes edifícios de certezas tangíveis, assentes em números e verdades concretas e até então entendidos como os mais sólidos e duráveis, estão objectivamente a ser postos em causa.

Chegou a altura de ter a coragem de assumir que a coexistência das economias tangíveis e intangíveis, que afinal são parte integrante da mesma equação, é indispensável para reencontrarmos o equilíbrio.

Este equilíbrio não se traduz em percentagens teóricas de igualdade, mas, sim, na capacidade que tivermos de apostar em factores que, a médio/longo prazo, nos permitam lidar com a incerteza, não como uma desagradável instabilidade, mas sim como a única certeza renovável das economias mundiais.

O poder da criatividade é hoje, mais do que nunca, uma intangibilidade necessária e transversal a toda a sociedade, a todos os sectores e a todos os mercados.

**Quanto maior for a capacidade de criar novas respostas para a mudança, maior será a capacidade de intervir na tangibilidade das economias.**

Nesta conjuntura, em que a segurança dos “grandes cofres” não é exactamente aquela que pensávamos, decidimos usar o poder da imaginação para abrir um banco e lançar uma nova moeda.

Um banco mundial e intangível, ao serviço das tangibilidades sociais – **World Bank of Creativity**. Um banco onde o capital serão as ideias e as aplicações serão na educação, pela criatividade, de crianças e jovens carenciados.

E também uma nova moeda que, ao contrário das outras, para além de poder ser usada em todo o mundo, é a única que nunca desvaloriza – o **Ivity, a Moeda da Criatividade**.

O World Bank of Creativity (WBC) é assim uma ideia pioneira da Ivity Brand Corp, que tem como missão contribuir para um mundo mais criativo, capaz de influenciar a felicidade tangível das economias.

O WBC tenderá a funcionar como um banco comum, mas onde se depositam ideias que geram “dinheiro criativo”, que tem como objectivo ser aplicado em projectos de educação pela criatividade junto de crianças e adolescentes carenciados.

O WBC é a contribuição da Ivity para uma **sociedade de criativo-incluídos**, uma iniciativa de responsabilidade social que conta com o investimento de uns, as ideias de outros e o progresso de todos.

O WBC funciona como um banco real, com contas, depósitos e aplicações.

Funciona totalmente online em [www.worldbankivity.com](http://www.worldbankivity.com) (em pleno, a partir do segundo trimestre de 2009) e baseia-se numa lógica de economia em rede, com uma comunidade de contribuições.

Tem uma moeda própria, o ivity – o dinheiro criativo –, que equivale a um euro, e está organizado para aceitar o contributo de três grupos de cidadãos criativos: os **doadores**, os **depositantes** e os **beneficiários**.

O funcionamento do WBC assenta na energia gerada pela interacção destes três agentes: com o depósito de ideias dos depositantes, as quais são pagas pelos fundos do banco doados pelos doadores, sendo este dinheiro aplicado nos projectos dos beneficiários.

O sucesso do WBC depende inteiramente da dinamização de um novo conceito de participação pública a que chamamos **cidadania criativa**.

Os cidadãos criativos são todos os que acreditam que a imaginação e o poder das ideias pode mover o mundo e estão dispostos a contribuir ou com ideias, os depositantes, ou com dinheiro, os doadores, ou com iniciativas – os beneficiários.

Os cidadãos criativos do WBC crêem que a **educação pela criatividade** é fundamental para a formação de um Homem mais completo e que, por isso, as crianças e os jovens mais carenciados devem ser prioritariamente apoiados.

Os doadores são os indivíduos ou as empresas que contribuem para o fundo do World Bank of Creativity, com doações em dinheiro comum – euros.

Os depositantes são toda e qualquer pessoa que abra uma conta e deposite ideias ou outros conteúdos criativos para alimentar o site do banco e, conseqüentemente, todo o sistema económico de interactividade comunitária do WBC.

Os beneficiários são toda e qualquer organização ou pessoa que se candidate a receber “dinheiro criativo”, de forma a garantir a continuidade de um determinado projecto ou para a concretização de uma nova iniciativa, dentro do

âmbito estabelecido.

O depositante, depois de abrir a sua conta, deverá fazer o depósito das suas ideias.

Por cada ideia ou trabalho depositado, é-lhe atribuído um ivity.

Esse ivity será depositado na sua conta virtual e pode depois ser aplicado numa das iniciativas sociais que estejam em destaque na zona de beneficiários do WBC.

Todos os meses receberá um extracto de conta, com o seu saldo em ivitys, os registos dos seus movimentos e o destino dos ivitys que tenha aplicado.

O doador, depois de abrir a sua conta, poderá fazer a sua doação em euros, que serão convertidos em ivitys – dinheiro criativo – e transferidos para o fundo do banco.

Receberá mensalmente um extracto geral da actividade do WBC e poderá propor iniciativas ou organizações para serem seleccionadas enquanto beneficiários.

O beneficiário, depois de abrir a sua conta, poderá fazer a sua candidatura; esta, depois de aprovada, constará durante um período de tempo no site do banco, de forma a obter os fundos necessários.

As ideias no WBC são o combustível do sistema. São elas que geram o dinheiro criativo e que permitem que este seja aplicado. As ideias são a contribuição pessoal de cada um para que o sistema funcione.

Uma ideia é uma “semente”, um contributo da imaginação de cada um para inspirar um mundo melhor.

No âmbito do World Bank of Creativity, uma ideia é todo e qualquer documento – imagem, vídeo, áudio, texto, fotografia – que seja depositado pelas pessoas com conta aberta no site do WBC.

As ideias podem ser estudos, textos de análise, crónicas, *trends*, vídeos, obras de arte plástica ou gráfica, música, sons, entrevistas, etc.

## Que tipo de projectos vão ser apoiados?

Organizações/projectos/iniciativas infanto-juvenis, que desenvolvam ou tenham a intenção de vir a desenvolver actividades/formação que incluam o factor da criatividade enquanto disciplina/matéria curricular e/ou extracurricular.

“Chegou a altura de ter a coragem de assumir que a coexistência das economias tangíveis e intangíveis, que afinal são parte integrante da mesma equação, é indispensável para reencontrarmos o equilíbrio.”



## Como colaborar com o WBC?

É simples. Basta escolher o seu perfil de colaboração.

Ou é doador, ou é depositante, ou é beneficiário.

O depositante contribui com ideias e com a escolha dos projectos onde os capitais do banco vão ser aplicados.

O doador é uma empresa ou indivíduo que contribui com dinheiro.

O beneficiário recebe os fundos do banco para o projecto a que se candidatou e viu aprovado.

Estas são as nossas ideias.

Bem-vindos ao banco que, valorizando as ideias de todos, nasce para investir numa sociedade mais feliz, mais criativa e por isso certamente mais sólida e mais rica.

É este o maravilhoso poder da imaginação.

Bem-vindos ao World Bank of Creativity.

O World Bank of Creativity é um projecto pioneiro. ■

\*Presidente da Ivity Brand Corp

# Para Além da Formação ▣ ▣ ▣

Esta rubrica pretende recolher testemunhos de ex-alunos do IFB/ISGB que apostaram na sua formação e, sobretudo, obter o depoimento de pessoas cujas emoções/atitude importa conhecer.

Com este texto, o seu autor, Carlos Pereira, ganhou um prémio no concurso “Dar a Volta ao Futuro” organizado pelo POPH – Programa Operacional Potencial Humano.

## O que Mudou na Minha Vida?



O meu nome é Carlos Pereira\*, e esta é a minha pequena história de vida, até à data... (dado que o presente texto versa sobre mim e o meu percurso, recomendo vivamente que a leitura desta pequena reflexão seja efectuada em momentos de resistentes insónias...)

O que mudou quando concluí o Curso Geral Bancário em Regime de Alternância? Nada e Tudo. **Nada** mudou, porque na essência sou a pessoa que queria e quero ser; no entanto, **tudo** mudou na medida em que aquilo que sou hoje como pessoa e profissional está directamente e intrinsecamente ligado àquele dia 6 de Outubro de 1992....

Curiosamente, foi nesse dia que começaram as emissões experimentais da SIC e também foi nesse dia que começou o meu caminho junto do IFB.

Nesse dia, comecei a perceber o real alcance dos testes psicotécnicos e médicos, entrevistas de grupo e individuais, efectuados nos meses anteriores, durante o período de selecção.

“Sejam bem-vindos”, alguém disse, e assim foi: oito horas de aulas por dia, uma hora para almoço, um mês de férias por ano. Adeus “ricos” tempos de liceu...

Foram três anos plenos de experiências novas, desafios excitantes e muito, mas mesmo muito trabalho; aliás, começámos naquela altura e acredito que a maioria de nós não tenha deixado de o fazer até hoje.

Os estágios nos bancos, no meu caso, a Caixa Geral

de Depósitos, a dura realidade do mercado de trabalho, os clientes, os professores maioritariamente ligados à banca, tiveram, na minha opinião, duas grandes consequências: o sucesso do curso e o espírito de união entre os ex-formandos (ainda hoje e passados 16 anos, não perdemos o contacto e conseguimos reunir a uma mesa de jantar cerca de 90% dos amigos).

Findo o “12º”, não existiam grandes interrogações na minha cabeça: a criação de competências e valências nesta área, e não só, era (e é) fundamental para o meu desenvolvimento, quer como pessoa, quer como profissional dentro do banco; acima de tudo, tinha presente uma ferramenta indispensável para a gestão da única variável realmente constante dos nossos dias: **a mudança**.

Naturalmente, só havia um caminho a seguir, a licenciatura em Gestão Bancária no ISGB. Assim foi, o 12º acabou em Setembro de 1995 e em Outubro desse ano estava a ter a primeira aula na faculdade.

Foram três meses de longa espera até que em Dezembro recebo uma chamada da Caixa para ir efec-



tuar o vestibular e assinar contrato. Começava aqui a minha carreira na banca...

O tempo foi passando, na empresa o desempenho ia sendo bom, a licenciatura estava a correr bem; contudo, naquela altura começava a surgir um “pequeno problema”: “Carlos, gostamos muito de si, mas sabe ainda é novo, tem de ter calma...”.

Efectivamente, aos 22 somos novos, mas com três anos de experiência, o bacharelato entretanto efectuado, era gestor de crédito a particulares há sensivelmente dois anos... Era para mim normal ter aspirações a outro tipo de desafios; contudo, aquele “pequeno problema” ia sendo uma constante...



Uns meses depois, surgiu um concurso para a Direcção de Auditoria Interna e, bom, tentei... Mais uma vez aquela situação da idade emergiu; no entanto, desta vez ia preparado: tinha acabado de ouvir alguém dizer – “A idade é um defeito que passa com o tempo”... e assim passei os quatro anos seguintes como auditor interno do Grupo Caixa.

Foram anos de um enriquecimento exponencial a todos os níveis: como pessoa, como profissional, como factor aglutinador das diferentes realidades que

Se ainda me está a ler, desde já o meu obrigado pela sua atenção; se parou a meio, eu compreendo...

Em suma, tudo o que escrevi mais não é do que uma tentativa, em certa medida, de ir ao encontro de alguém que disse: “a oportunidade surge quando a preparação e a sorte se encontram”; ou seja, tento por um lado preparar-me o melhor possível para, quando a sorte “bater à porta”, eu conseguir fazer por merecer a oportunidade; por outro lado e não menos importante, tudo isto contribuiu para eu ser aquilo que tento ser, uma boa pessoa, um bom profissional, igual a tantos outros que concluíram o 12º ano...

O meu nome é Carlos Pereira, e esta é a minha pequena história, até à data... ■

\*Gerente da Caixa Geral de Depósitos

PS – Fazer buracos é realmente o único trabalho que se começa por cima...

existem numa empresa e, sim, naturalmente, como uma vantagem competitiva para os desafios que se perspectivavam.

Dentro desta perspectiva e num contexto de continuidade na criação de ferramentas que me permitissem descodificar uma sociedade cada vez mais complexa, surge o ingresso no Curso Avançado de Gestão Bancária (a “elite” dos cursos do IFB). Foi um momento carregado de emotividade e de realização pessoal: pela primeira vez na história do IFB, um ex-formando chega ao “topo”.

Estávamos em 2002 e, desse ano, só me lembro de Janeiro e Dezembro, tal foi a exigência e a energia despendida nesse desafio. Ainda assim, no final é uma sensação extraordinária, não é? Para mim foi...

Em 2004, chegou mais um momento de mudança, estava na altura de procurar novos desafios. Surge assim a oportunidade de regressar à rede comercial exercendo funções de subgerente.

Liderar pessoas, gerir e encontrar equilíbrios entre as necessidades dos clientes e os interesses do Grupo Caixa, estava encontrado um novo e desafiante caminho...

Em 2005, era o momento de criar novas competências e assim, com mais uns amigos, fui fazer uma pós-graduação em *Marketing Management*, no ISEG.

A criação de conhecimentos repletos de uma transversalidade efectiva, bem como o contacto com pessoas de outros sectores da sociedade, com ideias e experiências diferentes, foi sem dúvida essencial para o que veio a acontecer a seguir.

Assim, em 2006, veio a nomeação para gerente e primeiro responsável de uma agência. O que dizer? Era este um dos momentos para o qual me vinha a preparar desde aquele dia em que a SIC começou a emitir...

Em 2008, novos desafios surgiram: uma agência maior, com a necessidade de um trabalho específico e pleno de dificuldade, e o ingresso no Mestrado em Marketing, no ISEG, cujo tema de tese será “Produtividade vs *Hobbies* – Divirta-se e Seja Aumentado”.



# Excelência na Gestão dos Clientes

Estudo da everis sobre o sector bancário identifica a gestão orientada para o cliente como factor-chave de sucesso.



Ricardo Jerónimo dos Santos\*

A realidade da situação económico-financeira vivida mundialmente sugere uma reflexão profunda sobre a actividade dos intervenientes nos mercados financeiros, entre os quais os bancos assumem um papel principal. Os desafios são inúmeros e as condicionantes têm surgido na mesma proporção, pelo que, quanto melhor se conhecerem as ameaças, os constrangimentos e as expectativas do sector financeiro, melhor posicionado se fica para a conquista das oportunidades e a afirmação no mercado como “o parceiro certo”.

Foi com este objectivo que na everis decidimos realizar um estudo exaustivo sobre a banca e a orientação das suas estratégias de negócio, na óptica da gestão de clientes.

“Excelência na Gestão de Clientes” é o título deste estudo, que inclui a consulta a executivos de primeiro nível de entidades bancárias que exercem a sua actividade em Portugal, Espanha, Brasil, Argentina, Chile, México, Colômbia, Venezuela e Peru.

“Como fazê-lo? Segundo os próprios bancos, a chave está na valorização da função do gestor de cliente, por ser este o profissional que contacta com as duas faces do negócio – a estratégica e a tática.”

A premissa que nos guiou afirma que a diversidade de focos comerciais, a preocupação com o desempenho do serviço ao cliente e a inovação são os factores-chave de diferenciação, pelo que são, assim, os vectores em que o sector mais investe.

O estudo aborda quatro perspectivas dinâmicas – estratégica, organizativa, de processos e tecnológica – cuja análise identifica os reais benefícios de uma estratégia orientada para o cliente, o modo como esse objectivo se traduz do cálculo e utilização do valor do cliente/segmento, o valor acrescentado da função do gestor de cliente e da coordenação da actividade comercial, os processos importantes para a afirmação desta estratégia e a relevância das funcionalidades avançadas ao nível dos sistemas de suporte.

## Perspectiva Estratégica

A primeira conclusão importante, que é apresentada em detalhe ao longo do estudo, revela que mais de 70% dos bancos inquiridos se consideram “muito” ou “totalmente” orientados para o cliente. Por outro lado, a tendência revela uma substituição da orientação para o produto mais significativa ao nível da estratégia do que no campo operacional.

Ainda assim, é sentida a necessidade de aumentar o leque de variáveis na recolha de dados sobre os clientes, para obter uma informação mais completa e organizada.

## Perspectiva Organizativa

A segunda conclusão em destaque demonstra que esta visão consentânea contrasta com a realidade do dia-a-dia, uma vez que 60% dos gestores de cliente identificam a fal-



ta de definições táticas que os orientem na aplicação deste princípio, em benefício do próprio cliente e do banco.

A prová-lo está o facto de, embora 50% dos bancos participantes considerarem a sua coordenação interna nas actividades relacionadas com clientes como “Alta” e “Muito Alta”, dois em cada três bancos entenderem que a qualidade da informação sobre o cliente tem margem para melhorar. Isto deve-se ao facto de os níveis máximos de satisfação, relativamente aos dados disponíveis para análise, se dirigirem à Administração ou aos Responsáveis de Marketing (50%), decrescendo nas funções Responsáveis por Serviços Centrais e Redes de Balcões (33%).

Em função deste paradigma, é recomendável encontrar respostas para que os bancos consigam incorporar esta estratégia ao longo da sua cadeia organizacional, ou seja, desde a administração até às agências onde os clientes a podem perceber.

Como fazê-lo? Segundo os próprios bancos, a chave está na valorização da função do gestor de cliente, por ser este o profissional que contacta com as duas faces do negócio – a **estratégica** e a **táctica**.

Ele é quem melhor pode fazer a ponte entre os objectivos de negócio do banco e as necessidades e expectativas dos seus clientes, porque contacta com ambos no quotidiano.

Para 75% dos bancos, este processo terá de passar pelos gestores de clientes e pela aposta em estratégias relacionais que orientem a relação comercial através de processos específicos, os quais irão maximizar o valor da interacção de forma eficiente, ou seja, aportando benefícios às partes implicadas e satisfazendo mutuamente os respectivos objectivos.

## Perspectiva de Processos

O que é então necessário para que esse encontro entre a estratégia e a táctica aconteça e fomente resultados positivos?

60% dos bancos consultados consideram existir margem de progresso para o conhecimento do cliente, nomeadamente no que respeita aos canais utilizados e ao perfil de interacções através destes. Só com este conhecimento será possível criar produtos financeiros que se ade-

quam às necessidades e expectativas dos clientes e perspectivar com eficácia o lançamento de novas campanhas.

A boa articulação entre as diversas políticas comerciais é também uma necessidade identificada e reconhecida pela totalidade dos bancos e aqui, mais uma vez, o gestor de cliente assume um papel preponderante em acções como:

- Conceber e ajustar a oferta de produtos financeiros às características específicas de cada segmento de clientes;
- Definir escalões de *pricing*;
- Gerir a experiência;
- Contribuir para a definição de directrizes de comunicação;
- Apoiar o alinhamento de processos com vista ao alcance dos objectivos comerciais.

## Perspectiva Tecnológica

A totalidade dos bancos que participaram neste estudo concorda com o assumir da tecnologia como o motor de sucesso para a articulação pretendida na gestão de estratégias *versus* informação recolhida sobre os clientes.

Actualmente, é considerada como prioritária a necessidade de melhorar o sistema de tratamento de dados, através de programas mais avançados, eficientes e inovadores, que realizem uma eficaz reunião, organização e cruzamento das informações recolhidas. Só desta forma será possível construir o perfil base da análise dos clientes.

De acordo com os desafios apresentados pela globalização da concorrência, cerca de 50% dos inquiridos revelam considerar de grande importância o tratamento online dos dados obtidos. Pretendem, com isso, atingir uma maior celeridade na análise de cada cliente e assim apresentar a melhor oferta *on time*, avançando para uma perspectiva de marketing em tempo real.

Neste campo, em particular, existe um espaço de melhoria considerável, já que a realidade se apresenta longe das intenções, com 29% e 42% dos inquiridos a revelarem uma implementação nula ou básica, respectivamente, do marketing *inbound* no seu quotidiano.

## A Orientação para o Cliente é Paradigma de Eficiência e Marcada pela Inovação

Tradicionalmente, a definição de *consumer strategies* tem sido baseada na multiplicidade de ofertas comerciais, com diferentes produtos financeiros, e, paralelamente, na definição de públicos-alvo para cada um desses produtos. A relação com o cliente tem sido norteadada pela perspectiva de venda, e o serviço prestado tem tido como base a divulgação de campanhas comerciais para apresentação desses mesmos produtos financeiros.

Num contexto de maior competição e face aos desafios

## Actividades Internacionais

dos mercados no presente, é unânime a necessidade de fazer evoluir essas estratégias, **colocando o cliente no foco de toda a estratégia comercial.**

A relação entre o marketing e a estratégia empresarial, com orientação para o conceito de cliente, passa a ser encarada como um paradigma de eficiência das entidades bancárias. O gestor de cliente assume um papel de actor principal ao ser o “elo” que permite obter o melhor conhecimento dos clientes, pelas características da sua actividade, e nessa sequência poderá dar o melhor *input* às cúpulas organizativas.

Daqui resultará uma melhor definição de produtos, mais adequados às necessidades dos seus clientes, e serviços de valor acrescentado, os quais serão um factor-chave de diferenciação e de sucesso.

A tecnologia continuará a ser um elemento facilitador desta mudança, mas não é suficiente se não for acompanhada por um modelo organizacional que suporte e integre tanto o processo de oferta do produto (= captação) e a subsequente administração do serviço (= fidelidade, retenção). Neste sentido, o modelo de gestão focado no cliente incorpora novos conceitos relevantes como a “análise de tendências”, “personalização”, “aconselhamento” e a avaliação da “*customer experience*”.

Assim, a concentração do foco no cliente exige mudanças significativas no funcionamento das instituições, que não podem acontecer sem o envolvimento de toda a organização e recorrendo à inovação. Os responsáveis das áreas comerciais e marketing devem trabalhar juntos para a redefinição do modelo de “excelência” para se conseguir uma maior complementaridade entre o cliente e as linhas de produtos, dando consistência aos seus objectivos e alcançando maiores taxas de sucesso para as suas estratégias comerciais. ■

\*Manager da everis

### África em Destaque

#### IFB Ganha Concurso Público Internacional

No âmbito do Ministério do Planeamento de Angola e Banco Nacional de Angola (BNA), financiado pelo Banco Mundial, o Instituto de Formação Bancária ganhou um concurso público para desenvolver um projecto que se iniciou em Novembro de 2008 e que se prolongará até Maio de 2009.

Este projecto tem como objectivo a avaliação da capacitação técnica e de gestão do Instituto de Formação Bancária de Angola (IFBA). Para isso, o IFB está a desenvolver um modelo organizacional, bem como um novo Programa de Formação.

Ainda em **Angola**, e para o BNA, o IFB está a participar num projecto na área da supervisão bancária, como membro de um consórcio liderado por outra instituição.

Na **Guiné-Bissau**, e em parceria com a Associação Profissional de Bancos da Guiné-Bissau, decorreu já em 2009 uma acção de formação subordinada ao tema: *Relação com o Cliente – Desenvolvimento de Competências Comerciais e de Gestão de Conflitos* ■

#### VIII Curso Integrado de Gestão Bancária

Inserido na actividade do IFB/ISGB com os PALOP, irá decorrer, a partir do dia 15 de Abril, com o apoio da Associação Portuguesa de Bancos (APB), o VIII Curso Integrado de Gestão Bancária (CIGB) para os colaboradores bancários dos **PALOP** e de **Timor Leste**. ■

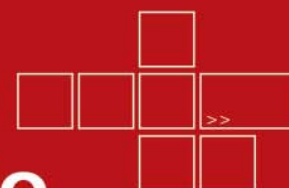
### Projectos IFB no âmbito da EBTN – European Banking & Financial Services Training Association

O projecto CERTIFIED – Certification & Accreditation System for financial Services Sector and Training, cujo objectivo foi a criação de um modelo de certificação baseado em competências, terminou com a conferência de disseminação em Bruxelas, no passado dia 12 de Dezembro. Entretanto, foi publicado em Janeiro o **livro do projecto**, que apresenta os principais *outputs* do trabalho realizado. Neste livro, é descrita a metodologia utilizada, a fase-piloto e o sistema de acreditação e certificação resultante.

Continuam a decorrer os trabalhos no âmbito dos projectos Qualobster, Equalifise e Quadultrainers, versando sobre a qualidade, definição e análise de qualificação e seu nivelamento, em conformidade com o EQF (European Qualifications Framework), no âmbito do sector bancário e financeiro. ■



# Novos Módulos de Curta Duração em e-Learning



Uma oferta formativa onde as competências adquiridas têm aplicação directa no contexto profissional

Estes cursos vêm dar resposta à necessidade de “Formação ao Longo da Vida” dos colaboradores bancários ao **aliar o conhecimento ao “saber fazer”**, proporcionando o **reforço e desenvolvimento de competências** em micro-áreas da actividade bancária.

Os módulos focam-se nos conceitos essenciais com uma permanente preocupação de ligação à vida activa, permitindo uma **aprendizagem rápida, activa e ajustada a cada perfil profissional**.

## > Destinatários

Todos aqueles que tenham necessidades específicas de formação em micro-áreas de negócio e que pretendam obter competências instrumentais **directamente aplicáveis na sua prática profissional**.

## > Certificação Final

Será emitido um certificado a todos aqueles que obtenham aprovação nas actividades de avaliação realizadas na plataforma de e-learning.

**Desenhe o seu próprio plano de formação**, escolhendo a combinação de módulos que melhor preenchem as competências que pretende adquirir ou desenvolver... consulte as fichas de cada Curso no verso ou visite-nos em **[www.webbanca.pt](http://www.webbanca.pt)**.

## > Módulos Disponíveis

Módulo	Duração Estimada (em horas)
A DMIF e os Clientes	2
Cartões Bancários	1
Cheque	3
Conta Bancária	1,5
Letra e Livrança	3
Risco Operacional em Basileia II	8
Transferências a Crédito e Débitos Directos	1

## Contactos

### LISBOA

Av. 5 de Outubro, 164  
1069-198 LISBOA

Tel.: 217 91 62 68/74 Fax: 217 97 77 32

### PORTO

Rua Fernandes Tomás, 352 - 4º  
4000-209 PORTO

Tel.: 225 19 41 20 Fax: 225 10 22 05

[www.webbanca.pt](http://www.webbanca.pt)

[www.ifb.pt](http://www.ifb.pt)



## Licenciaturas

No ano lectivo 2009/2010 o Instituto Superior de Gestão Bancária terá em funcionamento duas licenciaturas: **Gestão Bancária** e **Gestão e Sistemas de Informação**, que constituem 1ºs ciclos de estudos, de acordo com o processo de Bolonha e têm a duração de três anos lectivos.

É de salientar a flexibilidade existente ao nível da metodologia pedagógica utilizada nas licenciaturas – presencial ou ensino a distância –, facilitadora da conciliação entre as actividades académicas e profissionais. Assim, e de acordo com a metodologia escolhida, os alunos podem frequentar as várias disciplinas em diferentes horários – laboral, pós-laboral e ensino a distância. ■

## Acesso ao ISGB Ano Lectivo 2009/2010

De acordo com os diplomas que regulamentam o acesso ao Ensino Superior, estão previstos os seguintes regimes: **Regime Geral** (12º ano e provas de ingresso) e **Concursos Especiais** (Mudança de Curso, Titulares de Curso Superior e Candidatos Maiores de 23 Anos).

É de salientar o contingente especial de vagas para candidatos **maiores de 23 anos** que queiram ingressar no Ensino Superior, cujo processo de avaliação da capacidade para a frequência de Ensino Superior é composto por três elementos: apreciação do currículo escolar e profissional, entrevista e prova escrita.

No sentido de preparar o acesso ao Ensino Superior no próximo ano lectivo, o ISGB lançará, como já vem sendo hábito, dois cursos de preparação que se destinam a futuros candidatos. ■

## Pós-Graduações

No âmbito da formação especializada dirigida às necessidades específicas do sector bancário, o ISGB oferece um conjunto de Pós-Graduações cobrindo áreas determinantes no âmbito da actividade bancária e que funcionam em horário pós-laboral. Para o próximo trimestre, estão previstas as seguintes Pós-Graduações:

- Compliance;
- A Banca e o Negócio Internacional;
- Marketing & Banking Social Media. ■

## Qualificação Académica dos Docentes Internos



Visando o aumento das competências dos seus docentes internos, o ISGB tem vindo a apoiar, desde há vários anos, estudos de Doutoramento e de Mestrado em áreas científicas relevantes para a actividade.

Neste âmbito, decorreram no passado dia 16 de Janeiro as provas de doutoramento em Gestão, na especialidade de Organização e Desenvolvimento de Recursos Humanos, da Dra. Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves, no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), em Lisboa. A Doutora Teresa Pereira Esteves integra a equipa de docentes internos do ISGB

## Cursos de Preparação para Acesso ao ISGB 2009/2010

### Candidatos que pretendam ingressar através do Regime Geral

O ISGB organizará um **Curso de Preparação para as Provas de Acesso ao Ensino Superior** (realização dos exames nacionais de 12º ano). Este curso destina-se à preparação de candidatos ao ensino superior no ano lectivo 2009/2010, que pretendam ingressar no ISGB ou em qualquer outro estabelecimento de Ensino Superior. O curso versará os conteúdos abordados nos exames nacionais de acesso. No caso do ISGB, as provas de acesso serão **Economia** ou **Português** ou **Matemática Aplicada às Ciências Sociais**. Estes cursos decorrerão em Abril e Maio (aos sábados) e terão a duração de 9 horas por disciplina. Funcionarão em Lisboa e no Porto.

### Candidatos que pretendam ingressar através do Regime dos Maiores de 23 Anos

As inscrições **estão abertas**:

1ª FASE	2ª FASE
<p><b>Realização de Provas de Acesso</b></p> <p><b>Prazo de inscrição até 8 de Maio</b></p> <p>Prova Escrita: 21 de Maio Entrevistas: 22 a 28 de Maio</p>	<p><b>Realização de Provas de Acesso</b></p> <p><b>Prazo de inscrição até 30 de Junho</b></p> <p>Prova Escrita: 9 de Julho Entrevistas: 10 a 17 de Julho</p>
<p><b>Curso de Preparação para Acesso ao ISGB</b></p> <p><b>Prazo de inscrição até 15 de Abril</b></p> <p><b>Lisboa:</b> 18 de Abril e 16 de Maio <b>Porto:</b> 9 e 16 de Maio</p>	<p><b>Curso de Preparação para Acesso ao ISGB</b></p> <p><b>Prazo de inscrição até 17 de Junho</b></p> <p><b>Lisboa e Porto:</b> 20 e 27 de Junho</p>

Para obter mais informações sobre os regimes de acesso e os cursos de preparação para acesso ao Ensino Superior, poderá ser consultado o site do ISGB ([www.isgb.pt](http://www.isgb.pt)). ■

# Formação em Alternância na Banca

## Sessão de Entrega de Diplomas

As cerimónias de entrega de diplomas assumem, todos os anos, um momento de especial significado para os nossos jovens e também para o Instituto de Formação Bancária (IFB) e para o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), cuja parceria subsiste, relativamente a este tipo de cursos, desde 1992.

Assim, no passado dia 5 de Março, decorreu no IFB mais uma sessão de entrega de certificados de formação profissional aos jovens que concluíram os seus Cursos de Formação em Alternância na Banca, em 2008.

**93 jovens receberam os seus diplomas**, referentes a dois cursos distintos – Técnicas e Operações Bancárias 1 e 2 (TOB1 e 2), contribuindo ainda para um aumen-

to do número de diplomados – ao todo, são já 1 702. De salientar que a grande maioria destes alunos já se encontra integrado.

Além dos diplomados, foram também distinguidos com um pequeno prémio simbólico os melhores alunos de cada ano e curso e sete jovens receberam prémio por terem sido “formandos 100%” – zero faltas e zero negativas, no ano lectivo anterior.

Trata-se do culminar, com êxito, de um processo formativo que permite, a estes jovens, quer o ingresso no mercado de trabalho, quer o prosseguimento de estudos de âmbito superior.

Parabéns e Felicidades! ■



Dr. António Farinha de Moraes, Direcção da Associação Portuguesa de Bancos e Administrador do Banco BPI.



Dra. Conceição Matos, Vogal do Conselho Directivo do IEFP e Dra. Catarina Campos, Delegada Regional de Lisboa e Vale do Tejo, do mesmo Instituto.



Dr. Manuela Santos, Responsável pela Formação em Alternância do IFB.



Estiveram ainda presentes Responsáveis das principais instituições de crédito, outros dirigentes do IEFP e formadores.

# CURSOS PRESENCIAIS

# 2009

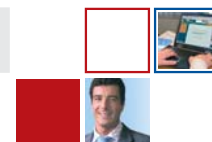
ÁREAS/CURSOS	ABR	MAI	JUN
<b>Área de Crédito</b>			
Crédito a Empresas e a Particulares	13 a 15	13 a 15(P)	
Crédito à Habitação	13 e 14	26 e 27(P)	
<b>Área de Operações e Técnicas Bancárias</b>			
Conta e Depósito Bancário	01 a 02(P)		
Anti-Money Laundering & Counter-Terrorism Financing		28	
Falsificação de Meios de Pagamento – Detecção		11	
Meios de Pagamento		11 e 12(P)	
O Acordo de Basileia II		21 e 22	
Operações Documentárias no Comércio Internacional		21 e 22(P)	
Produtos Bancários	01 a 03(P)		
<b>Área de Direito</b>			
Casa Pronta – Proced. Especial de Transmissão, Oneração e Registo Imóveis	3 (P)		
Cheque – Regime Jurídico	21 e 22(P)	05 e 06	
Direito Bancário		13 a 15	
Fiscalidade – O Impacto da Tributação nos Produtos Financeiros			
Garantias Bancárias		07 e 08	
Letra e Livrança – Regime Jurídico	27 e 28		
Registos e Notariado	29 e 30		03 e 04(P)
<b>Área de Marketing e Gestão da Actividade Comercial</b>			
Técnicas de Negociação e Venda	22 a 24		
<b>Área de Comportamento Organizacional</b>			
Comunicação na Empresa e Relacionamento Interpessoal	23 e 24(P)		02 e 03
Liderança de Equipas	15 e 16		
<b>Área de Contabilidade e Análise de Empresas</b>			
Análise Económico-Financeira de Empresas		13 a 15	02 a 04(P)
Auditoria Bancária		25 a 29	
Avaliação Financeira de Projectos	28 a 30	18 a 20(P)	
Contabilidade Bancária			15 a 17
Introdução às Normas Internacionais de Contabilidade		07 e 08(P)	23 e 24
SNC – Sistema de Normalização Contabilística	29 e 30(P)		
<b>Área de Mercados Financeiros</b>			
Análise de Investimentos e Gestão de Carteiras	01 a 03		
Cálculo Financeiro Aplicado		19 a 21 (P)	
Mercado e Produtos Financeiros	01 a 03		
Mercado Monetário e Cambial		20 a 22	
Organização e Funcionamento de Uma Sala de Mercados	21 a 23		

**Informações:**

Teresa Corales // 217 916 278 // t.corales@ifb.pt

(P) – Porto

**NOTA:** O cancelamento das inscrições poderá ser feito até **uma semana** antes do início do curso. A partir deste prazo a inscrição será paga na totalidade, podendo no entanto o participante ser substituído por outro.







O **Instituto Superior de Gestão Bancária** – criado em 1991 pela Associação Portuguesa de Bancos/Instituto de Formação Bancária – é uma Escola de Ensino Superior dirigida às necessidades específicas de todo o Sector Financeiro, em particular da Banca, utilizando métodos pedagógicos flexíveis, nomeadamente o Ensino a Distância (com apoio presencial e *b-learning*).



## → Licenciaturas

- Gestão Bancária (3 anos)
- Gestão e Sistemas de Informação (3 anos)



**Ano lectivo**  
**2009/2010**

### Condições de Acesso

#### Regime Geral

- 12º Ano
- Provas de Ingresso: Economia ou Português ou Matemática Aplicada às Ciências Sociais

#### Regimes Especiais

- > 23 Anos
- Titulares de curso superior
- Mudança de curso

## → Pós-Graduações [Atribuição de Créditos ECTS – Bolonha]

Várias pós-graduações (em horário pós-laboral) cobrindo áreas determinantes da gestão de Bancos.

## → Cursos para Executivos

Formação de curta duração (em horário pós-laboral) dirigida às necessidades específicas dos quadros bancários.

### Informações:

#### • Licenciaturas

Av. Barbosa du Bocage, 87, 1050-030 LISBOA | Tel.: 217 916 210 | Fax: 217 955 234  
Rua Fernandes Tomás, 352 – 4º, 4000-209 PORTO | Tel.: 225 194 120 | Fax: 225 102 205  
e-mail: [isgb@isgb.pt](mailto:isgb@isgb.pt)

#### • Pós-Graduações e Cursos para Executivos

Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 LISBOA | Tel.: 217 916 258 | Fax: 217 972 917  
e-mail: [m.guedes@isgb.pt](mailto:m.guedes@isgb.pt) | [pos-graduacoes@isgb.pt](mailto:pos-graduacoes@isgb.pt)