

inforBANCA

ISGB:
a modernização
dos vinte anos

Liderando Positivamente
Tempos de Incerteza
Inovação na Banca

Sumário

Rui Semedo
Presidente do Banco Popular Portugal
no Conselho Pedagógico do IFB

4



ISGB: A Modernização dos Vinte Anos
Luís Vilhena da Cunha

18



Liderando Positivamente
Miguel Pina e Cunha e
Arménio Rego

7



FÓRUM
RECURSOS
HUMANOS E
FORMAÇÃO
NA BANCA
06 | ABRIL | 2011

Fórum
Recursos Humanos e Formação
na Banca

20

Secção
GESTÃO DA ACTIVIDADE
COMERCIAL
Capital Psicológico – Confiança,
Esperança, Optimismo e Resiliência
Teresa Pereira Esteves

10



Secção
MARKETING BANCÁRIO
O Poder do Marketing na Decisão!
Bruno Valverde Cota

24



Análise Económica
O Programa de Ajustamento –
O Sector Bancário Português
Rui Constantino

13



Trate da Saúde da Sua Carteira
Maria João Lima e Paula Diogo

26



Inovação na Banca
– O Caso do ActivoBank
Miguel Carvalho

15



Citando...	9
Conte-nos um Caso	12
Divulgando...	17
Diga-nos como É...	28
Rostos IFB	29
Actividades Internacionais do IFB	30
Plano Nacional de Formação Financeira	31
Instituto Superior de Gestão Bancária	32
Formação em Alternância na Banca	33

Editorial

“Eu acho que os tempos que vivemos hoje são tempos absolutamente deslumbrantes”. Esta frase, nesta altura, é, sem dúvida, desconcertante. No entanto, consta de uma intervenção do Presidente do Banco Popular Portugal a que damos destaque nesta *inforBANCA*. Com ela Rui Semedo não pretende, certamente, ignorar a realidade. Quer antes, pensamos, realçar o estímulo positivo que cada um de nós pode encontrar em momentos como estes.

É por isso que se impõe “liderar positivamente” como recomendam Miguel Pina e Cunha e Arménio Rego no seu artigo, no qual afirmam: “As expectativas positivas transmitidas aos colaboradores acabam por se transformar em realidade positiva”. O mesmo pensamento é retomado por Teresa Pereira Esteves quando, no seu texto sobre capital psicológico, destaca palavras como confiança, esperança, optimismo...

Ao promover a abordagem destes temas, a *inforBANCA* quer apenas associar-se a este combate, que é de todos, pelos dias mais bonançosos que acabarão por chegar! Afinal, como refere Rui Constantino na sua análise económica, “O sector, (bancário) no seu conjunto parte de um ponto de partida positivo para os novos ajustamentos que são requeridos”. Razão para termos confiança, portanto.

Confiança, foi também uma palavra muito ouvida no Fórum sobre Recursos Humanos e Formação na Banca a que damos destaque neste número. Tratou-se de uma iniciativa em que os principais protagonistas foram os cerca de 80 quadros dos bancos associados da APB que, num dia muito preenchido, reflectiram sobre os enormes desafios que se colocam na gestão das pessoas. Fica o estímulo do Presidente da APB que, na abertura, destacou o “papel integrador” que cabe ao IFB neste momento.

Do vasto leque de reflexões sobre a actividade bancária, em especial sobre o seu futuro, destacamos as palavras de Miguel Carvalho a propósito de inovação na banca: “o nosso cliente vai à sucursal cerca de ...uma vez por ano”, e as de Bruno Cota na sua secção de marketing bancário: “nos dias de hoje, oferecer apenas produtos ou serviços já não é suficiente”. Dois textos que merecem uma leitura atenta.

A terminar umas palavras sobre nós próprios. O ISGB comemora 20 anos no momento em que viu aprovados pelo Ministério da tutela os seus novos estatutos. Dois motivos importantes que servem de pretexto para um artigo de Luís Vilhena da Cunha, no qual partilha com os nossos leitores uma ideia fundamental com os olhos postos no futuro: a modernização da instituição.

Manuel Ferreira



Ficha Técnica – **inforBANCA 89** • Jul > Set 2011

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 | Director: Manuel Ferreira | Redacção: Helena Fontes | Capa, Fotografias e Ilustrações: Rui Vaz | Design Gráfico e Paginação: Gracinda Santos | Impressão e Acabamento: CPR – Artes Gráficas, Lda., Rua Prof. Vitor Fontes, N.º 9A, 1600-670 Lisboa | Tiragem: 13 000 exemplares | Periodicidade: Trimestral | Depósito Legal: 15 365/87 | Distribuição gratuita aos empregados bancários, quando feita para o seu local de trabalho. | A responsabilidade pelas opiniões expressas nos artigos publicados na *inforBANCA*, quando assinados, compete unicamente aos respectivos autores.

Rui Semedo

Presidente do Banco Popular Portugal
no Conselho Pedagógico do IFB



“Não tenho encontrado muitos génios e já cheguei à conclusão de que a banca não é um sector que vá bem com génios. Há áreas bastante sofisticadas na banca, como é o caso da banca de investimentos, mas, em geral, estamos a falar de uma profissão para gente comum, como eu próprio”. Estas palavras foram proferidas por Rui Semedo no último Conselho Pedagógico do IFB e servem de mote a uma síntese da sua intervenção que a seguir publicamos.

Uma Tarefa para Pessoas *Normais*

Porque falava para responsáveis de recursos humanos e formação dos nossos bancos, Rui Semedo centrou a mensagem na sua visão sobre gestão de pessoas, recordando a capacidade que todos nós temos de nos estimularmos a nós próprios para fazermos bem e para não acreditarmos naquilo a que chamou “eminências pardas”, uma mania nacional. Disse a seguir que “nós somos o nosso passado, somos o que já fizemos”. Assim, a única forma correcta para avaliarmos as pessoas será olharmos para o que já fizeram no passado, para aquilo que foram capazes de produzir.

Formar em Tempos Difíceis

Rui Semedo disse de seguida que, se tivesse de dar um título à conversa que estava a ter, seria “formar em tem-

pos difíceis”. Há na tradição chinesa uma maldição que diz “que vivas em tempos interessantes”, na qual a palavra “interessante” tem um sentido muito ambíguo e encerra ideias que podem ser positivas ou negativas. “**Eu acho que os tempos que vivemos hoje são tempos absolutamente deslumbrantes**, muito difíceis, especialmente na dificuldade em vislumbrar como é que vamos sair deles. Isso torna estes tempos interessantes em tempos absolutamente estimulantes, do ponto de vista intelectual.”

Bancos, Estado e Economia

O Presidente do Banco Popular Portugal reflectiu depois sobre a actual crise dizendo que temas como Estado, endividamento e dívida pública estão hoje na ordem do dia. “Voltámos a discutir, de forma profunda, qual é

“... as coisas, no fundamental, não mudaram assim tanto. Mudou, sim, foi a relação com o cliente.”

o papel do Estado na economia e na sociedade. É uma das áreas mais estimulantes do ponto de vista intelectual, esta a de discorrermos sobre as funções do Estado.” Isto tem bastante a ver com a banca, que “só aparentemente se tem transformado muito.” Na verdade, e fazendo um exercício de retrospectiva, o papel da banca comercial continua a ser o de “servir de plataforma entre aqueles que têm disponibilidade, os que poupam e aqueles que precisam de recursos financeiros. Aquilo que tem mudado muito tem sido o contexto em que a banca se tem vindo a desenvolver”. Para o orador, aquilo que muito mudou foi a regulamentação: “Nós de facto vivemos numa actividade cheia, carregada de regras.”

Confiança, Reputação e Relação com o Cliente

Nesta linha de raciocínio, para Rui Semedo “as coisas, no fundamental, não mudaram assim tanto. Mudou, sim, foi a relação com o cliente.” A confiança dos clientes é fundamental e esta constrói-se a partir da reputação das casas e das marcas e da sua solidez.

O orador referiu-se depois a outra questão que, no actual contexto, considera fulcral para a gestão bancária: contenção de custos e eficiência. Falou na sua experiência no Banco Popular, que tem como uma das suas “marcas distintivas” apresentar excelentes rácios naquele domínio. Assim, não estranha que muitas pessoas lhe tenham já perguntado “qual é o segredo do Banco Popular”. A resposta, para Rui Semedo, “é fácil de descobrir porque não tem segredos: só a gente necessária, muita polivalência, muita dedicação e custos vigiados permanentemente. Só se gasta o que está bem justificado e tem uma finalidade inquestionável”. A isto acrescentou que **“há um respeito imenso pelo accionista, um respeito imenso pelos clientes e também pelos colaboradores”**.

Os Desafios Actuais da Banca

Rui Semedo referiu-se de seguida à situação que a banca portuguesa actualmente atravessa. Falou nas dificuldades existentes e no conhecimento pessoal que tem da banca estrangeira: “Em geral o sector bancário em Portugal é bom. Não nos envergonhamos relativamente a nenhum país da Europa.” Acrescentou que, neste momento, os problemas que temos resultam da fragilidade da nossa economia e têm a ver com o não funcionamento dos mercados interbancários e de capitais, sob as diferentes formas que eles assu-

mem. “É basicamente e, sem dúvida nenhuma, uma questão de liquidez, uma questão de disponibilidade do *funding* que suporta a actividade”.

Para Rui Semedo, há que quebrar este ciclo, o que não é fácil. “Não podemos continuar a alimentar níveis de endividamento como os que temos. Não há retorno para a situação anterior”. Neste contexto, “os bancos são alvos muito fáceis, são muito atacáveis demagogicamente”. Por exemplo, quando se fala dos “milhões de lucros do banco A ou do banco B, parece que eles caíram do céu, e ninguém vai ver o capital que foi necessário para os gerar”.

“... os bancos são alvos muito fáceis,...”

O que É Isto de Trabalhar num Banco?

Rui Semedo enquadrou, de seguida, as preocupações que se colocam à gestão de pessoas na banca. Chamou a atenção para a importância da “cultura de empresa”, determinada pela forma como actua o seu líder: “É diferente trabalhar sob a liderança de A, de B ou de C”. Acrescentou que existe uma “cultura da profissão”, uma “cultura bancária”, muito determinada por trabalharmos com matérias muito sensíveis, como são o dinheiro e o património das pessoas. Resulta daí que “nós na banca, somos pessoas muito encolhidas, temos muitos receios, somos pouco criativas”.

O orador aproveitou a sua experiência internacional para comparar o nosso comportamento organizacional com o anglo-saxónico. “Temos variações de humor muito grandes, passamos do amor ao ódio com uma facilidade doida, mas nunca somos muito directos.” Noutras culturas não é assim, “as pessoas na matriz anglo-saxónica estão sentadas à mesa e não é tão acentuada a expressão hierárquica. As pessoas todas sabem que à mesa está o CEO, mas isso não as condiciona tanto. Depois as pessoas zangam-se, têm a capacidade para se zangarem, sem levarem mágoas para casa”. Mas em Portugal não é assim: **“Nós, quando nos zangamos, quando o chefe se zanga connosco, pensamos que a nossa carreira profissional acabou**. Somos pessoas normalmente pouco frontais, temendo o confronto que dá vivacidade e de onde nasce tantas vezes a luz.”

“... há um respeito imenso pelo accionista, um respeito imenso pelos clientes e também pelos colaboradores.”

O Percurso Profissional

Reflectindo sobre o que determina o percurso profissional de cada um, Rui Semedo aconselha que todos façam esta pergunta a si mesmos: “Porque é que eu estou aqui neste momento?” Acrescentou que, quando a resposta não é satisfatória, o mais fácil é atribuímos responsabilidades aos outros: “É porque não tivemos os chefes certos, é porque aquele não gostava de mim, porque o outro tinha inveja...” O orador acredita que muito do que acontece nas nossas carreiras é fruto das circunstâncias; no entanto, “há razões objectivas para que a cada um de nós as coisas aconteçam de determinada maneira.”



Polivalência e Mobilidade

Rui Semedo recordou os tempos turbulentos que viveu para afirmar: “Sou um grande defensor da polivalência e da mobilidade.”

O orador referiu-se depois ao seu trajecto profissional com esta síntese: “Tive experiências muito interessantes, que muito me ensinaram. Lembro-me quando, aos 31, 32 anos, fui desafiado para assumir uma posição de director-geral de uma sociedade de *factoring* e respondi que não sabia o que era *factoring*. Eu, pura e simplesmente, nessa altura, não sabia mesmo o que era *factoring*. De quem convidava, recebi o melhor *feedback*: “Não faz mal, aprende.” Aprendi e não me sai mal.”

Aprender com a Experiência

Rui Semedo interrogou-se de seguida sobre “quem são os verdadeiros formadores” e não hesitou na resposta:

“Eu sou daqueles que acreditam que o verdadeiro formador é o chefe. Nós aprendemos, essencialmente, com a experiência”. Apelou, por isso, ao sentido crítico: “Eu farto-me de pregar lá à minha gente nova, quando alguém entra, que nunca se deve considerar sagrado qualquer tipo de orientação. Que sempre nos devemos questionar e pensar com a nossa cabeça. Disciplina não é sinónimo de ser amorfo”.

Prioridades

Por isso o orador entende que um dos grandes temas continua a ser a liderança. “E liderança, que é a capacidade de enquadrar e de guiar os outros, não é só a do presidente, é dos administradores, é dos directores, é dos chefes de sector, é dos chefes de secção, é dos gerentes.” No desenvolvimento das capacidades das pessoas, **fazendo com que elas sejam livres, sejam capazes de pensar, sejam capazes de viver com a adversidade e sejam capazes de trabalhar com outros, quer sejam melhores ou piores.** Esse é o grande desafio.”

Formação na Banca: o IFB

Rui Semedo considerou que a formação na banca tem claramente duas vertentes: o conhecimento próprio de cada banco e o conhecimento técnico e básico da profissão. Sobre esta segunda vertente afirmou que “o IFB deveria até ser mais utilizado por todos os bancos. Eu acho que os bancos não deviam perder um minuto a dar este tipo de formação: aquilo que é técnico e que é conhecimento específico da profissão”.

Rui Semedo continuou: “Eu acho que há um determinado tipo de formação que é incontornável, tem de ser feito, e acho que aí o IFB já o faz, e bem, e pode continuar a desempenhar um papel muito importante, porque isso tem muito a ver com a reputação da profissão. Quando tenho alguém perante um cliente, é preciso que saiba os *basics* da actividade. Saiba o que é um empréstimo, saiba o que é uma conta corrente, saiba o que é um crédito documental, saiba o que é um cheque, uma letra.”

O orador considera muito importante que exista uma plataforma mínima de conhecimentos profissionais que pudesse ser acordada entre os bancos, através da APB, e ser entregue a alguma instituição, como, por exemplo, o IFB. “Acho que temos todos outra vez de trabalhar muito para voltar a dar a esta profissão, no sector financeiro, uma espécie de dignidade meio perdida.”

Mostrou-se favorável à certificação profissional dizendo que **“há sítios, estou-me a lembrar de países onde, para desenvolver determinados tipos de funções dentro da banca, um curso, ser-se certificado é indispensável, tem de se passar no exame.** Porque não pode deixar de ser assim. No nosso caso, somos bem mais ligeiros a tratar este tipo de situações e portanto corremos mais riscos. Todos sabemos os efeitos da incompetência ou da mera ignorância”. ■

Liderando Positivamente

Em Busca de Profecias que se Confirmam



Miguel Pina e Cunha* e Arménio Rego**

Uma das correntes de investigação mais vibrantes na gestão do comportamento organizacional dos anos recentes é a dos estudos organizacionais positivos. Esta corrente sugere que os líderes podem mobilizar energias dos liderados se se focalizarem nas forças destes. Na base do argumento está a tese de que as expectativas positivas transmitidas aos colaboradores acabam por se transformar numa realidade positiva (ou seja, a profecia transforma-se em realidade!). Naturalmente, o correlato da tese é o de que expectativas negativas tenderão a gerar resultados negativos. É certo que o mundo não se constrói apenas a partir de expectativas, mas também de outras facetas da realidade: o comportamento dos outros, os circuitos de poder, as condições e meios de trabalho, as competências. Em todo o caso, o ponto de partida da liderança positiva é claro: líderes positivos criam, com maior probabilidade, pessoas, equipas e organizações mais positivas. Os resultados de estudos que temos vindo a realizar são encorajadores. O argumento pode ser encontrado, de forma mais detalhada, em dois livros de que somos autores: *Organizações Positivas* (Dom Quixote, 2007) e *Liderança Positiva* (Sílabo, 2010). Artigos que temos vindo a publicar internacionalmente também serão úteis para quem pretende formar uma perspectiva mais académica do tema. Este texto pretende servir de “aperitivo” aos leitores mais sensíveis às possibilidades da actuação positiva. Detemo-nos sobre três conceitos-chave:

- Criar capital psicológico positivo para desenvolver os indivíduos;
- Introduzir segurança psicológica para desenvolver as equipas;
- Estimular a paixão autenticizótica para desenvolver as organizações.

“ ... líderes positivos criam, com maior probabilidade, pessoas, equipas e organizações mais positivas.”



Criando Capital Psicológico Positivo para Desenvolver os Indivíduos

O trabalho liderado pelo Professor Fred Luthans, da Universidade do Nebraska, tem ilustrado a importância do capital psicológico positivo. Trata-se de uma combinação de quatro estados, todos influenciáveis pela acção dos líderes: **esperança**, **optimismo**, **auto-eficácia** e **resiliência**. A esperança refere-se à força de vontade para alcançar objectivos e à crença de que existem várias formas de lá chegar. O optimismo é um modo de olhar a realidade com uma expectativa positiva. Consiste em acreditar que se podem alcançar bons resultados, que os desaires são temporários e proporcionam oportunidades de aprendizagem, não sendo uma fatalidade irreversível. A auto-eficácia, ou auto-confiança, é uma crença de competência pessoal. As pessoas consideram-se competentes e usam a energia que daí decorre para serem mais persistentes e determinadas. A resiliência é a capacidade para manter firmeza, foco nos objectivos e saúde, apesar dos desaires e obstáculos.

Indivíduos com elevado capital psicológico são mais criativos, mais empenhados no trabalho e mais produtivos. São também mais felizes. A questão que se coloca é:

como promover estas forças? Os estudos sugerem que os líderes podem exercer um papel importante. Eis algumas acções possíveis:

- Conceder aos liderados oportunidades para exercerem actividades em que sejam bem sucedidos;
- Definir objectivos alcançáveis, realistas, concretos, específicos e mapeados no tempo;
- Transmitir confiança aos liderados;
- Preparar os liderados para eventos importantes, facultando-lhes ou ajudando-os a desenvolverem programas de contingência para lidarem com tais eventos;
- Ajudar os liderados a redefinirem objectivos quando os anteriores se revelam inalcançáveis;
- Evitar chorar sobre leite derramado;
- “Apreciar o presente”, desenvolvendo a gratidão e a alegria com os aspectos positivos da vida.

Alguns chefes sugam a energia que devia estar concentrada no trabalho e destroem (ou não aproveitam) as forças psicológicas dos colaboradores. Outros são fontes de energia e de confiança. A nossa investigação sugere que líderes autênticos (isto é, genuínos, que lideram pelo exemplo e que promovem climas éticos saudáveis caracterizados por transparência, confiança e integridade) podem actuar como energizadores positivos.

Fomentando Segurança Psicológica para Desenvolver as Equipas

Outra característica dos líderes positivos é a sua capacidade de energizarem a equipa. O trabalho de Amy Edmondson, de Harvard, revela que as melhores equipas, aquelas que aprendem e são fonte de desenvolvimento, combinam duas características:

- A **segurança psicológica**, que representa a crença de que a equipa é um lugar seguro, onde se tem apoio para inovar, criar e arriscar – e não se é alvo de dedos apontados em caso de fracasso;
- A **accountability**, que se refere à necessidade de se ser responsável e de prestar contas pelo que se fez e alcançou. A assunção da responsabilidade é mais fácil quando se confia nos outros.

Nas equipas onde ambos os atributos estão presentes, as pessoas sentem espaço para inovar, criar, arriscar e aprender. Os erros são tomados como oportunidades para a aprendizagem. Noutras equipas, impera o medo – pelo que a iniciativa, a vontade de melhorar e a assunção dos erros são destruídas. O medo é o maior inimigo da aprendizagem, e nada instiga mais medo do que um chefe que faz as pessoas sentirem-se inseguras.

Estimulando a Paixão Autentizótica para Desenvolver as Organizações

Finalmente, gerir positivamente consiste em introduzir na organização um espírito de missão baseado em algo que faça sentido e traga significado ao trabalho das pes-

“As organizações autenticizóticas são um antídoto para o stresse, um modo de as pessoas encontrarem equilíbrio entre a vida pessoal/familiar e o trabalho, um espaço no qual se cruzam dois desígnios: elevados desempenhos e realização pessoal.”

soas. Manfred Kets de Vries, do INSEAD, usou a expressão “autenticizótico” para se referir a organizações com essa qualidade. Autenticizótico é um neologismo resultante da conjugação de dois termos gregos: *authentikos* e *zotikos*. O primeiro termo significa que a organização é autêntica e confiável. O segundo significa que a organização é vital, essencial para a vida.

As organizações autenticizóticas são um antídoto para o stresse, um modo de as pessoas encontrarem equilíbrio entre a vida pessoal/familiar e o trabalho, um espaço no qual se cruzam dois desígnios: elevados desempenhos e realização pessoal. Nestas organizações, as pessoas encontram sentidos de propósito para a vida, de autodeterminação, de impacto, de competência, de pertença (a uma comunidade de trabalho) e de prazer e alegria. As pessoas sentem que controlam as suas vidas (e não são meros dentes na engrenagem), que influenciam efectivamente a vida da organização, que podem desenvolver o seu potencial, que se inserem numa comunidade de confiança, que são dirigidas por líderes que instilam um sentido de alegria no exercício das funções e que podem colocar a sua criatividade ao serviço da organização e do trabalho.

Comentário Final

Liderar positivamente não é esquecer o lado menos brilhante da vida. É, antes, identificar e criar oportunidades de aprendizagem e de melhoria a partir do que há de positivo e de negativo na vida organizacional. Consiste em usar o positivo para recarregar baterias psicológicas e o negativo para mudar e melhorar. Líderes positivos evitam tratar o negativo com resignação e acreditam na possibilidade de mudar as coisas – ou, pelo menos, algumas coisas. Assumem que um líder deve liderar, em vez de se lamentar de que o seu próprio chefe os impede de serem bem sucedidos.

Liderar positivamente é, em suma, ver a realidade como um mundo repleto de oportunidades a conquistar e não como um mundo de oportunidades perdidas e de amanhã que nunca cantaram. Liderar é um privilégio, uma maratona e uma fonte de poder para mudar as coisas. Os líderes positivos nutrem e aproveitam as forças dos seus colaboradores. Metem as mãos à obra – realisticamente e cientes de que o seu poder reside em servir os outros. Os líderes não positivos queixam-se da vida e perdem a oportunidade de servir. É por isso que, tudo considerado e recordando o filme, há “os uns e os outros”. E o leitor – é dos “uns” ou dos “outros”? ■

*Professor catedrático na Nova School of Business & Economics.

**Professor na Universidade de Aveiro.

Citando...

- Ter êxito é saber que, por nossa causa, o mundo está um pouco melhor.
Michael Sneyd
- Sou apenas um, mas sou um. Não posso fazer tudo, mas posso fazer alguma coisa; e porque não posso fazer tudo, não me negarei a fazer o que posso.
Edward E. Hale
- Quem discute alegando autoridade não usa a inteligência, mas a memória.
Leonardo da Vinci
- Não existem métodos fáceis para resolver problemas difíceis.
René Descartes
- Se te julgas demasiado pequeno para ser eficaz, é porque nunca estiveste na cama com um mosquito.
Anita Roddick
- Não sou da altura que me vêem, mas sim da altura que os meus olhos podem ver.
Fernando Pessoa
- Cuidado para não chamar de inteligentes apenas àqueles que pensam como você.
Ugo Ojetti

Capital Psicológico

Confiança, Esperança, Optimismo e Resiliência

Nos últimos tempos, palavras como confiança, esperança, optimismo, resiliência adquiriram relevância no discurso político e social como antídoto ou complexo vitamínico contra o desânimo potencialmente inerente à síndrome da crise.

Curiosamente, também a nível académico estes conceitos adquiriram centralidade com o surgir da corrente designada por comportamento organizacional positivo (Seligman, 1998, Luthans et al, 2007). De forma sintética, o comportamento organizacional positivo pode ser definido como uma área que estuda as capacidades psicológicas positivas que podem ser medidas, desenvolvidas e geridas de forma a contribuir para o desenvolvimento dos recursos humanos e para uma gestão eficaz do desempenho das organizações.

Neste âmbito, autores como Luthans, Youssef e Avolio, 2007, introduziram o conceito de capital psicológico positivo e consideram que, face aos contextos actuais, marcados pela complexidade das decisões e pela imprevisibilidade dos acontecimentos, as organizações que desenvolvem este tipo de capital, que facilita o desempenho e a acção/reacção das pessoas face aos processos de mudança, detêm uma vantagem competitiva.

Tipos de capital em que assenta a capacidade competitiva das organizações, dos países e regiões.



Tipos de Capital			
Capital Económico (O que Possuímos)	Capital Humano (O que Sabemos)	Capital Social (Quem Conhecemos)	Capital Psicológico (Quem Somos)
<ul style="list-style-type: none">• Finanças• Edifícios• Equipamentos• Patentes• Informação	<ul style="list-style-type: none">• Experiência• Educação• <i>Skills</i>• Conhecimentos• Ideias	<ul style="list-style-type: none">• Rede de relações• <i>Network</i> de contactos• Amigos	<ul style="list-style-type: none">• Confiança• Esperança• Optimismo• Resiliência

Luthans & Luthans, 2004

Teresa Pereira Esteves*
Coordenadora da Secção

O que É o Capital Psicológico Positivo?

De uma forma simplificada, o capital psicológico é um estado de desenvolvimento que se caracteriza pela presença e interacção de quatro capacidades: percepção de auto-eficácia (confiança), optimismo, esperança e resiliência.

No âmbito do capital psicológico, estas quatro capacidades positivas são caracterizadas do seguinte modo:

Percepção de auto-eficácia (confiança) – convicção pessoal de possuir os recursos necessários (conhecimentos, capacidades, motivação) para concretizar, com sucesso, uma tarefa específica, desafiante, num determinado contexto.

Esperança – capacidade para estabelecer objectivos estimulantes, mas realistas, conceber estratégias para alcançá-los e ter a determinação, energia e flexibilidade para construir cenários (caminhos alternativos) para a concretização daqueles objectivos quando surgem obstáculos.

Optimismo – estilo explicativo sobre as causas da ocorrência do sucesso e do fracasso.

Os optimistas atribuem os acontecimentos positivos a causas pessoais e permanentes que consideram poderem controlar e atribuem os acontecimentos negativos a factores externos, temporários e específicos.

O optimismo, se realista, leva os indivíduos e grupos a considerarem que podem controlar o seu destino e a capitalizarem as oportunidades das circunstâncias para desenvolverem recursos, aumentando as oportunidades de sucesso no futuro. Face à adversidade, os optimistas analisam a situação, aprendem com os erros, aceitam o que não podem mudar e seguem em frente. Os pessimistas tendem a culpabilizar-se pelos factos negativos que lhes acontecem.

Resiliência – capacidade de adaptação positiva em situações adversas ou de risco. Perante a adversidade, esta capacidade permite que as pessoas, apesar de cognitiva e emocionalmente poderem oscilar, retornem ao estado de equilíbrio ou consigam ir além do estado em que se encontravam, criando novas oportunidades e modelos de funcionamento.

Relevância do Capital Psicológico

Vários estudos (e.g., Luthans *et al*, 2006) revelam que existe uma relação positiva entre o capital psicológico e resultados que são importantes para os indivíduos (e.g., desempenho, carreira, empregabilidade, satisfação, saúde) e para as organizações (e.g., produtividade, empenhamento organizacional, clima organizacional e indicadores de qualidade de vida no trabalho).

“... o optimismo é uma capacidade importante para o desempenho bem sucedido das equipas comerciais...”

As investigações revelam que o optimismo é uma capacidade importante para o desempenho bem sucedido das equipas comerciais e que a resiliência é uma das características da liderança transformacional.

Desenvolvimento do Capital Psicológico

Existe evidência empírica de que o capital psicológico pode ser desenvolvido através de micro-intervenções presenciais ou em *e-learning* de curta duração.

A confiança pode ser desenvolvida através da vivência de experiências de sucesso, criadas por modelos de organização de trabalho e programas de selecção e integração organizacional que proporcionem oportunidades para o exercício de tarefas desafiadoras, mas nas quais os indivíduos podem ser bem sucedidos. A observação de colegas a realizarem com sucesso tarefas e o intercâmbio de experiências entre pessoas do “mesmo ofício” poderão ser também formas de aumentar a percepção de auto-eficácia.

A esperança pode ser incrementada através de sessões de treino da formulação de objectivos estimulantes e desafiadores, da identificação de estratégias para os concretizar, da identificação de obstáculos e da construção de cenários alternativos.

O desenvolvimento do optimismo e da resiliência pressupõem intervenções que treinem o reenquadramento das situações, nomeadamente a identificação das oportunidades que existem nas situações adversas e desenvolvam a capacidade de inventariar recursos (materiais, competências, experiência, redes sociais, etc.) para fazer face às situações difíceis e de risco.

Estas intervenções são facilitadas quando existem ambientes de trabalho amigáveis e lideranças atentas e preparadas para a transmissão de *feedback* construtivo.

Alguns estudos revelam que modelos simples de intervenção através do *e-learning* podem ser bem sucedidos no desenvolvimento do capital psicológico. Estes modelos integram vídeos explicativos da aplicação da confiança, da esperança, do optimismo e da resiliência no local de trabalho, exercícios de auto-reflexão sobre as experiências e exercícios de treino de objectivos e de construção de cenários de actuação e de reformulação e reenquadramento de situações. ■

*Docente do ISGB.

Principais Referências Bibliográficas

Luthans, F., Youssef, C., & Avolio, B., (2007). *Psychological capital: developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
Seligman, P.(1998). *Learned Optimism*. New York.

Dê-lhes conversa!

Em 1958 transferiram-me para o balcão da sede do banco para atender clientela, mas não me proporcionaram qualquer tipo de formação sobre a “arte do atendimento”. Tecnicamente sentia-me relativamente à vontade, porque já dominava suficientemente as operações bancárias, mas quanto à relação com os clientes, não era bem assim. Sentia-me inseguro e, porque tinha a consciência de que estava mesmo no início da recruta, lá ia andando devagarinho, com muito cuidado, tratando os clientes o melhor que podia e sabia.

O que mais me custava era quando surgia um “cheque ao visto”.

O que era isto?

Quando um cliente me entregava um cheque para receber, eu ia levá-lo lá atrás à conferência da assinatura. Dali, o cheque seguia para registo na conta-corrente do cliente e depois para a Tesouraria para pagamento.

O pior era quando o saldo da conta do cliente não chegava para suportar esse débito. Então, chamava-se o Freire, que levava o dito cheque “ao visto”. Ele percorria, com a sua calma habitual, as várias secções, perguntando se alguém tinha alguma operação que resultasse num crédito para aquele cliente. Se não tinha sorte, subia ao 1º andar para, junto de um director, obter o visto, isto é, a autorização para pagar o cheque a descoberto.

Normalmente, estas andanças do Freire levavam o seu tempo e eu, que não estava autorizado a denunciar a causa do atraso, é que me via em palpos de aranha para “aguentar” o mal-humorado cliente, que, na minha frente, farto de esperar, não deixava de me fitar e de bater o pé.

Eu vinha cá atrás queixar-me da demora ao meu chefe e ele, invariavelmente, dizia-me:

— Olhe, entretenha o cliente. Dê-lhe conversa!

E eu assim comecei a fazer. Mas para dar conversa ao cliente tive de estudar coisas que não me interessavam, informando-me sobre muitas matérias que não dominava e que constituíam a actividade ou o *hobby* da nossa melhor clientela.

O gado bravo e as touradas eram temas que eu menos conhecia e que até detestava, mas que foram dos mais fáceis de ultrapassar. Não foi necessário fazer consultas em bibliotecas porque o meu pai, que era um aficionado dos touros, lá me ia ensinando, durante o jantar, o que era o *borladero* e a *entrada ao pitón de fora*.

Um dia, um importante ganadeiro da Golegã veio reclamar com veemência a demora no pagamento do cheque:

— Já estou aqui há meia hora!

Então acalmei-o dizendo-lhe que já não demorava e perguntei-lhe:

— Ó Senhor Doutor, aqueles belos touros que o Manuel dos Santos lidou no domingo passado no Campo Pequeno eram da sua ganadaria?

— Ah, você também gosta de touros?

E nunca mais se calou a falar de touradas, cavalos e toureiros.

Entretanto, o cheque chegou e eu disse-lhe que o caixa estava a chamá-lo.

— Eu já vou. Espere um bocadinho, se faz favor.

Só terminou a conversa quando entendeu e despediu-se com um enorme sorriso de satisfação.

Mais tarde, 30 anos mais tarde, quando no Departamento Pedagógico do IFB preparávamos os materiais de estudo para a disciplina de Atendimento, é que eu vi que o meu velho chefe, naquela altura, já dominava de certa maneira as técnicas do relacionamento interpessoal quando dizia:

— Dê-lhes conversa! ■

JCR

O Programa de Ajustamento

O Sector Bancário Português

Em Maio, o Governo, na sequência do pedido de auxílio financeiro à União Europeia, FMI e BCE, assinou o Memorando de Entendimento com estas três instituições, no qual se compromete com um significativo programa de ajustamento, económico e financeiro, visando três objectivos: (i) reestruturar a economia através de reformas estruturais que contribuam para aumentar o potencial de crescimento económico; (ii) reformar o sector público, no sentido mais lato, de forma a reduzir o défice orçamental e relançar a dívida pública numa trajectória de sustentabilidade; e (iii) manter e reforçar a sustentabilidade do sector financeiro.

O sector financeiro português empreendeu um importante processo de reestruturação ao longo dos últimos anos, adaptando-se ao enquadramento doméstico, caracterizado por um reduzido crescimento económico, e expandindo a sua actividade para o exterior. A actividade internacional dos grupos bancários nacionais já contribui em cerca de 40% para o resultado total destes grupos.

Esta reestruturação permitiu aos bancos manterem os seus níveis de rentabilidade, bem como os rácios de capital, apesar do enquadramento mais difícil verificado em Portugal. Assim, o sector, no seu conjunto, parte de um ponto de partida positivo para os novos ajustamentos que são requeridos no âmbito do programa de negociação com as instituições internacionais.

Desalavancagem

Apesar de o crescimento do crédito bancário ter desacelerado significativamente nos últimos anos, o sector privado nacional tem dos mais elevados rácios de endividamento da Europa. Em parte, isso resulta também da ausência de um mercado de arrendamento residencial, que não deixa alternativa à aquisição de habitação própria, e reflecte-se no facto de o crédito hipotecário representar cerca de 46% da carteira de crédito dos bancos (Gráficos 1 e 2).

Esta maior concessão de crédito, num contexto em que os bancos nacionais tinham acesso facilitado aos mercados financeiros globais, resultou num aumento

Gráfico 1 – Carteira de Crédito Bancário

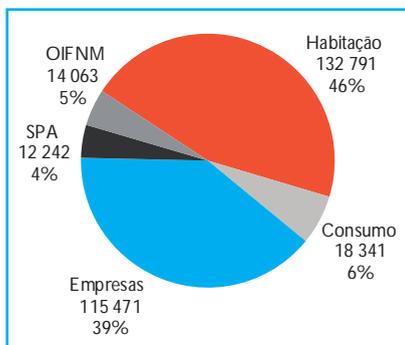
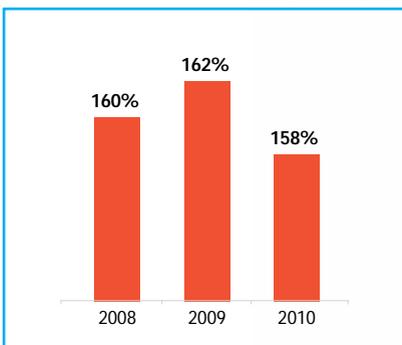


Gráfico 2 – Rácio Crédito/Depósitos (%)



Fonte: Banco de Portugal



do rácio crédito-depósitos, o que, no actual contexto de mercados literalmente encerrados, coloca dificuldades de liquidez ao sector financeiro.

Neste sentido, as linhas de orientação para o sector bancário nacional focam-se em três grandes áreas: (i) uma desalavancagem do sector, efectuada de forma gradual e ordenada, que permita manter a concessão de crédito ao sector produtivo; (ii) a criação de linhas de liquidez, através da emissão de garantias do Estado até 35 mil milhões de euros; e (iii) um reforço da base de capital do sector bancário, para o que será criado, se necessário, um fundo de recapitalização, no montante de 35 mil milhões de euros.

No âmbito da desalavancagem, os bancos terão de entregar ao Banco de Portugal, até ao final de Junho deste ano, planos de médio prazo em que discriminam a evolução para o rácio crédito-depósitos, bem como os seus planos de financiamento no âmbito desse processo. O Banco de Portugal avaliará trimestralmente o cumprimento dessas metas, assim como o potencial impacto sobre a economia.

Note-se que este processo pode abranger várias medidas, que serão específicas para cada instituição e que incluem vendas de carteiras de crédito, ou a venda de activos não-core para a actividade (como participações financeiras em empresas não financeiras), além do próprio aumento dos depósitos. O plano de cada instituição será, possivelmente, um *mix* destas várias medidas.

Liquidez

O agravamento da “crise da dívida soberana”, iniciada com a Grécia há precisamente um ano e depois agravada pela situação na Irlanda, no final de 2010, resultou em dificuldades acrescidas de financiamento para a República Portuguesa, assim como para o sector bancário nacional. Enquanto a República teve de assumir taxas de juro progressivamente mais elevadas, os bancos perderam o acesso aos mercados de dívida de médio e longo prazo. Em alternativa, tiveram de au-

mentar o seu financiamento junto do BCE, para 49 mil milhões de euros, em Abril. O programa, contudo, assume que os bancos devem reduzir progressivamente a sua dependência do financiamento junto do Eurosistema.

Para manter a liquidez do sistema, os bancos deverão reforçar a sua carteira de activos elegíveis para as operações de cedência de liquidez do BCE. Recentemente, com a revisão em baixa das notações de risco da República e dos bancos (para níveis no limite inferior do *investment grade*), o valor de mercado dos activos elegíveis, de acordo com as regras do BCE, sofreu uma desvalorização, que limita adicionalmente a capacidade de financiamento do sector bancário. No entanto, e de acordo com a informação publicada pelos bancos nas notas de resultados relativas ao primeiro trimestre, dispõem ainda de uma folga, em termos dos montantes da sua carteira de activos elegíveis.

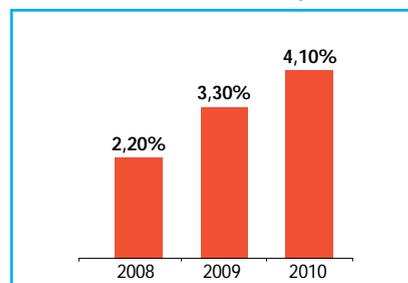
O Estado, por sua vez, e no âmbito do acordo, concederá garantias de até 35 mil milhões de euros para a emissão de dívida pelas instituições financeiras que o pretendam. Ao disporem de garantia do Estado, os títulos de dívida emitidos pelos bancos passam a ser elegíveis nas operações de refinanciamento junto do BCE. Até ao presente, alguns bancos já comunicaram a intenção de emitir dívida no âmbito deste programa (Gráficos 3 e 4).

Capital

O terceiro nível de ajustamento exige um reforço dos capitais próprios dos bancos nacionais. Numa primeira fase, o Banco de Portugal já tinha colocado o requisito mínimo de capital em 8%, e o programa de ajustamento eleva esses requisitos para 9% já em 2011 e 10% em 2012. Adicionalmente, o Banco de Portugal pode exigir que, após análise do seu perfil de risco, alguns bancos tenham rácios de capital mais elevados.

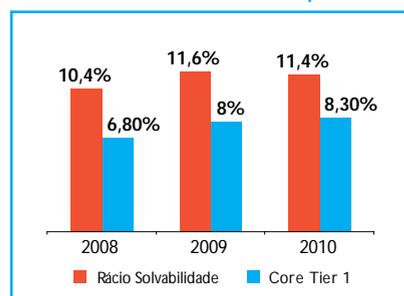
O objectivo desta elevação dos requisitos mínimos de capital é criar condições para que o sector financeiro possa acomodar os desafios colo-

Gráfico 3 – Rácios de Incumprimento



Fonte: Banco de Portugal

Gráfico 4 – Rácios de Capital



Fonte: Banco de Portugal

cados pelos impactos macroeconómicos do programa de ajustamento.

O cenário de recessão e subsequente aumento do desemprego deve colocar pressão sobre a qualidade da carteira de crédito, e rácios de capital mais elevados funcionam como uma almofada que dê garantias não só aos depositantes, como também aos investidores; dessa forma, pode-se contribuir para que haja capacidade de acesso aos mercados de financiamento internacionais.

Deve, contudo, notar-se que uma parte significativa da carteira consiste em crédito hipotecário, que tem uma garantia real, e até ao presente os rácios de incumprimento têm permanecido em níveis bastante baixos: além disso, em Portugal não houve uma bolha de preços como em outros países europeus.

Em suma, num contexto de ajustamento que se revelará profundo, o sector bancário nacional parte de uma situação que lhe permite manter o apoio ao sector produtivo da economia, com especial enfoque no segmento de pequenas e médias empresas mais focadas para os mercados de bens transaccionáveis e de exportação. ■

*Economista-Chefe do Banco Santander Totta.

Inovação na Banca

O Caso do ActivoBank



Miguel Carvalho

Miguel Carvalho*

Está aí um novo cliente bancário! Rejeita a complexidade, é menos leal ao “seu” banco e procura nas novas tecnologias a base da relação. Trata-se de um cliente *self-directed*, informado, maioritariamente urbano, de espírito jovem, que valoriza o seu tempo e dinheiro.

Eu ainda sou do tempo em que ia ao banco... E lanço aqui o desafio: levante o dedo quem não viveu este tempo. Lembro-me de uma vez ir com os meus pais ao balcão da Avenida da República. Uma visita preparada com tempo suficiente e indumentária a preceito. Os meus pais tinham reunião marcada com o gerente e a ocasião era por isso importante.

Continuemos ainda nos “longínquos” anos... de início da década de 90! Nesses tempos, os computadores pessoais surgiam timidamente no mercado de grande consu-

mo. Os telemóveis eram objecto com que pouco se falava... e o maravilhoso mundo da *world wide web* era apenas mundo para alguns.

Nessa altura, alguma vez parou por um segundo para pensar que aí poderia estar a banca do futuro e que todos esses canais podiam estar ligados entre si?

Deixemos então para trás o baú das memórias e encaremos a realidade no que à banca diz respeito.

Para início de conversa, podemos claramente afirmar que a banca de hoje vive mergulhada num turbilhão de inovações que revolucionaram já a forma de relacionamento das pessoas com o(s) seu(s) banco(s).

Além disso, não será errado afirmar que o cliente tem hoje à disposição uma série de canais de acesso ao banco que lhe permitem encontrar o seu “balcão” já não apenas na esquina do quarteirão, mas dentro de casa, na sala onde está o computador... no próprio quarto onde guarda o telemóvel.

Por fim, acreditamos ser a mais pura das verdades a convicção de que os bancos que não se saibam adaptar a esta realidade serão olhados dentro de (alguns) anos com os mesmos olhos como encaramos hoje o computador *spectrum*, super popular há umas décadas.

Em Qualquer Lado Através de Todos os Canais

A Internet é, hoje em dia, o principal canal de acesso ao banco, tendo já ultrapassado em alguns segmentos a rede física de balcões. O canal *mobile* tem também ganho relevância crescente, essencialmente pela via do aumento da utilização dos *smartphones* e do aparecimento das chamadas aplicações. Esta realidade não é alheia à importância crescente dos meios digitais, enquanto opção da sociedade para se manter informada e ligada. Isto aplica-se tanto às notícias de última hora... como ao estado da conta bancária no exacto momento em que é consultada.

Reconhecendo a importância crescente desta realidade, o ActivoBank assumiu desde sempre como uma das suas prioridades a disponibilização das novas tecnologias aos seus clientes como forma de acederem ao banco. Uma aposta que, segundo os dados disponíveis, parece ser a correcta.

Cerca de 90% dos clientes do ActivoBank têm utiliza-

dor e código de acesso activos, o que comprova a preferência pelos canais remotos para aceder ao banco. Apesar de não podermos falar numa substituição dos balcões e ATM pela Internet, acreditamos ser essa a tendência essencialmente por motivos de conveniência (mais rápido e económico, sem necessidade de deslocação, disponível 24/24h e com um serviço que cobre quase a totalidade das operações bancárias).

A aposta nesta ligação entre os canais tem sido bem acolhida pelos nossos clientes, não fossem eles utilizados intensivos das novas tecnologias.

Por exemplo, na abertura de conta nas nossas sucursais, desenvolvemos um sistema inovador de *one-stop-shop*: o cliente abre conta em 20 minutos e sai da sucursal com todos os canais de acesso ao banco, cartão de débito e de crédito e códigos de acesso ao *internet banking*.

Adicionalmente, e de acordo com um estudo de mercado recentemente realizado no ActivoBank, o nosso cliente vai à sucursal cerca de... uma vez por ano. As principais operações realizadas nestes espaços são a já referida abertura de conta e a obtenção de informações sobre produtos mais complexos, como é o caso do crédito à habitação.

Apesar da tendência indicada, este estudo mostra que as sucursais ainda são fundamentais aos olhos dos clientes, pelo que não podemos falar na sua eliminação, mas sim numa interligação clara entre todos os (possíveis) canais de acesso ao banco numa clara estratégia de canais – multicanal – interligados entre si e usando as mesmas credenciais para autenticação.

Para que Serve a Banca Online

A banca *online* permite o acesso à informação e a operações bancárias a qualquer hora, onde quer que se esteja. O cliente tem o controlo da sua vida financeira, bastando para tal estar ligado ao mundo da Internet, via Wi-fi, 3G ou através de qualquer outro canal de comunicação móvel. É um canal mais conveniente que a tradicional sucursal.

Através dos aplicativos criados para o efeito, o cliente acaba por ter nas suas mãos uma ferramenta de contacto com o banco, onde pode praticamente executar todas as operações bancárias: consultas (movimentos e saldos), transferências, carregamento de telemóveis, pagamento de serviços, reforço de poupanças, operações de compra e venda na bolsa... a tendência é para alargar este leque de opções até ao ponto de o cliente poder realizar todas as operações bancárias, com a natural excepção do levantamento de dinheiro. Quem sabe um dia...

Banca Mix: Cinco Canais, Cinco Formas de Acesso ao Banco

Ao longo deste último ano, o ActivoBank tem apostado em reforçar a sua presença e a qualidade de serviço dos principais canais de acesso ao banco. O objectivo é a interligação entre todos na oferta aos clientes de uma experiência única de relação com o banco:

1. Home Banking – Website

O *website*, implementado com as mais recentes tecnologias *web* disponíveis, visa cortar com a imagem tradicional de um *website* bancário, dando total ênfase à rapidez e segurança de utilização na realização de transacções bancárias. Em curso está a reestruturação completa da componente de investimentos no nosso *website*. Acreditamos por isso que o *website* é, cada vez mais, a nossa principal sucursal.

2. Mobile Banking – Aplicações Nativas e Website Mobile

Apostámos desde cedo no desenvolvimento de aplicações nativas para diversos sistemas operativos de *smartphones* (iPhone/iPod/iPad, Blackberry, Android, Symbian e WindowsPhone) e que fornecem a funcionalidade essencial para a realização das operações bancárias do dia-a-dia. Foi ainda lançada recentemente uma aplicação exclusiva para investimentos, disponível tanto para clientes como não clientes. O *website mobile*, por seu turno, permite o acesso ao banco em todos os *smartphones*, especialmente naqueles para os quais não existe versão nativa. Foi construído de raiz para uma utilização rápida em qualquer *browser mobile*.

3. Pontos Activo

Reconhecemos a importância de uma presença física e, por isso, dispomos de cinco sucursais (quatro em Lisboa e uma no Porto). Trata-se de espaços vanguardistas, com características específicas para melhor servir os clientes, procurando maior acessibilidade e visibilidade. Assim, criámos espaços com localizações centrais, estacionamento fácil, com um *design* inovador e com um horário alargado até às 20 horas e aos sábados.

4. Contact Centre

Com o objectivo de auxiliar os clientes na sua relação com o banco, o ActivoBank disponibiliza uma equipa de profissionais preparados para responderem a todas as dúvidas e dificuldades. Dispomos ainda de um serviço de aconselhamento em investimentos, composto por especialistas disponíveis para ajudarem os clientes nas suas escolhas.

5. Associados

Fomos pioneiros no lançamento de uma força de recomendação “não bancária”, a que chamámos “associados”. Trata-se de profissionais das mais diversas profissões, que recomendam o banco no seu círculo de amigos e conhecidos recebendo por isso uma comissão pela abertura de conta. São autênticos “embaixadores do banco”, servindo também como elo de ligação entre os clientes e o ActivoBank.

Cinco canais que disponibilizamos aos nossos clientes mas que, no fundo, apenas fazem sentido quando encarados em conjunto. É por isso que concluo tal como comecei este artigo: Eu era desse tempo... mas hoje vivo (vivemos) no tempo em que o banco vem até nós, está connosco todos os dias, bastando para tal eu querer... chamá-lo. ■

*Administrador do ActivoBank.

Divulgando...

→ Cada pequeno texto de *Gestão em Pequenas Doses – Ideias Simples e Práticas*, de Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha, publicado pela Editora RH, é uma janela de observação de um determinado tema, permitindo:

- Leituras breves aos leitores que dispõem apenas de tempos breves;
- Que cada um dos textos tenha existência própria e possa ser interpretado *per se*; ou seja, o leitor pode começar pelo princípio, pelo meio ou pelo fim – e prosseguir depois como lhe aprouver.

Faculta ainda linhas de orientação prática para gestores e empresas, bem como informações diversas sobre artigos, livros e *websites* onde pode aprofundar cada um dos temas.

→ A actual competitividade empresarial e profissional exige uma mudança no paradigma de análise do comportamento do cliente. Já não chega avaliar as suas acções com pressupostos racionais. Exige-se, antes, que ao conceito seja dada a respectiva actualização, em resultado do conhecimento que possuímos do cérebro humano, ou seja, temos de actuar com o cliente, compreendendo e respeitando a sua emoção, porque, independentemente de poder não ter razão, ele tem sempre emoção. As Edições Silabo e o autor – Paulo Balreira Guerra, em *O Cliente Não Tem Sempre Razão – Mas... Tem Sempre Emoção!*, falam-nos de como é fundamental para todos nós, incluindo empresas, centrarmos-nos no “cliente” e no que ele possa sentir, entender o seu comportamento para melhor o satisfazer e fidelizar.

→ Os tempos de crise são sempre perturbadores. A “fórmula mágica” é encará-la com uma atitude proactiva, traçando um plano para reverter e capitalizar o momento de crise que atravessamos – *back to basis* é a ideia-chave.

É nesse sentido que Tom Hopkins e a Editorial Presença, em *Vender em Tempos de Crise*, através de uma abordagem clara e directa, nos convidam a visitar os princípios básicos do processo de vendas em cada uma das fases que o constituem, tendo sempre em perspectiva as atitudes, comportamentos, cuidados metodológicos e ética profissional que mais se adequam a cada uma delas.

→ Génio financeiro, activista político e autor de diversas obras, George Soros surge nas manchetes há mais de quatro décadas, embora aos 80 anos ainda permaneça um enigma.

Em *Soros – O Investidor Mais Influente do Mundo*, publicado pela Actual Editora, Robert Slater vai muito além da superfície para revelar-nos o homem por detrás da lenda. Baseando-se em dezenas de contactos com as pessoas mais próximas do investidor, esta obra conta ainda com uma entrevista inédita concedida pelo próprio Soros, em que ele partilha connosco as suas ideias e perspectivas sobre o futuro dos mercados.

→ Entre as empresas e o ambiente natural, há uma história de oposição. Todavia, o desafio do aquecimento global e a mudança de mentalidades têm conduzido um número crescente de empresas a entenderem o ambiente como fonte de oportunidades e não como constrangimento ou ameaça.

Estratégia Oceano Verde, de A. Rego, H. Gonçalves, M. Pina e Cunha e S. Pinheiro, publicado pela Texto Editores, discute a temática e sugere que a exigência de negócios verdes e a lógica da sustentabilidade serão marcas fortes de gestão de empresas nas próximas décadas.

→ Quando as empresas enfrentam decisões estratégicas determinantes, é frequente optarem por um caminho em detrimento do outro. Focalizam-se na inovação e nos novos mercados à custa do *core business* ou vice-versa. Enfatizam a disciplina e sacrificam a flexibilidade. Focalizam-se nos clientes, ignoram os parceiros e lutam para sobreviver.

Em *Optar Por Ambos – Decida-se pelo “E” em vez do “Ou”*, publicado pela Centro Atlântico, Inder Sidhu diz-nos como abordar cada decisão como uma oportunidade de crescimento e não como um sacrifício para sobreviver, como evitar falsas escolhas, expectativas reduzidas e compromissos frágeis, como descobrir ambos os benefícios e fazer com que estes se reforcem mutuamente.



Outros livros recebidos que podem ser consultados na nossa biblioteca:

- Edições Silabo – *Manual de Estratégia – Conceitos, Prática e Roleiro*, de José Crespo de Carvalho e José Cruz Filipe; *Finanças da Empresa – Teoria e Prática*, de António G. Mota, Clementina D. Barroso, João P. Nunes e Miguel A. Ferreira; *Manual de Auto-Aprendizagem – Estatística Descritiva*, de Carla Santos; *Introdução à Metodologia das Ciências Sociais – Gênese, Fundamentos e Problemas*, de Paula do Espírito Santo;
- Editora RH – *Recrutamento, Selecção e Integração*, de Felipa Lopes dos Reis; *Ultrapassar o Impasse*, de Timothy Butler; *Autenticidade*, de James H. Gilmore e B. Joseph Pine;
- Actual Editora – *Milhões de Empreendedores*, de Tarun Khanna;
- Edições Almedina – *As Palestras de George Soros na Central European University*, de George Soros;
- Edições Colibri – *A Formação de Professores em Portugal*, de Joaquim Pintassilgo, Maria João Mogarro e Raquel P. Henriques.

Os nossos agradecimentos aos editores. ■



Luís Vilhena da Cunha*

ISGB: a modernidade dos vinte anos

“O ISGB é, na realidade, uma «escola de nicho»...”

1. Após obtenção de despacho de concordância do Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, os novos Estatutos do Instituto Superior de Gestão Bancária (ISGB) foram publicados em *Diário da República*¹ em Maio último, possibilitando a introdução neste estabelecimento de ensino superior politécnico da totalidade dos preceitos firmados pelo Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior² (RJIES) vigente.

Algumas das inovações do RJIES só são passíveis de aplicação após alteração em conformidade dos estatutos das instituições, o que, relativamente ao ISGB, ficou agora cumprido. Tratou-se de um processo exigente e demorado, que contou com a colaboração do Ministério da tutela e pressupõe uma sequência de transformações orgânicas e funcionais, que estão em curso.

2. O ISGB, como, aliás, o seu instituto-irmão, o Instituto de Formação Bancária (IFB), sendo detido pela Associação Portuguesa de Bancos (APB), constitui um património comum do Sector Bancário e tem por objecto contribuir para a satisfação das necessidades dos Bancos associados no domínio do desenvolvimento dos respectivos Recursos Humanos.

Esta circunstância outorga ao ISGB uma natureza que o distingue das restantes escolas que conferem graus académicos. O ISGB é, na realidade, uma “escola de nicho”, especialmente vocacionada não só para as especificidades das áreas científicas e profissionais que interessam à Banca

e ao Sector Financeiro em geral, como para as características da população do sector.

A atestá-lo, estão as duas licenciaturas³ e as pós-graduações e cursos para executivos⁴ que oferece, assim como os respectivos planos curriculares, está a elevada percentagem de trabalhadores-estudantes (82%) no conjunto dos seus alunos — muitíssimo superior à média nacional deste indicador —, está o local de residência dos seus alunos, em todos os distritos do país, tal como a rede de balcões dos Bancos — em consequência da disponibilização de licenciaturas em regime de ensino a distância —, está o seu corpo docente que, além de academicamente qualificado, possui elevada competência profissional.

Os cursos do ISGB visam não só a normal qualificação académica como também o aumento efectivo de competências profissionais, o que é conseguido através da adopção de práticas simuladas com base na transferência de experiências profissionais de seu corpo docente, transformando o binómio Referencial Académico-Realidade Profissional em mais uma importante característica distintiva do ISGB, a qual, contudo, não tem impedido a celebração de protocolos de cooperação com outros estabelecimentos de ensino superior⁵.

3. A aprovação dos novos Estatutos do ISGB é, neste ano do seu vigésimo aniversário, um factor de modernização, tanto pelas exigências que cria como pela



oportunidade de revisão e actualização das suas estruturas e dos seus sistemas funcionais.

Mantendo a partilha de vários departamentos com o IFB⁶, o ISGB iniciou um processo de reforço do seu corpo docente e das suas estruturas próprias, nomeadamente dos Centros de Estudos, assim como de aumento da oferta de vias de continuidade de formação.

Visando o alargamento do espectro de qualificações dos seus professores, o ISGB preparou-se para a atribuição do título de “especialista”, o qual «comprova a qualidade e a especial relevância do currículo profissional numa determinada área para o exercício de funções docentes no ensino superior politécnico»⁷. Neste sentido, já foram celebrados protocolos com outras escolas superiores para atribuição, em consórcio, do referido título, mediante aprovação em provas públicas. São vários os docentes do ISGB que pretendem prestar aquelas provas.

Ainda com o mesmo tipo de preocupação, o ISGB mantém o seu sistema de apoio aos docentes envolvidos em projectos de doutoramento.

4. Os alunos e a comunidade bancária continuam a ocupar lugares centrais nas preocupações e na estratégia do ISGB, levando à frequente introdução de actualizações técnicas nos programas leccionados, assim como ao lançamento de novas pós-graduações e cursos para executivos cobrindo áreas relevantes para as empresas do sector.

Enquanto não é possível ao ISGB ministrar cursos de 2º ciclo de estudos⁸, é disponibilizada formação complementar às licenciaturas através de pós-graduações, que conferem créditos ECTS⁹ a todas as disciplinas. Estão em curso negociações com universidades, em Portugal e no estrangeiro, para efeitos de atribuição, em associação, do grau de mestre.

O projecto de expansão do serviço prestado à comunidade passa também pelo incremento da actividade dos Centros de Estudos¹⁰ do ISGB, apoiando investigação aplicada em áreas de interesse para o Sector Financeiro. Assim, já foi iniciada a colaboração com o Centro de Estudos Financeiros da Associação Portuguesa de Bancos.

5. Oferece-se ao ISGB um percurso de desenvolvimento técnico, científico, orgânico e funcional, sem, contudo, serem alteradas as suas características principais, que, diferenciando-o no contexto dos estabelecimentos de ensino superior politécnico, vocacionam-o para as reais e efectivas necessidades de qualificação dos Recursos Humanos do Sector Financeiro.

O aumento do *stock* de conhecimentos técnico-científicos e do desempenho profissional dos empregados dos Bancos, sendo um objectivo comum destes e do ISGB, constitui um vector determinante na definição das prioridades do Instituto. Apesar de ser uma instituição aberta à comunidade, e de estar a viver um período de renovação, que os seus vinte anos de experiência facilitarão, o ISGB manterá os mesmos elevados níveis de serviço e dedicação ao Sector Bancário português. ■

(*) Presidente da Direcção do ISGB
e Director-Geral do IFB

1. *Diário da República*, 2ª série, nº. 85, de 3.Maio.2011, pp. 19209-19215.
2. Aprovado pela Lei nº. 62/2007, de 10.Setembro.
3. Licenciatura em Gestão Bancária e licenciatura em Gestão e Sistemas de Informação.
4. Por exemplo, a Pós-Graduação (P-G) em Gestão Bancária, a P-G Curso Avançado de Gestão Bancária (em parceria com a Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade Católica Portuguesa), a P-G em Marketing Digital na Banca, a P-G em Investimentos e Mercados Financeiros, a P-G em Compliance, a P-G em Auditoria Financeira e de Sistemas de Informação, a P-G em Alta Performance nas Vendas, a P-G em Business Intelligence no Sector Financeiro, a P-G em Banca e Financiamento de Autarquias, o Curso para Executivos (CpE) sobre Modelização de Riscos na Banca, o CpE sobre Gestão de Activos e Passivos e o Controlo na Banca, os CpE integrados nos Projectos de Certificação Profissional (*v.g.* Private Banker).
5. Por exemplo, com a Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade Católica Portuguesa, com o Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, com o Instituto Politécnico do Porto.
6. Por exemplo, o Departamento Pedagógico (DP), o Departamento de Sistemas de Informação (DSI), o Departamento Administrativo, de Recursos Humanos, Financeiro e Logístico (DARHFL), o Gabinete de Relações e Projectos Internacionais (GRPI).
7. Cf. Decreto-Lei nº. 206/2009, de 31.Agosto.
8. Cf. Processo de Bolonha.
9. ECTS = European Credit Transfer and Accumulation System.
10. Centro de Estudos Bancários e Financeiros, Centro de Estudos de Comportamento Organizacional, Centro de Estudos Internacionais.

FÓRUM

RECURSOS HUMANOS E FORMAÇÃO NA BANCA

06 | ABRIL | 2011

“Só com o envolvimento de todos conseguimos transformar os enormes desafios em oportunidades para criar mais valor e para sairmos todos vencedores.”

A frase poderia ser a principal conclusão deste fórum, organizado pelo Instituto de Formação Bancária (IFB), que se realizou em Lisboa, no dia 6 de Abril de 2011, tendo como principal objectivo promover o encontro entre os profissionais dos bancos associados da Associação Portuguesa de Bancos (APB).



António de Sousa
Presidente, APB

António de Sousa, Presidente da APB, abriu o fórum destacando o **papel integrador** que o Instituto de Formação Bancária (IFB) deve desempenhar no desenvolvimento das capacidades dos colaboradores da banca, numa fase em que a orientação para o cliente é fundamental.

Quanto à banca portuguesa, António de Sousa destacou a sua solidez e o seu relevante papel na dinamização da economia. Recordou a importância da transparência

na relação com os clientes e o comportamento ético que é esperado de todos.

Terminou felicitando o IFB por esta iniciativa que, segundo afirmou, pode ter um impacto muito positivo no desempenho dos que trabalham no sector.



Luís Vilhena da Cunha
Director-Geral, IFB

Luís Vilhena da Cunha, Director-Geral do IFB e Presidente do ISGB, subordinou a sua intervenção ao tema **“O Papel do Instituto de Formação Bancária: Ontem, Amanhã”** e começou por caracterizar os recursos humanos do sector, destacando uma alteração significativa: 49% dos bancários possuem actualmente educação superior quando, em 1988, eram apenas 8% os que a detinham.

Luís Vilhena da Cunha desenvolveu a sua visão sobre “IFB & ISGB: O que somos hoje” resumindo-a numa frase: **“ser a melhor escolha dos bancos no domínio da formação profissional e do ensino superior especializado”**. Classificou a actividade dos dois institutos como sendo de “banda larga” dada a sua abrangência tanto em termos de formação profissional como da formação académica.

O Director-Geral do IFB reflectiu depois sobre o futuro dos dois institutos, enquadrando essa reflexão na crise que actualmente vivemos. Em sua opinião, e por um “mecanismo de transmissão”, haverá uma revolução da procura de serviços de formação profissional; no entanto, disse, **“a nova onda regulatória, modelos de risco mais exigentes e o aumento de competição criarão a necessidade de recursos humanos ainda mais qualificados.”**

O orador identificou a seguir três caminhos possíveis para o desenvolvimento de um instituto de formação bancária: *business schools*, *financial services academies* ou *new banking institutes*, inclinando-se claramente para a terceira alternativa: “Tudo visto e ponderado, a opção mais adequada ao desenvolvimento do IFB é a de *new banking institute*. Ou seja, uma combinação de avanço tecnológico, investimento nos recursos humanos e capacidade de mudança, incluindo o aumento da capacidade para antecipar as novas e reais necessidades de formação dos RH dos bancos.”

Luís Vilhena da Cunha recordou que vivemos momentos de incerteza, e por isso **“temos de preparar as pessoas para funções que ainda não existem, utilizando tecnologias que ainda não foram desenvolvidas, para resolver problemas que ainda nem sabemos que são problemas.”**

E como se passa para essa nova realidade? O orador deu o seguinte exemplo: “É como construir uma ponte entre a forma como nos preparamos para o trabalho e a forma como o trabalho se processa”. Nessa ponte, os “tijolos” são, entre outros, novos temas, novas ferramentas e uma cultura de avaliação.

Concretizando, disse que o reforço do papel do IFB passa por agir como parceiro dos bancos, promovendo:

- O desenvolvimento de *soft skills*;
- Sistemas de certificação profissional;
- Avaliação e uma cultura de qualidade (*quality assurance*);
- A identificação e a partilha de boas práticas (*learning organizations*);
- Os sistemas organizacionais e práticas que potenciem as vantagens da diversidade (*diversity management*).

Para acompanhar as necessidades de uma "nova formação", o IFB tem de reforçar o seu papel para que **"apesar dos desafios imensos, os bancos possam continuar a «olhar» para o IFB numa lógica de grupo, até porque estes dois institutos, como parte integrante da Associação Portuguesa de Bancos, constituem um património comum do sector."**

A terminar, Luís Vilhena da Cunha citou Alvin Tofler: "Os alfabetos do séc. XXI não serão aqueles que não sabem ler e escrever, mas aqueles que não conseguem aprender, desaprender e reaprender."



Miguel Pina e Cunha
Professor Catedrático
Nova School of Business &
Economics

Miguel Pina e Cunha, professor catedrático da Nova School of Business & Economics, escolheu para a sua apresentação o título "Liderando Positivamente". Este tema é desenvolvido num artigo da sua autoria e do Prof. Arménio Rego que publicamos nesta revista.

Registamos algumas perguntas a que Miguel Pina e Cunha procurou responder: **Como posso ter um impacto positivo sobre mim mesmo, os outros, a minha equipa e a organização onde trabalho? Como posso influenciar o mundo à minha volta?**

Como posso utilizar as ameaças para aprender?

A intervenção de Pina e Cunha foi, como o título sugere, dominada pelo optimismo e terminou com um conselho: **"Diga mais vezes obrigado!"**

Painel: BOAS PRÁTICAS E CASOS DE SUCESSO

Projecto ValoresCentaurus Viver a Cultura Organizacional no Banif – Grupo Financeiro



Luís Antunes
Direcção de Recursos Humanos,
Banif

Em Janeiro de 2008, todas as empresas do Banif – Grupo Financeiro adoptaram a mesma imagem, o centauro, que simboliza a "força de acreditar". Com o mesmo objectivo, mas numa óptica interna, foi empreendido o projecto ValoresCentaurus, através do qual se pretende reforçar os laços culturais que unem todas as empresas do Grupo, definindo como linha de orientação comum a **Missão, Visão e Valores**.

O projecto ValoresCentaurus desenvolveu-se nas seguintes fases: a primeira assentou na organização da equipa de projecto e no diagnóstico da actual cultura organizacional; a segunda teve como objectivo a identificação da Missão, Visão e Valores, através do envolvimento de toda a estrutura do Grupo, desde a administração até cada um dos colaboradores; a terceira fase marcou a comunicação da nova matriz cultural do Grupo, nomeadamente através da formação ValoresCentaurus, para a qual se utilizou um *kit* designado por *learning maps*, assente numa metodologia lúdico-pedagógica.

Actualmente, está em curso a quarta fase, **Viver os ValoresCentaurus – Confiança, Humanismo, Eficácia, Inovação e Ambição**. Por esse motivo, o ano de 2011 foi decretado pelo Conselho de Administração como o **Ano da Eficácia**. Diversas iniciativas já marcaram o **Trimestre do Humanismo** e, após o Verão, será lançado o **Trimestre da Confiança**.



Formação em Saúde e Segurança



Isabel Nunes

Directora-Adjunta, Depart. de Desenvolv. de Recursos Humanos Montepio



Mª do Carmo Bragança

Técnica-Saúde no Trabalho Montepio

Porque o local de trabalho constitui um *setting* prioritário de intervenções na área da saúde, a participação do Montepio no Fórum de Recursos Humanos, promovido pelo IFB, incidiu sobre a acção de formação em plataforma *e-learning* promovida nesta área.

Em torno do tema “**Saúde no Trabalho no Sector Serviços**”, foram realçados os objectivos centrais da iniciativa formativa, nomeadamente a protecção e promoção da saúde dos colaboradores, a prevenção de riscos profissionais e o desenvolvimento de locais de trabalho saudáveis.

O retorno deste projecto foi bastante positivo, mobilizando 98,6% do universo de colaboradores da instituição e incrementando a comunicação interna na área da saúde. A realçar, ainda, a colaboração no projecto dos Representantes dos Trabalhadores para a Segurança e Saúde no Trabalho.

Programa de Desenvolvimento de Competências Comerciais



Helena Henriques

Directora, Departamento de Formação, DSGP Millennium bcp



Mª Antónia Andrada

Directora-Adjunta Depart. de Recrutamento e Desenvolvimento Millennium bcp

Este fórum constituiu uma experiência muito gratificante para todos os participantes do Millennium bcp. Foi, sem dúvida, muito enriquecedor para cada um de nós, contribuindo para o reforço do propósito comum que nos move – **ter melhores profissionais na banca**.

Compreender o papel do sistema financeiro na actual crise deve ser uma prioridade para todos os que trabalham na banca. Neste contexto, ditado pela necessidade de contenção de custos por parte das instituições e pela crescente valorização da satisfação retirada do trabalho por parte do colaborador, é fundamental que se desenvolvam estratégias que resultem em iniciativas

orientadas para os resultados, tendo por base esta realidade.

Assim, foi desenvolvido em 2006 o **Programa de Desenvolvimento de Competências Comerciais**, integrando um dos seus valores fundacionais: adoptar e incrementar a mobilidade interna como instrumento fundamental para o desenvolvimento dos colaboradores, revelando-se ainda de vital importância para o banco, também no âmbito da optimização do quadro de pessoal.

O programa desenvolvido tem a duração de dois anos e compreende uma sólida componente de formação, sendo ainda suportado por um aplicativo específico, que permite uma constante partilha de indicadores de gestão fornecidos pelas diferentes pessoas que intervêm no processo. Decorridos quatro anos, este programa permitiu que mais de 400 colaboradores assumissem positivamente o desafio da mudança, tendo hoje um papel fundamental na estrutura comercial do bcp.

Políticas de Recrutamento Externo – Estágios Profissionalizantes e Academia de Verão



Paulo Barros

Director-Adjunto, Direcção de Pessoal Caixa Geral de Depósitos

A CGD desenvolve, desde 1994, uma política de estágios, apoiada em protocolos estabelecidos com as principais escolas de ensino superior, que envolveu já milhares de jovens de universidades e institutos politécnicos. Este programa teve como principais objectivos:

- Facultar aos recém-licenciados uma primeira experiência no mundo do trabalho;
- Possibilitar aos alunos finalistas a conclusão dos seus cursos;
- Fortalecer a ligação entre os estabelecimentos de ensino e a CGD;

- Reforçar o processo de recrutamento e selecção de novos colaboradores.

Para atingir tais objectivos, a CGD criou um programa específico de **estágios profissionalizantes** com as seguintes preocupações:

- Alinhar o número de estágios profissionalizantes e a sua distribuição pelo país com o plano anual de contratações;
- Adequar o processo de recrutamento e selecção dos estagiários;
- Desenhar um programa de acolhimento e um programa de estágio que permitam um conhecimento global do Grupo Caixa e a aculturação dos estagiários aos valores, princípios e regras de conduta esperados, bem como o conhecimento das principais práticas e tarefas de uma agência;
- Identificar as agências com as características adequadas, em termos de negócio, de equipa e de condições logísticas, para a realização dos estágios;
- Criar um processo de acompanhamento dos estagiários que permita optimizar o seu potencial e validar as suas competências, perfil e carácter, de modo a garantir a contratação dos melhores e mais adequados.

Este projecto permitiu incrementar fortemente os conhecimentos técnicos bancários dos novos colaboradores e criar condições de trabalho que permitam avaliar o potencial dos estagiários para contratação. É através de um recrutamento de qualidade que preparamos o futuro, porque as pessoas são, cada vez mais, o elemento diferenciador por excelência.

Grupos de Trabalho: FACILITAÇÃO DO CONHECIMENTO – QUE FUTURO?

No segundo momento do fórum, constituíram-se quatro grupos de trabalho para debater temas ligados às actuais práticas de formação, em *workshops* que decorreram durante a sessão da tarde. Damos-lhe a conhecer as **principais conclusões** deste debate.

GRUPO 1 – Novas Formas de Distribuir Formação – E-Learning, Mobile Learning, Formação Síncrona, Micro-Sites, Social Media Formação a Distância... Que Futuro?
Coordenação – Carla Romão
Dir. Adjunto Dep. Rec. Humanos – Formação Banco Espírito Santo



Cada vez mais a formação a distância assume um papel de complementaridade dos regimes presenciais, permitindo o aprofundamento e actualização das competências profissionais.

As necessidades de uma melhoria na qualidade e na eficiência dos serviços prestados e os desafios colocados pela necessidade constante de actualização dos conhecimentos levam a um desenvolvimento da formação a distância, que hoje já ocupa, em média, 40% do peso total da formação na banca.

São já vários os bancos que podem enumerar “casos de sucesso” através da formação a distância.

Não existe a forma ideal de fazer formação, devendo atender-se ao carácter da mesma, ao público-alvo e às necessidades de cada um. Grande parte das dificuldades de implementação de hoje deixarão de fazer sentido no futuro, pois a nova geração tem novas competências e uma grande capacidade para lidar com as novas tecnologias, o que nos leva a acreditar que formas de distribuir formação, tais como *mobile-learning* e *social media* serão, sem dúvida, o futuro.

GRUPO 2 – Comunidades de Aprendizagem e Comunidades de Prática. O Caminho Faz-se Partilhando
Coordenação – Marta Carvalho
Subdirectora – Dep. Pedg. – IFB



Este grupo debateu o tema num ambiente de partilha muito rico, sendo difícil traduzir neste espaço a informação e conhecimento gerados.

Tomando como ponto de partida a definição de comunidades, o grupo desenvolveu o seu “caminho” identificando algumas potencialidades, nomeadamente:

- A partilha e preservação do conhecimento tácito;
- A produção de inovação e partilha de boas práticas;
- O desenvolvimento pessoal e profissional;
- O acesso a informação útil e a identificação de “especialistas”, contribuindo, em simultâneo, para a criação de uma identidade comum e para o reforço do envolvimento com a organização.

Em termos de aplicações, o debate centrou-se essencialmente “na organização”, embora se tenha abordado a possibilidade da sua utilização na relação com os clientes e com a sociedade em geral.

Foi ainda debatida a necessidade de existir uma legitimação

e valorização institucional, a par de um conjunto de regras de utilização e de gestão das comunidades, elementos considerados como factores críticos de sucesso.

GRUPO 3 – Formação Comportamental: Relevância, Novos Conteúdos, Metodologias e Processos de Disseminação



Coordenação – Teresa Pereira Esteves – Docente – ISGB

O grupo centrou a discussão nas questões seguintes, que considerou serem incontornáveis na actualidade:

- Como incentivar o desenvolvimento do capital social (rede de relações e de contactos) e de práticas de cooperação necessários à participação em contextos complexos que exigem processos de decisão participados?
- Como desenvolver o capital psicológico (confiança, optimismo, resiliência, esperança) necessário para reagir e agir de forma proactiva em contextos marcados pelo imprevisto?
- Como dar ânimo, manter o envolvimento, a qualidade e a criatividade quando as possibilidades de recurso a recompensas extrínsecas (nomeadamente, promoções, prémios) são reduzidas?

Globalmente, concluiu-se que os departamentos ou órgãos responsáveis pela formação têm um papel central no desenvolvimento de atitudes e de práticas de cooperação, quer a nível interpessoal, quer a nível interdepartamental.

Relativamente ao desenvolvimento do capital psicológico, considerou-se necessário realizar uma reflexão/reformulação do papel das chefias, passando estas a ter uma intervenção mais activa na formação e na criação de ambientes de aprendizagem.

Como metodologias de formação adaptadas ao desenvolvimento do capital psicológico referiram-se os *workshops*, a criação de “espaços” onde pessoas do mesmo ofício partilhem experiências, a criação de bancos de recursos, os relatos e a análise de casos e de histórias organizacionais, os jogos de simulação e de construção de cenários.

GRUPO 4 – A Formação Centrada na Pessoa: Gestão do Talento, Coaching, Auto-Formação



Coordenação – Carla Gouveia

Directora de Recursos Humanos – Banco Popular

Neste fórum, que constituiu um momento de partilha por excelência, tive o privilégio de dinamizar um dos grupos de trabalho, cujo tema principal era a formação centrada na pessoa: gestão do talento, *coaching* e auto-formação. O tema *per se* é vasto e colocaram-se algumas questões de forma a suscitar o debate e reflexão entre os membros do grupo.

Quanto à gestão do talento, surgiram as seguintes interrogações: o talento constrói-se ou é inato? Como se gera, como se produz, como se desenvolve? Em relação ao *coaching*, falou-se bastante sobre a especificidade deste colosso, qual o impacto no desempenho e na produtividade dos colaboradores e na importância do *feedback*. Por último, e não menos importante, abordou-se a temática da auto-formação e das formas alternativas pelas quais a mesma pode ser promovida pela organização. As conclusões podem ser resumidas nos seguintes pontos-chave: o talento demonstra-se, adapta-se, desenvolve-se, constrói-se e deve ser definido em função da estratégia e dos objectivos da organização. A curiosidade intelectual no processo auto-formativo é um ingrediente-base, mas deve ser estruturado para ser útil à empresa e para gerar um retorno financeiro e emocional. ■



O Poder do Marketing na Decisão!

Uma estratégia de marketing pode fazer a diferença entre o sucesso de um produto ou o seu completo fracasso, sem que a qualidade do produto em si, ou a falta dela, tenham sido os aspectos determinantes. No caso da informação de gestão, estando à partida assegurada a qualidade da mesma através de um adequado sistema de informação, sem o que os dados não apresentariam qualquer credibilidade, o papel do marketing é decisivo na sua aceitação junto dos destinatários dessa informação. Informação preparada sem atender aos princípios básicos de marketing nunca se tornará apelativa junto do seu público-alvo. E tudo o que não tem clientes não tem razão de existir.

Quando nos finais do século XVIII o cientista em ciências sociais William Playfair inventou muitos dos gráficos que ainda usamos hoje, criou uma linguagem poderosa para a comunicação de informação quantitativa. A força dos gráficos dá forma aos números, sendo possível identificar padrões que de outro modo permaneceriam indetectáveis. A questão que se coloca quando se considera a apresentação de informação é saber se fornece a representação mais clara e significativa no menor espaço possível.

Gostaria de partilhar as seguintes boas práticas de efeito imediato na qualidade de percepção da mensagem (Kosslyn, 2007), [Tufte, 2006 b)], (Few, 2004), (Sevilla, 2002), (Reynolds, 2008):

- Não é necessário fazer variar as cores, mas apenas aumentar a intensidade das mesmas, fazendo com que níveis superiores de importância ou urgência sejam entendidos mais intuitivamente;
- Fazer sobressair demasiada informação implica que nada se irá destacar e o esforço para comunicar culminará num fracasso. Quando utilizamos descrição, o destaque visual pode atingir o objectivo do reconhecimento imediato e de resposta rápida;

Bruno Valverde Cota*
Coordenador da Secção

- Deve ser apenas representada a informação necessária, atendendo ao equilíbrio do rácio *non-data (ink) pixels* (Tufté, 2001) ou minimizando o rácio *signal-to-noise* (Reynolds, 2008);
- Tanta informação importante quanto a possível deve ser posta no campo superior esquerdo ou regiões centrais do meio da apresentação (também chamadas de *prime screen locations*);
- Os alertas que estão sempre presentes chamam menos a atenção do que os que aparecem apenas quando a atenção é requerida, isto porque um simples ícone que aparece apenas em determinadas circunstâncias é percebido ao nível da pré-atenção como uma marca adicional;
- Os números devem ser alinhados à direita e os cabeçalhos de texto à esquerda; isto torna mais fácil a comparação quando o olho se confronta com a sua imagem de cima para baixo;
- Usar linhas para ligar valores num gráfico sugere uma relação de mudança entre os valores;
- Deve recorrer-se ao princípio da proximidade para assegurar que os itens são agrupados em conjunto;
- As grelhas nas tabelas podem fazer com que a informação seja difícil de observar, pelo que devem ser limitadas ao mínimo;
- Demasiadas métricas prejudicam a qualidade do *dashboard* quando o *dashboard* é utilizado para monitorar operações em tempo real que requerem respostas rápidas;
- As molduras podem ser utilizadas de modo eficaz quando o espaço em branco não é suficiente para delimitar secções adjacentes umas das outras, mas a espessura dessas linhas de moldura devem ser reduzidas ao mínimo;
- Não obstante as diversas e inúmeras hipóteses de escolha, é importante reflectir, avaliar e escolher o meio de apresentação (gráfico, tabela, matriz) mais adequado em função da variável a representar;
- Os gráficos a três dimensões (3D) são geralmente uma técnica a evitar pela oclusão ocular que provocam.

O princípio orientador no desenho de informação deve ser sempre a simplicidade: deve apresentar-se a informação tão claramente e de forma tão simples quanto possível e evitarem-se decorações desnecessárias que não farão mais do que distrair o leitor do assunto e mensagem principais.

Para Few (2007), a aplicação de sombras ou cores nas linhas deve ser apenas uma opção quando é necessário guiar o percurso visual do leitor ao longo das linhas que contêm dados. De igual modo, os gráficos em três dimensões devem ser sempre evitados quando a adição da dimensão de profundidade não representa qualquer

“A questão que se coloca quando se considera a apresentação de informação é saber se fornece a representação mais clara e significativa no menor espaço possível.”

informação. É certo que a comparação é a actividade fundamental da análise. Algo valioso acontece quando se conseguem ver os dados simultaneamente e por diversas perspectivas e também quando se conseguem detectar ligações e discernir sobre relacionamentos que de outro modo permaneceriam escondidos. Quando se olha para estes conjuntos de dados de modo independente, um de cada vez, nunca se obterá a mesma perspectiva, em larga medida devido aos limites da memória de curto-prazo. Uma vez que estes dados apresentados de modo independente já não estão no alcance da vista do indivíduo, este irá recordar-se muito pouco, ou quase nada, do que viu, por isso já não conseguirá compará-los com o que está a ver no momento.



O ser humano tem capacidade limitada de processar informação de uma só vez na memória de curto prazo; por esse motivo, uma das melhores formas de compensar esta limitação é colocar tudo o que se pretende comparar dentro do mesmo raio de visão e atender a todos os pequenos detalhes enunciados sobre como reduzir a informação apenas ao que é necessário, dispondo-a de modo esteticamente atractivo, o que tornará essa experiência agradável para o destinatário da informação. Nos dias de hoje, oferecer apenas produtos ou serviços já não é suficiente. Os bancos devem proporcionar aos seus clientes experiências que os satisfaçam. Por isso, os bancos têm de gerir a componente emocional das experiências que proporcionam com o mesmo rigor que aplicam à gestão de produtos e funcionalidade dos seus serviços (Berry, 2002). ■

*Quadro do Banco Espírito Santo (Universidade BES).

Trate da Saúde da Sua Carteira

“Quem diz que o dinheiro não traz felicidade não sabe onde fazer compras.”

Anónimo



Maria João Lima* e Paula Diogo*

Em época de crise, estamos a chegar a uma altura – os saldos – em que a desculpa de “uma boa pechincha” permite alguns excessos! Para quem tem crianças lidar com uma sociedade altamente consumista é uma tarefa difícil, especialmente quando todos os anos são gastas enormes quantias para nos fazerem querer e precisar de tudo o que vemos.

Uma simples ida ao supermercado ou a uma qualquer loja pode ser uma ocasião para reforçar os valores em que acreditamos. O modo como gastamos o dinheiro comunica os nossos valores e, mesmo sem darmos conta, os nossos filhos vigiam atentamente os nossos hábitos de compra e interessam-se pelas decisões que tomamos. Os adultos devem, por isso, ajudar as crianças e jovens a modificarem a sua resposta emocional em diversas áreas, desde o consumismo até ao sentimento de culpa por se ter muito ou de ressentimento por se ter pouco.

A nossa ajuda passa pela promoção de valores positivos e pelo desenvolvimento de opinião crítica, especialmente no que diz respeito à publicidade¹. O pedido de um artigo

visto num anúncio proporciona um “momento de aprendizagem” que deve ser aproveitado.

A cultura consumista está a voltar-se cada vez mais para segmentos do mercado jovem e as mensagens negativas da publicidade devem ser contrariadas – as pessoas tornam-se felizes e bem sucedidas, não porque adquiriram produtos de determinada marca, mas sim através do seu trabalho, quando alcançam os seus objectivos e se conhecem a si mesmas.

Os tumultuosos tempos por que temos passado ajudaram a alterar o nosso comportamento em relação ao dinheiro. Por exemplo, em resposta à instabilidade, somos propensos a demonstrar comportamentos financeiros extremos – se tendermos para a moderação, passamos a ser mais avarentos; em contrapartida, se tendermos para o consumo passamos a ser mais extravagantes. E comportamentos financeiros extremos, repetidos com frequência, podem transmitir a mensagem errada aos nossos filhos, dificultando a aprendizagem sobre como devem regular as suas respostas emocionais ao dinheiro e ao consumo.

“as pessoas tornam-se felizes e bem sucedidas,
... quando alcançam os seus objectivos e se
conhecem a si mesmas.”

Tornar a ida às compras numa actividade de lazer e/ou num “estilo de vida” sugere que há uma importância crescente da frequência com que compramos, sem planear, artigos que não são, de facto, necessários. Isto pode assumir uma proporção excessiva e colocar as famílias em situações de fragilidade financeira e de grande pressão psicológica.

Alguns estudos no campo da psicologia social sugerem que os bens materiais são usados para exprimir e comunicar aspectos pessoais e sociais da nossa identidade. Também alguns estudos demonstraram que as pessoas adquirem e exibem bens materiais (que funcionam como símbolos) para – entre outras estratégias – compensarem certas dimensões do seu auto-conceito percebidas como inadequadas. Quem é que pode negar que, de facto, comprar faz bem ao ego?

A compra por impulso não obedece ao tradicional processo decisório de consumo, tendo antes um forte apelo emocional. Os motivos podem até ser positivos, como comprar um presente para um amigo doente, ou podem ter um resultado prático, como quando estamos perante promoções do tipo “leve dois e pague um”. No entanto, a impulsividade tem sido relacionada com consequências negativas, como o não cumprimento de compromissos assumidos, arrependimento pós-compra e o comprometimento da auto-estima.

Os homens e as mulheres têm diferentes comportamentos de consumo. Em geral, as mulheres têm preferência por objectos que traduzam algum valor sentimental, enquanto os homens preferem artigos relacionados com lazer ou com finanças. As mulheres compram impulsivamente roupas, jóias e cosméticos e os homens têm preferência por equipamentos tecnológicos, electrónicos e de desporto.

Repare que:

As boas práticas financeiras não condenam o consumo porque é a partir dele que a economia do país se movimenta, cresce e gera empregos. O desafio é saber distinguir entre consumir com responsabilidade e passar dos limites.

Para manter a saúde financeira da sua carteira, basicamente precisa de boa vontade, equilíbrio e boa memória (para se lembrar dos passos a seguir para evitar compras por impulso).

5 Passos para Bons Hábitos de Compra

- 1 – Pergunte e verifique todas as características do produto (e condições de pagamento, no caso de um montante elevado);
- 2 – Durante o momento de pré-compra, mantenha o controlo e a frieza;
- 3 – Quando estiver decidido a comprar, saia do ponto de venda;
- 4 – Durma sempre uma noite antes de voltar ao ponto de venda. Aproveite para pensar o quanto o produto lhe faz falta (pode concluir que, de facto, não faz);
- 5 – Se não chegar a realizar a compra, aproveite para iniciar uma conta-poupança ou utilize o tradicional mealheiro. No final de cada ano, pode utilizar esse dinheiro para fazer uma aplicação financeira. Como recompensa do seu esforço, gaste uma parte para oferecer a si mesmo uma “pequena extravagância”.

E lembre-se:

Quando estiver para comprar algo que acha que vai ser útil mais tarde,... compre mais tarde! ■

*Técnicas do Departamento Pedagógico,
IFB & ISGB.
m.j.lima@ifb.pt
p.diogo@ifb.pt

1. Também por esse motivo, o tempo que se passa frente à televisão deve ser limitado.

Diga-nos como É...

Conheça, neste espaço, **pessoas** que partilham connosco as suas vivências e experiências de trabalho.

Gerente



Paulo Branco

Paulo Branco*

Há quanto tempo desempenha a função de gerente? Como chegou lá?

Desempenho a função de gerente há três anos. O meu percurso profissional ocorreu de forma natural: iniciei a minha vida profissional no Banco Pinto & Sotto Mayor, em Novembro de 1999, como assistente. Sensivelmente um ano depois, após a aquisição do BPSM pelo BCP, assumi a função de gestor de empresas até Julho de 2008, altura em que recebi o convite do Banco Popular para a função de gerente, que prontamente aceitei.

O Grupo Banco Popular é o terceiro maior grupo financeiro ibérico, com uma longa história, com forte tradição, solidez e eficiência, cujo enfoque reside permanentemente no cliente e onde todo o modelo de negócio tem por base a rede de agências que desempenha um papel fulcral.

Desde Setembro do ano passado, assumi a coordenação de duas agências, o que tem sido uma experiência enriquecedora a todos os níveis, desde a organização, gestão e motivação dos colaboradores e dinamismo.

Descreva-nos em poucas linhas o seu dia-a-dia de trabalho.

O meu dia-a-dia de trabalho é idêntico ao de qualquer outra pessoa que desempenha a mesma função na banca. À primeira hora da manhã, ainda antes da abertura da agência, um rápido *briefing* de cinco minutos com todos os colaboradores da equipa para definirmos a organização e as prioridades do dia e da semana de trabalho. Ao longo do dia, reuniões com clientes, análise de crédito e preparação de propostas para o Departamento de Risco, formação sobre produtos aos colaboradores e análise dos objectivos cumpridos e a cumprir, visitas aos nossos clientes ou potenciais clientes e aos nossos parceiros de negócio, de acordo com o planeamento estabelecido.

Indique três qualidades que considere absolutamente imprescindíveis num gerente.

Proactividade e espírito de iniciativa, enfoque nas necessidades do cliente e capacidade para motivar e trabalhar em equipa.

“Nem tudo são rosas”. Indique-nos alguns aspectos menos agradáveis da sua função.

A função de gerente é bastante exigente e extremamente gratificante

quando conseguimos atingir as metas que nos propomos e quando vemos elementos da equipa crescerem ao nível do conhecimento, capacidade e função. Julgo que os aspectos menos agradáveis acontecem quando não conseguimos atingir os nossos objectivos, quando temos de dizer “não” a um cliente e quando vemos empresas e famílias sem capacidade para cumprir os seus compromissos financeiros.

O que mais aprecia nas pessoas de quem depende hierarquicamente?

A proximidade, a clareza e a transparência, o mérito e a confiança.

Que impacto tem tido a formação profissional na sua vida?

Hoje vivemos num mundo global, extremamente competitivo, onde temos de estar sempre informados, ocorrendo a mudança sempre a grande velocidade.

Para acompanharmos este ritmo, a formação profissional tem desempenhado um papel determinante, porque nos permite estar constantemente actualizados e com capacidade para vencer novos desafios.

O negócio bancário assenta na confiança. Quer comentar?

Estamos a viver uma época conturbada a todos os níveis, e em particular no sector financeiro, onde valores como a confiança, idoneidade e transparência são cada vez mais importantes e decisivos para manter um bom relacionamento com o cliente. ■

*Coordenador de Unidade de Negócio de Sacavém do Banco Popular.

Rostos IFB

A ideia principal deste pequeno apontamento é homenagear os delegados regionais, nomenclatura criada aquando do lançamento do Curso Regular de Formação Bancária.

Porquê e quem são eles?

Porque ao longo de mais de 20 anos estão connosco, sempre disponíveis para ajudarem a encurtar distâncias, resolvendo problemas que, de outra forma, seriam complicados de gerir.

Já foram delegados de zona, formadores, e hoje, apesar de, na sua maioria, já retirados da actividade nos bancos



Arlindo de Vasconcelos (Funchal) – BPI

Quando, no início dos anos 90, fui convidado para delegado de zona do IFB, confesso que tive receio de não ter disponibilidade para o exercício dessa tarefa. Apesar disso, aceitei o desafio e hoje, decorridos cerca de 20 anos, é com muita satisfação e orgulho que continuo a exercer essa função.

Isto porque obtive sempre, quer por parte do IFB, quer dos formandos, um relacionamento cordial, amistoso e profissional, que foi de uma enorme importância para a minha carreira como bancário.



Manuel Ávila Corvelo (Angra do Heroísmo) – Millennium bcp

Há mais de duas décadas que colaboro com o IFB, como delegado de zona, apoiando os cursos de formação a distância, integrados, outrora, no Curso Regular de Formação Bancária. Este ensino foi de uma importância vital para a qualidade do serviço bancário prestado pelos bancos,

dada a formação que proporcionou aos seus efectivos, em especial àqueles que iniciavam a sua actividade na banca. Das dezenas de formandos que frequentaram estes cursos, todos são unânimes ao considerarem a importância desta formação nas suas carreiras. Presentemente, continuo a dar o meu apoio em toda a logística que os exames exigem.



Duarte Manuel Medeiros (Ponta Delgada) – Banif

Em primeiro lugar, quero agradecer ao IFB a oportunidade que me dá para formular o quanto representou o Instituto na minha vida como aluno/participante e colaborador. Através da participação e sensibilização de alguns colegas, acabei, em determinada altura, por me inscrever no Curso Regular,

tendo em vista a minha valorização/vida profissional (actualmente sou gerente). Posteriormente, e sempre que possível, participei

respectivos, são uma peça fundamental para a eficácia da avaliação, responsabilizando-se pela aplicação dos exames e procurando, nos diversos locais, espaços adequados à realização dos mesmos.

São o rosto do IFB na Madeira, nos Açores e em Faro. Seres humanos de excepção, sempre disponíveis.

Pedi-lhes umas palavras sobre esta sua ligação de anos ao IFB, e recebi, como sempre, muito mais! Bem hajam! Partilho agora convosco algumas dessas emoções, em palavras.

Paulo Viana

Coordenação do Ensino a Distância.

em diversas actividades formativas, lideradas pelo IFB, em colaboração com a minha instituição. Quero manifestar a todos os funcionários do IFB, sobretudo àqueles com quem mais de perto trabalhei, todo o meu apreço pela forma como sempre me trataram.



Francisco Gonçalves (Horta) – ex-BPA

Desde a primeira hora, no ano de 1982, e por indicação do então Director Regional dos Açores do BPA, Martins dos Santos, que colaboro com o IFB. Nas ilhas do Faial e do Pico, desenvolver o trabalho necessário não foi uma tarefa fácil, quer pelo mar que nos afasta, quer pela distância que nos separa. Participei em várias reuniões

e acções de formação no Continente, porque o IFB estava interessado, na certa, em bons resultados e todas elas foram importantes para a minha carreira profissional e não só... Gostaria de mencionar alguns nomes, mas não me recordo de muitos deles, e, não querendo incorrer na injustiça de deixar algum de fora, quero deixar aqui o meu bem-haja para todos aqueles que ao longo destes anos, com esforço e dedicação, contribuíram para o êxito do IFB.



Manuel Gregório Martins (Faro) – CGD

Desde que o IFB foi criado, tenho mantido com o Instituto um amplo e saudável contacto. Nos anos 70 frequentei, como formando, diversos cursos, muito benéficos para a minha carreira, e a partir de 1984, com a metodologia do ensino a distância, passei a colaborar ainda mais intensamente com o IFB, como delegado de zona. Ao

longo de todos estes anos, contactei com centenas de bancários e, de um modo geral, todos os que frequentaram os vários cursos demonstraram uma perfeita consciência da importância extraordinária que a formação assumiu nas suas carreiras. Por tudo isto, o meu muito obrigado ao IFB por me ter proporcionado sentir um carinho e uma admiração, que jamais poderei retribuir, manifestados pelos inúmeros bancários que fizeram parte da minha vida. ■

África

→ 10º Curso Integrado de Gestão Bancária

À semelhança de anos anteriores, iniciou-se no dia 27 de Abril o 10º Curso Integrado de Gestão Bancária (CIGB), que terminará a 13 de Julho de 2011. Organizado pelo Instituto de Formação Bancária (IFB), com o apoio da Associação Portuguesa de Bancos (APB), este curso é já uma referência nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa e na República de Timor-Leste.

Nesta edição participam 36 formandos de 21 instituições, oriundos de Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, São Tomé e Príncipe e de Timor-Leste.

Esta cooperação tem como objectivo principal o aprofundamento da formação técnico-profissional de alguns dos quadros destes países, de modo a

aumentar as suas competências no exercício de funções de apoio à gestão. ■



Lisette Paula – Embaixada de Angola
Maria João Azevedo – Coordenadora da Área de Cooperação do
Depart. de Relações Internacionais do Banco de Portugal.

Europa



Já está disponível o **Tradutor** do Quadro Europeu de Qualificações (EQF) para o Sector Financeiro em www.firstebtn.eu/.

Criado no âmbito do Projecto FIRST – Financial Services EQF Translator, trata-se de um tradutor que espelha a linguagem e o ambiente de trabalho do sector financeiro.

A sua construção foi ainda baseada no que se considerou serem os principais diferenciadores do sector, concretamente: orientação para o cliente, foco no risco de crédito, nos princípios de *compliance*

ce e da intermediação financeira, na competitividade e no empreendedorismo, nas especificidades dos mercados financeiros e da macroeconomia.

A Conferência de Disseminação do projecto decorreu em Roma, na Universidade Roma Tre, no passado dia 23 de Junho. Esta conferência contou com a presença de diversos oradores provenientes de organizações ligadas ao sector financeiro, parceiros do projecto – incluindo o IFB – e representantes de autoridades nacionais para as qualificações em diversos países, entre os quais destacamos a ANQ – Agência Nacional para as Qualificações.



Os parceiros do Projecto BIF desenvolveram uma metodologia para atribuição de créditos ECVET às qualificações dos sectores bancário, segurador e financeiro. A fase piloto do projecto envolve uma consulta aos *stakeholders*, de forma a melhor adaptar o processo de atribuição de créditos às especificidades da formação profissional destes sectores.

A metodologia desenvolvida pretende, para além do número de horas de formação, considerar os seguintes aspectos:



- **Job relevance** – a importância que têm para o trabalho os resultados das aprendizagens que forem alcançados;
- **Articulation** – a articulação entre conhecimentos, aptidões e atitudes;
- **Difficulty** – o grau de dificuldade;
- **EQF** – o nível EQF (European Qualification Framework) da qualificação.

Para mais informações, consulte o site do projecto (www.bifebntn.eu) e registe-se na AGORA, a comunidade de prática criada para discutir estes assuntos: (www.bifebntn.eu/ecvet_agora). ■

Plano Nacional de Formação Financeira

O Conselho Nacional de Supervisores Financeiros (CNSF) que integra o Banco de Portugal (BdP), a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) e o Instituto de Seguros de Portugal (ISP) divulgou em Maio o Plano Nacional de Formação Financeira (PNFF), que obteve o endosso do Ministro de Estado e das Finanças. Com o lançamento do PNFF inicia-se um processo de consulta durante o qual deverão ser transmitidos aos reguladores financeiros – BdP, CMVM e ISP – os comentários e contributos considerados relevantes. O CNSF atribui a maior importância à literacia financeira na gestão responsável das finanças pessoais, actuação que contribui para o bem-estar dos cidadãos e a estabilidade financeira não só das famílias, como das instituições e do país. O PNFF, que pode ser consultado nos *sites* dos reguladores financeiros, identifica matérias de formação financeira dirigidas a segmentos da população (estudantes do ensino básico e secundário e estudantes universitários, trabalhadores e grupos vulneráveis, como a população desempregada) e sensibiliza a população em geral para a procura de informação e formação financeira. ■



CURSOS PRESENCIAIS

2011

ÁREAS/CURSOS	SET	OUT	NOV	DEZ
Área de Crédito				
Análise de Risco de Crédito			16 a 18	
Crédito a Particulares e a Empresas		24 a 26		
Crédito à Habitação		27 e 28		
Crédito à Habitação – Novas Regras NOVO			7	
Gestão e Recuperação de Crédito				12 a 14
Área de Operações e Técnicas Bancárias				
Conta e Depósito Bancário	26		14	
Anti-Money Laundering & Counter-Terrorism Financing	23	21(P)	25	
Falsificação e Contrafação de Meios de Pagamento – Detecção				15
Meios e Sistemas de Pagamentos Electrónicos NOVO			24	
O Acordo de Basileia II		13 e 14		
Operações Documentárias no Comércio Internacional		13 e 14		
Produtos Bancários e Financeiros		12 a 14		
Área de Direito				
Cheque – Normas e Procedimentos		20 e 21		
Clientes Bancários – Enquadramento Jurídico NOVO		17 e 18		
Contratos e Garantias do Crédito	27 e 28			
Fiscalidade – O Impacto da Tributação nos Produtos Financeiros		11 e 12		
Garantias Bancárias			28 e 29	
Letra e Livrança	29 e 30			
Registos e Notariado	21 e 22			
Sigilo Bancário NOVO				12
Área de Marketing e Gestão da Actividade Comercial				
Gestão do Tempo		19 e 20		
Técnicas de Negociação e Venda			14 e 15	
Área de Comportamento Organizacional				
Comunicação na Empresa e Relacionamento Interpessoal			03 e 04	
Liderança de Equipas			21 e 22	
Área de Contabilidade e Análise de Empresas				
Análise Económico-Financeira de Empresas			23 a 25	
Auditoria Bancária			07 a 11	
Contabilidade Bancária		17 a 19		
Contabilidade de Empresas		10 e 11		
Introdução às Normas Internacionais de Contabilidade			24 e 25	
SNC – Sistema de Normalização Contabilística				15 e 16
Área de Mercados Financeiros				
Análise de Investimentos e Gestão de Carteiras			28 e 29	
Cálculo Financeiro Aplicado		26 a 28		
Mercado e Produtos Financeiros		09 a 11		
Mercado Monetário e Cambial				05 e 06
Operações de Bolsa e a Interligação aos Mercados		10 e 11(P)	10 e 11	
Organização e Funcionamento de uma Sala de Mercados				21 a 23

(P) – Porto Cursos com duração de 1 a 5 dias, conforme indicado, destinados a apoiar o desenvolvimento profissional dos participantes, sendo, por este motivo, "sem reconhecimento oficial".

PEDIDOS DE CANCELAMENTO:

- Só poderão dar origem ao reembolso total do valor pago quando recebidos até 5 dias úteis antes do início do curso. A partir deste prazo a inscrição será paga na totalidade, podendo, no entanto, o participante ser substituído por outro.
- Deverão ser efectuados por escrito (carta, fax ou e-mail) e chegar ao IFB dentro do prazo estabelecido.

Veja os programas completos em www.ifb.pt ou contacte:

Teresa Corales – t.corales@ifb.pt

LISBOA

Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 Lisboa

Tel.: 217 916 278 Fax: 217 977 732

PORTO

Rua Fernandes Tomás, 352 – 4.º, 4000-209 Porto

Tel.: 225 194 120 Fax: 225 102 205

No próximo dia 4 de Setembro, comemora-se o **20º aniversário do Instituto Superior de Gestão Bancária**. Em 1991, por portaria da data referida, é reconhecido o Instituto Superior de Gestão Bancária e é autorizado o início do funcionamento do curso de Gestão Bancária, um curso de três anos que conferia o grau de bacharelato.

→ Estatutos do ISGB

Foram publicados no *Diário da República* de 3 de Maio de 2011 os **Novos Estatutos** do Instituto Superior de Gestão Bancária. No âmbito da sua implementação, será feito um reajustamento orgânico que envolverá, entre outros aspectos, a recomposição dos **Conselhos Técnico-Científico e Pedagógico**.

→ Queima das Fitas

Realizou-se no passado dia 14 de Maio a já tradicional queima das fitas dos alunos de Lisboa.

Trajados a rigor, os finalistas dos cursos de licenciatura do ISGB marcaram presença.



→ Licenciaturas

No ano lectivo 2011/2012, o ISGB terá em funcionamento as licenciaturas em **Gestão Bancária** e em **Gestão e Sistemas de Informação**. Estes cursos têm a duração de três anos lectivos. A metodologia pedagógica adoptada assenta no auto-estudo assistido, incluindo o *e-learning*. As modalidades de frequência são flexíveis, podendo os alunos optar pelo regime de ensino a distância ou pelo regime de apoio complementar com actividades presenciais. Esta diversidade de regimes permite que os alunos escolham aquele que, no seu caso particular, melhor se lhes adequa a uma conveniente conciliação entre o estudo e o exercício de actividades profissionais.

A anterior formação académica dos candidatos é susceptível de creditação ECTS (European Credit Transfer and Accumulation System).

→ Acesso ao ISGB Ano Lectivo 2011/2012

Para o próximo ano lectivo, estão disponíveis para ingresso no ISGB os seguintes regimes: **Regime Geral** (12º ano e provas de ingresso), e **Outros Regimes** (mudança de curso, titulares de curso superior e maiores de 23 anos).

Períodos de Candidatura	
Regime Geral	1ª Fase 20 de Junho a 29 de Julho de 2011
	2ª Fase 1 de Agosto a 31 de Agosto de 2011 (só vagas sobranes da 1ª fase)
Mudança de Curso	20 de Junho a 31 de Agosto de 2011
Maiores de 23 Anos e Titulares de Curso Superior	Previsivelmente em Agosto de 2011
Creditação de Formação Académica	
Apresentação e Instrução de Processos 20 de Junho a 31 de Agosto de 2011	

→ Pós-Graduações

No âmbito da formação especializada dirigida às necessidades específicas do sector financeiro, o ISGB oferece um conjunto de pós-graduações cobrindo áreas determinantes no âmbito da actividade financeira, as quais funcionam em horário pós-laboral, podendo, no entanto, ser disponibilizadas noutras modalidades a pedido. Para o próximo ano lectivo, estão previstas as pós-graduações que a seguir se indicam:

- **Curso Avançado de Gestão Bancária;**
- **Gestão Bancária;**
- **Investimentos e Mercados Financeiros;**
- **Alta Performance nas Vendas;**
- **Marketing Digital na Banca;**
- **Compliance;**
- **Auditoria Financeira e de Sistemas de Informação;**
- **Business Intelligence no Sector Financeiro.**

No âmbito dos cursos em funcionamento, decorreram no último trimestre vários seminários com especialistas convidados nas áreas temáticas contempladas nesses mesmos seminários.

→ Cursos para Executivos

O ISGB desenvolve regularmente projectos ajustados à realidade de diversas instituições do sector bancário visando o aprofundamento de competências e a certificação de perfis profissionais específicos ■

Formação em Alternância na Banca

Visita de Estudo a Barcelona – Prémio IFB aos Melhores Finalistas

Carpe diem (Horácio)

Foi o que os nossos jovens fizeram, aproveitaram o momento.

Num mundo cada vez mais globalizado, o IFB decidiu premiar com uma experiência internacional os oito melhores alunos finalistas do 3º Ano do Curso de Técnicas e Operações Bancárias, de Lisboa e Porto, proporcionando-lhes um momento único e enriquecedor para a sua formação pessoal e profissional, através do contacto com outras realidades e outras gentes.

A visita de estudo a Barcelona teve o apoio organizativo local do IEF – Instituto de Estudos Financeiros, entidade homóloga do IFB, que elaborou o programa destinado aos visitantes.

Os oito participantes, acompanhados pela Coordenação do IFB, depois de um passeio pelas famosas Ramblas, iniciaram as duas visitas a instituições financeiras locais: Unnim e Banco Sabadell.

A primeira, Unnim, fica localizada em Terrassa, a cerca de 20 Km da cidade, sendo uma instituição recentemente criada por via da fusão/união (Unnim) de três caixas de aforro catalãs. O seu director de comunicação fez uma caracterização da empresa, transmitindo os valores e missão da mesma. Seguiu-se o Banco Sabadell, que é, neste momento, o 4º maior banco espanhol; aqui os visitantes tiveram oportunidade de assistir a duas apresentações, uma sobre o negócio de particulares e outra sobre tesouraria e mercados financeiros, terminando com uma visita a uma sala de mercados.

Finalmente, assistiram a uma apresentação sobre a “Organização e Funcionamento do Sistema Bancário e Financeiro Espanhol” muito focada nos interesses e preocupações desta população jovem; a sessão decorreu no Instituto de Estudos Financeiros.

Esta visita de estudo foi considerada, por unanimidade, muito positiva; temos a certeza de que se tratou de uma experiência inesquecível e, portanto, a repetir no futuro. ■



Visita ao Banco Sabadell – 4º maior banco espanhol.



Instituto de Estudos Financeiros –
Conhecer o sistema bancário espanhol.



Visita à célebre catedral – Sagrada Família.
Lisboa: Andreia Sousa, Daniela Pinto,
Gricha Dulabdas e Mónica Gonçalves.
Porto: Ana Luísa Teixeira, Luís Filipe Pinto,
Sandro Maia e Susana Faria

Curso para Jovens Banca

21^a
Edição

> **Formação em Alternância:**
em Sala e em Bancos

Lisboa | Porto



■ Jovens com o 9º Ano

(até ao 12º Ano incompleto)

Curso de Técnicas e Operações Bancárias

Duração: 3 anos | **Dupla Certificação:** 12º Ano e Nível 4

Saída Profissional: Técnico Comercial Bancário

Com estágios em Bancos, todos os anos do Curso.

Apoios aos Formandos

Data de Início: Setembro de 2011

Candidaturas: Até 15 de Julho de 2011 (1ª fase)

Curso de Aprendizagem a realizar em Lisboa e Porto em datas a anunciar e após autorização do Instituto do Emprego e Formação Profissional.

> Programa de Certificação Bancária

Curso de Fundamentos de Banca

- Negócio Bancário e Sistema Financeiro
- Produtos Bancários e Financeiros
- Cálculo Financeiro Aplicado
- Meios de Pagamento
- Vendas e Negociação
- Contabilidade Geral e Financeira
- Fiscalidade (Optativa)

Curso Complementar de Banca

- Princípios de Gestão Aplicada
- Diagnóstico Económico-Financeiro de Empresas
- Mercados Financeiros
- Direito Bancário
- Crédito
- Marketing

Formação a Distância – base papel (manuais)

– e-learning > **web**
BANCA
formação bancária online

Início em 24 | Setembro | 2011



Para conhecer o programa completo, visite www.ifb.pt ou contacte:

Catarina Santos – p.c.bancaria@ifb.pt (base papel)

Ana Isabel Silva – coordenacao@webbanca.pt (e-learning)

LISBOA

Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 Lisboa

Tel.: 217 916 200 • Fax: 217 977 732

PORTO

Rua Fernandes Tomás, 352 – 4.º, 4000-209 Porto

Tel.: 225 194 120 • Fax: 225 102 205

www.ifb.pt
www.webbanca.pt

Curso em formação a distância, com a duração máxima de dois semestres, destinado a apoiar o desenvolvimento profissional dos participantes, sendo, por este motivo, "sem reconhecimento oficial".

CURSO INTENSIVO DE BANCA PARA RECÉM-LICENCIADOS

Início em 22 de Outubro de 2011

Formação a Distância – base papel e e-learning > **web**
BANCA
formação bancária online

Complemente a sua formação académica com conhecimentos essenciais sobre:

- Negócio Bancário e Sistema Financeiro
- Produtos Bancários
- Mercados Financeiros

Beneficie do apoio presencial (opcional), ao sábado, em Lisboa e Porto

Obtenha uma certificação

Para conhecer o programa completo, visite www.ifb.pt ou contacte:

Catarina Santos – cursointensivo@ifb.pt (base papel)

Ana Isabel Silva – coordenacao@webbanca.pt (e-learning)

LISBOA

Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 Lisboa

Tel.: 217 916 200 Fax: 217 977 732

PORTO

Rua Fernandes Tomás, 352 – 4.º, 4000-209 Porto

Tel.: 225 194 120 Fax: 225 102 205

www.ifb.pt
www.webbanca.pt

Curso em formação a distância, com a duração máxima de quatro meses, destinado a apoiar o desenvolvimento profissional dos participantes, sendo, por este motivo, "sem reconhecimento oficial".

LICENCIATURAS

Licenciaturas reconhecidas oficialmente.

2011 / 2012

[Candidaturas
abertas]

- **Gestão Bancária**
- **Gestão e Sistemas de Informação**

Condições de Acesso

Regime Geral:

12º Ano

Provas de Ingresso: Economia
ou Português ou Matemática
Aplicada às Ciências Sociais

Regimes Especiais:

Titulares de curso superior

Mudança de curso
> 23 Anos

Lisboa: Av. Barbosa do Bocage, 87, 1050-030 Lisboa | Tel.: 217 916 210 | Fax: 217 955 234
Porto (Apoio): Rua Fernandes Tomás, 352 – 4º, 4000-209 Porto | Tel.: 225 194 120 | Fax: 225 102 205

Copyright © 2011 by ISGB/APB, Lisbon

www.isgb.pt
isgb@isgb.pt

Pós-Graduações em 2011

- Curso Avançado de Gestão Bancária (204 horas)
- Gestão Bancária (180 horas)
- Investimentos e Mercados Financeiros (176 horas)
- Alta Performance nas Vendas (180 horas)
- Marketing Digital na Banca (180 horas)
- Compliance (180 horas)
- Auditoria Financeira e de Sistemas de Informação (180 horas)
- *Business Intelligence* no Sector Financeiro (144 horas)



Obs. – As Pós-Graduações não conferem grau académico pelo que “não têm reconhecimento oficial”.
Conferem, contudo, créditos ECTS a todas as disciplinas.

Candidaturas Abertas

Informações

Margarida Sarmento Guedes

Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 Lisboa

Tel.: 217 916 258 | Fax: 217 972 917 | e-mail: m.guedes@isgb.pt | pos-graduacoes@isgb.pt

www.isgb.pt