

inforBANCA

Orgulhosamente Bancário

A Gestão Multigeracional

A Economia da Indústria Bancária

Risco Legal-Reputacional

Sumário

Rui Semedo
Presidente do Banco Popular
Portugal em Discurso Directo

4



A Gestão Multigeracional
José Manuel Dias

18



Risco Legal-Reputacional e
Planificação Fiscal
Nuno Sampayo Ribeiro

8



Análise Económica
A Economia Global e os Mercados
Financeiros em 2013
Carlos Almeida Andrade

22



Orgulhosamente Bancário
Carlos Bruno Pereira

12



BOREOUT
– Quando o Trabalho Aborrece
Maria João Lima
Paula Diogo

25



Secção
INOVAÇÃO E SISTEMAS DE
INFORMAÇÃO
A Economia da Indústria Bancária –
Determinantes Setoriais
José Monteiro Barata

15



Citando...	7
Divulgando...	11
Diga-nos como É...	14
Ainda Sobre Banca	28
Quiz	29
Global Banker para Quadros da CGD	30
Actividades Internacionais do IFB	31
Formação em Alternância na Banca	32
Instituto Superior de Gestão Bancária	34

Editorial

Para quem trabalha no sector financeiro, uma das consequências mais inquietantes da crise que ainda vivemos é termos visto esfumar-se, quase de repente, a confiança e a credibilidade, valores ancestrais da cultura bancária. Como que a confirmar tais preocupações, vários autores que colaboram na presente *inforBANCA* abordam directa ou indirectamente o assunto nas suas reflexões.

“Trabalhar num banco, ou ser administrador de um banco nem sempre é muito apreciado. Já foi” é uma afirmação de Rui Semedo no artigo com que abrimos a presente revista. “Reputation has become the new buzzword in investment banking in general and for bank in particular” é uma frase recente do *Financial Times* citada por Nuno Sampayo Ribeiro no artigo que publicamos.

O que fazer então? Uma breve notícia que publicamos dá conta de que no Reino Unido, país para o qual a praça financeira de Londres é vital, está a tomar enérgicas medidas para combater a crise de valores que se instalou. A associação britânica de bancos lançou no seu seio uma *task force* para elevar os *standards* do sector, enquanto o Governo criou a *Financial Conduct Authority* com o objectivo de manter a integridade nos mercados bancários e financeiros.

Também entre nós estas questões são há muito objecto de discussão e análise. Volto a citar Rui Semedo: “Compete-nos fazer tudo para recuperar a reputação de um sector vital para a economia”. É certo que temos tarefa para muitos anos, mas é preciso começar já.

Reguladores, entidades financeiras e os seus colaboradores deverão, cada um no seu papel, envolver-se num processo de criação de padrões de profissionalismo e ética e de códigos de conduta que, uma vez definidos, deverão ser rigorosamente aplicados por todos. Para tal, à semelhança do que acontece em muitos países, será necessário desenvolver e aplicar programas de formação adequados que tenham implícita a certificação ou acreditação daqueles que os terminarem com êxito.

O Instituto, dado o seu posicionamento no sector, poderá ter em todo o processo um papel relevante.

Poderemos assim conseguir que haja cada vez mais pessoas a partilhar com Carlos Bruno Pereira a feliz frase que dá o título ao seu artigo nesta revista: “Orgulhosamente Bancário”!

Manuel Ferreira



Conselho Editorial do IFB/ISGB



Luís Vilhena da Cunha



Manuel Ferreira



Miguel Athayde Marques



António Ramalho



Bruno V. Cota



Mariana Pires



João Torres Pereira



Reinaldo Figueira



Ana Terras



Marta Carvalho

Ficha Técnica – *inforBANCA* 96 • Abr > Jun 2013

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: Jorge Fernandes, Lda – Rua Quinta Conde de Mascarenhas, 9, 2825-259 Charneca da Caparica | Tiragem: 13 000 exemplares | Períodicidade: Trimestral | Depósito Legal: 15 365/87 | Copyright © 2013 by IFB/APB, Lisbon | 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 em Discurso Directo

– Extractos da intervenção no Conselho Pedagógico do IFB –



"Nunca como agora foi tão importante que ninguém viva enganado. As pessoas têm de conhecer claramente quais são as principais ameaças que pairam sobre o sector bancário e sobre os bancos onde trabalham."

Há que Ter uma Perspectiva Histórica: A Adversidade é Normal

Uma das características dos tempos que estamos a viver é que se acabaram as certezas e isto tem a ver com tudo, incluindo com a banca. Nós, quando discutimos a situação que vivemos, fazemo-lo sempre numa perspectiva de muito curto prazo. Não nos podemos esquecer de que a primeira metade do século XX, na Europa, foi muito pior do que está a ser a primeira metade do século XXI, ainda que hoje nos pareça que o céu nos está a cair em cima. Há 100 anos, em 1913, a Europa também enfrentava muitos problemas. Estava à beira da primeira guerra e a situação económica tornou-se completamente desastrosa. Hoje, a Alemanha vive uma situação confor-

tável, mas, entre as duas guerras, durante a República de Weimar, houve períodos de grande convulsão, de pobreza, de devastação. Tempos incomparavelmente piores do que os dias que vivemos hoje, apesar da situação em que estamos. Portanto, é muito bom que vejamos sempre as coisas numa perspectiva histórica e sempre como um novo ponto de partida.

Esta não é a primeira crise grave que estamos a viver e, seguramente, garanto-vos, não será a última. Não sei se vamos ter outra tão forte ainda durante a nossa existência, mas os nossos filhos, pelo menos eles, confrontar-se-ão, algures no tempo, com outras situações parecidas ou piores. Não há que ter ilusões sobre isso, e **uma das formas de conviver com a adversidade** é perceber que a adversidade é normal.

A Banca Transformou-se Radicalmente

A banca tem essa longa história de sector respeitado e muito admirado, mas, hoje em dia, como todos sabemos, **trabalhar num banco ou ser administrador de um banco nem sempre é muito apreciado. Já foi.** Como chegámos a isto? Em Portugal, a banca, nos últimos 25 anos, mais ou menos, foi de facto um local fantástico para se trabalhar. Contudo, os bancos transformaram-se por completo. A banca, no seu sentido mais puro, é uma actividade muito simples, que consiste em receber depósitos daqueles que têm capacidade para poupar, especialmente os particulares, e alocar esses recursos aos agentes económicos que dele necessitam, seja para consumir, seja para investir. Só isso. E era assim em Portugal até há 15 ou 20 anos atrás...

Depois, foram anos de transformação! Com o euro e as baixas taxas de juro, entrámos numa trajectória em que a dívida privada e a dívida pública dispararam de forma acentuada. E nessa dívida privada está também a dívida dos próprios bancos. Não sendo suficiente a capacidade local de poupança, os bancos transformaram-se em agentes económicos com elevada dependência dos mercados. Quando, em 2008, os mercados se fecharam, começámos a enfrentar tempos muito difíceis, que a crise da dívida soberana veio agravar.

A história é essa. E, assim, chegamos à situação presente, em que a capacidade de poupança dos portugueses está longe de suportar as necessidades de financiamento da economia. O rácio do crédito sobre os depósitos terá, em 2014, de che-

gar aos 120%, colocando uma forte pressão sobre os decisores privados e públicos quanto às prioridades a estabelecer. Não serão certamente as mesmas que há 10 anos. "Queremos a nossa vida de volta" é uma das reivindicações mais ouvidas, porque, de repente, todos nós vimos a vida a "andar para trás". **A vida a que essa reivindicação provavelmente se refere não terá volta...** Os seus contornos serão seguramente diferentes, porque diferente será o contexto.

E se Não Tivesse Sido Assim? O Mundo Seria Diferente...

Se eu tivesse talento para escrever ficção, um livro que eu gostaria muito de escrever seria um livro que imaginasse Portugal sem ter havido este processo de "alavancagem". E este é um exercício que nós podemos fazer: imaginar que se não tivéssemos entrado para o euro, que se não ti-

véssemos ao dispor esta facilidade de financiamento tão grande, se tivéssemos, como sociedade, feito outras escolhas... Se tivesse sido de outra maneira, como teria sido a evolução do país?

É certo que teríamos um país muito diferente, talvez com menos espu-

"E não percebemos que há um momento para discutir e um momento para decidir e, a partir do momento que está decidido, temos de ir todos atrás disso."



"Temos de transformar as nossas organizações em organizações de maior proximidade com as pessoas, de maior interacção e de maior confiança, porque essa é a única forma de sobrevivermos."



ma e mais substância, mas sem ter beneficiado de muitas visíveis melhorias. Pena é que as melhorias não tenham ido a par com aumentos da nossa produtividade e da nossa competitividade como país. Afinal só pode, de facto, distribuir-se aquilo que se produz. São as formas de organização da sociedade, o esforço colectivo e a agilidade institucional que explicam o progresso. O exemplo alemão não deve ser esquecido. Muito daquilo que a senhora Merkel hoje está a viver e a fazer acontecer na Alemanha, onde a economia continua bastante robusta, é o resultado de reformas sérias feitas antes da chegada da tempestade.

Back to Basics

Hoje, na banca, estamos a assistir a um certo regresso ao passado. Voltamos à tal banca, de antes da "euforia", onde eu entrei. Está a haver um *back to basics*. A actividade comercial mais nobre, mais complexa e mais relevante de um banco é a captação de depósitos, porque tem a ver com o pilar fundamental da banca, que é a confiança. Nós, na banca, no geral, ultimamente, estávamos muito desabitados a "andar atrás" dos depósitos. Portanto, os tempos são muito duros, mas acho que aquilo que nos vai distinguir a todos nós, individualmente, é o sermos capazes de lidar com essa dureza, ou não venceremos num quadro tão agressivo como este.

Falar Verdade às Pessoas e Ser Transparente

Como é que nós vamos ser capazes de gerir um sector que emprega cinquenta mil pessoas e que daqui a cinco anos, como tudo aponta, empregará menos? O que é que podemos fazer para manter as nossas pessoas atentas e activas? Acho que a primeira condição é falar muito claro. É falar verdade e ser transparente. Ora, isto representa, muitas vezes, uma incrível dificuldade para as pessoas que lideram!

Nunca como agora foi tão importante que ninguém viva enganado. As pessoas têm de conhecer claramente quais são as principais ameaças que pairam sobre o sector bancário e sobre os bancos onde trabalham. E têm de saber que aquilo que era verdade ontem, hoje já não o é. E que os meus pais, se voltasse 30 anos atrás e eu lhes dissesse que ia trabalhar para um banco, já não ficariam tão descansados como ficaram naquela altura.

A Formação

Como disse anteriormente, há, essencialmente, dois tipos de formação: a comportamental e a técnica. Quanto à formação técnica, saber os *basics* da profissão, saber o que é um crédito documentário ou uma livrança, considero que nós, nos bancos, não devemos perder tempo com ela. **É uma tarefa que assenta muito bem ao Instituto de Formação Bancária.** Quanto à formação comportamental, é um dos meus desafios para 2013.

Esse desafio consiste em ensinar as pessoas a falar com os outros e a moverem-se de forma adequada no palco em que hoje vivemos. Um aspecto que me deixa inquieto é podermos, por comportamentos desadequados, estar a não contribuir para restaurar a credibilidade, a boa reputação, que o nosso sector deve ter. Não há nenhuma lei que obrigue a que as coisas, no domínio do comportamento, sejam feitas de uma única maneira. Mas há determinado simbolismo e determinados padrões de comportamento que são muito importantes na relação entre as pessoas, e o rigor desses comportamentos é hoje muito importante. Estamos nos serviços financeiros e serviço significa pessoas alinhadas, preparadas e com um forte sentido do dever. A atitude que demonstramos é decisiva.

O esforço de formação que hoje se exige no nosso sector não pode alhear-se dos principais desafios que enfrentamos. Perante os ataques, muitos deles sem sentido, sofridos pelos bancos, compete-nos fazer tudo para recuperar a reputação de um sector vital para a economia, onde a confiança é o principal pilar. Os comportamentos alinhados com o momento são cruciais e é transversal a sua necessidade.

O Estilo de Liderança Português

Acho que há uma fragilidade imensa no estilo de liderança português e na capacidade de liderar. Por isso, no Popular, também vamos fazer um esforço de formação

dirigido a quem comanda, a quem lidera as pessoas. Temos medo uns dos outros. Por um lado, **somos muito afáveis, somos muito amigos, mas depois temos medo de enfrentar as questões**, temos medo de dar más notícias. Há outros estilos mais efectivos e menos emocionais. Não quer dizer que sejam melhores que o nosso, não quer dizer que sejam mais inteligentes, mas a grande diferença está na forma como as pessoas se relacionam entre si. O que, normalmente, cria uns ambientes mais distendidos, mais abertos, até na quase invisibilidade das diferenças hierárquicas.

Eu faço este teste muitas vezes. Há um tema qualquer e o chefe fala com alguém. Meia dúzia de dias depois chamo a pessoa para tentar perceber o que é que o chefe lhe disse. Normalmente, há um *gap* incrível entre aquilo que deveria ser dito e aquilo que o colaborador percebeu. Ou seja, as pessoas têm alguma dificuldade em falar olhos nos olhos, têm dificuldade em serem completamente transparentes. É grande a quantidade de vezes que falei com pessoas que não estão a ter o desempenho que a organização queria e elas me dizem, com espanto: “Mas nunca ninguém me tinha dito isso”...

O que É que Nos Resta Fazer para Ter as Pessoas Conquistadas?

No Popular, temos vindo a fazer um grande esforço para melhorar a comunicação. Havia reparos e nós montámos um esquema de reuniões mensais e depois trimestrais; **hoje não há ninguém no banco que possa dizer que não sabe tudo**. As coisas reservadas são muito poucas. Fizemos um estudo ao clima organizacional e melhorámos muito. Responderam 88% das pessoas, das cerca de 1400 que temos, e uma das constatações a que chegaram foi que o acesso à informação melhorou muito ao longo do último ano.

Há um Momento para Discutir e um Momento para Decidir

Um dos grandes motivos de insatisfação e de desmotivação das pessoas nas organizações, quanto a mim, está no facto de as pessoas, à medida que a vida vai passando, ficarem com a consciência de que não deram tudo daquilo que poderiam ter dado. E, muitas vezes, não deram tudo porque elas se contiveram, e elas próprias contiveram-se porque, muitas vezes, as organizações funcionam baseadas num princípio terrível, que é o medo das consequências. Nós vivemos obcecados com o medo das consequências. Cultivamos pouco a discussão. **E não percebemos que há um momento para discutir e um momento para decidir** e, a partir do momento que está decidido, temos de ir todos atrás disso.

É a qualidade das pessoas, aos diferentes níveis, que distinguirá os bancos.

As diferenças entre os bancos já são muito pequenas, e a diferença básica é a qualidade na interacção que se tem. Temos de transformar as nossas organizações em organizações de maior proximidade com as pessoas, de maior interacção e de maior confiança, porque essa é a única forma de sobrevivermos. Vamos assistir a um regresso à figura do banqueiro em todos os níveis. Em certo sentido, vamos voltar a dar toda a importância à pessoa, às pessoas que, na frente, interagem com o cliente. A tecnologia ajuda, mas, pelo menos para já, não substitui.

Dentro da organização, a qualidade das pessoas vai ser absolutamente fundamental para conseguir que este banco se distinga daquele. Portanto, neste *back to basics* da banca, a pessoa vai ser absolutamente decisiva. Temos de inovar no tratamento das pessoas, puxá-las para cima e, especialmente, mostrá-lhes com muita transparência quais os seus principais atributos e como devem usá-los para alcançarem níveis mais elevados de realização.

Pessoas, pessoas, pessoas. Eu acho que, mais do que nunca, o desafio se vai ganhar aí. Na qualidade das pessoas. ■

Citando...

→ Olho sempre para o futuro porque é onde irei passar o resto da minha vida.

George Burns

→ Podeis enganar toda a gente durante um certo tempo; podeis mesmo enganar algumas pessoas todo o tempo; mas não vos será possível enganar sempre toda a gente.

Abraham Lincoln

→ A arte da vida consiste em fazer da vida uma obra de arte.

Gandhi

→ O moralista é como um sinal de trânsito que indica por onde se pode ir para uma cidade, mas não vai.

Charles Dickens

→ O sucesso é ir de fracasso em fracasso sem perder o entusiasmo.

Winston Churchill

→ As boas resoluções não ganham nada em ser adiadas.

Jules Romaines

→ Viver é a coisa mais rara do mundo – a maioria das pessoas apenas existe.

Oscar Wilde

Risco Legal-Reputacional e Planificação Fiscal



Nuno Sampayo Ribeiro*

"Todas estas novas realidades colocam o setor bancário perante a necessidade de adequar os critérios de avaliação do risco legal ao novo contexto internacional e de ponderar a emergência do imposto como fonte de risco reputacional..."

Dobrados quatro anos sobre a declaração do G20 relativa ao fim da era do segredo bancário, afirma-se, à escala global, uma mudança estrutural no padrão de cooperação internacional em matéria fiscal, cuja irreversibilidade e impacto na vida comercial do setor bancário, em especial no *corporate investment* ou *private wealth management*, se confirma emblematicamente nas palavras recentes do Ministro das Finanças do Luxemburgo, de acordo com as quais “le système financier mondial était (sic.) aujourd’hui rentré dans l’ère de la transparence” e que “le secret bancaire c’est du passé”. Para isto, muito contribuíram as iniciativas da OCDE, sob coordenação do G20, e da UE, sendo de assinalar que, além das iniciativas existentes, foram entretanto lançadas outras, que se examinam adiante, com ênfase na luta contra a evasão fiscal internacional, no sentido de estabelecer um padrão

contra a “dupla não tributação” ou de reforçar o combate ao “planeamento fiscal abusivo”. Paulatinamente, nos mercados, observa-se a afirmação de uma nova geração de legislação anti-evasão fiscal, de que é exemplo a FATCA – Foreign Account Tax Compliance Act, assim como o aumento dos inquéritos judiciais de natureza tributária e de alterações nos modelos de negócio e de propostas de valor. Devido a tudo isto, surgem, também em Portugal, novos fatores de risco, dos quais se destacam os ligados à eventual desaprovação social da prática de eficiência financeira ou fiscal em causa, o que, como em ocasiões anteriores se destacou, poderá até verificar-se em relação a operações sem risco legal, muito por causa do ambiente de austeridade e consolidação orçamental, cuja pressão se exprime na exigência social “everyone must pay their fair share”.

Todas estas novas realidades colocam o setor bancário perante a necessidade de adequar os critérios de avaliação do risco legal ao novo contexto internacional e de ponderar a emergência do imposto como fonte de risco reputacional de forma a maximizar o valor de retorno da boa gestão do risco associado às operações a partir de Portugal, em especial às de *cross border financing*. No sentido de ilustrar o que se disse, examinam-se em seguida dois desenvolvimentos recentes. O primeiro respeita à vida nos mercados e está bem identificado na seguinte passagem do *Financial Times*: “[I]t comes as investment banks around the world have come under scrutiny and are being forced to change their business models away from the riskiest areas .” (...) “With the investment banking a scorn of politicians and regulators alike after the scandals, **reputation has become the new buzzword in investment banking in general and for bank in particular. Shareholder value is no longer about revenues or profits only but also about reputation**” (ênfase minha). Em resultado afirmou-se uma profunda alteração nos modelos de negócio e nas propostas de valor, de que são exemplo recente as opções estratégicas do Barclay’s Bank. Estas, de acordo com o já citado jornal, foram apresentadas pelo novo *Barclay’s Investment Banking Chief*, Rich Ricci como segue: “[W]e have always scrutinised our businesses based on their ability to generate returns. Now, however, I feel it is appropriate to modify that assesment by explicitly looking at reputational risk. The business is set to identify

each business area’s potential impact on the bank’s image. If the reputational danger is too high and cannot be solved, Barclays will get out of that business altogheter or shrink it drastically”. Em resultado, o Barclay’s, no âmbito do “outcome of its strategic review and sets out commitments for 2015”, encerrou a Structured Capital Markets Business Unit, a qual, como é conhecido, esteve no centro de intensa controvérsia, fruto de práticas fiscais descritas na imprensa como agressivas, apesar de tidas pelo banco como legais. Orientação estratégica que a BBC percecionou como segue: “[B]arclays is expect to continue helping clients with their tax arrangements, but will not engage in activities where the main purpose is to avoid tax”.

Na perspetiva da evolução das condições de mercado, opto, nesta ocasião, por destacar que se trata de um desenvolvimento muito relevante, porquanto exemplifica uma tendência de evolução: a aplicação de princípios de *corporate governance* ao cumprimento das obrigações fiscais (*compliance*). Neste aspeto, vai ao encontro dos novos valores, expetativas e orientações em afirmação, também na agenda da cooperação multilateral, incluindo da UE, podendo referir-se a este respeito, sem preocupação de exaustão, o anúncio recente de que “in the spirit of Corporate Social Responsibility the Commission will develop a taxpayer’s charter”. Assim, dá-se continuidade a anteriores impulsos como, por exemplo, os ocorridos na OCDE através da Declaração de Seoul (2006), ou do *OECD Guidelines for Multinational Entreprises*, que

“... o risco legal-reputacional ligado ao cumprimento dos deveres fiscais ou a afirmação do imposto no âmbito da responsabilidade social corporativa impõem-se crescentemente à estratégia de planeamento fiscal empresarial, em geral, e à do setor financeiro, em especial.”



"... factos financeiros, sentidos como escandalosos à luz dos valores morais prevalecentes e que estão a desencadear uma real mudança de mentalidades."



determinou que “[E]ntreprises should comply with the tax laws and regulations of all countries in which they operate and should exert every effort to act in accordance with both the letter and spirit of those laws and regulations”.

O segundo desenvolvimento a que fiz referência, e que pretendo analisar em interligação com o que acabei de mencionar, respeita à trajetória de evolução da UE, e da OCDE, no domínio do planeamento fiscal. Destaco que na UE se afirma o objetivo de articular a política fiscal com a união monetária, e não apenas com o funcionamento do mercado único, como até aqui, visando-se com esta alteração uma mais efetiva interligação com o objetivo do crescimento económico e com o da proteção das receitas fiscais. Neste último domínio, foram apresentados, no final de 2012, um Plano de Ação para reforçar a luta contra a fraude e a evasão fiscal e Recomendações da Comissão Europeia sobre planificação fiscal agressiva e sobre paraísos fiscais. Trata-se de desenvolvimentos relevantíssimos que, nesta ocasião, cabe apenas suscitar sem desenvolver, pois deixam antever a consagração de soluções até há bem pouco tempo impensáveis. Entre os diversos indícios que o confirmam, pode apontar-se a recente posição do Comité Económico e Social Europeu, que defende “uma estratégia coordenada que reforce a luta contra a fraude fiscal, nomeadamente contra as ‘práticas abusivas’, e restrinja o direito de estabelecimento em casos de montagens artificiais unicamente com objetivos fiscais”. Na OCDE, sob orientação do G20, afirma-se igualmente um amplo consenso centrado na necessidade do reforço do combate à erosão da base tributária provocada por técnicas de planeamento fiscal que originam situações de tributação ou de não tributação, que não foram intencionadas pelo legislador do país afetado.

Devido a tudo isto, o risco legal-reputacional ligado ao cumprimento dos deveres fiscais ou a afirmação do imposto no âmbito da responsabilidade social corporativa impõem-se crescentemente à estratégia de planeamento fiscal empresarial, em geral, e à do setor financeiro, em especial. Deve ter-se presente que se trata de matérias sobre as quais recai crescente ira política e mediática, em parte originada pelo mal-estar provocado pela revelação pública de diversos factos financeiros, sentidos como escandalosos à luz dos valores morais prevalecentes e que estão a desencadear uma real mudança de mentalidades. Em face deste exigente contexto, sou da opinião de que é necessário proceder à atualização dos critérios de decisão em matéria de planeamento fiscal. É neste sentido essencial proceder a uma monitorização atenta dos desenvolvimentos institucionais e de mercado, em especial das suas ramificações ou encadeamento. É igualmente essencial ter presente que por agora a mudança em curso ainda só se vislumbra ao nível dos contornos gerais, com evidente prejuízo da preciosa segurança jurídica. Este facto constitui um problema que se pensa deve merecer a urgente ponderação das autoridades, dada a relevância para a competitividade internacional do setor ou do financiamento dos balanços... Igualmente é de ter em conta que a natureza recente de alguns destes assuntos não deixa ainda identificar, com inteira precisão, as ramificações e riscos de todos eles. Parece-me, no entanto, ser fundamental ter essa perceção e, muito em especial, que os problemas associados a falhas nos domínios examinados envolvem, no atual ambiente social, um potencial risco de instrumentalização numa campanha de destabilização comercial com efeito imprevisível na confiança institucional, no fluxo continuado de clientes e investidores ou na continuidade dos postos de trabalho. Razão pela qual convém não perder de vista as declarações do *Mayor* de Londres, Boris Johnson, a propósito das acusações das autoridades do Estado de Nova Iorque relativas ao *Standard Chartered*, e de acordo com as quais: “[W]e must be very careful that the proper desire to root out wrongdoing does not become an excuse of protectionism and a self-interested attack on London’s status as the world’s pre-eminent financial centre”. ■

*Advogado, Especialista em Direito Fiscal (OA).

Este texto foi escrito ao abrigo do novo acordo ortográfico.

Divulgando...

→ Estamos no limiar de um novo tempo em que os conceitos de coesão, sustentabilidade, confiança, reciprocidade e justiça ganham uma importância crescente.

Glória Rebelo, na sua obra **Trabalho e Emprego – Atualidade e Prospetiva**, publicada pelas **Edições Sílabo**, alerta-nos para a importância da coesão económica, social e territorial que obriga a contrapor a fragmentação e a indiferença à procura de elos estáveis e duradouros que permitam garantir que os interesses vitais comunitários e o bem comum possam ser eficazmente respeitados. A democracia supranacional europeia não pode desenvolver-se sem se ancorar nas legitimidades dos Estados-nações e dos cidadãos.

→ A raposa sabe muitas coisas, mas o ouriço sabe uma coisa muito importante. Em **Justiça para Ouriços**, publicado pela **Actual Editora**, **Ronald Dworkin** defende que o valor, em todas as suas formas, é uma coisa muito importante. Afirma ainda que aquilo que a verdade é, o que a vida significa, o que a moral requer e o que a justiça exige são aspectos da mesma grande questão.

Mas é urgente tornar o mundo da ciência seguro para o valor.

→ **Gestão de Recursos Humanos de A a Z**, publicada pela **Editora Rh** e coordenada por **Augusto Lobato Neves** e **Ricardo Fontes da Costa**, espelha a grande evolução que a área da gestão de recursos humanos sofreu nos últimos 20 anos em Portugal, com um olhar mais estratégico que se reflectiu numa diferença abissal nas práticas de gestão. Esta obra, que se pretende de referência, reuniu o contributo de vários autores, entre os quais destacamos **José Manuel Dias**, ex-colaborador do IFB e actualmente consultor na área do Comportamento Organizacional.

→ Se o talento é o principal indicador de uma empresa, sabe avaliá-lo? Compreender a combinação única das características de uma pessoa? Desenvolver esse talento? Converter os juízos supostamente “abstractos” sobre as pessoas em critérios objectivos que sejam tão específicos, verificáveis e concretos quanto o conteúdo de um relatório financeiro?

Os mestres do talento sabem. Põem as pessoas à frente dos números pela simples razão de que é o talento que produz os números. Descubra mais em **Mestres do Talento**, de **Bill Conaty e Ram Charan** e publicado pela **Actual Editora**.

→ No decorrer da assimilação conceptual, afigura-se como significativa mais-valia os alunos percepcionarem claramente a aplicabilidade organizacional das matérias, por questões motivacionais e de envolvimento, mas também, no futuro, quando confrontados com novas realidades, em contexto laboral, cujo desconhecimento não será completo. **Gerir Pessoas – 14 Exemplos de Boas Práticas em Portugal**, organizada por **Luís F. Martinez, Aristides I. Ferreira e Miguel P. Lopes**, e publicada pelas **Edições Sílabo**, demonstra que os profissionais carecem de competências, conhecimentos, qualificações e saber. Porque são as (boas) pessoas que continuam a fazer a diferença nas organizações, empresas, instituições, governos e países.

→ Planear carreiras, no actual contexto do mundo de negócios, pode parecer um exercício dispensável para muitas empresas, dado o grau de incerteza e o emagrecimento das estruturas organizacionais. Isto não invalida, no entanto, que a retenção de talento nas organizações seja, cada vez mais, um factor crítico para o seu sucesso. **Gerir Carreiras no Século XXI**, de **Pedro B. da Camara**, com o contributo de **José Manuel Dias**, e editado pela **Bnomics**, aborda este dilema sentido por muitas organizações e propõe soluções que contornam os constrangimentos existentes.



Outros livros recebidos que podem ser consultados na nossa biblioteca:

- **Edições Sílabo** – *Microeconomia e Macroeconomia – Conceitos Económicos Fundamentais para a Gestão das Organizações*, de Luísa Carvalho; *Utopias em Dói Menor*, de Onésimo Teotónio Almeida e João Maurício Brás; *Repensar a Sociedade da Informação e do Conhecimento no Início do Século XXI*, organização e coordenação de José D. Coelho, António S. Monteiro, Francisco Tomé, Henrique Mamede, José G. Almeida, Luís Pinto e Luís Vidal; *Exatidão de Conhecimento de Dados – Data Mining*, de João Gama, André P. L. Carvalho, Katti Faceli, Ana Carolina Lorena e Márcia Oliveira;
- **Actual Editora** (Grupo Almedina) – *100 Indicadores da Gestão*, de Jorge Caldeira;
- **Gradiva** – *Breviário de um República – Entre o Estadão e as Teias Neofeudais do Microautoritarismo*, de José Adelino Maltez;
- **Vida Económica** – *Emprego Bom e Já – Guia Prático*, de Ricardo Peixe;
- **Almedina** – *IFRS Demonstrações Financeiras – Casos para Executivos*, de Isabel C. Lourenço, Pedro A. Ferreira, Ana M. Simões e Cláudio A. Pais; *IFRS Demonstrações Financeiras – Um Guia para Executivos*, de Ana I. Morais e Isabel C. Lourenço.

Orgulhosamente Bancário



Carlos Bruno Pereira*

"Não há melhor momento como o atual para efetuarmos a diferença positiva, fraturando ideias inibidoras de meritocracia, rigor, exigência e humanidade..."

Caro Leitor, provavelmente faz, ou fez, parte de um sector de atividade que nos últimos 40 anos demonstrou (e continua a demonstrar) uma capacidade muito acima da média para se adaptar, reinventar, resistir, inovar, ir mais além, quando o nosso país mais precisa. Resiliência, integridade, rigor, transparência, solidariedade fazem parte daquilo que somos e representamos. Somos orgulhosamente bancários!

Dizem que estamos em κρίσιμη περίοδος / böhran/kriis/מְבֻרָרֵן/kreppu, que é como quem diz: crise.

A mudança deixou de ser a única variável constante, para ser parte de nós. Os desafios são avassaladores. O mundo passou a ser uma real aldeia, ainda que somente visual. A minha prima está a trabalhar no Japão e sei mais hoje sobre ela, do que quando morávamos a 10 minutos um do outro. Tudo é *fast* e cultiva-se a falta de tempo. Se não tenho tempo, logo sou ocupado. Se sou ocupado, logo sou importante. E se sou importante, é porque devo ter sucesso.

E o que é para si o sucesso? Como definir o sucesso? Como medi-lo? Se o tenho posso perdê-lo? Sucesso é hereditário ou pode-se trabalhar para o atingir?

"Sucesso" para mim tem necessariamente um significado diferente do que tem para si, mas existe um denominador comum: O sucesso é importante para ambos, e consoante o grau de importância dado (também necessariamente diferente) maior tenderá a ser a nossa motivação, o nosso empenho, dedicação, procura, sacrifício, curiosidade, insatisfação, exigência; falta acrescentar o factor

principal para o "sucesso": elevar a nossa capacidade de saber ser humilde.

E se lhe disser que o simples facto de eu poder escrever este artigo que está a ler faz de nós os dois uma dupla de sucesso? Não acredita!? Faça uma pausa na leitura e *google*: analfabetismo no mundo. Existem mais de 750 milhões de pessoas que não vão poder ler esta revista, mas nós não fazemos parte desse grupo. Contextualize.

A contextualização dos factores é um poderoso exercício não só de humildade, mas acima de tudo, um exercício vital para sabermos onde estamos, de onde viemos e para onde queremos ir. Ou seja: Quer o sucesso? Veja para além do óbvio.

Outro exercício que partilho consigo, na busca do seu sucesso, (SIM, DO SEU...) e que ao longo dos anos me tem acompanhado é aquilo que designei como: P.I.P.I.

Pois bem, agora que tenho a sua atenção, o que é "fazer" o P.I.P.I.?

Quantas vezes já sentiu que "é tudo ao mesmo tempo"? Que o "chefe hoje está impossível"? Que não estava nada à espera desta situação agora? Que tinha pensado fazer as coisas de uma forma, mas numa fracção de segundo o contexto altera-se e não atingiu o sucesso a 101 por cento como desejava? Quantas decisões já tomou "em cima da hora"?

Reserve cinco minutos de manhã e à tarde. Quando está no trânsito, nos transportes, ao almoço, ao lanche. O local e a hora não são importantes, o importante é ter presente que **P**rever o **I**mprevisível, **P**reparando o **I**mprovisado lhe vai permitir antecipar contextos/situações, criando a disponibilidade de tempo necessária para pensar no melhor "improvisado"/decisão.

Se conseguir prever que o "chefe hoje está impossível", experimente dar-lhe um abraço sentido, desprendido mas virtuoso; vai ver que o dia corre melhor para ambos.

Se conseguir prever que o contexto vai ter um impacto imprevisto naquela apresentação que está a fazer, prepare antecipadamente soluções para os vários cenários que provavelmente possam surgir. Seja um criativo saudável.

Fazer o P.I.P.I implica treino e prática. Implica procura de conhecimento formal e informal. Implica correr riscos e sair da sua zona de conforto. Implica expor ideias que serão mais fraturantes do que politicamente corretas. Implica saber ouvir, assim como saber falar. Fazer o P.I.P.I, implica saber ser humilde convergindo para uma consciencialização de que o "sucesso" não é seu, mas, sim, a soma dos vários sucessos daqueles que nos rodeiam.

Tome consciência de que o seu destino poderá em parte pertencer a Deus, (ou outra expressão de fé em que acredite), mas na sua quase totalidade depende de si. Sim, leu bem, de si! Não depende do seu chefe, da sua equipa, dos seus clientes, da sua família, dos seus amigos, dos seus professores ou até dos livros que leu. Depende de si – como tal, que tem feito nesse sentido?



Quando foi a última vez que pensou na responsabilidade que tem para consigo, na exata proporção do seu potencial?

Não tenha receio de ter sucesso. Não tenha receio de ser uma bola verde num quadro vermelho.

As oportunidades surgem quando a sorte e a preparação se encontram. A sorte é aquela pequena parte do seu destino em que precisa de ter fé/acreditar. Agora, a preparação só depende de si e daquilo que está disposto a dar, todos os dias, sete dias por semana, 365 dias por ano. Preparação é a soma de pequenos detalhes constantes e coerentes ao longo do tempo.

Por si, por mim, por nós, é a hora de assumirmos a responsabilidade do nosso potencial. Não há melhor momento como o atual para efetuarmos a diferença positiva, fraturando ideias inibidoras de meritocracia, rigor, exigência e humanidade, tendo sempre, mas mesmo sempre presente, que, se hoje temos esta oportunidade de fazer diferente, é porque existiram outros que antes de nós fizeram o caminho até aqui. É o nosso desígnio perante as gerações vindouras – conseguir resultados um pouco melhores.

Agora, feche a revista, respire fundo cinco vezes e faça o que tem de ser feito! Honre o seu potencial! Dê os seus 101 por cento e nada menos! Acredite, mudará para melhor!

Boa sorte! ■

*Director Comercial de Particulares e Negócios de Região (DCPNR) da Caixa Geral de Depósitos. Licenciado e Pós-Graduado em Gestão Bancária (ISGB). Diplomado do Curso de Formação em Alternância na Banca (IFB).

Este texto foi escrito ao abrigo do novo acordo ortográfico.

Diga-nos como É...

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



Carla Romão*

Qual considera ser o principal “mandato” do responsável de formação?

O “mandato” de um responsável de formação depende da delegação e dos poderes que lhe são dados por cada uma das organizações e dependerão certamente da estratégia de cada uma delas. Por isto, mais do que falar do que considero ser o principal “mandato” do responsável da formação, poderei, sim, partilhar a minha preocupação enquanto responsável pela formação do BES: desenvolver as competências dos colaboradores, torná-los mais autónomos e responsáveis, para que sejam capazes de implementar com motivação e de forma eficaz os objetivos definidos anualmente no plano estratégico da organização. É fundamental conhecer o negócio, o *job description* de cada função, bem como os principais cons-

trangimentos da actividade; só assim é possível desenvolver planos de formação implementáveis e que conduzam aos resultados pretendidos.

A área da Formação deve definir modelos que permitam avaliar o ganho de conhecimento dos colaboradores pós-formação, acompanhar periodicamente a implementação dos conhecimentos e comportamentos na atividade e monitorizar resultados; só assim é possível corrigir trajetórias. Cabe ainda à Formação promover e comunicar a partilha de boas práticas e difundir e desenvolver competências que interajam com a formação, tais como comunicação, responsabilização e incremento de sinergias. A formação deve ser vista pelos colaboradores como um investimento que a empresa está a realizar no desenvolvimento das suas competências, e, por isso, há que ter consciência de que, como em qualquer investimento, tem de haver um retorno.

Quais foram as mudanças mais significativas que ocorreram na formação na banca nos últimos anos? E na sua organização, quais são os desafios mais importantes num futuro próximo?

Sem dúvida que a formação a distância assumiu um papel preponderante nos últimos anos, sobretudo quando se pretende disponibilizar aos colaboradores conhecimentos relacionados com operativa ou processos, decorrentes do desenvolvimento e implementação de projetos que visam a melhoria da produtividade.

No BES, os desafios mais importantes passam por desenvolver planos de formação cada vez mais adequados ao negócio, à estratégia definida e aos resultados esperados, não esquecendo os ativos mais valiosos que temos, que são os nossos colaboradores. É fundamental aliar o resultado esperado à motivação dos colaboradores; só assim conseguiremos atingir com sucesso aquilo a que nos propomos.

Como é, tipicamente, a sua semana de trabalho?

Muitas reuniões com departamentos internos, consultoras, equipas de projeto. No meio das reuniões há que dar seguimento aos *e-mails* e telefonemas diários. Acompanhar a equipa e fazer pontos de situação sobre todos os temas que são desenvolvidos na Formação é ponto de honra. Assistir a ações de formação relacionadas com novos projetos, de forma a avaliar necessidades de ajustes, é fundamental. Por fim, há que guardar algum tempo para refletir no que pode ser feito de novo, normalmente ao fim de semana!

Que característica mais aprecia nas pessoas com quem trabalha?

Inteligência, responsabilidade, capacidade de trabalho e iniciativa, e, acima de tudo, saber que posso confiar.

Se lhe dessem a oportunidade de dar um único conselho a alguém que irá assumir a função de responsável de formação, o que diria?

Independentemente da área que vai assumir, o meu conselho vai para o conhecimento da equipa com quem se vai trabalhar, avaliando e desenvolvendo as suas competências de acordo com o que se pretende incrementar. Com competência, atitude e com a equipa certa, o sucesso é garantido.

Qual o lema da sua vida? Como o aplica à sua actividade profissional?

O lema é “agir de acordo com as minhas convicções e ponderadamente”. Dificilmente consigo separar o “eu” pessoal do “eu” profissional, pelo que nem consigo imaginar trabalhar de acordo com princípios que não sejam estes. Como é que tal se aplica à atividade profissional? Tento dizer sempre o que considero que deve ser dito, avaliando o como e o quando, desde que verifique que assim benefício a organização. ■

*Directora do DRH – Formação do BES.

Este texto foi escrito ao abrigo do novo acordo ortográfico.

A análise da economia dos setores de atividade económica (*industrial economics* / *industrial organisation*) é uma perspetiva fundamental para a definição de estratégias e medida do desempenho, nomeadamente no âmbito dos setores de serviços e, em particular, no contexto do setor bancário. O setor é a unidade básica de análise da concorrência.

Um modelo célebre e instaurador da designada **organização industrial** (*industrial organisation*) – nova área da ciência económica, também denominada economia setorial ou economia industrial (*industrial economics*) – é o modelo de Bain (1958): modelo SCP (*Structure-Conduct-Performance*).



A Economia da Indústria Bancária

Determinantes Setoriais

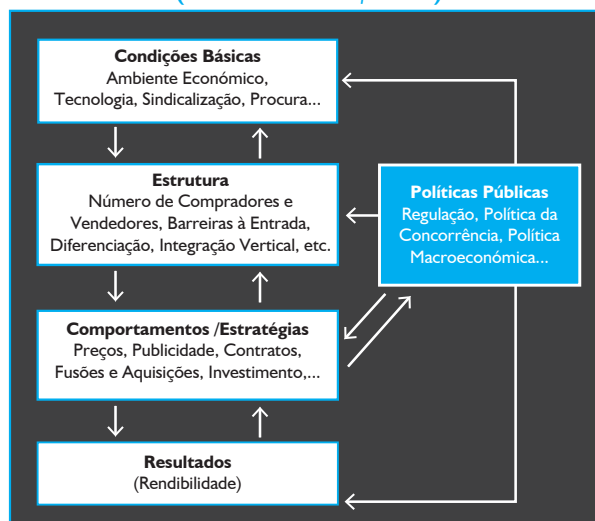
José Monteiro Barata
Coordenador da Secção

Segundo a conceção do modelo SCP (*Structure-Conduct-Performance*), o funcionamento de um setor de atividade depende da estrutura económica do próprio setor, do comportamento das empresas que nele existem e de um conjunto de influências externas, das quais se realçam o ambiente económico de enquadramento e a intervenção do Estado, através de políticas públicas. Todas estas condicionantes influenciam e determinam os resultados obtidos pelas empresas (Figura 1).

Com base na conceção apresentada sinteticamente na figura 1, respeitante à centralidade atribuída às especificidades setoriais, tentar-se-á ilustrar, muito brevemente e sequencialmente, duas questões de natureza económica no setor bancário:

- 1) A problemática da sobrecapacidade setorial;
- 2) A medida da rendibilidade/*performance*.

Figura 1 – O Modelo Estrutura-Comportamentos-Resultados (*Structure-Conduct-Performance*)



Análise Setorial: A Gestão da Capacidade de Oferta de Serviços Bancários

À medida que as linhas de negócio bancárias (de retalho e por grosso) se automatizam, estas, tendencialmente, transformam-se em “redes eletrónicas”. Estas redes acarretam elevados custos fixos. O aproveitamento total da automação pode conduzir a custos extremamente reduzidos desde que se produza e venda em grande quantidade.

Neste contexto, cada concorrente verifica que os seus custos unitários se tornarão menores se realizar novos investimentos tecnológicos. Assim, grande número de

Paradoxalmente, os bancos, independentemente da sua dimensão, não têm prestado a devida atenção a este aspeto da estrutura competitiva. Uma possível justificação para esse facto está na dificuldade de operacionalização/medida do conceito de capacidade no setor bancário (Barata, 1995).

A Medida do Desempenho (Intra)Setorial (modelo SCP)

Vários estudos empíricos confirmam que o posicionamento da empresa no mercado (estratégia) e o próprio



"Apenas quando for restabelecido o equilíbrio entre a capacidade produtiva e a procura de mercado (...) é que o efeito negativo da sobrecapacidade de produção de serviços na rentabilidade terminará."

concorrentes – demasiados concorrentes – irá proceder a investimentos que, frequentemente, incrementam de tal modo a capacidade do setor que o resultado final é a sobrecapacidade produtiva.

Embora não existam indicadores de fácil definição e largamente aceites para a medida da sobrecapacidade produtiva, o certo é que, para as administrações dos bancos, a pressão sobre os preços, manifestada relativamente cedo, é um sintoma claro de sobrecapacidade, traduzida, geralmente, pela expressão *overbanking*. Até que esta persista, os lucros serão afetados negativamente. Os efeitos da automação e do desenvolvimento tecnológico sobre a capacidade sintetizam-se na seguinte sequência de **fenómenos: Automatização → Aumento dos custos fixos → Maior volume de produção** (aproveitamento de economias de escala) **→ Sobrecapacidade → Redução de lucros.**

Apenas quando for restabelecido o equilíbrio entre a capacidade produtiva e a procura de mercado (através de consolidação setorial, falências, alteração qualitativa e quantitativa da procura, etc.) é que o efeito negativo da sobrecapacidade de produção de serviços na rentabilidade terminará. Assim, uma importante diretriz para a gestão bancária é a avaliação da capacidade produtiva do setor.

mercado (estrutura) são variáveis explicativas importantes da rentabilidade das empresas (McGahan and Porter, 1997).

Com base no modelo SCP, é possível considerar, genericamente, a rentabilidade como função de variáveis de natureza estratégica e de natureza estrutural. Vários estudos empíricos têm seguido esta orientação geral.

Um estudo sobre a banca portuguesa – em progresso – considera a rentabilidade bancária (*Return on Assets* – ROA) como função de um conjunto de determinantes internas à empresa bancária, constantes nas suas demonstrações financeiras (dimensão/ativos, alavancagem do capital, empréstimos, provisões, depósitos, *cost-to-income*, etc.).

Além destas variáveis, a rentabilidade é também considerada dependente de um conjunto de variáveis respeitantes à estrutura do setor bancário, por exemplo, níveis de concentração (índice Hirshman-Herfindahl), bem como da envolvente macroeconómica da banca.

Na estimação econométrica do modelo, utilizar-se-á a técnica *Panel Data* que combina dados *cross-section* (bancos) e *time-series* (anos) (Wooldridge, 2002). O período em estudo abarcará, sensivelmente, a primeira década do presente século.

"...o funcionamento de um setor de atividade depende da estrutura económica do próprio setor, do comportamento das empresas que nele existem e de um conjunto de influências externas, das quais se realçam o ambiente económico de enquadramento e a intervenção do Estado, através de políticas públicas."

Resumo

As duas questões brevemente discutidas atrás, nomeadamente a relativa à medida da *rendibilidade/performance*, permitiram salientar a importância das especificidades setoriais num quadro geral de interação entre as estruturas setoriais e as estratégias empresariais – ambas previamente submetidas a condições de procura, de oferta, de regulação e históricas –, no qual se inscrevem diferentes níveis de vantagem competitiva. ■

*Docente do ISGB.

Este texto foi escrito ao abrigo do novo acordo ortográfico.

Referências Bibliográficas

Bain, J. (1958), *Industrial Organization*, New York: Wiley & Sons.
 Barata, J.M. (1995), *Inovação nos Serviços. Sistemas e Tecnologias de Informação e Competitividade no Sector Bancário em Portugal*, Tese de Doutoramento, Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG).
 McGahan, A., and Porter, M.E. (1997), How much does industry matter, really?, *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (Summer Special Issue), 15–30.
 Wooldridge, J.M. (2002), *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*, Massachusetts: MIT Press.

CURSOS PRESENCIAIS

2013

ÁREAS/CURSOS	ABR	MAI	JUN
Área de Crédito			
Análise de Risco de Crédito		27 a 29	
O PARI e o PERSI – As Novas Regras do Crédito	8		
Crédito à Habitação – Impacto das Novas Regras		10	
Crédito a Particulares e a Empresas			05 e 06 (P)
Gestão e Recuperação de Crédito		06 a 08 (P)	
Área de Operações e Técnicas Bancárias			
Conta e Depósito Bancário	15 (P)		
Deteção da Falsificação e Contrafação de Meios de Pagamento		24 (P)	
Gestão do Risco em Basileia II e III	01 e 02		
Meios e Sistemas de Pagamentos Electrónicos		6	
Operações Documentárias no Comércio Internacional	02 e 03 (P)		
Área de Direito			
Cheque – Normas e Procedimentos		09 e 10 (P)	
Cientes Bancários – Enquadramento Jurídico			03 e 04
Contratos e Garantias do Crédito		13 e 14	03 e 04 (P)
Insolvência e o Processo Especial de Revitalização		16 e 17	
Fiscalidade – O Impacto da Tributação nos Produtos Financeiros		13 e 14	
Garantias Bancárias	18 e 19		
Registos e Notariado		20 e 21	
Sigilo Bancário		27 (P)	
Área de Marketing e Gestão da Actividade Comercial			
Qualidade no Atendimento	29 e 30		
Técnicas de Negociação e Venda		07 e 08	
Área de Comportamento Organizacional			
Gestão do Tempo			03 e 04
Liderança de Equipas		27 e 28	
Área de Contabilidade e Análise de Empresas			
Análise Económico-Financeira de Empresas	10 a 12		
Auditoria Bancária	15 a 19 (P)	06 a 10	
Contabilidade Bancária		22 a 24	
Consolidação de Contas nas Empresas	11 e 12		
Introdução às Normas Internacionais de Contabilidade	15 e 16	22 e 23 (P)	
Área de Mercados Financeiros			
Análise de Investimentos e Gestão de Carteiras	01 e 02		
Mercado e Produtos Financeiros		15 a 17	

(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".

**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

A Gestão Multigeracional



José Manuel Dias*

"... as diferenças geracionais (...) traduzem também um enorme potencial se houver a capacidade de transformar essas diferenças em sinergias, aproveitando-se o que cada uma tem de melhor..."

A gestão multigeracional insere-se na problemática da diversidade nas organizações – de nacionalidade, idioma, género, idade, etnia, nível de educação, religião, origem social, opção ideológica, etc.

Situação 1

Empregado operacional

(34 anos): Ontem não pude vir trabalhar porque a minha filha mais pequena estava com muita febre e fiquei com ela em casa.

Coordenador de Unidade (55 anos): Ficou a tomar conta da miúda? E a sua mulher? Você é casado, não é?

Situação 2

Gerente (49 anos): O que lhe aconteceu ontem? Não veio e não disse nada? Estou aborrecido consigo. Isto é uma falta de consideração para comigo e para com a equipa.

Empregado operacional (27 anos): Mas eu mandei-lhe um sms logo às 8 horas.

Gerente: Mas o que deveria ter feito era telefonar-me para a agência. Os sms não são para isto.

Situação 3

Gerente (55 anos): Amanhã venha ter comigo para eu lhe explicar como se faz um crédito documentário.

Empregado operacional (29 anos): Mas não há na intranet um módulo que eu possa ver logo à noite em casa?

Gerente: Qual módulo?! Alguém aprende a ver bonecos? Aqui ao pé de mim é que se aprende. E além disso não percebo como é que prefere trabalhar à noite em casa!

Situação 4

Empregado técnico (33 anos): Gostava de saber por que razão me avaliou negativamente no cumprimento dos objectivos, quando cumpri rigorosamente tudo o que me foi estabelecido e a que dei a minha concordância.

Coordenador de Unidade Técnica (51 anos): Não se preocupe com isso. Tenho de fazer alguma engenharia com este processo de avaliações para evitar que resultem grandes diferenças entre vocês. Somos uma equipa e não se ganha nada em diferenciar os elementos. Isso geraria mau ambiente.

Situação 5

Coordenador de unidade de apoio central (49 anos): Você não parece ter ficado muito satisfeito com a promoção! Olhe que vai ganhar mais!

Empregado operacional (31 anos): Sim, fiquei satisfeito, mas preferia que tivessem autorizado a minha proposta de horário diferenciado. Poder entrar 1 hora mais tarde, era suficiente para levar a minha filha ao colégio e ir ainda ao ginásio antes de começar a trabalhar. E isso, faria toda a diferença na minha vida.

Coordenador: Mas as regras são assim. E, aliás, tem de ter cuidado com a sua hora de entrada. No mês passado, tive de justificar dois atrasos seus.

Estas cinco situações são reais e retiradas da experiência enquanto gestor de recursos humanos numa instituição financeira portuguesa. Não será difícil imaginar que a partir do momento em que ocorreram, o relacionamento entre aqueles personagens deteriorou-se e o que se designa como clima social foi fortemente afectado¹.

O que aconteceu realmente? O que os empregados propunham ou fizeram era assim tão reprovável que justificasse as reacções das hierarquias? O que as hierarquias comentaram era assim tão significativo que levasse a que os empregados reagissem mal e o clima social fosse afectado? Será que uns e outros perceberam o que aconteceu? Tive oportunidade de mediar vários casos deste tipo e garanto-vos que nem uns nem outros tinham realmente consciência do que estava em causa, ou compreendiam a "reacção desajustada" do outro. E, não a compreendendo, claro que não a aceitavam.

O que, muitas vezes, está por detrás destes desencontros é um confronto entre valores geracionais, isto é, formas diferentes de ver, interpretar e sentir as coisas que nos rodeiam.

No contexto de trabalho essas coisas podem ser, p.e.: as normas, as hierarquias; o *dress code*; a avaliação; a autonomia; os objectivos; o *feedback*; a forma de comunicar; etc.

Na banca, como na generalidade das empresas dos outros sectores, coexistem quatro gerações diferentes a trabalhar, distribuídas por posições operacionais, de coordenação, de direcção e até de administração. O volume de cada uma tem estes valores aproximados²:

Geração dos Veteranos	– 0,..% (sem expressão no total)
Geração do <i>Baby Boomers</i>	– 36% (a geração que detém as posições de poder)
Geração X	– 54% (a geração em ascensão às posições de poder)
Geração Y	– 10% (a geração em integração/socialização)

A partir dos autores que têm estudado este tema³, podemos isolar as seguintes características gerais, em cada uma destas gerações, admitindo que os limites para cada uma, no caso de Portugal, possam ser estes, aproximadamente⁴:

Geração dos Veteranos n. antes de 1949	Geração Baby Boomers n. 1949 – 1969	Geração X n. 1969 – 1983	Geração Y n. depois de 1983
<ul style="list-style-type: none"> • Austeros • Práticos • Dedicados e leais • Disciplinados e obedientes • Valorizam muito o estatuto • Pouca iniciativa • Fraco desejo de autonomia • Conservadores • “Estranhos ao digital” 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimistas • Auto-motivados • Dedicados ao trabalho (<i>workoolies</i>) • Valorizam trabalho em equipa • Gosto pelo relacionamento • Contestatários • Liderança baseada no estatuto • Motivados mais pelo desenvolvimento e realização e menos pela remuneração • Com curiosidade/aversão às tecnologias digitais 	<ul style="list-style-type: none"> • Cépticos/desconfiados • Informais • Egoístas • Materialistas • Adeptos da flexibilidade • Empreendedores • Preocupados com a conciliação trabalho/família • Contestam a autoridade das hierarquias baseada no estatuto • Conservadores • “Alfabetizados digitais” 	<ul style="list-style-type: none"> • Individualistas, mas abertos à diversidade • Dominam tecnologias • Ambiciosos • Sempre conectados com relacionamento mediatizado • Multifocados e multifuncionais • Pouca lealdade à empresa/valorizam muito a remuneração • Sensíveis às injustiças e à falta de ética • Instáveis e impacientes • “Nativos digitais”

"Na banca, como na generalidade das empresas dos outros sectores, coexistem quatro gerações diferentes a trabalhar, distribuídas por posições operacionais, de coordenação, de direcção e até de administração."

O sociólogo José Machado Pais, um dos que mais tem estudado este fenómeno em Portugal, num trabalho muito interessante sobre a realidade portuguesa, intitulado *Gerações e Valores na Sociedade Portuguesa Contemporânea* (1999), conclui, na sequência de um inquérito nacional à população portuguesa, que, embora haja descontinuidades intergeracionais, estas não são produtoras de rupturas (como noutros contextos, p.e., os EUA), uma vez que, pelo menos no grupo entre os 35 e os 54, há abertura dos mais velhos para uma certa “socialização promovida pelos mais novos”. Usando conceitos de Margaret Mead, em vez de uma cultura “configurativa”, essa, sim, geradora de rupturas, prevalece uma cultura “pré-figurativa”, em que os agentes socializados são também socializadores das gerações mais velhas. É conhecido o exemplo da utilização das tecnologias, em que “filhos” ensinam e estimulam “pais”, ou algumas modas de vestuário e estilos de música, em que elementos mais novos iniciam e servem de referência a elementos mais velhos.

Porém, esta visão que se aplicará à vida social em geral e, em particular, ao contexto familiar, não é o que se verifica no contexto laboral, nomeadamente em realidades estruturadas hierarquicamente, como é o caso da maior parte das nossas empresas. Aqui, prevalecem as assimetrias de poder e autoridade nas relações intergeracionais de que fala Jansen (1977).

Ainda assim, sabe-se que cada geração é marcada pelos valores transmitidos na família, mas também pelo que é vivido no contexto em que decorre a sua adolescência: factos políticos, económicos, sociais e culturais. Gerações que viveram períodos de guerra ou de paz, de ditadura ou de democracia, de prosperidade económica ou de escassez, de estabilidade e reprodução de valores ou de contestação e rupturas sociais, são necessariamente diferentes. Gerações

em que a comunicação se fazia face a face ou gerações em que predomina a mediatização da tecnologia, gerações que faziam os seus brinquedos, que liam livros e iam ao cinema são necessariamente diferentes de gerações que brincam com *gadgets* caríssimos, passam horas no *facebook* ou no *youtube* e em que filmes são para ver no PC. Não são melhores nem piores, são simplesmente diferentes.

Se tivermos em conta que cada uma destas gerações tem, também, em relação aos vários aspectos do trabalho, valores, visões, expectativas e, conseqüentemente, comportamentos diferentes⁵, perceberemos a importância que tem uma correcta gestão multigeracional cuja definição pode ser assim formulada:

é o processo pelo qual se procura reduzir o nível de conflito potencial decorrente de diferentes perspectivas, valores, formas de interpretar, pensar, sentir e agir, entre elementos de diferentes gerações que compartilham um mesmo espaço de trabalho, encontrando, nesta diversidade, sinergias geradoras de excelência no desempenho, nos resultados e na felicidade de cada um, de cada equipa e da empresa globalmente considerada⁶.

Ainda que a gestão multigeracional deva visar toda a organização, deve prestar uma atenção particular à gestão intermédia, que continua a ter um papel fundamental para o sucesso/insucesso do seu funcionamento corrente e para o êxito/fracasso dos processos de mudança que, periodicamente, as organizações têm de promover. No caso das hierarquias directas, esta necessidade é ainda mais evidente; sejam os coordenadores da Geração BB ou da Geração X, os diferentes segmentos etários estarão presentes nas suas equipas, sendo importante que cada um dos líderes conheça o que caracteriza as várias gerações, incluindo a sua, para melhor compreender e actuar junto de cada um dos seus colaboradores, evitando situações semelhantes às referidas na abertura do artigo.

"O que, muitas vezes, está por detrás destes desencontros é um confronto entre valores geracionais, isto é, formas diferentes de ver, interpretar e sentir as coisas que nos rodeiam."



Sendo certo que as diferenças geracionais podem ser uma dificuldade acrescida à gestão dos recursos humanos se não forem entendidas e respeitadas, não é menos certo que elas traduzem também um enorme potencial se houver a capacidade de transformar essas diferenças em sinergias, aproveitando-se o que cada uma tem de melhor. E, para isso, será necessário: reconhecer que há diferenças; analisar essas diferenças; adequar orientações e procedimentos a essas diferenças; encontrar sinergias nas diferenças. ■

*Consultor e formador em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas
jose.ventura.dias@gmail.com

1. Esta situação tem efeitos muito nocivos e mais imediatos quando se trata de equipas pequenas de trabalho.
2. Baseámo-nos nos dados da APB sobre bancos com mais de 1 000 empregados na actividade doméstica, em Dez. 2011 (Millenium; CGD; BPI; BES; Santander Totta; Montepio; BANIF; Barclays; B. Popular).
3. Por exemplo: nos EU, Hammil, G., Richmon, T., Davis et al., Kehrl & Sopp, Salopek, Nelson; em Espanha, Simón, C. ; no Brasil, Oliveira, S.; em Portugal, Pais, J.M.; Casanova, J.L., Ferreira, P.A.
4. Nos EU os limites estão genericamente aceites, balizados por: II GM; Guerra do Vietnam; explosão da internet. Em Portugal não há estudos sociológicos que fixem estes limites, admitindo Simon, C. que sejam mais tardios do que nos EU, aliás, como para os restantes países do sul da Europa que, na decorréncia de atraso nos processos de democratização tiveram fortes restrições políticas, económicas e culturais.
5. Para o aprofundamento das diferenças sugerimos ver resultados: do Kelly Global Work Force Index; do European Social Survey; dos estudos de Cristine Simón ou o Livro Branco sobre a Juventude Europeia, CE, 2001, focado na Geração Y e na ruptura previsível que irá provocar nos contextos laborais empresariais, nomeadamente nos mais tradicionais.
6. Definição proposta por Dias, J.M. (2012), in *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*.

A Economia Global e os Mercados Financeiros em 2013

Incerteza Política, Crescimento Baixo e Ampla Liquidez

A conjuntura global mantém-se marcada por alguns sinais moderadamente positivos (e.g., recuperação do crescimento na China, recuperação do setor da habitação e do mercado de trabalho nos Estados Unidos), que deverão sustentar uma melhoria do cenário económico global em 2013, quando comparado com 2012. É certo que alguns fatores negativos deverão continuar a restringir a atividade económica ao longo do ano e, em particular, no primeiro semestre. Entre estes, contam-se: (i) a persistência de problemas orçamentais nos Estados Unidos, com a necessidade de elevar o teto da dívida,

aprovar um Orçamento e conter os futuros défices, através da redução da despesa pública e/ou de aumentos de impostos; (ii) a incerteza associada à crise da dívida da zona euro e, sobretudo, ao desempenho das economias da “periferia”, ainda sujeitas a uma recessão em 2013; (iii) a “desalavancagem”

(i.e., a redução do endividamento como suporte da atividade económica) dos setores público e privado em

diversas economias, levando, por exemplo, à continuação de políticas orçamentais restritivas, com impactos negativos de curto prazo; (iv) uma conjuntura política incerta, dependente dos receios de erosão política e social associada à austeridade (particularmente na zona euro); e (v) o peso elevado da dívida pública e privada nas principais economias desenvolvidas, algo que, historicamente, demora anos a ajustar e tende a ser uma restrição importante ao crescimento. Em função destes fatores, as principais economias deverão ainda registar taxas de crescimento do PIB relativamente baixas ou moderadas em 2013; na zona euro, espera-se mesmo um registo anual ligeiramente negativo (em torno de - 0,5%), sobretudo em função de uma contração da atividade nos primeiros meses do ano. Mantêm-se, por outro lado, perspectivas relativamente mais favoráveis para as economias de África, América Latina e Ásia, muito menos condicionadas pelo peso da dívida e pela necessidade de “desalavancagem”. Neste contexto de crescimento relativamente moderado, a inflação deverá manter-se contida nos Estados Unidos e na Europa, podendo ainda ser visíveis algumas pressões deflacionistas em algumas economias da zona euro. Riscos inflacionistas deverão estar mais presentes em algumas economias emergentes, como o Brasil.

Tendo em conta esta expectativa de crescimento moderado e inflação baixa, o *outlook* deverá continuar marcado, nas principais economias desenvolvidas, por políticas fortemente expansionistas por parte dos bancos centrais, que continuam a injetar – ou a prometer injetar – liquidez de uma forma significativa nos mercados (é o caso das políticas de *quantitative easing* do Fed, do Banco do Japão ou do Banco de Inglaterra, bem como das Long



Carlos Almeida Andrade*

Term Refinancing Operations do BCE). A expectativa de uma recuperação gradual da atividade ao longo de 2013 assenta, também, neste apoio importante dos principais bancos centrais. Mas há um outro ponto importante a ter em conta: os indicadores disponíveis sugerem que a ampla liquidez disponível nestas economias e, em particular, na zona euro, continua a não chegar de uma forma normal à economia real, quer porque os critérios de concessão de crédito se mantêm restritivos, quer porque a procura de crédito por parte das famílias e, sobretudo, das empresas, se mantêm em contração – um sinal de uma propensão ao risco ainda reduzida. Perante esta “impermeabilidade” da atividade económica real à liquidez injetada pelos bancos centrais, esta tende, para já, a ser direcionada para ativos financeiros, o que ajuda a explicar o sentimento positivo dos mercados financeiros no início de 2013. Este sentimento encontra-se expresso nas valorizações observadas no mercado acionista, bem como na resistência da dívida das economias da periferia da zona euro, particularmente visível perante adversidades como a recente incerteza gerada pelas eleições em Itália. De facto, apesar de uma reação inicial negativa aos resultados inconclusivos das eleições italianas, as *yields* da dívida pública portuguesa – e das outras economias da periferia da zona euro – registaram um novo movimento de descida (ainda que ligeiro). No caso português, esta evolução terá resultado também da revisão em alta do *outlook* para o *rating* soberano levada a cabo pela S&P, levando as *yields* das Obrigações do Tesouro a 10 anos para níveis inferiores a 6% e inferiores aos registados antes das eleições italianas (valores observados em meados de Março).

Naturalmente, a criação pelo BCE, em 2012, das *Outright Monetary Transactions* (i.e., a possibilidade de aquisição ilimitada de dívida pública no mercado secundário, em complemento a uma intervenção do mecanismo europeu de estabilidade financeira), através das quais o BCE prometeu fazer “tudo o que fosse necessário” para estabilizar a união monetária, desempenhou também aqui um papel fundamental. As OMT não resolvem, por si só, os problemas em causa na zona euro e novas dificuldades terão de ser enfrentadas no curto prazo. Mas, mesmo sem ser ativado, este novo instrumento de política do BCE

"A maioria dos indicadores avançados suporta, de facto, um cenário de ligeira recuperação da atividade a partir da segunda metade do ano. Mas os riscos encontram-se ainda enviesados no sentido negativo, quer na zona euro, quer a nível global."



revelou-se muito poderoso, reduzindo substancialmente os chamados *tail risks* associados à crise da dívida (i.e., os riscos de uma disrupção económica e financeira mais acentuada) e sugerindo que, no final do dia, as autoridades acabam, eventualmente, por tomar as decisões necessárias que impedem cenários negativos mais extremos.

Esta redução dos riscos percebidos pelos investidores é expressa por diversos desenvolvimentos como, por exemplo: a já referida redução das *yields* dos títulos de dívida pública da “periferia”; o menor recurso dos bancos da “periferia” à cedência de liquidez do BCE, com a consequente redução dos desequilíbrios nos saldos do TARGET2 (o sistema de compensações de transferências

entre bancos centrais operado pelo Eurosistema); o aumento das emissões de dívida por parte dos bancos e dos soberanos da “periferia” (incluindo o regresso da Irlanda e de Portugal às emissões de dívida soberana de longo prazo ou a reabertura dos mercados a empresas e bancos portugueses); ou a estabilização ou ligeira recuperação dos depósitos bancários nas economias da “periferia”. Com base nestes sinais, o BCE espera uma melhoria gradual das condições de crédito para a economia real, que se traduza, por sua vez, numa recuperação gradual do crescimento.

A maioria dos indicadores avançados suporta, de facto, um cenário de ligeira recuperação da atividade a partir da segunda metade do ano. Mas os riscos encontram-se ainda enfiados no sentido negativo, quer na zona euro, quer a nível global. Entre os diversos fatores negativos (alguns já atrás referidos), aquele que parece merecer agora maior destaque é o risco associado à incerteza política. Na zona euro, este risco está associado à natureza inconclusiva das eleições em Itália, à expectativa em relação às eleições de Setembro na Alemanha, à resolução das dificuldades financeiras de Chipre, à execução dos programas de ajustamento nas economias da periferia e aos impactos sociais da recessão em curso nalgumas economias (com níveis historicamente elevados de desemprego). Já nos Estados Unidos, este risco está sobretudo associado à incerteza que marca a política orçamental, com uma aparente incapacidade de o Congresso chegar a acordo sobre uma estratégia de consolidação das contas públicas. Riscos de natureza política são, naturalmente, mais difíceis de medir, pelo que 2013 deverá ser um ano ainda marcado por níveis elevados de incerteza. ■

*Economista Chefe do BES e Docente Universitário.

Este texto foi escrito ao abrigo do novo acordo ortográfico.

inforBANCA

INQUÉRITO AOS LEITORES

Queremos melhorar a *inforBANCA* e, para tal, precisamos de conhecer a opinião dos nossos leitores, a única que verdadeiramente interessa! Alguns minutos do seu tempo bastarão para responder a um questionário online muito simples no site do IFB.

www.ifb.pt



The screenshot shows the IFB website interface. At the top, there's a navigation bar with 'O IFB', 'CURSOS', 'ACTIVIDADE INTERNACIONAL', 'PUBLICAÇÕES', 'CONTACTOS', and 'SALA DE IMPRENSA'. Below this is a search bar and a main banner for 'Rigor'. The central focus is a large orange banner that reads 'inforBANCA INQUÉRITO AOS LEITORES resposta aqui'. To the right of this banner, there are several smaller promotional boxes: 'NOVAS REGRAS', 'CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO', 'FORMAÇÃO ESPECIALIZADA', 'Programa de Certificação Bancária', and 'Curso de Fundamentos de Banca'. At the bottom left, there's an 'AGENDA' section with dates and course titles. At the bottom right, there's a 'NOTÍCIAS' section and a 'TESTE A SUA CULTURA FINANCEIRA' section with a question mark icon. The footer includes 'Educação Financeira' and 'Copyright © 2013 by IFB/APB, Lisbon'.

BORE OUT

Quando o Trabalho Aborrece



Maria João Lima*
Paula Diogo**

Já todos ouvimos falar de **burnout**, um estado de esgotamento físico e mental cuja causa está intimamente ligada à vida profissional e ao excesso de trabalho.

BURNOUT

BOREOUT

O trabalho escasseia?
As actividades não são desafiantes?
As tarefas são desinteressantes e aborrecidas?
Parte do tempo é passado a tratar de assuntos pessoais?
É possível que seja **boreout**.

A síndrome de *boreout* é caracterizada por três sintomas principais: a falta de desafios no trabalho, o desinteresse e o aborrecimento extremos no trabalho.

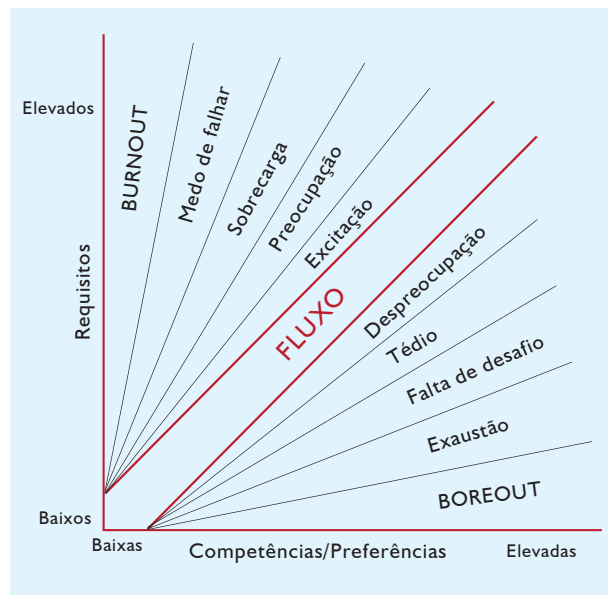
Estes sintomas são desenvolvidos ao longo de um período prolongado e têm importantes consequências, não só para as organizações, mas principalmente para a vida profissional e pessoal de quem é afectado, devendo ser encarados como uma doença laboral emergente.

O trabalho demasiado fácil e/ou rotineiro que impede que o colaborador realize o seu potencial e utilize as suas competências para o desenvolvimento

Philippe Rothlin e Peter Werder descreveram em 2007, pela primeira vez, a síndrome de boreout no seu livro “*Diagnosis Boreout – How a lack of challenge at work can make you ill*”.

da organização torna-se um factor de desmotivação que leva à perda de interesse nas actividades executadas. Pode também acontecer que a falta de desafios se deva à existência de poucas tarefas para realizar ou que, aliando a quantidade à qualidade, o trabalho seja escasso e pouco estimulante! O desinteresse e o aborrecimento extremos no trabalho são, muitas vezes, erroneamente vistos como intencionais e considerados “preguiça”. Com o passar dos meses, a existência de “tempos mortos” começa a ser naturalmente aceite pelo colaborador e é aí que surge o *boreout*.

Os colaboradores atingidos por sintomas de *boreout* adoptam estratégias comportamentais para evitar novas tarefas, fingindo-se sobrecarregados de trabalho. Podem estender desmesuradamente o prazo em que executam determinado projecto ou podem concluir rapidamente determinadas tarefas para terem tempo livre para, por exemplo, se distraírem na internet ou nas redes sociais. É comum usarem muita da sua energia a elaborarem esquemas para que a sua pouca produtividade não seja descoberta, agravando os sintomas.



Adaptado de: Mihaly Csikszentmihalyi & Norbert Bischof (H. Arne Maus, © 1995-2012 Identity Compass International)

Quem sofre de *boreout* transporta para a sua vida privada o mesmo tipo de sintomas.

Boreout – implicações para a vida privada

Cansaço

Sente-se cansado, apático e esgotado.
Sente-se preguiçoso e, por falta de energia, cede à preguiça.
A pessoa afectada só quer paz e adormece em frente à televisão.

Indiferença

Não tem vontade de fazer nada, por pouco que tenha feito durante o dia inteiro.
Com o tempo, a divisão entre a esfera profissional e a esfera pessoal (tempo livre) torna-se turva e não há nenhum sentimento de satisfação em qualquer delas.



Irritabilidade

Como traz a sensação de insatisfação do trabalho para casa, é facilmente irritável.
Sente-se mal-humorado e reage à mais pequena coisa, fazendo os outros sofrerem com o seu comportamento rancoroso.

Introversão e isolamento social

Se for naturalmente um pouco introvertido, então, cada vez mais se afasta do mundo. Está preso na sua insatisfação e interioriza as experiências negativas do dia.
Se lhe perguntam: “Como estão as coisas no trabalho?” – responde: “Está tudo bem, tenho muito que fazer, como sempre!”, começando, assim, a construir uma fachada.

Consequências comuns para os indivíduos:

Falta de auto-estima, ansiedade, sentimentos de inutilidade, depressão, perturbações do sono, dificuldades de concentração, tristeza, perturbações gástricas, problemas familiares, hipertensão arterial, consumo de álcool e de drogas ilegais.



Há menos compromisso para com a organização e esta perde em eficiência e em qualidade do trabalho executado.

À Procura de Significado: Uma Solução

Para todos nós, o conteúdo do nosso trabalho é importante. Gostamos de testar as nossas competências, assumir desafios, ter um projecto estimulante, encontrar significado e reconhecimento no nosso contributo para o desenvolvimento organizacional, sentir que o que fazemos é valorizado. As boas práticas de recursos humanos são fundamentais para evitar o *boreout*, e daí o crescente interesse no “salário emocional”¹, que é, no fundo, todo o conjunto de ajudas que se proporcionam ao colaborador e que lhe podem trazer mais equilíbrio e felicidade, reforçando, ao mesmo tempo, o seu compromisso para com a organização.

O que é que os colaboradores devem fazer para se protegerem do *boreout*?

Pense um pouco: Faz aquilo de que realmente gosta? Escolheu um trabalho simplesmente porque “dá mais dinheiro”? A sua profissão está ligada à sua formação? Ou optou por um curso que os seus pais achavam “mais respeitável”? Muitas vezes, as nossas escolhas aumentam ou diminuem a possibilidade de virmos a ser afectados por *boreout*. Repensar a sua carreira profissional pode ser uma boa opção.

Mesmo que não se reveja nestes sintomas, depois do trabalho ou ao fim de semana será o momento ideal para se dedicar a passatempos motivantes. Estes ajudam a dissipar eventuais frustrações reprimidas durante o dia de trabalho.

E que medidas preventivas podem ser tomadas a nível organizacional?

- Favorecer a participação dos colaboradores e promover as relações interpessoais positivas;
- Reestruturar as tarefas atribuídas aos colaboradores;
- Flexibilizar horários;
- Facilitar o acesso à informação e à formação, assim como aos recursos necessários ao desempenho profissional;
- Incentivar a criação de grupos de trabalho com definição clara do papel de cada colaborador;
- Promover a autonomia e a descentralização das decisões.



Este é o caminho. ■

*[m.j.lima@ifb.pt]

**[p.diogo@ifb.pt]

Técnicas do Departamento Pedagógico, Técnico e de Novos Produtos do Instituto de Formação Bancária (IFB) [www.ifb.pt].

1. Componentes de retribuição não monetária e, muitas vezes, intangíveis.

Saiba mais em:

Faria, L. & Tavares, L. (2013). **A Síndrome de Boreout: Implicações para a Prática dos Psicólogos Organizacionais**. *Psicologia na Actualidade*, n.º 10, pp. 124-135.

Rothlin, P. & Werder, P. (2008). **Boreout!: Overcoming Workplace Demotivation**. Índia: Replika Press.

<http://www.trainingmag.com/article/boreout-overcoming-workplace-demotivation-wrong-career-choice-excerpt-1>

<http://www.trainingmag.com/article/boreout-overcoming-workplace-demotivation-we-see-meaning-excerpt-2>

<http://www.trainingmag.com/article/boreout-overcoming-workplace-demotivation-world-work-21st-century-excerpt-3>

<http://www.trainingmag.com/article/boreout-overcoming-workplace-demotivation-when-people-suffer-inwardly-boreout-excerpt-4>

Ainda Sobre Banca...

Máquinas Estão a Tomar Conta das Bolsas

Em 2012, 40 bancos de investimento anunciaram mais de 68 mil despedimentos, segundo a Bloomberg. Esta é a área de negócio que está a ser mais afectada pelo desemprego dentro do sector financeiro. E, dentro desta, é o segmento das acções que está a ser mais penalizado. Entre Janeiro e Setembro de 2012, os departamentos de acções perderam 8,5% dos seus colaboradores, a nível global, mais do que os 6,6% da área de obrigações, por exemplo.

As operações realizadas por colaboradores custam 2,05 cêntimos de dólar por acção, enquanto as efectuadas por computador representam um custo de 1,08 cêntimos por acção. Além de que, com os sistemas informáticos, não há o risco do *fat finger*, ou seja, de serem introduzidas ordens erradas no sistema, como tem acontecido. ■

Jornal de Negócios, Janeiro 2013

Os Consumidores ainda não Confiam no Mobile Banking

Segundo um estudo levado a cabo pela firma de consultoria tecnológica e de *outsourcing* BT Global Services, os consumidores continuam a confiar mais nas ATM, nos quiosques self-service e na banca *online* do que nos serviços de banca por telemóvel. Dos consumidores americanos questionados no estudo, só 13% disseram que confiavam mais nos serviços de *mobile banking* do que nas outras tecnologias. Apesar disso, tal percentagem é maior do que nalguns países europeus, como a Alemanha (5%) e a Grã-Bretanha (10%). ■

The Papers, Março 2013

Bancos Britânicos Querem Atingir Padrões Elevados de Profissionalismo

A sucessão de escândalos envolvendo os bancos tem muitas causas diferentes mas há um tema central: falhas éticas e de padrões profissionais. Estas falhas causaram danos na reputação de Londres como centro financeiro global, manchando a sua tradição ética com mal entendidos e muitas questões sem resposta. A indústria bancária está a proceder a várias reformas para colocar a “casa” em ordem mas persiste a questão essencial: para onde queremos ir?

Os bancos têm de ser capazes de demonstrar que partilham os valores que os seus clientes esperam deles. Mas, mais do que isso, o Reino Unido tem de implementar os mais elevados padrões éticos e profissionais que sirvam de inspiração para o resto do mundo. A questão é como consegui-lo. Os bancos estão determinados a recuperar a confiança e já fizeram muitas reformas nesse sentido. Há no entanto ainda muito a fazer. A associação britânica de bancos criou uma *task-force* para analisar a melhor forma de elevar os *standards* do sector. A primeira coisa a fazer é fortalecer o sistema existente.

Existe já no Reino Unido um forte sistema regulador que está a ser reforçado com a criação da *Financial Conduct Authority*. O regulamento aprovado autoriza mais de 150000 pessoas a trabalhar na banca e no resto do sector financeiro. No entanto, os que ficam abaixo dos padrões estabelecidos têm, ou podem vir a ter, a sua autorização cancelada. ■

Guardian Unlimited, Janeiro de 2013

Cuidado com as Burlas com Nova Nota de 5 Euros

Entram em circulação a 2 de Maio mas as antigas continuam a valer

A introdução da nova nota de cinco euros, já a partir de 2 de Maio, pode ser usada para eventuais burlas contra idosos, mas a GNR está alerta. Aproveitando a operação Censos Sénior 2013 no terreno até ao final do mês, esta força militar está a avisar que as actuais notas não vão sair de circulação. A nova nota de cinco euros da série Europa entrará em circulação em todos os países da zona euro a 2 de Maio, tendo sido apresentada a 10 de Janeiro por Mario Draghi.

A **marca de água** e o **holograma** das novas notas incluem um retrato da figura mitológica grega Europa, que dá nome à segunda série de notas de euro – mais evoluídas em termos de segurança. Uma das grandes diferenças é o número esmeralda, que muda de cor, dependendo do ângulo de observação: passa de verde-esmeralda a azul escuro e apresenta um efeito luminoso de movimento. ■

Diário de Notícias, Fevereiro de 2013

Hackers Publicam Detalhes da Vida Privada dos Banqueiros

O grupo de *hackers* Anonymous publicou informação privada de milhares de executivos de bancos americanos, numa guerra contra as leis anti cibercrime, depois da morte do activista Aaron Swartz no mês passado. No último “ataque”, o grupo colocou no site Alabama Criminal Justice Information Center uma lista, contendo números de telefones públicos e privados, moradas, endereços electrónicos e *passwords* de mais de quatro mil executivos de bancos locais e nacionais. ■

Financial Times, Fevereiro 2013

[1] **Em Março de 2013 um país entregou à Comissão Europeia um pedido para se tornar o 18º membro da zona euro. Referimo-nos à:**

- a) Polónia.
- b) Letónia.
- c) Lituânia.

[2] **EONIA significa:**

- a) O mesmo que Euribor em grego.
- b) Euro OverNight Index Average.
- c) O mesmo que Euribor em finlandês.

[3] **Uma nova série de notas de euro vai ser colocada em circulação em:**

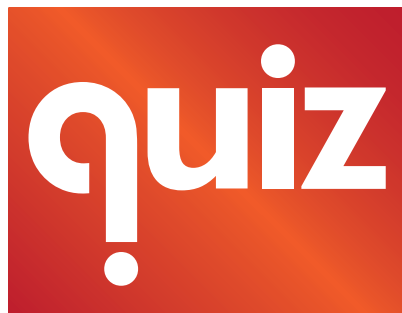
- a) 2 de Maio de 2013.
- b) 1 de Junho de 2013.
- c) 1 de Maio de 2014.

[4] **A nova série de notas euro tem um retrato de Europa. Europa é:**

- a) Uma figura da mitologia grega que deu o nome ao nosso continente.
- b) Uma deusa venerada na Roma antiga.
- c) O nome de uma ave já extinta, outrora abundante no continente europeu.

[5] **SEPA é o acrónimo para:**

- a) Sistema Europeu de Pagamentos Automáticos.
- b) Single Euro Payments Area.
- c) Sociedade Europeia de Pagamentos Agrupados.



Faça uma pausa e teste os seus conhecimentos.



[6] **A Taxa de Facilidade Permanente de Depósito do Eurosistema é de (15.Março.2013):**

- a) 0,00%.
- b) 0,75%.
- c) 1,50%.

[7] **No final de 2011, o país que tinha maior número de ATM por cada mil habitantes era:**

- a) Espanha.
- b) Luxemburgo.
- c) Portugal.

[8] **Os serviços mínimos bancários (SMB) definidos na legislação:**

- a) Destinam-se apenas a reformados ou a pessoas com mais de 65 anos.
- b) Incluem transferências bancárias internacionais.
- c) Incluem cartão de débito para gestão da conta à ordem.

[9] **O PARI (Plano de Acção para o Risco de Incumprimento) aplica-se:**

- a) A todos os contratos de crédito celebrados com clientes bancários.
- b) Apenas aos contratos garantidos por hipoteca tipificados na lei, onde se inclui o crédito à construção.
- c) A vários tipos de contratos de crédito tipificados na lei, onde se incluem alguns contratos sob a forma de facilidades de descoberto.

[10] **A LUR (Listagem de Utilizadores de cheque que oferecem Risco) é actualizada:**

- a) Diariamente.
- b) Semanalmente.
- c) Mensalmente.



;(e) (01 ;(c) (6 ;(c) (8 ;(c) (L
;(e) (9 ;(q) (5 (b) ;(a) ;(4 ;(a) ;(3 (3 ;(q) (Z ;(q) (T
:se0b9u0s



Global Banker para Quadros da CGD

O IFB e a ACF Consultants (London), no âmbito de uma parceria que mantém há anos, promoveram recentemente em Lisboa três edições do Global Banker – A Strategic Bank Simulation em que participaram cerca de 75 Directores Comerciais da CGD.



Opinião de Lawrence Galitz, Coordenador do Seminário

Os participantes foram organizados em equipas, competindo num mercado de retalho muito realista e competitivo. O objectivo final de cada banco (equipa) é desenhar e implementar estratégias de gestão de crédito, *funding*, operações, tesouraria, liquidez, capital e, acima de tudo, rentabilidade.

As estratégias de cada equipa foram permanentemente avaliadas pelo Global Banker, uma sofisticada simu-

lação de gestão que foi previamente configurada para o tipo de balanço da CGD e para o ambiente económico que neste momento prevalece em Portugal e no resto da Europa.

Os resultados? Todas as equipas tiveram excelentes resultados, conseguindo as melhores duplicar a “capitalização bolsista” num período de dois anos. No entanto, o mais importante foi os participantes poderem ver como as suas decisões afectam positivamente a *performance* de todo o banco!

Testemunho de Henrique de Melo, Director Central da CGD

O Seminário Global Banker insere-se no âmbito da Formação de Executivos da Caixa Geral de Depósitos, destinada aos seus quadros superiores. A realização da 3ª edição para a Caixa é bem demonstrativa do interesse desta formação, cuja elevada qualidade é reconhecida por todos os participantes.

O contexto actual e as exigências da Basileia III sugerem sofisticação na formação. O Global Banker enquadra bem, de forma prática, as preocupações relativas a estes temas. Desenvolvida através de um simulador de gestão bancária em que os participantes analisam e simulam cenários realistas, desenvolvem soluções e tomam decisões, avaliando os seus impactos, esta formação dá corpo a um elemento fundamental dos decisores bancários: a solidariedade nas decisões.

O testemunho dos participantes não se fica, porém, pelo seminário. Tem expressão reconhecida no empenho e na organização do IFB, merecedor, por isso, de forte apreço. ■

Actividades Internacionais do IFB

África

IFB-Portugal & PALOP & TL

O IFB vai continuar, ao longo de 2013, a manter uma relevante actividade nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), desenvolvendo projectos de formação globais para diferentes instituições financeiras e cursos de curta duração, quer para bancos portugueses com operações naqueles países, quer para bancos locais e outras entidades.

As principais áreas temáticas abordadas são sobretudo as comportamentais, de técnicas bancárias, de gestão e de supervisão. ■

Curso Integrado de Gestão Bancária

À semelhança de anos anteriores, iniciar-se-á em meados do próximo mês de Abril o 12º Curso Integrado de Gestão Bancária (CIGB), que terminará no início do mês de Julho de 2013.

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.

Esta cooperação tem como objectivo principal o aprofundamento da formação técnico-profissional de alguns dos quadros bancários destes países, de modo a aumentar as suas competências no exercício de funções de apoio à gestão. ■



Europa

Empreendedorismo – Da “Ideia” à “Acção”

A União Europeia tem vindo a promover o empreendedorismo, considerando-o um factor-chave da competitividade e um motor de desenvolvimento económico. Assim, reconhece-se que se trata de uma competência que deve ser adquirida nas escolas, tal como qualquer outra disciplina de base dos programas curriculares.

A Recomendação de 2006 do Parlamento Europeu e do Conselho sobre as competências-chave para a Aprendizagem ao Longo da Vida inclui o **empreendedorismo** na lista de oito competências destacadas como essenciais. Também a Comissão Europeia reforça esta ideia, através da Estratégia “Europa 2020”,

focando a necessidade de incorporar a inovação, criatividade e empreendedorismo nos sistemas de educação europeus.

Em Portugal, foi aprovado o **Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação** (Resolução do Conselho de Ministros n.º 54/2011), visando alargar as competências da população (incluindo a população jovem) e a dinamização da inovação, de forma a promover a competitividade das empresas portuguesas e a estimular o empreendedorismo.

Dada a relevância do tema, o **Instituto de Formação Bancária**, para além de iniciativas que desenvolve individualmente, integrou uma candidatura

para a implementação de um projecto internacional visando a **educação para o empreendedorismo**. ■

Ser empreendedor é:

- Transformar “ideias” em “acção”
- Ser criativo
- Ser inovador
- Acreditar em si próprio
- Ter iniciativa
- Possuir autoconfiança
- Liderar e trabalhar em equipa
- Gerir projectos



Formação em Alternância na Banca

Sessão de Entrega de Diplomas

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

Assim, decorreu, no dia 28 Fevereiro (Porto) e no dia 5 de Março (Lisboa), uma sessão de entrega de Diplomas e Certificados de Qualificação aos 83 jovens que concluíram os seus Cursos de Formação em Alternância na Banca, em 2012.

Além dos diplomados, foram também distinguidos os melhores alunos de cada ano e curso e 16 jovens receberam prémio por terem sido “Formandos 100%” – zero faltas e zero negativas no ano lectivo anterior.

A todos desejamos as maiores felicidades. ■

Formação em Alternância na Banca

Candidaturas Abertas
Ano Lectivo 2013/14

No site www.ifb.pt

até 15 de Julho



Fernando Faria de Oliveira, Presidente da APB, Victor Gil, Delegado Regional de Lisboa e Vale do Tejo do IEFP e Direcção do IFB.

LISBOA



Momento de entrega dos Diplomas e Prémios.

PORTO



César Ferreira, Delegado Regional Norte do IEFP, Rui Valente, Director do Centro de Emprego e Formação Profissional do Porto, IEFP, Helder Pereira, Director da CGD e Direcção do IFB.



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

Educação Financeira para Pais

Poupar! Investir! Contrair Crédito! – Workshops

Os alunos do 3º Ano do Curso de Formação em Alternância na Banca desenvolveram no presente ano lectivo um Projecto de Formação/Educação Financeira destinado a pais e familiares dos jovens e que envolveu



Pais e familiares assistem aos workshops.

toda a comunidade escolar. Numa escola exclusivamente dedicada à profissão bancária, a ideia faz todo o sentido.

Promover a literacia financeira dos seus pais e familiares é um contributo dos jovens da Formação em Alternância para o Plano Nacional de Formação Financeira, cujo principal objectivo é melhorar os conhecimentos e os comportamentos financeiros da população, em geral, numa área em que existem graves carências.

A iniciativa culminou com a realização de três *workshops* sobre Poupança, Investimento e Crédito que tiveram ampla participação e mereceram apreciações muito positivas.

Para encerrar o projecto, realizou-se em 27 de Fevereiro uma sessão especial para entrega de prémios aos alunos responsáveis pelos *workshops*. Presidiu a Dra. Lúcia Leitão, Directora do Departamento de Supervisão Comportamental do Banco de Portugal e que desempenha o cargo de Presidente da Comissão de Coordenação do Plano Nacional de Formação Financeira (PNFF).

Lúcia Leitão – Intervenção

Lúcia Leitão mostrou-se orgulhosa por pertencer à grande equipa que trabalha para a Formação Financeira, um projecto que considera do maior relevo para o país.

No seu entender, a Formação Financeira deve começar pelos mais jovens, aqueles que, no futuro, podem fazer a diferença. O ensino nas escolas tem um efeito multiplicador que ultrapassa os elementos da comunidade escolar.

“Acho fantástico trazerem os familiares para a escola”, disse a Dra. Lúcia Leitão referindo-se em concreto ao projecto levado a cabo pelos jovens do 3º Ano. Mostrando-se “extremamente contente”, acrescentou ainda que o principal objectivo da Formação Financeira é a promoção da cidadania activa. ■



Lúcia Leitão – Directora do Departamento de Supervisão Comportamental do Banco de Portugal e Presidente da Comissão de Coordenação do PNFF

Actividade no ISGB

→ Licenciaturas

No próximo ano lectivo (2013/2014), o Instituto Superior de Gestão Bancária tem previstas as seguintes licenciaturas: Gestão Bancária e Gestão e Sistemas de Informação.

Acesso ao ISGB

O acesso ao ISGB é efectuado mediante candidatura num dos seguintes regimes de acesso:

- Regime Geral (12º ano e provas de ingresso);
- Outros Regimes (Mudança de Curso, Titulares de Curso Superior e Candidatos Maiores de 23 Anos).

Acesso ao ISGB – Regime Geral

O ISGB irá organizar um Curso de Preparação para o exame nacional de Economia do 12º ano (prova em Junho). Este curso destina-se à preparação de candidatos que pretendam ingressar no ano lectivo de 2013/2014 no ISGB ou em qualquer outro estabelecimento de ensino superior. O curso decorrerá em Junho, em Lisboa e no Porto, aos sábados, e terá a duração de 9 horas. Para mais informações, consultar o site do ISGB (www.isgb.pt).

Acesso ao ISGB – Regime dos Maiores de 23 Anos

Para os candidatos que pretendam ingressar no ISGB através do contingente especial de vagas para Maiores de 23 Anos, será estabelecido um processo de avaliação da capacidade para a frequência de Ensino Superior composto por três elementos de análise: apreciação do currículo escolar e profissional, entrevista e prova escrita de avaliação de conhecimentos. Este processo será realizado em duas fases, podendo os candidatos optar por participarem na primeira ou na segunda fase.

Estão abertas as inscrições para os candidatos que pretendam ingressar através do Regime dos Maiores de 23 Anos.

Realização de Provas de Acesso		
	1ª Fase	2ª Fase
Inscrição até	17 de Maio	28 de Junho
Prova escrita	22 de Maio	2 de Julho
Entrevistas	23 a 28 de Maio	3 a 8 de Julho

O ISGB realizará duas edições do curso de preparação dos candidatos para a realização das provas es-

critas do processo de avaliação da capacidade para a frequência de Ensino Superior. Com este curso, pretende-se transmitir aos candidatos um conjunto de conhecimentos que lhes permita adquirirem competências básicas em Matemática e Economia. A duração do curso é de 12 horas, decorrendo aos sábados.

	1ª Edição	2ª Edição
Inscrição até	15 de Abril	27 de Maio
Lisboa e Porto	20 de Abril e 11 de Maio	1 e 22 de Junho

Para obter mais informações sobre os regimes de acesso e os cursos de preparação para acesso ao Ensino Superior, deverá consultar o site do ISGB (www.isgb.pt).

Bolsas de Estudo de Mérito

Foram atribuídas pelo Ministério da Educação e Ciência duas Bolsas de Estudo de Mérito a alunos do ISGB. A atribuição das bolsas teve por base o aproveitamento escolar no ano lectivo de 2010/2011, tendo distinguido os seguintes alunos: Agostinho José Pacheco da Silva Coelho (Licenciatura em Gestão Bancária) e Paulo Jorge da Silva Pinheiro (Licenciatura em Gestão e Sistemas de Informação).

Bênção de Finalistas 2013

Os alunos finalistas do ISGB voltarão este ano a participar na Bênção de Finalistas. A celebração será presidida pelo Cardeal Patriarca de Lisboa, na Alameda da Universidade.

→ Pós-Graduações

No âmbito das pós-graduações em funcionamento realizar-se-ão em Abril, Maio e Junho diversos seminários com participação aberta e gratuita. Informações específicas poderão ser solicitadas através do email: isgb@isgb.pt. ■





O PARI & O PERSI
– As Novas Regras
do Crédito

Data
8 Abr.

Horário
09h00 – 12h30
13h30 – 17h00

Duração
7 horas

Local: Lisboa

Workshop
**Banca e Troca Internacional
de Informações Fiscais**



Data
14 Mai.

Horário
09h00 – 12h30
13h30 – 17h00

Duração
7 horas

Local: Lisboa

**INTRODUÇÃO
ÀS NORMAS
INTERNACIONAIS
DE CONTABILIDADE**

Data
15 a 16 Abr.

Horário
09h00 – 12h30
13h30 – 17h00

Duração
14 horas

Local: Lisboa

**ANÁLISE
DE RISCO DE
CRÉDITO**

Data
15 a 17 Mai.

Horário
09h00 – 12h30
13h30 – 17h00

Duração
21 horas

Local: Porto

**GARANTIAS
BANCÁRIAS**

Data
18 a 19 Abr.

Horário
09h00 – 12h30
13h30 – 16h00

Duração
12 horas

Local: Lisboa

**MERCADO E
PRODUTOS
FINANCEIROS**

Data
15 a 17 Mai.

Horário
09h00 – 12h30
13h30 – 16h00

Duração
18 horas

Local: Lisboa



**GESTÃO E
RECUPERAÇÃO
DE CRÉDITO**
– A Nova Legislação

Data
6 a 8 Mai.

Horário
09h00 – 12h30
13h30 – 16h00

Duração
18 horas

Local: Porto

**INSOLVÊNCIA E O
PROCESSO ESPECIAL
DE REVITALIZAÇÃO**

Data
16 a 17 Mai.

Horário
09h00 – 12h30
13h30 – 16h00

Duração
12 horas

Local: Lisboa

Cursos destinados a apoiar o desenvolvimento profissional dos participantes, sendo, por este motivo, "sem reconhecimento oficial".

Para mais informações:
IFB – Instituto de Formação Bancária

Lisboa: Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 Lisboa
Tel.: 217 916 200 | Fax: 217 977 732

Porto: Rua Fernandes Tomás, 352 – 4º, 4000-209 Porto
Tel.: 225 376 405 | Fax: 225 102 205

www.ifb.pt
e-mail: t.corales@ifb.pt

Acesso ao Ensino Superior

> 23

Decreto-Lei 64/2006, de 21 Março 2006

Informações:

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

Licenciaturas 2013/2014

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

Inscrições Abertas

1ª Fase: até 17 de Maio Prova Escrita: 22 de Maio Entrevistas: 23 a 28 de Maio	2ª Fase: até 28 de Junho Prova Escrita: 2 de Julho Entrevistas: 3 a 8 de Julho
---	---

Elementos de Avaliação:

- > Apreciação do *currículum* escolar e profissional;
Entrevista; Prova escrita

Curso de Preparação para a Prova de Acesso às Licenciaturas do ISGB*

1ª Edição Lisboa e Porto: 20 de Abril e 11 de Maio Inscrições até 15 de Abril	2ª Edição Lisboa e Porto: 1 e 22 de Junho Inscrições até 27 de Maio
---	---

Duração: 12 horas
Horário: 9h – 12h e 13h – 16h
Local: Lisboa – IFB – Av. 5 de Outubro, nº 164
Porto – IFB – R. Fernandes Tomás, nº 352, 4º

www.isgb.pt
e-mail: isgb@isgb.pt

Licenciaturas reconhecidas oficialmente. (*) Não confere garantia de acesso. Curso "sem reconhecimento oficial".
Copyright © 2013 by ISGB/AFB, Lisbon

Licenciaturas reconhecidas oficialmente.

LICENCIATURAS

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

LISBOA
Av. Barbosa do Bocage, 87, 1050-030 Lisboa
Tel.: 217 916 210 Fax: 217 955 234
e-mail: isgb@isgb.pt

PORTO (Apoio)
Rua Fernandes Tomás, 352 – 4º, 4000-209 Porto
Tel.: 225 194 120 Fax: 225 102 205

Pós-Graduações



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

Informações
Margarida Sarmiento Guedes
Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 Lisboa
Tel.: 217 916 258 | Fax: 217 972 917 | e-mail: m.guedes@isgb.pt

Candidaturas Abertas