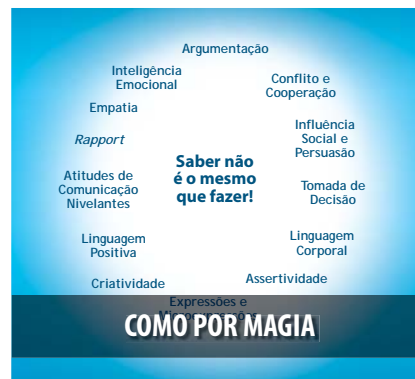


inforBANCA

ANO XXVII • Nº 106 | out : dez | 2015
edição de outono

Entrevista com **Luís Mira Amaral**

Presidente
Executivo do Banco
BIC Português



Neste número...



Entrevista com... **Luís Mira Amaral**

Presidente Executivo do Banco BIC Português

Com as novas exigências regulatórias e do governo das instituições bancárias impostas pelo BCE, Banco de Portugal, União Bancária Europeia e Basileia III, teremos dentro de dois anos um modelo muito diferente e muito mais exigente de gestão dos bancos portugueses.



ANÁLISE ECONÓMICA

Desta Vez É Diferente – Anatomia de Uma Recuperação

Cristina Casalinho

Acresce que, para os bens portugueses subirem na escala de valor internacional, é imprescindível o investimento reprodutivo. A maior capacidade de geração de valor, a principal mudança que a economia portuguesa necessita operar, passa inevitavelmente por investimento em inovação e tecnologia.



Tributação, Risco e Supervisão

Nuno Sampayo Ribeiro

Para Nuno Sampayo Ribeiro estamos a assistir a uma viragem na história da humanidade, importando compreender que a alvorada do imposto como fonte de risco legal e reputacional introduziu consequências da maior importância ao nível da sua função enquanto instrumento de governo.



Como por Magia

Paula Diogo e Maria João Lima

E se, por artes mágicas, fosse possível intuir o que o seu interlocutor está a pensar, sentir e as suas verdadeiras intenções, para além das palavras? Tal como podemos melhorar as nossas competências técnicas, também podemos desenvolver as nossas competências emocionais.

4

8

15

17

- 13 Citando...
- 14 Divulgando...
- 20 **Formação Profissional na Banca** – Alguns Indicadores
- 21 **A Mudança do Paradigma das Estratégias de Formação numa Sociedade Global e Interdependente** – Reflexão no âmbito das técnicas quantitativas
Ricardo Brito Barros
- 25 **Diga-nos como É...**
Paulo Correia
- 26 Secção
GESTÃO DA ATIVIDADE COMERCIAL
A Relevância da Formação ... Mas
Teresa Pereira Esteves
- 28 **Para Além da Formação...**
Paulo Cristo
- 29 **Ler no ecrã... Práticas dos bancários**
Isabel Ribeiro
- 31 *Lifestyle*
- 32 Atividades Internacionais do IFB
- 34 Formação em Alternância na Banca

Editorial

Ficha Técnica

inforBANCA

Nº 106 | out : dez | 2015

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
www.ifb.pt

Diretor:
Manuel Ferreira

Redação:
Isabel Ribeiro
Ana Terras (*Lifestyle*)

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

Periodicidade:
Trimestral

Depósito Legal:
15 365/87

Copyright © 2015 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 respetivos autores.



Neste número da *inforBANCA* destacamos especialmente dois temas. Uma entrevista a Luís Mira Amaral e um artigo da autoria de Cristina Casalinho. É curioso que ambos começam com uma referência ao célebre livro de Reinhart & Rogoff “This time is different”, saído no início da crise. É sinal de que, passados sete ou oito anos, prevalecem ainda os efeitos de uma cadeia de factos nefastos que atingiram particularmente o sistema financeiro, onde tudo, afinal, começou.



Mira Amaral deixa-nos uma cuidada análise sobre os grandes desafios que se continuam a impor à gestão bancária em Portugal destacando os efeitos de Basileia III e as ameaças do crédito mal parado com forte impacto na rentabilidade. Cristina Casalinho centra-se sobretudo nos sinais de recuperação da nossa economia defendendo que despontam evidências encorajadoras apesar de ser ainda necessário um grande esforço para assegurar o sucesso.

A reputação tornou-se o mais importante ativo de uma pessoa ou organização, especialmente do setor bancário. Este é o mote do artigo de Nuno Sampayo Ribeiro sobre Tributação, Risco e Supervisão que enquadra em mais uma das consequências da crise: o aparecimento da chamada “economia reputacional”.

A qualidade da comunicação com os clientes é por todos reconhecida como determinante para o sucesso comercial. Paula Diogo e Maria João Lima abordam o tema de uma forma original e curiosa e desafiam-nos a tirar partido das emoções na abordagem aos clientes, o principal ativo dos bancos.

Destacamos, finalmente, dois artigos dedicados à formação profissional, tema que, por razões óbvias, está permanentemente no centro das nossas preocupações. No primeiro Ricardo Brito Barros partilha com os nossos leitores uma interessante reflexão sobre o impacto positivo da utilização das técnicas quantitativas no âmbito da formação; no segundo Teresa Pereira Esteves aborda a sempre presente questão da relevância da formação para os indivíduos, para as empresas e para a sociedade, concluindo que, apesar do caminho já percorrido, há ainda muito a fazer para que todos os benefícios sejam maximizados.

Manuel Ferreira



Entrevista com...

Luís Mira Amaral

Presidente Executivo do
Banco BIC Português

BIC

I: Que lições se podem tirar da crise financeira que o mundo ainda vive?

LMA: Há a ideia de que a crise financeira começada em 2007 – a chamada crise do “subprime” – foi desencadeada apenas pelo sistema financeiro americano. Ele foi de facto o detonador mas a crise radica também em profundos desequilíbrios macroeconómicos à escala mundial entre países excedentários como a China e países deficitários como os EUA.

Eu próprio escrevi um livro em 2008 “E Depois da Crise” em que explicava isto. Os livros “This Time is Different” de Carmen Reinhart e Kenett Rogoff e “Shifts and Shocks” de Martin Wolf vêm abordar esta dupla dimensão da crise – mau comportamento do sistema financeiro e desequilíbrios macro à escala global.

É pois necessário melhorar a regulação e o funcionamento do sistema financeiro e reequilibrar a economia global reduzindo esses desequilíbrios entre países excedentários e países deficitários. De certo modo, a recente crise chinesa veio mostrar que o modelo chinês está esgotado, impondo-se agora um papel mais importante do mercado interno chinês como motor de crescimento. Por outro lado, a crise dos países periféricos da zona euro veio mostrar os limites ao crescimento de países muito endividados.

I: Depois da crise, na banca em Portugal, nada ficará como dantes. Quais são as transformações mais importantes que já ocorreram e quais os desafios que ainda se colocam aos bancos em Portugal?

LMA: Depois da crise, tem-se tentado fortalecer a regulação e a supervisão do sistema financeiro mas é preciso perceber que um esquema regulatório é sempre montado com base nas lições da crise anterior... Acontece que a inovação financeira, que sempre ocorre e que é muito positiva para o desenvolvimento económico, dado o papel fundamental do sistema financeiro como intermediário entre a poupança e o financiamento da economia, acaba por pôr em causa o modelo regulatório e ser ela própria geradora de potenciais instabilidades e riscos sistémicos. Por isso é preciso ter a humildade e o realismo de perceber que nunca teremos uma regulação que nos impeça futuras crises. Esperemos que o aperfeiçoamento dos esquemas regulatórios e o reforço de cooperação internacional impeçam que futuras crises tenham a dimensão global desta começada em 2007.

Por outro lado, estamos mais uma vez a ver que os excessos regulatórios estimulam o aparecimento e dinamização do chamado “shadow banking” não regulado, o

qual, devido às interligações que acabam de ter com o sector regulado, é ele próprio criador do risco sistémico para este.

Por isso falo também em humildade e realismo para evitar essa deriva regulatória e burocrática que já estamos a sentir na zona euro e na banca portuguesa.

Nesta, tivemos na sequência do Programa da Troika um sério esforço de desalavancagem que obviamente pôs constrangimentos à concessão de crédito.

Ultrapassada essa fase, a banca portuguesa tem agora que enfrentar os desafios impostos por Basileia III e pela União Bancária Europeia com o papel crescente do BCE, apoiado pelo Banco de Portugal, na supervisão dos nossos bancos.

Como pano de fundo temos ainda os sérios problemas de rendibilidade da banca portuguesa ligados aos nossos problemas económicos que levaram ao disparo do crédito mal parado e à pouca procura de crédito que tenha um binómio qualidade-risco aceitável. Com efeito, as linhas de crédito à habitação e ao consumo retraíram-se e temos uma estrutura empresarial extremamente dual, com um conjunto infelizmente pequeno de boas empresas, designadamente de bens transaccionáveis, susceptíveis de serem financiadas pela banca e infelizmente um conjunto muito grande de empresas financeiramente muito desequilibradas e excessivamente concentradas num mercado doméstico que se retraiu com o Programa de Ajustamento.

“[...] é preciso ter a humildade e o realismo de perceber que nunca teremos uma regulação que nos impeça futuras crises.”



“É preciso que não se repitam práticas, ética, moral e socialmente condenáveis, por parte de banqueiros e gestores bancários ocorridas num passado recente.”



A banca não vai financiar estas empresas de alto risco pois a banca gere um produto de capital garantido – os depósitos – que forçosamente tem de ser transformado em crédito de risco aceitável e não se resolve o problema das empresas muito endividadas com o recurso a mais endividamento.

Neste contexto, é importante chamar a atenção que o sistema financeiro não se reduz ao sistema bancário e teremos que desenvolver na União Europeia um mercado de capitais, tendo como referência os EUA, e ter instituições financeiras especializadas quer para apoiar as *star-ups* e o empreendedorismo quer para apoiar empresas economicamente viáveis mas financeiramente desequilibradas, aqui através daquilo que eu chamaria os “COCOS” para a economia real.

I: A confiança, um atributo indissociável da atividade bancária, foi fortemente abalada com a crise. Em concreto o que é preciso fazer para a restaurar?

LMA: A banca gere um bem público que é a confiança dos depositantes no sistema.

Não bastará ter sistemas regulatórios mais perfeitos pois eles pela sua própria natureza, e como expliquei, são sempre imperfeitos.

É preciso que não se repitam práticas, ética, moral e socialmente condenáveis, por parte de banqueiros e gestores bancários ocorridas num passado recente. É preciso ter na banca pessoas que, além da sua competência técnica, tenham uma ética e um comportamento absolutamente à prova de bala.

“É preciso ter na banca pessoas que, além da sua competência técnica, tenham uma ética e um comportamento absolutamente à prova de bala.”

Neste contexto, considero muito positivas as novas exigências do Banco de Portugal quanto à idoneidade dos membros dos órgãos sociais da banca.

I: Como vê a relação entre as economias de Angola e de Portugal no atual contexto?

LMA: A economia angolana é obviamente importante para os empresários portugueses e também acho muito positivo o investimento angolano na nossa economia, na medida em que reforça a convergência entre os interesses das duas economias. Mas é preciso ter consciência que Portugal “apenas” exporta 40% do PIB, sendo o Valor Acrescentado Nacional, ou seja a contribuição das nossas exportações para o PIB apenas de 25%, dado que essas exportações geram importações de 15% do PIB.

Angola representa cerca de 7% das exportações portuguesas, ou seja 2.8% do PIB português, sendo a contribuição para o nosso PIB, pelas razões já referidas, ainda inferior aos 2.8% do PIB.

Por isso, se bem que o choque expansionista da oferta do petróleo fazendo descer dramaticamente os preços do crude, tenha afectado muito a economia angolana, o efeito negativo no nosso PIB é pequeno. E é mais importante o efeito positivo para a economia portuguesa da alteração favorável para nós, dos termos de troca com a descida do preço do petróleo, pelo facto de sermos importadores.

Dizendo isto não quero relativizar os problemas complicados que se põem neste momento às empresas portuguesas exportadoras para Angola e aos nossos compatriotas que trabalham em Angola e com famílias em Portugal, cujo sustento depende das transferências de Angola. Apenas quero chamar a atenção que a estrutura do PIB português está pouco dependente das exportações para Angola.

I: O Banco BIC Português e o Banco BIC Angola estão ligados umbilicalmente. Que vantagens resultam daí para os diferentes agentes?

LMA: O Banco BIC Português SA é um banco português e o Banco BIC SA (AO) é um banco angolano. Têm uma estrutura acionista semelhante, digamos que o



“[...] teremos dentro de dois anos um modelo muito diferente e muito mais exigente de gestão dos bancos portugueses.”

Banco BIC SA é naturalmente o correspondente em Angola do Banco BIC Português e, simetricamente, nós somos no mercado português o banco correspondente do Banco BIC SA. Sendo assim, os dois bancos têm trabalhado em conjunto para desenvolver as relações económicas entre os países, quer financiando as exportações portuguesas para Angola, e gerindo as respectivas trans-

ferências para as empresas portuguesas, quer apoiando o IDE português em Angola e o IDE angolano em Portugal.

I: A gestão de recursos humanos assume um papel fundamental em momentos como os que vivemos. Quais são as linhas orientadoras do Banco neste domínio?

LMA: Nós herdámos do BPN uma estrutura humana muito desmotivada e muito desactualizada em termos de formação, a meu ver agravada pela gestão transitória, demasiado longa, que a CGD fez no BPN. Assim sendo, a nossa primeira preocupação tinha de ser a motivação e recuperação psicológica dos trabalhadores, completada pela actualização do conhecimento sobre: o mercado e a operação bancária, produtos financeiros, mecanismos de *trade finance* e banca digital, com tudo o que isso representa em termos dos sistemas de informação, novos canais electrónicos, mobilidade e novos sistemas de pagamento.

I: E sobre formação? Quais são as estratégias e as temáticas prioritárias no Banco BIC?

LMA: Com as novas exigências regulatórias e do governo das instituições bancárias impostas pelo BCE, Banco de Portugal, União Bancária Europeia e Basileia III, teremos dentro de dois anos um modelo muito diferente e muito mais exigente de gestão dos bancos portugueses.

Isso vai impor crescentes condições de formação aos nossos colaboradores no domínio, da Auditoria, da *Compliance*, da Gestão dos Riscos e da Segurança *Cyberinformática*, crucial com o avanço na banca digital.

Estas são as exigências da formação que teremos no futuro imediato. ■

Redigido segundo a antiga ortografia.

ANÍBAL SANTOS Novo Diretor Geral do IFB e Presidente do ISGB



Aníbal D. Santos assumiu funções de Diretor Geral do Instituto de Formação Bancária e de Presidente do Instituto Superior de Gestão Bancária por nomeação da Direção da Associação Portuguesa de Bancos.

Aníbal Santos é Doutor em Economia, Professor da Católica Lisbon School of Business & Economics, foi Administrador da REN e, anteriormente, Administrador e “Chairman” do IPE, Administrador não Executivo do Banco de Fomento e Exterior, entre outros cargos desempenhados.

Desta Vez É Diferente

Anatomia de Uma Recuperação

Para Carmen Rienhart e Kenneth Rogoff, autores que cunharam a expressão “Esta vez é diferente” (“This time is different”), as crises financeiras acabam por ser muito semelhantes entre si, repetindo-se ao longo do tempo. Quando se analisa o resultado do ajustamento português no rescaldo do pedido de auxílio financeiro internacional, frequentemente surgem interrogações sobre a singularidade da atual recuperação económica. Após mais de uma década de crescimento real nulo, nos últimos dois trimestres, a economia portuguesa obteve ritmos de expansão de atividade de 1,5%. Após uma forte contração do produto interno nos primeiros anos do movimento de correção de desequilíbrios estruturais, importa identificar se os presentes sinais de retoma são sustentáveis e se o padrão de crescimento revela aspetos distintos face ao registado em fases de recuperação de outros ciclos económicos.

Tabela 1
Situação Financeira do Setor Privado Não Financeiro

	Particulares				Sociedades Não Financeiras				Administrações Públicas
	Endividamento	Capacidade (+)/ /Necessidade (-) de Financiamento	Poupança	Investimento em Ativos Reais	Endividamento	Capacidade (+)/ /Necessidade (-) de Financiamento	Poupança	Investimento em Ativos Reais	Dívida
2000	62,0	0,3	7,4	8,3	83,9	-7,5	7,7	15,2	50,3
2001	64,3	2,1	7,8	7,9	92,3	-6,7	7,8	14,3	53,4
2002	66,7	2,6	7,7	7,4	94,2	-5,8	7,3	13,1	56,2
2003	72,9	1,7	7,0	6,1	100,0	-3,5	8,0	12,2	58,7
2004	78,0	2,4	7,1	5,9	96,4	-4,7	7,1	12,7	62,0
2005	82,5	2,2	6,5	5,9	98,1	-5,9	6,2	12,8	67,4
2006	87,2	1,5	5,6	4,7	99,5	-7,2	5,6	13,4	69,2
2007	90,2	0,7	4,9	4,5	105,1	-8,6	5,4	14,4	68,4
2008	91,9	1,6	4,8	4,4	114,0	-10,5	3,7	15,0	71,7
2009	94,7	4,4	7,5	3,6	118,8	-5,2	6,3	12,1	83,6
2010	92,9	3,4	6,6	3,6	118,2	-4,1	7,1	11,6	96,2
2011	92,7	2,6	5,3	3,2	121,1	-3,5	7,1	11,3	111,1
2012	93,7	3,0	5,5	3,0	126,9	-0,4	8,9	9,9	125,8
2013	90,8	4,3	6,2	2,5	123,8	0,9	9,3	9,1	129,7
2014	84,1	2,5	4,9	2,8	114,7	0,6	9,1	9,8	130,2

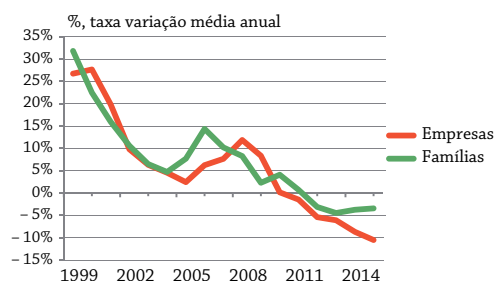
Fonte: BdPortugal



Cristina Casalinho
Economista

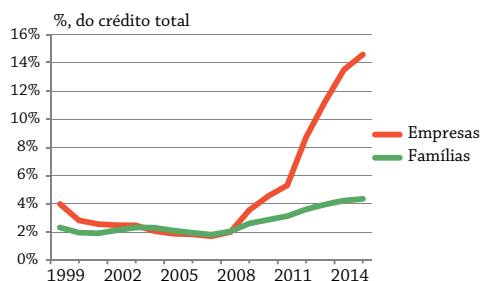
Uma das características distintivas do ponto de partida da presente recuperação é o nível de endividamento (Tabela 1). Não obstante a quebra registada desde os máximos, o endividamento é ainda manifestamente elevado, superando, nos casos de empresas não-financeiras e Administração Pública, o patamar de 100% do PIB. Observando o nível de alavancagem do sistema financeiro, as necessidades de provisões por crédito em risco e de reforço de capital, constata-se que o contributo do sistema bancário para fomentar a alavancagem é limitado. Com efeito, a capacidade da economia para se expandir com base no acréscimo de crédito está muito constringida. Também ao contrário de outros ciclos económicos, a evolução dos empréstimos continua em território negativo (Gráficos 1 e 2).

Gráfico 1
Evolução do Crédito Bancário por Setor



Fonte: BdPortugal

Gráfico 2
Crédito Vencido por Setor

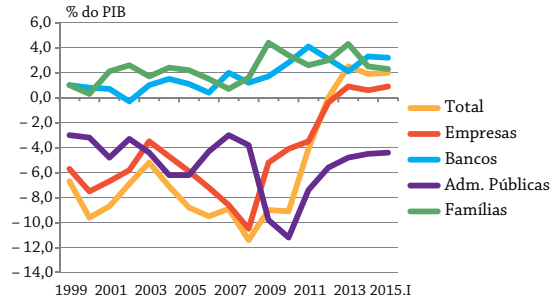


Fonte: BdPortugal

As empresas não-financeiras e as Administrações Públicas registam importante aumento da capacidade de financiamento, concorrendo decisivamente para a economia portuguesa deixar de ser um devedor externo para se transformar em credor face ao Resto do Mundo. As famílias e sociedades financeiras têm revelado um padrão relativamente estável da sua capacidade de financiamento. Porém, dado o nível de endividamento global da

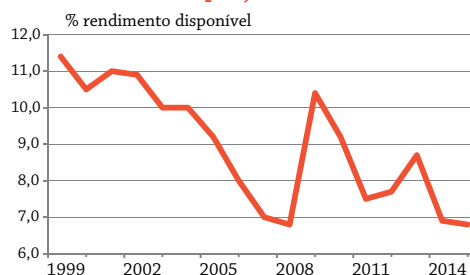
economia, estes progressos incrementais, embora encorajadores, não são suficientes para assegurar a diminuição inequívoca do *stock* de dívida, apesar da acentuada quebra dos custos de financiamento e da aceleração do crescimento nominal do PIB (Gráficos 3 e 4).

Gráfico 3
Capacidade/Necessidade de Financiamento por Setor Institucional



Fonte: INE

Gráfico 4
Taxa de Poupança das Famílias

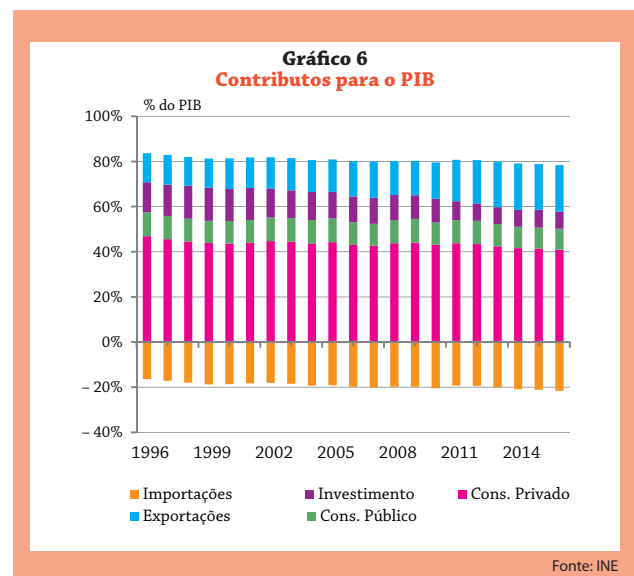
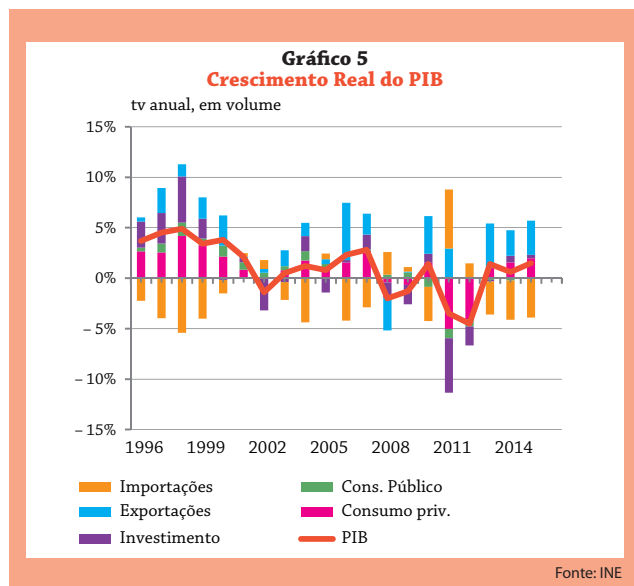


Fonte: INE

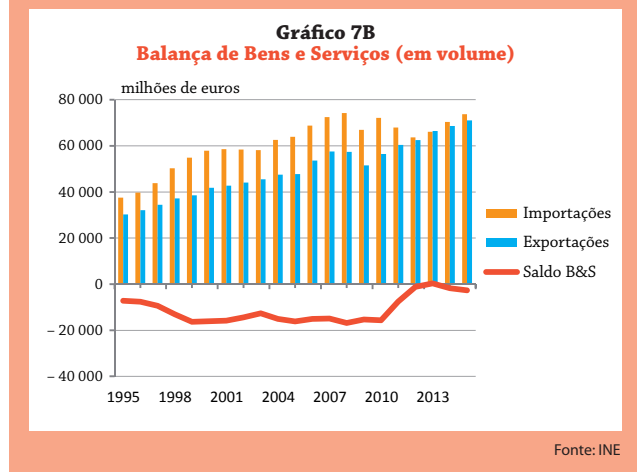
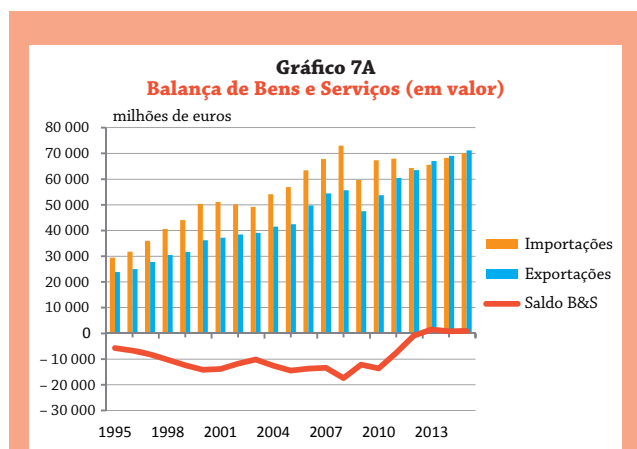
Nos últimos trimestres, emergiram sinais de que, não obstante os constrangimentos com que se defronta, a economia portuguesa tem-se expandido, com base em motores relativamente distintos do que se tinha vindo a registar nos ciclos económicos das últimas duas décadas. Sobressaem duas diferenças principais: o investimento apresenta-se menos dinâmico que no passado recente, em grande parte pela queda no contributo do setor da construção (portanto, menos dependência de setores de bens não-transacionáveis), e as exportações revelam uma aceleração significativa (ou seja, maior relevância de setores de bens transacionáveis). Com efeito, em termos de contributos para o PIB, observa-se que os consumos privado e público apresentam estabilidade, assim como as importações; sendo as exportações em ascensão e o investimento em queda que se destacam do conjunto. O desejado deslocamento de setores de bens não-transacionáveis (como a construção e o comércio, tipicamente

“As empresas não-financeiras e as Administrações Públicas registam importante aumento da capacidade de financiamento, concorrendo decisivamente para a economia portuguesa deixar de ser um devedor externo para se transformar em credor face ao Resto do Mundo.”

mais dependentes da procura interna) para setores mais expostos ao exterior aponta na boa direção, mas ainda é cedo para se celebrar a mudança de paradigma económico (Gráficos 5 e 6).



As exportações têm vindo a construir uma história interessante na medida em que mantêm um ritmo acelerado do crescimento, fundamental para o registo de um saldo externo favorável. Com efeito, em termos de valor, as exportações, após terem suplantado as importações em 2013 e apesar da recuperação das importações nos últimos trimestres, têm mantido a liderança. Este resultado empalidece quando se procede à análise do desempenho destes agregados em volume. De facto, o comportamento das importações em valor é mais significativamente afetado pela queda do preço da energia que as exportações (Gráficos 7A, 7B, 8A e 8B).



“Portugal carece de mais empresas exportadoras, na medida em que são financeiramente mais sólidas e competitivas.”



Gráfico 8A
Evolução do Saldo Comercial de Bens (em volume)

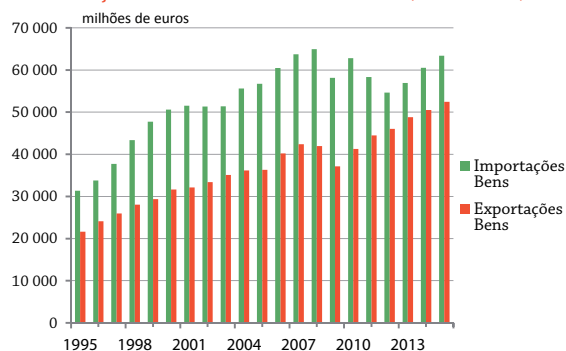
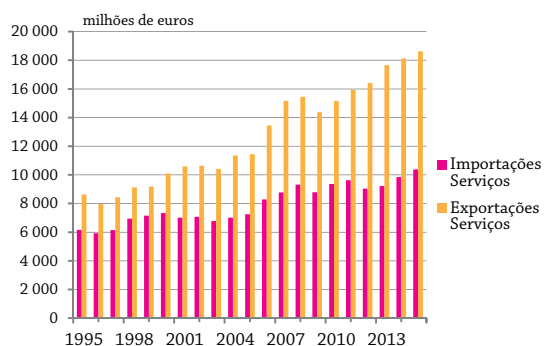


Gráfico 8B
Evolução do Saldo Comercial de Serviços (em volume)



Fonte: INE

Analisando a contribuição de bens e serviços para a evolução do saldo comercial, constata-se que, muito embora os serviços tenham alargado o balanço positivo de vendas líquidas ao exterior, o recente acréscimo de exportação de bens foi crucial para o encolhimento do desequilíbrio externo. Observa-se uma quebra com o passado recente, com as exportações de mercadorias a empurrarem o desempenho da balança comercial, no que deverá ser uma evidência material dos ganhos de competitividade da economia portuguesa.

Portugal carece de mais empresas exportadoras, na medida em que são financeiramente mais sólidas e competitivas.

No contexto nacional, a existência de mais empresas exportadoras parece favorecer maior solidez do setor empresarial através do encolhimento do peso relativo de empresas moribundas, que se vão mantendo à superfície ancoradas em elevadas dívidas.

O endividamento, pelos créditos fiscais que proporciona, é um importante fator de distorção da concorrência, empurrando as empresas para áreas de negócios protegidas. A presença de mais empresas exportadoras parece implicar a emergência de empresas menos endividadas, com projetos financiados com base na sua rentabilidade intrínseca, bem como capacidade de geração de meios libertos; ou seja menos dependentes do mercado do crédito e de

estruturas fiscais que distorcem a igualdade concorrencial (Tabela 2).

Tabela 2
Indicadores sobre Empresas Exportadoras

Composição do Setor Exportador e Não Exportador (2013)			
	Exportadoras	Não Exportadoras	
Até 5 anos	6,5%	8,7%	
De 5 a 10 anos	9,2%	15,5%	
De 10 a 20 anos	21,8%	29,2%	
Mais de 20 anos	62,5%	46,5%	

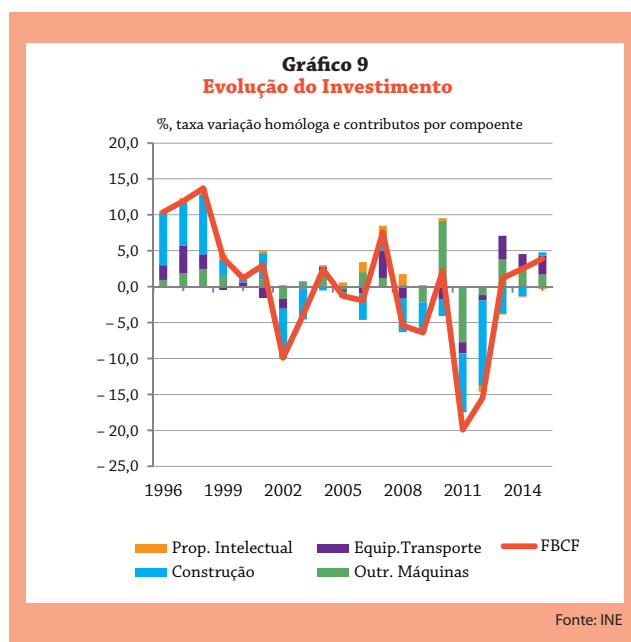
Dinâmica do Conjunto de Empresas Exportadoras (2013)		
	Empresas	Volume de Exportações
Comuns	22,2%	66,4%
Novas	11,6%	4,0%
Reconvertidas	25,8%	15,4%
Esporádicas	40,5%	14,1%

Pressão Financeira Peso dos Juros Suportados no EBITDA (2007 a 2013)			
	Empresas Exportadoras	Empresas Não Exportadoras	Empresas Exportadoras (comuns)
2007	11,4%	24,9%	10,4%
2008	21,9%	30,2%	14,9%
2009	14,7%	25,9%	12,7%
2010	14,0%	17,8%	10,6%
2011	17,9%	38,1%	15,9%
2012	21,8%	45,6%	19,0%
2013	20,4%	35,9%	18,6%

Rácios de Crédito Vencido		
	Empresas Exportadoras	Total de Empresas
2009	2,1%	4,2%
2010	1,4%	4,6%
2011	1,5%	7,0%
2012	2,4%	10,6%
2013	2,2%	13,4%
2014	3,3%	15,0%

Fonte: BdPortugal

O dinamismo do setor exportador suscita algumas preocupações. Mais de 60% das exportadoras nacionais têm mais de vinte anos de existência, as novas empresas exportadoras, embora representem 12% do total, contribuem somente com 4% do total exportado, sendo que 40% das exportadoras apenas vendem ao exterior de forma esporádica/opportunista. A tendência exportadora emergente tem de se enraizar mais fortemente no tecido industrial de molde a marcar a mudança de rumo da economia (Gráfico 9).



Se é verdade que o andamento do investimento desiludiu em termos agregados, analisando o detalhe, descobrem-se bons argumentos para acreditar que também no investimento, a retoma se afigura estruturalmente diferente. No passado, o investimento havia sido sobretudo impellido pelo setor da construção. Hoje, a realidade é diversa. A construção continua a manifestar debilidades, sendo a aquisição de máquinas e equipamentos ou material de transporte as componentes mais dinâmicas, contribuindo positivamente para a reposição e aumento da capacidade produtiva. A orientação para setores de bens e serviços transacionáveis obtém alguma caução

“A maior capacidade de geração de valor, a principal mudança que a economia portuguesa necessita operar, passa inevitavelmente por investimento em inovação e tecnologia [...]”

dos últimos dados do investimento. Este movimento suporta o processo de transformação da economia portuguesa no sentido de maior competitividade e exposição ao exterior. Acresce que, para os bens portugueses subirem na escala de valor internacional, é imprescindível o investimento reprodutivo. A maior capacidade de geração de valor, a principal mudança que a economia portuguesa necessita operar, passa inevitavelmente por investimento em inovação e tecnologia – mais e melhores ideias e equipamentos.

Em resumo, o presente momento de retoma económica apresenta características que parecem apontar para alterações estruturais da economia portuguesa, mas que carecem de confirmação. As mudanças despontam, a saber: as exportações passaram a ter um contributo decisivo para a evolução do PIB, muito embora as importações estejam a recuperar terreno; o investimento, apesar de modesto, revela uma composição mais saudável e com capacidade mais reprodutiva que no passado. Não obstante o elevado nível de endividamento e a contração do crédito, as empresas têm sido capazes de investir em novos projetos, ao mesmo tempo que reduzem a alavancagem. Os sinais emergentes são genericamente positivos no que concerne à pretendida mudança de modelo de crescimento da economia portuguesa; porém, este é um movimento ou tendência que se prolonga no tempo, exigindo um esforço inquebrantável (consistente, continuado e perseverante). Muito trabalho aguarda a economia portuguesa para assegurar o sucesso da mudança estrutural de modelo de crescimento. Por enquanto não se pode afirmar que, desta vez, é diferente. ■

Citando...

“Longo é o caminho ensinado pela teoria, curto e eficaz, o do exemplo.”

Séneca

“O pessimista vê a dificuldade em cada oportunidade, o otimista, a oportunidade em cada dificuldade.”

Albert Flanders

“O meu interesse está no futuro, pois é lá que vou passar o resto de minha vida.”

Charles Kettering

“Nas grandes batalhas da vida, o primeiro passo para a vitória é o desejo de vencer!”

Gandhi

“O futuro tem muitos nomes. Para os fracos, é o inatingível. Para os temerosos, o desconhecido. Para os valentes, a oportunidade.”

Victor Hugo

“Em momentos de crise, só a imaginação é mais importante que o conhecimento.”

Albert Einstein

“A escolha das lideranças determinará, durante anos, a estratégia e o clima organizacional das empresas.”

Peter Senge

“Acredito que, em última análise, a função do líder é espalhar esperança.”

Bob Calvin

Divulgan do...



Pedro B. da Camara, Paulo Balreira Guerra e Joaquim Vicente Rodrigues
Humanator XXI – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial
Dom Quixote

Como referem os autores no prefácio, o *Humanator XXI* continua a manter a sua matriz identitária. Salientam, ainda, que o marketing interno é o modelo conceptual de abordagem da gestão de pessoas mais avançado.



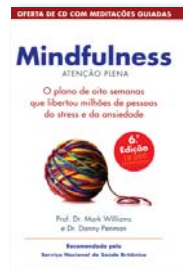
Pedro Melo e Carolina Machado
Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas – Contextos, Métodos e Aplicações
Editora RH

A gestão de pessoas tem vindo a ganhar visibilidade no meio empresarial. Todavia, nas PME o conceito é praticamente inexistente. Com a publicação desta obra os autores procuram dar um contributo para uma melhor definição do conceito.



Gerben Van Den Berg e Paul Pietersma
Os Principais Modelos de Gestão Actual

Os Principais Modelos de Gestão é uma ferramenta útil para que se consiga movimentar pela complexidade da moderna gestão empresarial. Nestas páginas são divulgados 77 modelos, de variadíssimas áreas.



Mark Williams e Danny Penman
Mindfulness. Atenção Plena
Lua de Papel

Se está a passar por um ciclo de ansiedade, *stress*, infelicidade e cansaço, então, a leitura deste livro pode ajudá-lo a superar esse estágio.



Maria João Nicolau dos Santos e Fernando Miguel Seabra
Inovação Social & Desenvolvimento: Reflexões e Estudos de Caso
Editora RH

Ao longo do livro, o leitor pode conhecer com maior profundidade o estado da arte sobre inovação social, comparar metodologias ou explorar estudos de caso estimulantes.



Luís M. Aires
∞ + 1
Edições Sílabo

Como se pode ler neste livro, ninguém, entre milhares de milhões de seres humanos, será capaz de conceber o mundo sem a matemática. Dependemos dela. E antes de precisar da matemática, precisamos dos números.



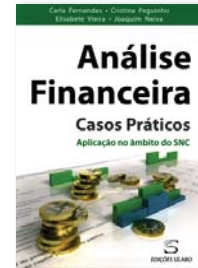
Jean-Paul Tréguer
A Revolução do Lowcost. As Razões do Sucesso
Actual

Num mundo complexo, *stressado* e caro, cada vez mais clientes privilegiam a simplicidade, a comodidade, a economia de tempo e de dinheiro nas compras que fazem.



João de Marcelos
Manual de Escrita Criativa
Edições Colibri

Neste livro o autor explica as técnicas fundamentais para escrever apresentando alguns exercícios que podem ser realizados individualmente e em grupo.



Carla Fernandes, Cristina Peguinho, Elisabete Vieira, Joaquim Neiva
Análise Financeira – Casos Práticos – Aplicação no âmbito do SNC
Edições Sílabo

Este livro apresenta um conjunto de casos práticos da área financeira e destina-se, quer a estudantes do ensino superior, quer a profissionais das áreas de gestão, economia e contabilidade em geral.



Outros livros recebidos que podem ser consultados na nossa biblioteca:

Actual Editora – Finanças

Comportamentais, Júlio Lobão;

Novo Manifesto dos Economistas

Aterrados, Vários autores;

Marketing Digital 360, Vasco Marques.

Publicações Dom Quixote

A Nova Era Digital. Reformulando o futuro das pessoas, das nações e da economia, Eric Schmidt, Jared Cohen.

Primates Culturais – Evolução e Natureza Humana – Porque somos o que somos e fazemos o que fazemos, Paulo Finuras;

SPSS – Guia Prático de Utilização

– Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia, Alexandre Pereira, Teresa Patrício

Tributação, Risco e Supervisão¹

Nuno Sampayo Ribeiro

Advogado, Especialista em Direito Fiscal (O.Á.)



O processo de transformação cultural e institucional desencadeado pelos penosos eventos financeiros de 2007/8 originou um novo contexto social e económico no qual a reputação se afirmou como o mais importante ativo de uma pessoa, organização ou país, em especial do setor bancário. Sem bater à porta, uma nova *buzz word* entrou no quotidiano: economia reputacional. Inevavelmente uma das consequências desta transformação é que o impacto da tributação na licença social de uma entidade alterou-se profundamente, podendo agora valorizá-la ou destruí-la. Na génese desta situação está também a emergência de um novo padrão de comportamento fiscal cuja violação é agora sentida como uma ofensa grave contra a sociedade como um todo, e contra o dever de solidariedade de participar nos custos de financiamento, que recai sobre cada um dos seus membros, na medida da sua capacidade contributiva. E que a sociedade impõe este padrão de comportamento através de uma força de coerção social que se manifesta no plano das relações e atitudes das pessoas, através de ações de reprovação das práticas fiscais consideradas inaceitáveis,

“[...] a tributação constitui-se agora como um *global strategic matter* para países, empresas e individualidades.”

e que conduziu, por exemplo, a *Starbucks* ao pagamento voluntário de impostos no valor de 10 milhões de libras esterlinas na tentativa de apaziguar a irritação dos consumidores. Em paralelo, a comunidade internacional consensualizou uma agenda que ambiciona trazer para o séc. XXI os meios de cooperação fiscal do Estado-nação, no sentido de o equipar com os meios adequados a assegurar que cada um *pay your fair share*, em especial que as empresas são tributadas no local onde são gerados os seus lucros, e a neutralizar os desvios artificiais de lucros, posto que afetam gravemente as receitas tributárias, em particular as dos países em desenvolvimento. Destaco que a agenda que mencionei que já desencadeou o fim do segredo bancário para efeitos fiscais, está a ser concretizada com base numa lógica de vasos comunicantes com as iniciativas destinadas a promover a estabilidade e a integridade dos mercados, em especial a luta contra os fluxos financeiros ilícitos, e com as iniciativas destinadas a criar condições de crescimento em África. Esta agenda é portadora da mais alta prioridade política, e dá sinais de ter entrado numa fase de aplicação de medidas coercivas

“[...] afastem-se [os bancos e as empresas cotadas] de uma cultura de *laissez faire* fiscal para se centrarem numa cultura de *virtú fiscal*.”



aos centros financeiros que operam em jurisdições que não cumprem os padrões internacionais em matéria de troca de informações. Disto é exemplo a lista de Anti Paraísos Fiscais, publicada pela UE em junho de 2015.

Estamos a assistir a uma viragem na história da humanidade, importando compreender que a alvorada do imposto como fonte de risco legal e reputacional – fenómeno para o qual chamei a atenção em anteriores oportunidades² –, introduziu consequências da maior importância ao nível da sua função enquanto instrumento de governo, posto que veio dar nova vida à sua função de meio apto a influenciar os comportamentos (económicos) humanos a bem da humanidade e do interesse público, em revigoramento da sua função de meio de obtenção de receita. A meu ver a mensagem de fundo desta mudança cultural e de enquadramento institucional é que a tributação constitui-se agora como um *global strategic matter* para países, empresas e individualidades. Devido a isto a procura da vantagem competitiva interpela diretamente a liberdade contratual dos países e dos atores económicos, em especial a dos bancos e das empresas cotadas em bolsa, a afastarem-se de uma cultura de *laissez faire* fiscal para se centrarem numa cultura de *virtú fiscal*. O que coloca aos decisores público e privado o desafio de apurarem um *fine-tuning* entre risco e responsabilidade. Tarefa que se afigura ser um trabalho de Hércules, incluindo do ponto de vista do direito de defesa ou da confidencialidade dos dados pessoais. Parecendo-me necessário reconhecer que neste *fine-tuning* não será frequente encontrar-se *terra firma*, bastando para o demonstrar referir que não existe uma definição consensual das noções de justiça ou de responsabilidade... E que a defesa de interesses soberanos ou comerciais, nem sempre procede com obediência aos princípios da verdade ou da eficiência. O que porventura explica a prática, que se começou a difundir nos *stakeholders* mais sofisticados, e que confirma terem interiorizado algo que a *Realpolitik* e o eleitoralismo sabem há muito tempo: que a tributação é demasiado importante para ser deixada ao cuidado da comunidade fiscal, entendida no sentido tradicional.

Perante tudo isto importa saber compreender que a gestão, controlo e comunicação dos riscos colocados à reputação pela tributação exorbitam o âmbito jurídico-financeiro, devendo ser integrada no quadro geral da política de risco dos países, empresas ou celebridades, posto que se relaciona, primeira e principalmente, com o seu *soft power* e *nation/company branding*... E que as redes sociais operam num inapelável escrutínio de 24/7, à escala global, que levou entretanto os *players* mais preparados a criarem estruturas internas de monitorização, em tempo real, da atividade nessas redes que consideram relevante para os seus interesses. Neste sentido é de prever:

- A emergência da tributação como fonte de risco legal e reputacional determinará o fim tendencial da era do “micro-cosmos fiscal”, expressão aqui empregue para designar a cultura de interação na instituição bancária baseada numa lógica de vasos estanques (o “isso é lá com o *compliance* ou com o(s) fiscalista(s)”), substituindo-a por uma lógica de vasos comunicantes, que requer a todos e a cada um dos colaboradores que estejam cientes e identificados com as exigências aplicáveis a cada relação de negócio ou transação ocasional (naturalmente escorados por apoio jurídico especializado), bem como o reforço dos meios de *risk intelligence* e *due diligence*;
- O reforço do escrutínio dos supervisores financeiros e dos analistas de mercado, na avaliação da cultura organizacional e da robustez do sistema de controlo interno dos bancos nos domínios que especifiquei, designadamente no tocante à relação entre o risco estratégico e o risco reputacional. ■

1. Artigo baseado na comunicação *Taxation as Source of Legal and Reputational Risk: a Strategic and a Compliance Challenge*, efetuada pelo autor, em 26.03.2015, no âmbito do Seminário de Professores, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid (www.uam.es/otros/afduam/seminarios.html).

2. Sampayo Ribeiro, Nuno, (2011). *New Cooperative Tax Environment and as Políticas Fiscais Pública e Societária*. In *Revista da Banca*, n.º 72, p. 45-88, APB, Lisboa. Sampayo Ribeiro, Nuno, (2015). *Economia Reputacional*. In *inforBANCA*, n.º 103, p. 31-32, IFB, Lisboa.

Como por Magia



Maria João Lima e Paula Diogo

Técnicas do Departamento Pedagógico,
Técnico e de Novos Produtos do IFB

Para percebermos como é que a magia acontece, temos de prestar muita atenção a todas as pistas. Quando se trata de comportamento humano estão em causa dois tipos de pistas: verbais e não-verbais. Todos nós fomos treinados, ao longo da nossa vida, para procurar e dedicar a nossa atenção aos aspetos verbais da comunicação: ensinam-nos a falar, a ler, a escrever... Só que o corpo fala mais alto do que a voz! E para escutar esta linguagem “silenciosa”, muitas vezes mais fiável e informativa, temos de estar conscientes de que ela existe e aprendermos a reconhecer e interpretar os seus sinais. Esta tarefa exige treino e persistência (Navarro, 2013).

Primeiro a Emoção, depois a Razão

Quando vemos alguém pela primeira vez, o nosso cérebro consegue, em cerca de quatro segundos, criar uma primeira impressão. Por vezes sentimos que estamos em sintonia, noutros casos a pessoa não nos inspira confiança. Estas sensações são criadas mesmo antes de termos trocado uma palavra e como geralmente não as conseguimos justificar racionalmente dizemos que é um *feeling*, uma intuição.

E se, por artes mágicas, fosse possível intuir o que o seu interlocutor está a pensar, sentir e as suas verdadeiras intenções, para além das palavras?

Tal como podemos melhorar as nossas competências técnicas, também podemos desenvolver as nossas competências emocionais.

“Muitos cientistas pensam na aprendizagem de um ponto de vista puramente cognitivo, mas quando se pede a alguém para refletir na forma como aprendeu o que sabe responde: ‘Aprendemos a maior parte daquilo que sabemos uns com os outros.’ Para isso é preciso **inteligência social** e não apenas **capacidade cognitiva** (...) é somente quando se consegue associar as duas que se **produz magia**.”

John Seely Brown, citado em Goleman, 2007, pp. 209-210

Como construímos esta “intuição”?

Em primeiro lugar, tendemos a observar o rosto, onde surgem pistas que o cérebro naturalmente reconhece, mesmo que não se tenha consciência delas. São movimentos subtis nos músculos da face, que ocorrem em meio segundo ou menos, a que chamamos **microexpressões**. Só então fazemos uma leitura da linguagem corporal do nosso interlocutor: o tipo de aperto de mão, como se movimenta, os acessórios que usa e a forma de se vestir (Sacavém *et al.*, 2014).

A importância de Reconhecer as Emoções do Cliente

O cliente pode não ter sempre razão e, no entanto, tem sempre emoção. Com razão ou não, ele irá agir de acordo com a emoção que sente. Para correspondermos às suas necessidades, oferecendo-lhe um melhor serviço, temos de entender a emoção que o leva a pensar que tem razão. É o respeito pela emoção do cliente que fará toda a diferença no atendimento (Guerra, 2011). **O cliente é a única razão.**

Se nos centrarmos nas emoções do outro conseguimos interpretar o seu comportamento e levar a cabo as ações necessárias para alcançar uma comunicação eficaz e harmoniosa.

Desenvolver o Círculo Mágico do Sucesso

Segundo um estudo realizado n...
três atributos principais que atua...
recrutar são, segundo os inquirid...
nicacionais (83%) e capacidade p...

“A [capacidade de] observação é como um músculo. Fica mais forte com o uso e atrofia por falta de uso.”

Navarro, 2014, pág. 29

Já pensou que existem maneiras mais eficazes de passar a sua mensagem?

Experimente o **Banco de Ideias Positivas**:

Em vez de :	Como diria?
Não lhe podemos fornecer o serviço porque ainda não foi autorizado o pagamento.	a)
Já não comercializamos o produto que procura.	b)
Por favor não chegue atrasado para a reunião.	c)
Desculpe, não consigo enviar o relatório na terça feira.	d)

“Se o olhar não surpreende, os lábios não convencem.”

Franz Grillparzer, citado em Thorsten, pág. 50

Imagine que, numa negociação, reconhece, no seu cliente, uma microexpressão de raiva¹: pálpebras apertadas e lábios pressionados um contra o outro.

O que pode fazer?

Em primeiro lugar, parabéns! Reconheceu uma das sete emoções básicas mais comumente descritas na literatura e, particularmente, uma das 26 variantes mais comuns das microexpressões faciais.

Esta microexpressão sinaliza algo que disse ou fez que não agradou ao seu cliente. Uma vez que esta emoção não é favorável a um bom desfecho da negociação, deverá agir imediatamente, por exemplo, introduzindo um tema diferente, afastando-se um pouco para lhe dar mais espaço ou poderá introduzir um tema agradável.

Ao mudar o conteúdo do seu discurso, para além de desviar a atenção de algo percebido como negativo pelo cliente, está também a provocar em si o aparecimento de microexpressões “positivas” e a aumentar a probabilidade de o seu interlocutor a adotar também (*biofeedback*) (Sacavém *et al.*, 2014).

1. No âmbito científico, raiva designa um conjunto de emoções que incluem irritação, desacordo, objeção e desaprovação.

Inteligência Emocional

Argume

Empatia

Saber mesmo o

Rapport

Atitudes de Comunicação Nivelantes

Há uma diferen...
conhecimento teórico -...
os seus pormenores téc...
pessoal - ser capaz de fazer...
conhec...
Podemos encarar as comp...
coordenado de hábitos - o qu...
fazer para executar determ...
significativa exige uma r...
neurobiológico, pretendendo-se...
hábito existente e substituí-lo

Linguagem Positiva

As competências emocionais...
vertentes. Imagine as p...
desenvolvimento traz a...
comercial, negociação e...
em equipa, gestão do...
condução de reun

Criatividade

Expres
Microexp

A inteligência emocional refere-se à...
monitorizar os seus próprios sentime...
conhecer as emoções nos outros e re...
de forma ajustada. Todas estas capa...
que os indivíduos estejam mais ber...
zagem e para a vida (Goleman, 2006)

no ano passado por duas empresas dos EUA, os
almente as empresas procuram quando estão a
dos: atitude positiva (84%), competências comu-
para trabalhar em equipa (74%).

(Millennial Branding & Beyond.com, 2014)

“As emoções ensinaram a humanidade a pensar”

Luc de Vauvenargues, citado em Bradberry & Greaves, 2008, pág. 45

A chave do sucesso do trabalho em equipa reside em competên-
cias emocionais como a autoconsciência, empatia e comunicação.
É a forma como os membros se relacionam e argumentam que
permite produzir resultados muito além daquilo que um indivíduo
sozinho conseguiria (Goleman, 2007).

entação

Conflito e
Cooperação

não é o
que fazer!

ança crucial entre o
- conhecer um conceito e
cnicos - e o conhecimento
er uma utilização prática dos
cimentos.

etências como um “pacote”
ue costumamos sentir, pensar e
minada tarefa. A aprendizagem
mudança profunda ao nível
e simultaneamente enfraquecer o
o por um novo (Goleman, 2007).

Influência
Social e
Persuasão

“O que se aplica aos indivíduos é verdadeiro também para os
grupos: a inteligência emocional é a chave da excelência.”

Goleman, 2007, pág. 227

Já reparou que agradecemos um favor dizendo “Obriga-
do(a)”? Culturalmente, sentimos a *obrigação* de retribuir
com favores do mesmo tipo.

Uma das mais poderosas armas de influência social é o
princípio da reciprocidade (Cialdini, 2008).
Por exemplo, numa negociação, quando alguém faz uma
concessão em termos de preço pode aumentar com isso
a probabilidade de o seu interlocutor se sentir obrigado
a retribuir com uma outra concessão (prazo, forma de
pagamento...).

Tomada de
Decisão

ais são essenciais em todas as
potencialidades que o seu
áreas como o atendimento
vendas, liderança, trabalho
o tempo, apresentações e
niões, entre outras.

Linguagem
Corporal

Quer saber se o seu interlocutor está genuinamente interessado na
vossa conversa ou se quer desaparecer na primeira oportunidade?

Repare para onde este aponta os pés e para onde orienta o corpo:
para si ou para a porta mais próxima!
Os pés e as pernas são as partes do corpo mais honestas (Pease &
Pease, 2005).

Assertividade

ssões e
pressões

à capacidade de um indivíduo
entos, de se automotivar, de re-
esponder com empatia, agindo
acidades são necessárias para
m preparados para a aprendi-
s).

Referências Bibliográficas

- Bradberry, T. & Greaves, J. (2008). *Guia Prático da Inteligência Emocional*. Lisboa, PT: Bertrand Editora.
- Cialdini, R. B. (2008). *Influência – A Psicologia da Persuasão*. Lisboa, PT: Sinais de Fogo.
- Guerra, P. B. (2011). *O Cliente Não Tem Sempre Razão Mas... Tem Sempre Emoção!* Lisboa, PT: Edições Sílabo.
- Goleman, D. (2006). *Inteligência Social*. Barcelos, PT: Círculo de Leitores.
- Goleman, D. (2007). *Trabalhar com Inteligência Emocional*. 4.ª Edição. Lisboa, PT: Temas e Debates.
- Navarro, J. (2013). *Verdade ou Mentira? – Como Saber o Que os Outros Pensam Mas Não Dizem*. Alfragide, PT: Texto Editores.
- Millennial Branding & Beyond.com (2014). *The Multi-Generational Job Search Study 2014*. Consultado em 12 de Agosto de 2015 através de <http://millennialbranding.com/2014/multi-generational-job-search-study-2014/>
- Pease, A. & Pease, B. (2005). *Linguagem Corporal*. Lisboa, PT: Editorial Bizâncio.
- Sacavém, A., Wezowski, P. & Wezowski, K. (2014). *A Linguagem Corporal Revela o Que as Palavras Escondem*. 2.ª Edição. Barreiro, PT: Topbooks.
- Thorsten, H. (2013). *Sei o Que Estás a Pensar*. Lisboa, PT: A Esfera dos Livros.

Sugestões alternativas:
a) Fornecemos o serviço assim que autorizar o pagamento.
b) O produto que procura foi substituído por outro mais indicado para si.
c) Por favor seja pontual!
d) Para que o relatório fique ainda mais completo necessário de mais dois dias.

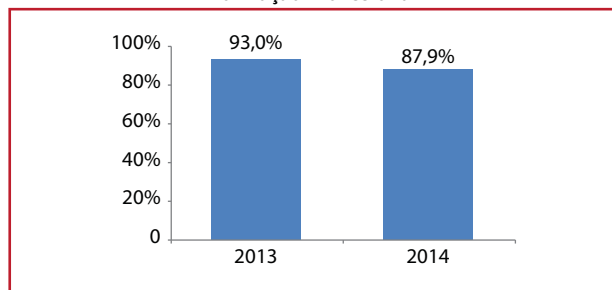
SOLUÇÕES DO BANCO DE IDEIAS POSITIVAS

Formação Profissional na Banca

Alguns Indicadores

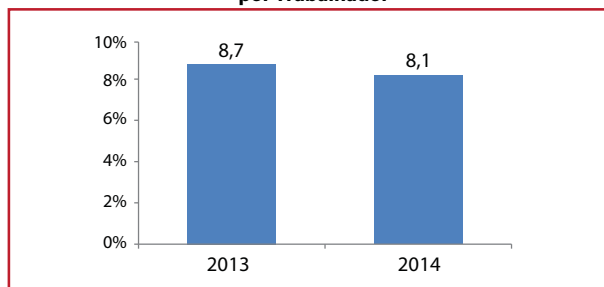
O IFB realiza todos os anos um detalhado estudo sobre Indicadores de Formação na Banca cujos resultados são colocados à disposição dos bancos associados. Partilhámos com os nossos leitores alguns elementos mais relevantes do estudo referente a 2014, no qual participaram 30 instituições que representam a quase totalidade dos bancos existentes em Portugal.

Gráfico 1 – Percentagem de Trabalhadores Abrangidos por Formação Profissional



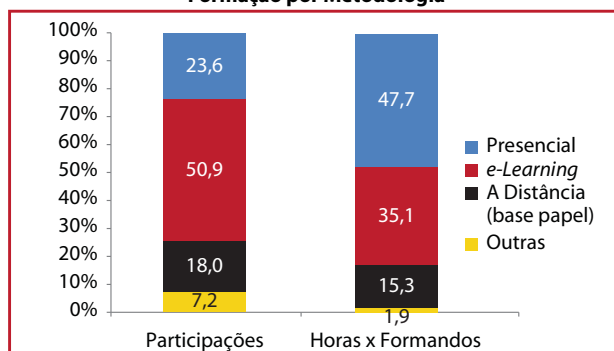
Quase 88% dos colaboradores foram abrangidos por, pelo menos, uma ação de formação profissional.

Gráfico 2 – Número Médio de Ações Frequentadas por Trabalhador



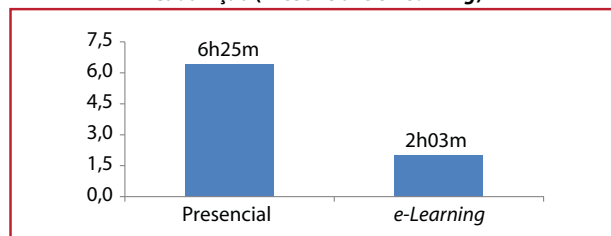
Em média, cada colaborador frequentou mais de oito ações de formação.

Gráfico 3 – Distribuição de Participações e Volume de Formação por Metodologia



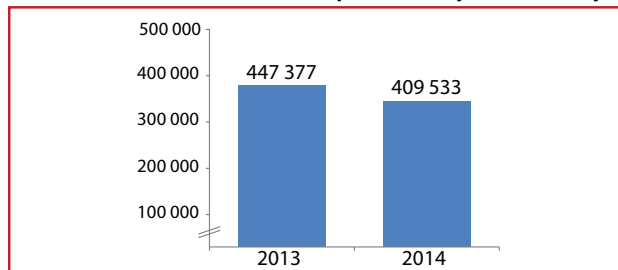
As participações em ações de e-Learning são mais de metade do total.

Gráfico 4 – Duração Média das Participações em Cada Ação (Presencial e e-Learning)



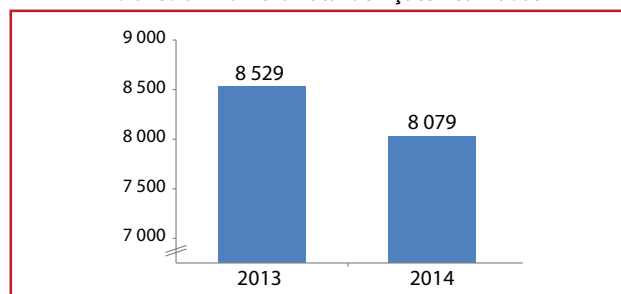
As participações em ações realizadas em e-Learning têm em média duas horas de duração, o que equivale apenas a 25% da duração de cada participação em ação presencial.

Gráfico 5 – Número Total de Participantes em Ações de Formação



Embora diminuindo em relação a 2013, o número de participações em ações de formação foi muito elevado.

Gráfico 6 – Número Total de Ações Realizadas



A mudança do paradigma das estratégias de formação numa sociedade global e interdependente

Reflexão no âmbito das técnicas quantitativas



A formação ao longo da vida é imperativa para assegurar comunicação, expressão eficaz e sucesso individual, no mundo global conectado em rede tecnologicamente sofisticada. A disseminação vertiginosa de conhecimento – e correspondente necessidade de atualização – acarreta mudança do paradigma das estratégias de formação, com significativo impacto na prática e formas de interação instrutor-estudante.

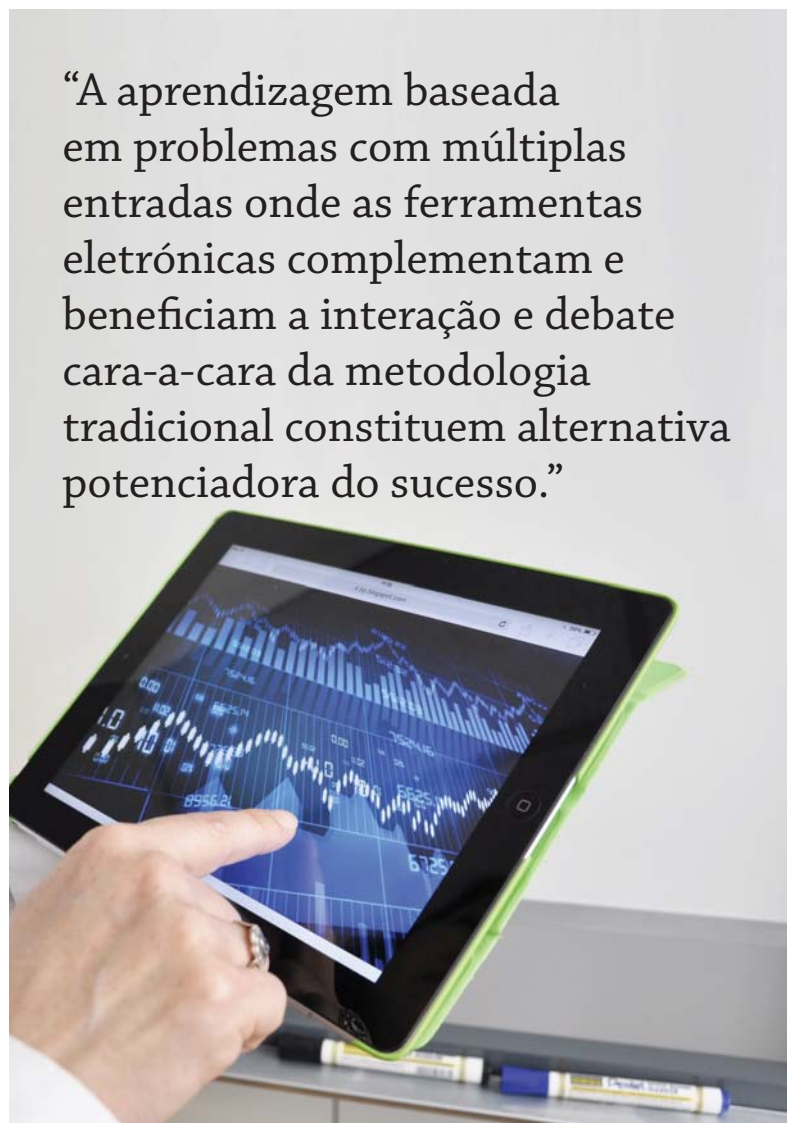
A presente reflexão pretende partilhar a minha opinião para a temática no âmbito da visão estabelecida e experiência adquirida, nomeadamente, na área das técnicas quantitativas contrariando perceção penosa, por vezes injustamente atribuída, a que o seu estudo obriga.

Ricardo Brito Barros

Docente Universitário

A implementação de novas metodologias de aprendizagem potenciadoras do sucesso obriga a reconhecer conscientemente os atributos dos estudantes do séc. XXI na sua maioria nativos digitais onde a tecnologia se encontra incorporada no “ADN” fazendo parte da forma de interação num contexto global multicultural. Neste sentido, recomendaria pesquisa do vídeo, *A vision of students today*, elaborado por Michael Wesch¹ em colaboração com 200 estudantes da Universidade do Kansas como parte do projecto *Digital Ethnography* (2010). Na atualidade é ainda comum utilizarmos metodologia tradicional envolvendo turmas com 100 alunos, existirem professores que sabem apenas o nome de 10% dos estudantes e que utilizam processos baseadas na memorização e assimilação que induzem conhecimento superficial e efêmero. A interligação entre unidades curriculares é por vezes escassa e a informação é apresentada de forma fragmentada e classificada em temas e subtemas de forma pouco apelativa e fastidiosa. Muitos estudantes adquirem livros que nunca abrem, consideram que apenas 20% do que lhes é ensinado terá utilidade, pagam propinas e não assistem a aulas, e embora não seja típico em Portugal, muitos terão uma dívida pecuniária significativa a uma instituição bancária no fim do curso!

O desenvolvimento de habilidade multicanal com realização de múltiplas tarefas em simultâneo é um aspeto muito diferenciador da população em apreço e por vezes difícil de aceitar pelos docentes, muitos deles pertencentes à geração X². Como exemplo, observe-se a sobreposição temporal para um dia típico: um estudante dorme oito horas, vê duas horas de televisão, “navega” três horas na *Internet*, ouve duas horas de música, assiste a três horas de aula, estuda duas horas, gasta uma hora a ver e enviar mensagens, despende duas horas



“A aprendizagem baseada em problemas com múltiplas entradas onde as ferramentas eletrónicas complementam e beneficiam a interação e debate cara-a-cara da metodologia tradicional constituem alternativa potenciadora do sucesso.”

com refeições, e se for estudante noturno terá provavelmente mais um conjunto alargado de horas de trabalho e compromissos familiares para além da atividade académica – a tendência consiste em interiorizar conscientemente o conceito e incorporá-lo na prática docente!

A aprendizagem baseada em problemas³ com múltiplas entradas onde as ferramentas eletrónicas comple-

mentam e beneficiam a interação e debate cara-a-cara da metodologia tradicional constituem alternativa potenciadora do sucesso. A técnica já corrente nalguns cursos de medicina começa agora a dar os primeiros passos noutras áreas, sendo raro encontrar Universidades que ofereçam a maioria das unidades curriculares nesta modalidade. As estratégias incluem ativação de conhecimento prévio e definição de planificações que permitam desenvolver capacidade de estabelecer pensamento crítico, exercer auto regulação, estimular reflexão profunda e retenção e ainda obter flexibilidade cognitiva na resolução de problemas. O estudante assume grande responsabilidade no processo de aprendizagem e o professor assume um papel facilitador providenciando orientação, conselho, servindo de modelo e assegurando alinhamento com os objetivos. No caso das técnicas quantitativas é fundamental a utilização das ferramentas sem especial perceção de esforço, nomeadamente em fases iniciais do percurso académico em que a probabilidade de abandono é superior. Adicionalmente há a considerar a insegurança e receio do insucesso, que caracterizam alguns formandos nomeadamente o estudante adulto que regressa à Universidade, muitas vezes, após longo período de interrupção. São conceitos chave que tornam desafiador definir metodologias que permitam atingir níveis de excelência com desenvolvimento de conhecimento profundo sem que para isso seja necessário trabalho excessivo. É fundamental despertar interesse e incluir, se possível a componente lúdica. Neste âmbito, destacaria a ideia de podermos inverter sequência tradicional e apresentar/analisar conclusões e resultados finais em fase introdutória. Por exemplo, numa escola de artes, o estudo da técnica de contraponto e análise da partitura de um concerto para cravo e orquestra de Bach⁴ (Figura 1A), tarefa bastante complexa, poderá ser precedida da audição de um ou mais andamentos desse ou de outros concertos de Bach!

No âmbito das técnicas quantitativas podemos ensaiar técnica semelhante: é comum assumir em estudos inferenciais a normalidade da população alvo sendo necessário recorrer a testes estatísticos apropriados como os de Shapiro-Wilk ou Komolgorov-Smirnov que o atestem. A planificação pode envolver exemplificação de aplicação recorrendo a *software* estatístico comum como SPSS, EViews, STATA, SAS ou Minitab, o que é simples, rápido e

“É fundamental despertar interesse e incluir, se possível a componente lúdica.”

não envolve esforço significativo. O detalhe dos cálculos e interpretação matemática (Figura 1B), tarefa bem mais exigente, seria efetuada posteriormente e mais tolerada após perceção da aplicação prática.

A metodologia PBL é favorecida por processo colaborativo com organização em pequenos grupos que abordam temas com diferentes graus de complexidade. O instrutor na área quantitativa poderia implementar atividade detonadora com breve apresentação da temática, chamando a atenção para os conceitos chave que deverão ser aprofundados e explorados, o que pode envolver exibição de vídeo noticioso nomeadamente sondagem de opinião.

Figura 1A – Manuscrito de concerto para cravo de Johann Sebastian Bach. Elias Gottlob Haussmann Portrait of Johann Sebastian Bach, 1748



<http://www.bach-digital.de/content/index.xml>

Figura 1B – Algumas expressões matemáticas associadas aos testes estatísticos de Shapiro-Wilk e Komolgorov-Smirnov

$$W = \frac{\left(\sum_{i=1}^n a_i x_{(i)} \right)^2}{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$

$$F_n(x) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \begin{cases} 1 & \text{if } y_i \leq x, \\ 0 & \text{caso contrário} \end{cases}$$

$$D_n^+ = \max (F_n(x) - F(x))$$

$$D_n^- = \max (F(x) - F_n(x))$$

https://en.wikipedia.org/wiki/Shapiro%E2%80%93Wilk_test
https://pt.wikipedia.org/wiki/Teste_Kolmogorov-Smirnov

Fase posterior envolve pesquisa realizada pelo formando ou grupo a recursos abertos como www.merlot.org⁵, e ferramentas como "Online Statistics-an online statistics book with simulations and video". Com base em software adequado cada grupo realiza os passos, por exemplo, de um teste estatístico: elaboração das hipóteses; definição do nível de significância; escolha da estatística teste; cálculo do correspondente *p-value* e tomada de decisão. Os *outputs* gerados são organizados na forma de quadro-resumo e discutidos em sessão plenária com direcionamento e moderação do professor. A incorporação da tecnologia pode progredir, nomeadamente pela publicação de *podcast* elaborado pelos grupos na plataforma da unidade curricular que pode ser revisitado posteriormente num regime de enorme flexibilidade temporal e geográfica.

A exemplificação partilhada representa reflexão introdutória num tema vastíssimo e com múltiplas abordagens de sucesso tendo subjacente a ideia de iniciar com olhar generalista e descontraído o tópico de interesse e progredir posteriormente para nível superior de abstração. Em minha opinião, a ilustração do conceito é bem conseguida nas serpentes de Maurits Escher (Figura 2), obra apelativa que nos remete em olhar mais atento para descrição matemática de operações de simetria: as serpentes apresentam simetria ternária para eixo de rotação perpendicular ao plano do papel e observação mais lata (removendo parte do corpo de cada serpente) permite

imaginar três planos de reflexão verticais, um plano de reflexão horizontal, ou ainda três eixos de rotação binários no plano do papel, elementos de simetria que encontramos em grupos pontuais como C_{3v} ou D_{3h} ! ■

Figura 2 – Snakes, 1969, Maurits Cornelis Escher (1898-1972)



<http://www.wikiart.org/en/m-c-escher/snakes>

1. Kansas State University, <https://www.k-state.edu/media/mediaguide/bios/weschbio.html>
2. Geração nascida após o "Baby boom" – inclui as pessoas nascidas a partir do início dos anos 1960 até ao final dos anos 1970.
3. Mais comumente reconhecida pelo acrónimo *PBL-problem based learning*.
4. Neste contexto, das inúmeras gravações disponíveis recomendaria particularmente as do agrupamento *The English Concert*, dirigidas por Trevor Pinnock, Archiv, 1981.
5. *Multimedia Educational Resource for Learning and Online Teaching*, a program of the California State University System partnering with education institutions, professional societies, and industry.

inforBANCA

Em formato digital



Descarregue a App em qualquer Tablet ou Smartphone Android ou iOS à sua disposição.

Ou aceda através do link: <http://inforbanca.mobi-shout.com>



A inforBANCA disponível para dispositivos móveis resulta de uma parceria com a mobinteg.



www.mobinteg.com | info@mobinteg.com



Em formato impresso

Pode ainda inscrever-se e receber a inforBANCA em formato impresso, gratuitamente, no seu local de trabalho.

Envie um e-mail para inforbanca@ifb.pt com os seguintes dados:

- Nome
- Banco
- Balcão/Serviço

Caso já se encontre inscrito e pretenda fazer alterações ao seu registo, envie-nos um e-mail com o seu N.º de Assinante.

Se é bancário



Diga-nos como É...

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



Paulo Correia

Paulo Correia

Gerente na
CCCAM

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

Desempenho as funções de gerente desde 2007. Iniciei funções na banca em 1995, com a função de Multifunções (Caixa). A progressão na carreira foi acontecendo de forma gradual e sustentada, tendo como pilar o empenho e dedicação em tudo o que faço ainda hoje.

Descreva-nos, em breves palavras, o seu dia a dia de trabalho.

Sempre que possível os dias de trabalho são planeados com alguma antecedência e orientados para a estratégia comercial definida para a agência e campanhas em curso. O meu trabalho é desenvolvido da seguinte forma:

- Coordenação dos colegas na gestão das carteiras e captação de novos clientes;
- Acompanhamento do trabalho administrativo da agência e manutenção de padrões de qualidade;
- Visitas aos clientes existentes e a potenciais clientes;
- Atendimento na agência.

Diga-nos as qualidades que considera absolutamente imprescindíveis num responsável de balcão.

A atividade bancária caracteriza-se atualmente, para além de dinâmica e do panorama fortemente concorrencial, por uma crescente satisfação.

O Gerente Bancário é o primeiro elemento motivador, líder e formador de toda a equipa. Tendo ainda uma responsabilidade acrescida na eficácia coletiva da equipa.

As suas capacidades de influência na Agência devem resultar, não da sua posição explícita na estrutura hierárquica, mas da liderança informal que desenvolve. Deve ter capacidades acrescidas de escuta e diálogo. Deve ser flexível, envolver-se pessoalmente e contar com seus próprios recursos para que as coisas aconteçam de forma a dirigir e motivar pessoas.

O Gerente Bancário deverá assegurar que na sua agência ocorra permanentemente uma ação centrada nas necessidades do cliente e na identificação de novas oportunidades de negócio.

O gerente deve ser persistente e estar comprometido de forma a conseguir alcançar os objetivos.

Quais os aspetos da atual crise com mais influencia no relacionamento com os clientes?

As empresas, hoje, para se tornarem competitivas e manterem-se no mercado devem adotar condutas calcadas na seriedade, justiça e na priorização da integridade e dos direitos das pessoas com quem se relacionam. É extremamente crucial identificar maneiras de, além de conquistar clientes, mantê-los e torná-los fiéis também.

Para se sobressair no mercado é necessário ter consciência que o cliente quer um atendimento humanizado com foco em suas reais necessidades. Com a crise, o cliente tende a pensar bem antes de consumir a maioria dos itens e onde os consumir. É mais confortável e seguro procurar locais que conhece e que conhecem as suas preferências.

Não é aceitável perder um cliente porque este não gostou da forma como foi recebido, não simpatizou com alguém, não lhe respondemos, telefonou e ninguém o atendeu... enfim, por razões que não podem ser razões.

Os clientes estão cada vez mais exigentes, atentos e informados, gostam de ser tratados de forma profissional e diferenciada e esperam que as suas expectativas sejam correspondidas. Apostar no relacionamento pode não ser uma receita milagrosa para a crise, mas assume-se, sem qualquer dúvida, como uma estratégia crucial num momento como o que vivemos

Que impacto tem tido a formação profissional na sua vida?

Considero a formação uma ferramenta eficaz para nos mantermos atualizados face à rapidez com que o meio envolvente se altera, bem como face à quantidade de informação que temos de digerir diariamente.

A incerteza é, assim, um fator com que nos habituámos a conviver. Já não há carreiras pré-definidas, já não há certezas, mas há, isso sim, oportunidades, e são essas oportunidades que nos possibilitam desenvolver a nossa carreira dentro ou fora da instituição onde estamos, dentro ou fora do setor bancário.

As oportunidades surgem apenas para aqueles que desenvolveram competências suficientes para poderem ter uma *performance* positiva no mercado criando valor acrescentado à entidade empregadora através de uma cada vez melhor qualidade do serviço prestado ao cliente. ■

A Relevância da Formação ... Mas

Terminadas as férias e no regresso ao trabalho e às aulas ciclicamente os temas da educação e da formação e os fatores que as potenciam ganham relevância. **Mas**, o que falta ainda demonstrar sobre os benefícios da formação para os indivíduos, para as empresas e para a sociedade?

Se questionássemos a generalidade dos políticos, os gestores e os trabalhadores sobre a relevância que atribuem à formação para a riqueza do país, para a competitividade das empresas e para o desenvolvimento profissional dos indivíduos, estou certa que a resposta, quase unânime, seria: a formação é um fator determinante para a obtenção desses desígnios. **Mas**, arrisco também a formular a hipótese pessimista que olhando para o investimento refletido nas dotações orçamentais que esses mesmos agentes atribuem às atividades de formação nos períodos de crise económica, concluiríamos que a formação, à semelhança da renovação do parque automóvel, é afinal perspetivada como uma prática bonita de se ter quando há folgas.

Mas, não falta evidência empírica (veja-se, por exemplo, os trabalhos de Aguinis e Kraiger, 2009) de que o investimento em formação tem retorno económico e social e, por isso mesmo, a formação deve ser considerada como um dos pilares das estratégias de sustentabilidade.

A investigação evidencia que a formação contribui direta e indiretamente para o desempenho dos indivíduos e das equipas (através do desenvolvimento de competências estratégicas, técnicas e metodológicas, do desenvolvimento de atitudes, do aumento da motivação, da



Teresa Pereira Esteves
Coordenadora da Secção
Professora do ISGB

“[...] o investimento em formação tem retorno económico e social e, por isso mesmo, a formação deve ser considerada como um dos pilares das estratégias de sustentabilidade.

perceção de autoeficácia, da melhoria do ajustamento intercultural, da capacidade de planeamento, de comunicação e de coordenação de equipas); a título ilustrativo, considerem-se os resultados de estudos que revelam que a formação tem um impacto positivo na perceção de auto-

eficácia e no desempenho de agentes comerciais no sector financeiro.

Adicionalmente existe também suporte para os benefícios diretos e indiretos da formação para o desempenho organizacional (lucro, redução de custos, aumento da quantidade e da qualidade da produção, redução do *turnover*, aumento da reputação organizacional).

Proporcionar oportunidades de formação é transmitir aos

empregados a mensagem que a organização os considera e se preocupa com o seu desempenho e desenvolvimento.

Relativamente aos benefícios da formação para as sociedades, diversos estudos e relatórios (e.g. Rodrigues, 1991,

“Proporcionar oportunidades de formação é transmitir aos empregados a mensagem que a organização os considera e se preocupa com o seu desempenho e desenvolvimento.”



Relatórios de Desenvolvimento Humano do PNUD) sistematicamente concluem sobre a interação virtuosa entre investimento em formação, desenvolvimento do capital humano, escolhas tecnológicas e organizacionais qualificantes, melhoria da especialização produtiva e prosperidade económica.

Mas não basta investir em formação... Consideremos apenas a informação sobre o Fundo Social Europeu, de acordo com Mateus *et al*, 2013, somando o financiamento da União Europeia, a contrapartida pública nacional e a contrapartida privada nacional, o investimento em formação no país, financiado pelo Fundo Social Europeu (maioritariamente em aprendizagem ao longo da vida, qualificação inicial de jovens e formação avançada de quadros), ascendeu a cerca de 26 milhões de euros entre 1989 e 2011. Mas, de acordo com os mesmos autores, entre outras fontes, Portugal está entre as economias europeias com menor produtividade e onde as pessoas trabalham com horários mais elevados, ficando a produtividade por hora a cerca de metade da média europeia. Neste trabalho os autores ressaltam as atividades financeiras e de seguros como sendo as que na última década têm apresentado uma produtividade alinhada com o padrão europeu, facto a que não será certamente alheio o investimento que foi efetuado pelo setor financeiro em formação.

Como maximizar e acelerar o retorno do investimento em formação?

A formação não deve ser perspetivada como um elixir mágico para rejuvenescer modelos de organização e gestão ineficientes ou para corrigir opções estratégicas ultrapassadas, baseadas no fazer mais do mesmo ou no fazer o que todos os outros fazem, a formação não pode ser também perspetivada como um analgésico para atenuar, entre outros males, os resultados de processos de recrutamento e seleção inexistentes ou deficitários. Para maximizar os resultados da formação é necessário assumi-la como uma atividade empresarial estratégica, assente num processo rigoroso de diagnóstico de necessidades e na definição clara de objetivos, considerando o presente e o futuro pretendido para o negócio.

A conceção dos programas, a seleção dos formandos, a escolha das metodologias pedagógicas e das formas de distribuição da formação deverão integrar o conhecimento existente sobre os princípios facilitadores da aprendizagem e considerar o tipo de competências e atitudes a desenvolver. Refira-se que os resultados da investigação sobre as formas de distribuição da formação referem que os benefícios da utilização da tecnologia, por exemplo, da *Web*, podem ser potenciados quando os formandos são enquadrados e recebem apoio e orientação para gerir o processo de aprendizagem.

É importante que os benefícios da formação sejam documentados.

Estudos Internacionais revelam que menos de 5% de todos os programas de formação são avaliados em termos dos benefícios financeiros que proporcionam às empresas. A avaliação da formação deve incidir em indicadores úteis para todos os *stakeholders* do processo, nomeadamente para as entidades financiadoras.

Mas, a formação não cria valor se os conhecimentos adquiridos e as capacidades desenvolvidas não forem incorporados no desempenho profissional e há evidência (e.g. Caetano, 2007) de que, para isso acontecer, é necessário que nos locais de trabalho sejam criadas oportunidades para a aplicação do aprendido e estímulos para o fazer, nomeadamente o apoio por parte das chefias e dos colegas e recompensas extrínsecas e intrínsecas associadas à transferência.

Em síntese, sobre a relevância da formação não há já muito a demonstrar, MAS certamente há ainda muito a fazer para que os benefícios sejam maximizados. ■

Referências Bibliográficas

- Aguinis, H., Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations and society. *Annual Review of Psychology*, 60: 451-474
- Caetano, António (2007). *Avaliação da Formação. Estudos em Organizações Portuguesas*. Livros Horizonte, Lisboa.
- Mateus, Augusto (Coord.) (2013). *25 anos de Portugal Europeu: A economia, a sociedade e os fundos estruturais*. Fundação Francisco Manuel dos Santos, Lisboa.
- Rodrigues, Maria João (1991). *Competitividade e recursos humanos*. Publicações Dom Quixote, Lisboa.

Para Além da Formação...



Paulo Cristo

Paulo Cristo

Gerente na CGD

Se és o tipo mais inteligente da sala...

Longe vai o ano de 1992 quando o IFB deu início a uma aventura estratosférica sem paralelo no ensino profissional em Portugal, considerando a elevada taxa de colocação de jovens no mercado de trabalho.

Naquele tempo, como tantos outros jovens, com as indecisões habituais relativamente ao futuro profissional, ao ler o anúncio do 1.º Curso Geral Bancário a iniciar pelo IFB em regime de alternância, interroguei-me: Porque não?

Volvidos 22 anos, após conclusão do curso, licenciiei-me em Gestão Bancária e Seguradora, especializei-me em Gestão para a Banca (PAGB/Univ. Católica) e aventurei-me numa pós-graduação em Administração de Insolvências e Recuperação de Empresas (Coimbra Business School)... A PG hei-de terminar... Só porque sim!!

Profissionalmente tive e tenho uma sorte tremenda, na Caixa tenho tido a oportunidade de trabalhar com pessoas mais capazes do que eu, mais competentes do que eu, o que me tem permitido evoluir, porque aprendo a cada dia que passa (sou estimulado a abandonar a minha zona de conforto e a entrar na minha zona de esforço).

Quando pertencemos a uma organização como a Caixa, comprometemo-nos com a Excelência, tornamo-nos melhores e contribuimos para uma Caixa melhor.

Curiosamente não senti qualquer dificuldade em interpretar este conceito; esta ambiciosa forma de interagir e de evoluir profissionalmente; pois tal critério de exigência foi-me introduzido de uma forma natural pelo Instituto de Formação Bancária quando era jovem.

Foi esta formação, exigente, que permitiu que ingressasse na CGD em 1995 e, logo em 1999, iniciasse funções de gestão.

Só uma Organização como a Caixa, comprometida com a formação e na aposta dos jovens, permitiu que iniciasse funções de gestão aos 23 anos.

Este é o testemunho que gostaria de deixar aos jovens que frequentam os cursos do IFB ou que ponderam frequentar:

“Não tenham medo de ambicionarem mais, de desejarem ser excelentes profissionais na Banca, de abraçar novos desafios, de se relacionarem com pessoas mais inteligentes que Vós... Far-vos-á crescer e melhorar as vossas competências.”

Se és o tipo mais inteligente da sala... Estás na sala errada!



Ler no ecrã... Práticas dos bancários

Ler no ecrã tornou-se uma prática habitual, quer na nossa vida pessoal, quer na nossa vida profissional. Para a maior parte das pessoas é impensável não aceder com regularidade à tecnologia para efetuar leituras. E esse exercício faz-se cada vez mais através do uso de dispositivos móveis, o que promove a disponibilização de publicações digitais. Inerentemente, no sistema educativo e na formação profissional, há um incentivo à utilização de recursos digitais.

Como se mostra a população bancária perante esta realidade?

Alguns dados estatísticos de um estudo efetuado em julho¹

E ainda

64,7%



Academ a sites pelo menos uma vez por dia

61,6%



Leem jornais online pelo menos uma vez por dia

38,2%



Academ a redes sociais pelo menos uma vez por dia

41,8%



Academ ao youtube pelo menos uma vez por semana

56%



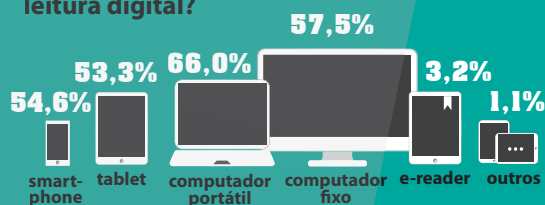
Academ a websites para se manterem atualizados profissionalmente

81,6%

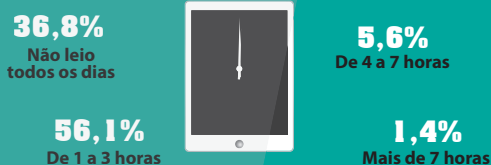


Utilizam a Web para pesquisar informação

Que dispositivo utiliza para leitura digital?



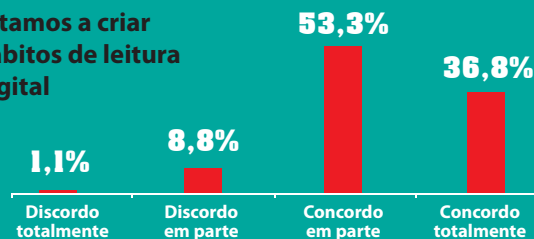
Diariamente dedica quantas horas à leitura digital?



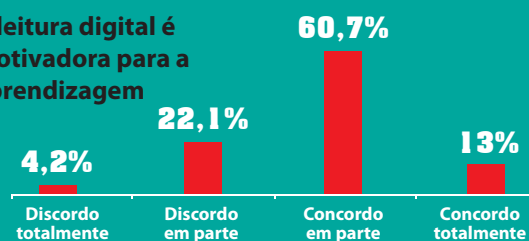
Frequência no acesso a revistas digitais.



Estamos a criar hábitos de leitura digital



A leitura digital é motivadora para a aprendizagem



As revistas digitais são um bom recurso para a formação profissional



1. Os dados empíricos aqui apresentados têm origem em 570 respostas, de colaboradores bancários, a um inquérito por questionário online, aplicado em julho de 2015.



Formação Profissional

Cursos Presenciais

2015

ÁREAS/CURSOS	OUT	NOV	DEZ
Área de Comportamento Organizacional			
Gestão do Tempo		17 e 18 (P)	
Liderança de Equipas	08 e 09		
Área de Contabilidade e Análise de Empresas			
Análise Económico-Financeira de Empresas	14 a 16	02 a 04 (P)	
Auditoria Interna Bancária – Nível I – Módulo Base	19 a 23		
Auditoria Interna Bancária – Nível II – Módulo Complementar		09 a 13	
Avaliação Financeira de Projetos		02 a 04	
Consolidação de Contas nas Empresas		16 e 17	03 e 04 (P)
Introdução às Normas Internacionais de Contabilidade		09 e 10 (P)	03 e 04
Área de Crédito			
Análise de Risco de Crédito		18 a 20	
Crédito à Habitação	12 e 13		1 e 2
Crédito a Particulares e a Empresas	12 e 13		
Gestão e Recuperação de Crédito			14 a 16
O PARI & o PERSI – As Regras do Crédito	13	2 (P)	
Área de Direito			
Cheque – Normas e Procedimentos	12 e 13		
Clientes Bancários – Enquadramento Jurídico		09 e 10	
Contratos e Garantias do Crédito	08 e 09		
Fiscalidade – O Impacto da Tributação nos Produtos Financeiros		26 e 27	
Garantias Bancárias	29 e 30		
Insolvência e o Processo Especial de Revitalização		23 e 24	
Letra e Livrança	26 e 27		
Registos e Notariado			17 e 18
Sigilo Bancário		25	
Área de Marketing e Gestão da Atividade Comercial			
Comunicação por Telefone – Qualidade e Excelência	15 e 16 (P)	05 e 06	
Qualidade no Atendimento			01 e 02
Técnicas de Negociação e Venda	19 e 20		
Área de Mercados Financeiros			
Fundos de Investimento - Análise de Rentabilidade e Risco	28		
Mercado e Produtos Financeiros		02 a 04	
Mercado Monetário e Cambial	29 e 30 (P)		10 e 11
Operações de Bolsa e a Interligação aos Mercados	12 e 13		
Área de Operações e Técnicas Bancárias			
Anti-Money Laundering & Counter-Terrorism Financing - Update	07 (P)	17	
Anti-Money Laundering & Counter-Terrorism Financing	26 e 27		
Conta e Depósito Bancário			09
Deteção da Falsificação e Contrafação de Meios de Pagamento		11	
Meios e Sistemas de Pagamentos Eletrónicos	14		
Operações Documentárias no Comércio Internacional		26 e 27	

(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





antonioramalho, Flickr, Creative Commons

A Exposição que o Leva a Casa de Mário Cesariny



O **Museu da Eletricidade**, em Lisboa, apresenta-lhe até ao próximo dia 11 de outubro, uma visita à casa de Mário Cesariny pelo olhar do fotógrafo Duarte Belo.

Esta exposição de fotografias de Duarte Belo

mostra a casa do poeta e pintor Mário Cesariny (1923-2006), na rua Basílio Teles, em Lisboa, e os seus livros, quadros, manuscritos, objetos. Comissariada por António Gonçalves a exposição pode ser vista no Museu da Eletricidade, numa parceria com a Fundação Cupertino de Miranda

As fotografias foram realizadas no âmbito da atribuição a Mário Cesariny do Grande Prémio EDP – Artes Plásticas, em 2002, no âmbito do qual a Fundação EDP realizou uma exposição retrospectiva do artista, que esteve patente no Museu da Cidade em Lisboa, entre 2004 e 2005.

No Museu da Eletricidade a exposição pode ser vista **de 4 de setembro a 11 de outubro.** ■

Temporada Gulbenkian

A Música é para Todos!

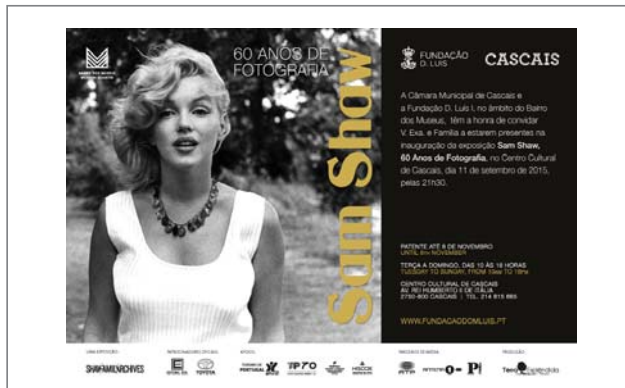
A variedade da temporada manifesta-se através dos ciclos que formam o mosaico da oferta aos diferentes públicos: Coro e Orquestra Gulbenkian, Jazz em Agosto, Grandes Intérpretes, Concertos de Domingo, Música de Câmara, Músicas do Mundo, Solistas da Orquestra Gulbenkian, Música Antiga, Ciclo de Piano e MET Opera Live in HD, aos quais se juntam o Festival Cantabile, os Concertos Participativos e outros concertos como Música em São Roque – Caminhos da Santa Casa, Orquestra XXI, colaborações com a rede enoa e ainda mais. ■



<http://www.musica.gulbenkian.pt>

O Olhar de Sam Shaw para a Esvoaçante Saia de Marilyn...

Retrospectiva Sam Shaw: 60 Anos de Fotografia



<http://fundacaodoluis.pt>

O Centro Cultural de Cascais mostra uma retrospectiva dos 60 anos de carreira de Sam Shaw, o fotógrafo que privou com Marilyn Monroe ou Marlon Brando e também fixou o movimento pelos direitos cívicos dos negros. ■

Data: De 12 setembro até 8 de novembro 2015

Local: Centro Cultural de Cascais

E ainda...

Exposição Caprichos de Goya Coleção de Gravuras de Goya

Caves Calem
Vila Nova de Gaia

2ª a domingo – 10h às 19h



<http://lifestyle.sapo.pt>

Exposição A Viagem de Darwin

Templo da Poesia
Parque dos Poetas – Oeiras

3ª a domingo – 10h às 19h



<http://caneiahortela.com>

Espectáculo Slava's Snow Show

Coliseu do Porto – 2 e 3 outubro
CCB – 6 e 11 outubro



<http://www.coliseum.pt>



Atividades Internacionais do IFB

África

Projeto de Assistência Técnica ao Instituto de Formação Bancária de Angola (Proj.AT/IFBA)

Desde o início de 2014, o IFB-Portugal tem vindo a prestar assessoria ao Instituto de Formação Bancária de Angola (IFBA) no âmbito do seu processo de reestruturação orgânica e funcional, bem como a desenvolver, de acordo com o planeado, as atividades previstas no Plano de Implementação do Projeto de Assistência Técnica ao IFBA. Durante o presente ano, realizar-se-á a 3.ª Reunião do *Steering Committee*, entidade responsável pelo acompanhamento da execução do Proj.AT/IFBA.

O *Steering Committee* é composto por, o Presidente da Direção do IFBA, António Simões Matias, o Diretor Geral do IFBA, Cruz Sebastião dos Santos, o Diretor Geral do IFB-Portugal, Aníbal Santos, e o Diretor do Gabinete de Relações e Projetos Internacionais – África do IFB-Portugal, Reinaldo Figueira.



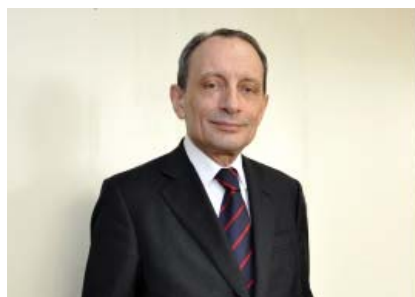
Outros Projetos em Parceria com o IFBA

Em complementaridade ao Proj.AT/IFBA, o IFB-Portugal preparou e desenvolveu, de entre outros cursos, seis edições do Curso Intensivo para Jovens Candidatos à Banca (CIJCB), cujo principal objetivo é transmitir, a formandos que pretendam vir a desempenhar funções na banca ou noutras instituições financeiras, um conjunto de competências e de conhecimentos sobre a atividade bancária. As diversas edições do Curso registaram uma grande adesão, tendo alguns dos formandos sido contactados por Instituições Bancárias locais, visando o seu recrutamento.

Outras Atividades em África

IFB-Portugal & Países Africanos de Língua Portuguesa & Timor-Leste

O IFB-Portugal continua a desenvolver uma intensa atividade com as instituições dos sistemas financeiros dos Países Africanos de Língua Portuguesa e de Timor-Leste. No decorrer do presente ano estão previstas deslocações a Moçambique e a Cabo Verde para reuniões de trabalho com instituições do setor bancário e com o IFBM – Instituto de Formação Bancária de Moçambique com o objetivo de levantamento das necessidades de formação, divulgação de cursos e identificação de adicionais exigências formativas. ■



LUÍS VILHENA DA CUNHA

Luís Vilhena da Cunha deixou, em julho, de desempenhar o cargo de Diretor Geral do Instituto de Formação Bancária e de Presidente do Instituto Superior de Gestão Bancária funções que exerceu durante mais de 12 anos por nomeação da Associação Portuguesa de Bancos.

Em comunicado, o Presidente da APB salientou o “elevado profissionalismo, dedicação e competência que o Dr. Vilhena da Cunha manifestou no exercício das suas funções e o reconhecimento do sistema bancário pelo contributo dado para a qualificação e enriquecimento de muitos quadros bancários”.

Europa



Projeto SMEQUAL – SMEs' Qualification Handbook

(nov. 2013 – nov. 2015)

Quer criar uma nova qualificação profissional na sua PME? Que etapas deverá seguir?

O principal *output* do projeto SMEQUAL consiste na criação de um "Guia (Europeu) para as Qualificações nas PME" que qualquer operador de formação poderá consultar e seguir as orientações transmitidas, de forma a poder elaborar facilmente qualificações ajustadas às diferentes PME.

O projeto encerra no dia 15 de outubro, em Roma, com a Conferência Final – "**SMEs in Europe: enhancing competencies and employability**". O IFB – parceiro com o papel de **avaliador do projeto** – irá participar como orador com uma intervenção focada na garantia da Qualidade no âmbito da criação de qualificações profissionais baseadas em competências. ■



Reunião de parceiros – Bruxelas

Para mais detalhes, consulte o site do projeto www.smequal-eu.com

Parceiros:



Programa da Conferência

- **Opening Session**
Mario Spatafora, Secretary General, Effebi Association (IT)
- **ECVET Implementation and Results across Europe**
Natalia Riesgo, Project Officer, EACEA (IT)
- **Overview of the ECVET in Italy: Achievements and Future Developments**
Pietro Antonio Varesi, President, ISFOL (IT)
- **Implementing ECVET Principles into Polish Education System**
Horacy Debowski, National ECVET Expert Team, Educational Research Institut (PL)
- **Innovation and Competence Needs in the Italian SMEs**
Massimo Maria Amorosini, General Director, CONFAPI (IT)
- **Enhancing Employability Through Competence Based Professional Qualifications for SMEs Across Europe**
Martin Jefflen, President, EUROCADRES (BE)
- **SMEQUAL European Handbook for Designing Professional Qualifications for SMEs**
Mario Spatafora, Secretary General & Ana Maria Cotovanu, Project Manager, Effebi Association (IT)
- **A Model of Competence Based Qualification HR Professional**
Elisa Antonioni, Vice President, AIDP Abruzzo (IT)
- **Quality Standards in the Implementation of Professional Qualifications Across Europe**
Ana Barros Graça, Pedagogical Consultant / Vet Expert, IFB-Instituto de Formação Bancária (PT)
- **ECVET Impact in the Development of VET Programmes**
Raphal Wash, PAIZ Consulting (PL)

Formação em Alternância na Banca

Lisboa e Porto

Mais 88 Diplomados!

No início de Setembro, em Lisboa e no Porto, os Jovens da 22.ª edição do Curso de Técnicas e Operações Bancárias, após os 3 Anos de Curso, presaram as Provas Finais tendo, deste modo, concluído o seu percurso formativo, nesta etapa determinante da sua vida. São, pois, os mais recentes Diplomados num total de 2 360 em 23 anos de existência do curso.

Agradecemos a todos quantos colaboraram diretamente na sua Formação – Formadores em Sala e Tutores das Agências Bancárias – e a todos os que, diariamente, tornam este Curso possível.

Mais uma vez, tivemos um *feedback* positivo dos representantes dos Bancos que participaram nos Júris das Provas Orais, uma vez que nos fizeram notar a qualidade demonstrada pelos nossos Jovens, em termos de conhecimentos e de atitude/postura, referindo, alguns deles, que não faziam ideia que pudessem sair do Curso com tão boa preparação.

Desejamos aos Recém Diplomados as maiores felicidades, pessoais e profissionais! ■

LISBOA



PORTO



Novo Ano Letivo – 25.ª edição

Mais uma edição – a 25.ª – teve início em Lisboa e no Porto, com a realização de sessões de acolhimento e de abertura aos novos alunos.

Estas sessões foram conduzidas pela direção do IFB, e com a participação de formadores, alunos e alguns convidados.

Mais de uma centena de alunos iniciou, assim, uma nova etapa na sua vida, que, com estudo, empenho e dedicação, certamente será bem sucedida.

O IFB formula votos de muito sucesso aos novos alunos de 2015/2016! ■





PÓS-GRADUAÇÕES 2015/2016

Veja as
Condições Especiais

Gestão de Bancos
(180 horas)

Lisboa e
Porto



Curso Avançado de Gestão Bancária
(200 horas)



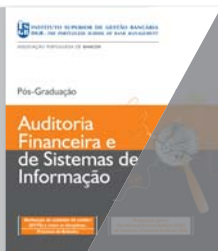
**Investimentos e Mercados
Financeiros**
(180 horas)



Compliance
(180 horas)



**Auditoria Financeira
e de Sistemas de
Informação** (210 horas)
Preparação para o CIA –
Certified Internal Auditor do IIA



Condições Especiais 2015/2016

1

Descontos:

- 10% na 2ª inscrição
- Grupos: 5 inscrições 20%

2

Antigos Alunos

- Formação em Alternância (IFB)
- Licenciaturas (ISGB)
- Pós-Graduações (ISGB)

**Isenção do
Valor da Matrícula**

3

**Bolsas de Mérito
para os Melhores Alunos
das Licenciaturas**

**frequência gratuita de
Pós-Graduação**

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

Informações

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

www.isgb.pt

pos-graduacoes@isgb.pt



Curso

Crédito a Particulares e a Empresas

Data: 12 e 13 out.
Horário: 09h00 – 12h30
13h30 – 17h00
Duração: 14 horas
Local: Lisboa

Anti-Money Laundering & Counter-Terrorism Financing

Metodologia: e-Learning ou Presencial (26 e 27 out.)
Duração: e-Learning: 8 semanas
Presencial: 14 horas
Local: Lisboa (presencial)

Curso

O PARI & o PERSI

Data: 13 out.
Horário: 09h00 – 12h30
13h30 – 17h00
Duração: 7 horas
Local: Lisboa

Workshop ... **NOVO**

A DMIF 2 e o Ambiente Regulatório dos Produtos Financeiros

Data: 27 out.
Horário: 09h00 – 12h30
13h30 – 17h00
Duração: 7 horas
Local: Lisboa

Workshop ... **5ª Edição**
Revista e atualizada

FATCA, Common Reporting Standard, as Novas Diretivas da UE e as “Listas Anti-Paraísos Fiscais”

Data: Lisboa: 13 e 20 out.
Horário: 09h00 – 12h30
13h30 – 17h00
Duração: 14 horas

CURSO DE

>> ESPECIALIZAÇÃO EM BANCA E FISCALIDADE INTERNACIONAL EUROPEIA

Início: 2 nov.
Horário: 18h00 – 21h00
Duração: 42 horas
Local: Lisboa

Curso

Análise Económico-Financeira de Empresas

Data: 14 a 16 out.
Horário: 09h00 – 12h30
13h30 – 17h00
Duração: 21 horas
Local: Lisboa

Workshop ... **NOVA ABORDAGEM**
Consulte o Programa
7ª Edição

Gestão de Risco e Controlo Interno

Data: 4 e 5 nov.
Horário: 09h00 – 12h30
13h30 – 17h00
Duração: 14 horas
Local: Lisboa

Curso

Auditoria Interna Bancária

Nível I
Módulo Base

Data: 19 a 23 out.
Horário: 09h00 – 12h00
13h00 – 16h00
Duração: 30 horas
Local: Lisboa

Curso

Auditoria Interna Bancária

Nível II
Módulo Complementar

Data: 9 a 13 nov.
Horário: 09h00 – 12h30
13h30 – 17h00
Duração: 35 horas
Local: Lisboa

