



Boletim

Instituto de Formação Bancária de Moçambique

Número 4 - Série II

Dezembro de 2010

FICHA TÉCNICA

DIRECÇÃO

Dr. Aurélio Rocha

EDIÇÃO

Luís Tenório

APOIO TÉCNICO

Óscar Cossa

SUMÁRIO

Gestão de Competências vs Gestão de RH	1/2
Comportamento Organizacional	2/3
E-learning	3
Novo Curso - Procurement	3
Cooperação	4

Gestão de Competências vs Gestão de Recursos Humanos

É no mínimo suspeito que saia de uma instituição de formação o pronunciamento (mais um!) de que é crucial uma maior qualificação das pessoas para vencer os desafios que a internacionalização da economia e a correspondente competitividade impõem.

Porém, fazêmo-lo na convicção que sempre assumimos que os recursos humanos são a principal chave duma organização ou, se preferirem o uso de uma linguagem mais «empresarial», o activo mais importante em qualquer empresa. Se todos assim pensarmos, então rapidamente compreendemos que um dos pontos fundamentais da estratégia das empresas para serem competitivas passa necessariamente pelo investimento nas pessoas.

Como todos também já ouvimos muitas vezes dizer, a competência é um factor-chave quando se trata de analisar a competitividade.

Efectivamente, o conhecimento e a identificação das competências dá-nos a possibilidade de detectar as disfunco-

nalidades da estrutura de qualificações requeridas. Este aspecto é determinante para uma gestão adequada de pessoas.

O futuro das empresas modernas está inevitavelmente associado à existência de um sistema de gestão centrado no desenvolvimento das competências que distinguem cada um dos seus colaboradores. Este contexto exige que gestão de recursos humanos e objectivos do negócio estejam em perfeita sintonia.

Mas, é preciso sublinhar que gerir pessoas é gerir recursos concretos e não entidades biológicas abstractas. As pessoas são, dentro das empresas, um valor-chave, quer seja o técnico, o gestor ou o accionista. Elas são, efectivamente, os meios que as empresas e as organizações têm como indispensáveis para atingirem os seus intentos e objectivos. É por isso que a gestão de recursos humanos é cada vez mais a gestão de competências das pessoas que trabalham nas organizações. Essa gestão deve caracterizar-se pela eficácia ao longo do percurso profissional na empresa, nomea-

damente através da definição clara de objectivos.

Tratando-se de recursos com características especiais, a formação das competências humanas só existirá se o meio envolvente for favorável, tanto do ponto de vista psicológico como afectivo. A motivação, a satisfação e o compromisso são factores importantes a considerar para que as competências humanas se desenvolvam e sirvam convenientemente a organização para quem trabalham.

Os pressupostos de qualquer modelo de gestão de competências podem variar, e geralmente variam, de empresa para empresa. Existem vários modelos de gestão de competências, havendo porém dois que são dominantes na generalidade das empresas. O mais importante a reter é que no modelo adoptado se conciliem, minimamente, a estratégia, a organização e a gestão.

O primeiro incide sobre a função, onde são privilegiados os conhecimentos associados às componentes dessa mesma

Continua pág. 2

Nota da Direcção

A Direcção do Boletim do IFBM pede desculpa a todos os seus leitores pelo grande atraso na publicação desta edição.

O desejo de prestar sempre em tempo útil a informação a todos, individuos e entidades que de qualquer forma colaboram com o IFBM, aqueles que frequentam os cursos que o Instituto disponibiliza e sem esquecer o público em geral, fez com que idealizássemos um boletim trimestral.

A realidade, devido aos poucos recursos humanos que o Instituto pode disponibilizar para a sua produção, não só para escrever os textos como para fazer o arranjo gráfico de cada edição, força-nos a rever a periodicidade do nosso Boletim.

Assim, a partir deste número, a Direcção, considerando que a nossa responsabilidade para com os que nos lêem passa, também, por cumprirmos os nossos compromissos, decidiu que o Boletim passará a sair com uma periodicidade bi-anual (2 números por ano sem data pré-determinada), que é o compromisso que, actualmente, o Instituto tem condições para assumir.

A nossa aposta para a formação do futuro



Oportunidade para todos



Gestão de Competências vs Gestão de Recursos Humanos (continuação pág. 1)

função. É um modelo muito estruturado, funcionando por equipas mais ou menos especializadas e por isso mais orientado para o desempenho colectivo. O segundo modelo está centrado no comportamento das pessoas e na sua capacidade de mobilização para concretizar os objectivos. É um modelo de base qualitativa, flexível, focalizado no desenvolvimento individual dos colaboradores com vista à melhoria dos resultados. Isto é, o desempenho global da empresa mede-se pela soma dos desempenhos individuais.

Qual é a realidade da gestão de recursos humanos e quais as concepções e práticas existentes, a nível nacional, nesta área? A maioria das empresas não tem políticas de recursos humanos com base num sistema de gestão das competências, embora essa tendência comece a

manifestar-se pressionada, obviamente, pelo novo ambiente de negócios criado pela internacionalização das economias e pelas novas tecnologias.

Em termos de complexidade, em Moçambique só um muito pequeno número de empresas (grandes empresas) tem dispositivos muito estruturados. Quanto ao desenvolvimento das competências, apenas um número reduzido de empresas aplica uma política de formação activa, executando avaliações regulares e rigorosas. Estas empresas adoptam em geral sistemas de remuneração alinhados com os objectivos do negócio, apostando algumas (poucas) delas no desenvolvimento do conhecimento e da especialização. A situação nas restantes empresas está mais próxima do segundo dos modelos mencionados, adoptando práticas de gestão simples, flexíveis e

de base qualitativa.

Finalmente, resta dizer que a transparência nas relações humanas dentro das empresas é fundamental pois reduz ao mínimo os focos de conflitualidade e desconfiança nos locais de trabalho. A motivação aliada à satisfação e ao comprometimento são factores que potenciam o desenvolvimento das competências humanas, servindo convenientemente a organização em que trabalham. Não basta criar objectivos; é preciso propor-se atingi-los e empenhar-se na sua concretização. Se as pessoas são a principal chave do sucesso de qualquer empresa, a sua gestão adequada só poderá ser um factor determinante para a sua competitividade.

Aurélio Rocha

[Maputo, 14/12/2010]

Comportamento Organizacional

"O saber ser e estar" é um dito popular que variadas vezes ouvimos e pronunciamos mas que nos esquecemos de pôr em prática. Tenho visto a cara/reacção de espanto dos colegas, monitores e de formandos em relação ao comportamento de formandos de ambos os sexos, cada um com suas especificidades.

A imagem de uma organização para o exterior é influenciada pela imagem transmitida pelos seus colaboradores e formandos, as pessoas associam o comportamento destes à imagem da organização em que se encontram.

Dentro duma instituição de ensino há uma série de atitudes e normas que devem ser assumidas pela instituição e pelos formandos. É necessário que a organização ofereça aos seus formandos um ambiente de ensino e aprendizagem adequado para a apreensão e desenvolvimento das habilidades que se pretende que adquiram, a título de exemplo, a existência de equipamento escolar em bom estado, materiais de ensino eficazes, actualizados e suficientes, luminosidade suficiente nas salas de aula e monitores de qualidade para leccionar, criando um ambiente satisfatório para os formandos e monitores, pensando na produtividade de todos.

É preciso ter bom senso para julgar e avaliar as acções, em boas ou más, certas ou erradas e em justas ou injustas e a partir daí pensar e saber o que se deve ou não fazer na instituição de ensino e no local de trabalho, num ambiente onde convivem pessoas com hábitos e valores diferentes. Compreender que há comportamentos que não devem fazer parte da "escola" e do local de trabalho, tais como brincadeiras que possam criar mau ambiente com os colegas, mesmo que para quem as perpetra até possam ser engraçadas. A título de exemplo a má utilização dos elevadores, incluindo o desrespeito pelas filas, as conversas em voz alta no corredor, as piadas em relação à indumentária e ao aspecto físico dos colegas, assinar a presença por um colega ausente, etc.

Há um conjunto de valores e de normas que devemos impor a nós próprios, tendo em conta o objectivo que pretendemos alcançar na instituição, considerando-a como meio para entrarmos no mercado de trabalho. Nesse conjunto podemos incorporar a **honestidade**, aceitar e reconhecer os nossos erros e tentar corrigi-los; a **responsabilidade** pelos seus actos e pelas consequências dos mesmos; a **humildade**, é preciso que sejamos humildes para podermos aprender e isso engloba o reconhecermos o contributo das pessoas envolvidas no nosso sucesso

Continuação pág. 3

e-learning

E - LEARNING

Fui tutora em alguns cursos de E-learning, os quais foram bastante interessantes.

A experiência foi ótima e bastante intensiva, pois para além de dar o curso tive que prestar um grande apoio, principalmente no início do curso, à maioria dos formandos que não tinham qualquer noção sobre o que era o e-learning e sobretudo tinham grandes dificuldades na utilização de um computador. Foi a minha primeira experiência como tutora de um curso de e-learning. Até então apenas tinha



sido aluna na UEM e numa formação para criação de cursos em e-learning, já havia participado na adaptação de manuais, bem como na formação de cursos em e-learning.

Tive muitas dificuldades em reunir todos os alunos para os chats, por ser uma actividade síncrona.

Quanto aos fóruns, para além de se ter evidenciado que a maioria dos formandos se expressa com grandes dificuldades, também foi notório que na discussão de qualquer tema era fundamental ao longo do debate ir pondo questões mais concretas em vez de lançar simplesmente um tema genérico.

Um outro aspecto negativo, que infelizmente não consegui

contrariar, foi o facto de muitos alunos deixarem a maioria das tarefas para os últimos dias do prazo dado para a sua realização, o que em última análise levou a que os trabalhos apresentados não tivessem a qualidade possível e desejável.

Pela experiência que tive é importante não ter um número muito extenso de alunos por tutor para possibilitar um acompanhamento mais efectivo e personalizado a cada formando. A resposta pronta e continuada do tutor compensa a ausência física e funciona como estímulo motivador para os formandos. Pelo contrário uma maior demora no tempo de resposta paraliza os estudos dos formandos, cria um atraso na realização dos seus objectivos e pode desmotivá-los.

Formação Presencial - Curso Geral de *Procurement*

Ultimado em meados do ano que agora finda, este curso está disponível em formação presencial para todos os interessados, instituições e indivíduos.

No Boletim anterior esclarecemos qual o âmbito do curso, enfatizando que NÃO é um curso sobre a lei regulamentadora das aquisições do Estado. Agora vamos dar uma visão mas detalhada do que é o curso, mesmo sem irmos ao pormenor. Assim os grandes temas do curso são:

1. Noções Gerais de Procurement

- 1.1. Definição, objectivos e princípios
- 1.2. Ciclo de procurement
- 1.3. Tipos de procurement
- 1.4. Intervenientes no processo de procurement

2. Procurement - Legislação e Standards

- 2.1. Internacional
- 2.2. Moçambique
- 2.3. Interna às organizações - Manual de Procurement

3. Técnicas de Procurement e sua Aplicabilidade

- 3.1. Planeamento
- 3.2. Pesquisa do mercado
- 3.3. Selecção do procedimento
- 3.4. Quantidades
- 3.5. Entrega
- 3.6. Especificações Técnicas
- 3.7. Risco
- 3.8. Garantias
- 3.9. Comissão de avaliação
- 3.10. Negociação

4. Concursos

- 4.1. Pré-qualificação
- 4.2. Elaboração do Caderno de Encargos
- 4.3. Lançamento de Concurso e entrega do Caderno de Encargos
- 4.4. Esclarecimentos ao Caderno de Encargos
- 4.5. Alterações ao Caderno de Encargos
- 4.6. Apresentação e Recepção das Propostas

4.7. Abertura das Propostas

- 4.8. Avaliação
- 4.9. Elaboração do Relatório de Avaliação
- 4.10. Adjudicação
- 4.11. Reclamações
- 4.12. Assinatura do Contrato

5. Contratos

- 5.1. Elaboração de contratos
- 5.2. Gestão de contratos

6. Avaliação do Procedimento

- 6.1. Avaliação do desempenho do fornecedor
- 6.2. Avaliação do desempenho da equipa de procurement

7. Documentação, Organização e Arquivo dos Processos

O curso de procurement está programado para ser dado em regime pós-laboral e ter a duração de 40 horas distribuídas por vinte aulas com a duração de 2 horas cada. Está em preparação um curso em e-learning..

Comportamento Organizacional (continuação pág. 2)

estudantil ou profissional; a **tolerância**, não devemos ser arrogantes para os que não saibam algo que nós sabemos; a **flexibilidade** para responder a solicitações e situações novas; e ainda a **pontualidade**, sejamos pontuais nos nossos compromissos independentemente do motivo e em caso de imprevistos, que não podem ser recorrentes, façamos o favor de avisar que nos iremos atrasar.

Concluindo, acho que devemos, dentro da organização em actuamos, agir de forma a que as nossas acções criem um maior grau de benefício para um maior número de pessoas e que sobre elas incorra a menor quantidade possível de prejuízos ou danos. Temos de ser responsáveis pelas nossas acções e agir tendo em conta que somos parte de um sistema, assim, as nossas acções e comportamentos influenciam o funcionamento do sistema no seu todo.



Instituto de Formação Bancária de Moçambique

Av. 25 de Setembro,
Nº 1123 (Prédio Cardoso), 12º andar
Maputo
Moçambique

Telefone: (00) (258) 2143093 / 4
Fax: (00) (258) 21428917
E-mails: a.rocha@ifbm.org.mz
webmaster@ifbm.org.mz
Página na Internet: <http://www.ifbm.org.mz>

**Apoiar a formação profissional
dos trabalhadores
moçambicanos**

A Nossa Visão

- Elevar os padrões de execução dos quadros e empregados do sector bancário e financeiro;
- Qualificar os jovens para uma carreira bem sucedida na Banca e em outros sectores da economia;
- Levar a formação a todo o território nacional, não só através dos métodos e modalidades clássicas de ensino, mas também, e sobretudo, oferecendo sistemas modernos de formação pelo recurso às novas tecnologias, nomeadamente o *e-learning*.

A nossa Missão

- O IFBM tem por missão o reforço da cultura profissional bancária e, através da qualificação dos recursos humanos, o apoio ao desenvolvimento do sector financeiro moçambicano.

COOPERAÇÃO

O IFBM estabeleceu desde a sua fundação (1994) acordos e protocolos de cooperação com várias instituições nacionais e estrangeiras. No âmbito da cooperação nacional, a Associação Moçambicana de Bancos e os bancos associados são os nossos parceiros naturais e mais antigos, traduzindo-se essa cooperação não só no facto de estarem na base da criação da nossa instituição como também na imensa gama de actividades de formação e consultoria organizada e realizada para o sector bancário pelo IFBM.

A cooperação nacional envolve outros parceiros que com a sua experiência e qualificações vêm contribuindo para o desenvolvimento do Instituto. O primeiro destaque vai para a BDO Binder, uma empresa de auditoria e consultoria que tem apoiado com elevada competência a formação nas áreas de contabilidade e fiscalidade. Na sequência do acordo firmado, desenvolveram-se acções de formação conjuntas, nomeadamente programas relacionados com as novas normas internacionais de contabilidade e com as normas internacionais de relato financeiro. A BDO tem dado também o seu contributo na melhoria da organização dos serviços de contabilidade do IFBM.

Outra importante parceria foi estabelecida com a Lógica - Consultoria Internacional, Lda., uma empresa do grupo Auren essencialmente vocacionada para a formação e consultoria nas áreas de formação e actividades promocionais, gestão da qualidade e auditoria, actuando no mercado nacional e internacional. Em resultado desta parceria já foram realizados programas de formação nas áreas da gestão comportamental, secretariado e técnicas de acção comercial. Respondendo ao interesse mútuo em manter esta parceria activa, foram já programados vários cursos para o ano de 2011, nomeadamente nas áreas da gestão da qualidade e das técnicas de atendimento e secretariado.

O IFBM firmou ainda acordos de cooperação com o Fundo Bibliográfico de Língua Portuguesa, nomeadamente nos domínios da permuta de informação, documentação e bibliografia, da formação de técnicos de documentação e bibliotecários, da participação em/e organização de eventos científicos, da organização de feiras do livro e outras actividades de interesse para ambas as instituições. Com a Universidade Politécnica foi estabelecida uma parceria ao abrigo da qual funciona, desde 2007, um Curso de Gestão Financeira e Bancária, de quatro anos, que outorga um diploma de Licenciatura.

Ainda no âmbito da cooperação com empresas e instituições nacionais e como forma de alargamento das valências de formação qualificante no IFBM, está em vias de ser firmado um acordo geral com a AUREN, uma empresa de serviços avançados cuja acção incide nas áreas de formação, consultoria e auditoria. Com a mesma finalidade será em breve firmado um acordo com a Formoprojectos - Projectos e Formação, Lda., uma empresa que desenvolve, implementa e executa projectos e acções em diversas áreas de formação, gestão e informática.