



# Boletim

Instituto de Formação Bancária de Moçambique

NÚMERO 7/8 - SÉRIE II

JANEIRO/DEZEMBRO DE 2012

## FICHA TÉCNICA

### DIRECÇÃO

Dr. Aurélio Rocha

### EDIÇÃO

Luís Tenório

### APOIO TÉCNICO

Óscar Cossa

## SUMÁRIO

### O Compromisso da Ética: Princípios e Responsabilidades

1

### O que é o e-learning?

2

### E-learning em 2012

2

### Actividades para 2013

3

### Aconteceu

4

### Vai acontecer

4

### Plano Estratégico do IFBM (2013–2017)

5

### Cooperação

6

### O IFBM breve percurso histórico

7

### Actividades de formação realizadas em 2012

8

### Onde estavam os nossos formandos de e-learning

8

### Código de ética e conduta do IFBM

9

### Notícias

10

## O Compromisso da Ética: Princípios e Responsabilidades

Como teoria do juízo moral, a Ética foi definida por Adam Smith como o conjunto de princípios pelos quais o homem julga naturalmente a conduta e o carácter de si próprio e do seu próximo. Muito antes de Smith, já Aristóteles colocara a justiça como a primeira virtude da vida política, sugerindo que uma comunidade carenciada de um acordo quanto à sua concepção da justiça, é uma comunidade política e socialmente carente de estabilidade. A Ética é uma disciplina do domínio do homem, estando por isso relacionada com os procedimentos no respeito dos valores humanos. Na sua qualidade de ciência humana, a Ética concebe-se numa abstracção moral e concretiza-se em ramos específicos, a saber a Ética empresarial, dos negócios, médica, jornalística e outras. A sua concepção geral e as suas concretizações vêm despertando um inusitado interesse.

Foi com Max Weber que há muito ficou consagrada a ideia de uma ética assente em duas vertentes: a ética das convicções, que privilegia os princípios, e a ética da responsabilização, virada para as consequências. Uma lógica de princípios que ignore os previsíveis efeitos de acção, desemboca irremediavelmente em comportamentos irresponsáveis; uma lógica de consequências que esqueça os princípios que a inspiraram e deveriam orientar, acaba por conduzir aos mais funestos calculismos. Agir com responsabilidade pressupõe defender e lutar por direitos, mas também cumprir deveres; é a isso que se chama ética da responsabilidade, que todos temos o dever de apregoar mas sobretudo de implantar tanto na vida política

como no tecido económico e social do nosso país.

Porque será que devemos dar à Ética tanta importância, se a ciência nos dá ferramentas as de análise necessárias para explicar os fenómenos de uma perspectiva racional? A verdade é que a Ética é ela própria também uma ciência. Além disso, o direito positivo, ou o conjunto de normas legais que regem os comportamentos públicos e privados numa dada sociedade, para ser legítimo requer como antecedente um marco ético que lhe dê sustentação. É claro que me refiro a um marco referencial de racionalização moral e não a princípios dogmáticos, alheios à prova e ao racionalismo, como são os religiosos. Mas, ao contrário do que muitas vezes se pensa, a Ética não se aprende na escola; são os valores que as pessoas carregam que fazem a credibilidade da sociedade, tal como são os valores dos gestores que fazem a credibilidade das empresas. Por muito importantes que sejam, e são-no certamente, os códigos de ética e conduta e as estratégias de regulamentação, pouca utilidade terão se as pessoas, sobretudo os líderes da sociedade ou os gestores nas empresas, não souberem definir os seus próprios limites.

A sociedade, designadamente os consumidores, vai assumindo princípios éticos, incluindo-os no processo de de aceitação da actividade das empresas, qual movimento de contestação das decisões únicas e exclusivamente baseadas no lucro. É este comportamento da sociedade que tem levado as empresas, até como estratégia de sobrevivência, a compatibilizar o seu comportamento com a ética. A adopção de comportamentos éticos na condução das empresas e dos negócios é um factor dinamizador, uma vez

que faz elevar a acção dos gestores para comportamentos mais adequados à sociedade. Além disso, eleva o nível dos negócios de acordo com a concorrência, contribuindo desse modo para a melhoria do comportamento geral da sociedade e dos seus membros.

O nosso tempo tem sido caracterizado por grandes dificuldades e incerteza quanto ao futuro, tempo em que a acção das pessoas deixou de radicar em princípios éticos sólidos. Diz-se com alguma razão que a sociedade contemporânea é marcada pela ausência de valores ou então pela existência de sinais críticos de deterioração desses mesmos valores, como se as sociedades não devessem ser regidas por um qualquer princípio ético, uma espécie de moral laica, que seja referência necessária da vida de todos os dias para todos os cidadãos. O mundo de hoje dificilmente sobreviverá sem princípios, moral e ética. No plano da vida económica e social, o princípio da dignidade da pessoa humana é central. Os nossos problemas, da justiça à educação e à saúde, do ambiente à solidariedade social, das empresas ao desenvolvimento, só encontrarão as devidas soluções com líderes e dirigentes que assumam e ajam de acordo com estes princípios fundamentais. Chegou a hora de assumirmos o nosso compromisso geracional de mudança, mobilizando a nossa consciência ética como comunidade, ainda que reconheçamos que os benefícios só serão evidentes a mais ou menos longo prazo.

A. ROCHA



-learning



## A nossa aposta para a formação do futuro

Oportunidade para todos



### O que é o e-learning?

Actualmente, considera-se como e-learning qualquer ensino/aprendizagem em que o principal meio de divulgação das matérias é feita através de uma rede de telecomunicações, apoiada em computadores.

Como grande parte do léxico utilizado na tecnologia de informação, o termo vem do Inglês pela junção de “e” como abreviatura de *electronic*, e *learning* = aprendizagem, dando assim em tradução livre: aprendizagem por meios electrónicos. Aliás é exactamente o mesmo tipo de formação de outras palavras compostas utilizadas neste contexto: *e-mail*, *e-commerce*, *e-business*, *e-banking*, *e-book*.

Temos assim que no e-learning “puro”, não há qualquer contacto físico entre o professor (computador da instituição de ensino) e os alunos e alunos entre si. Este isolamento entre os vários agentes do ensino, é considerado por muitos como um ponto fraco deste tipo de cursos. Para colmar estas objecções, todas as apli-

cações que suportam o e-learning foram desenvolvendo ferramentas de socialização, tais como *fóruns*, *chats*, *wikis*, trabalhos em grupo, glossários, etc., tudo visando um maior contacto entre os agentes de ensino, a que se junta agora a figura de “tutor”, que é um professor, não obrigatoriamente o autor do curso, que dinamiza e apoia o curso.

Outra forma de ultrapassar a falta de comunicação entre agentes dos cursos é a prática que se utiliza em certos casos de introduzir determinadas acções educativas do tipo presencial em cursos de e-learning. Este tipo de ensino também é designado, seguindo o mesmo tipo de composição de nomes já referido, como *b-learning*, sendo o “b” a abreviatura de *blended* (em português misturado). Há ainda uma forma especial de *b-learning* em que as acções de tipo presencial se restringem aos testes, para garantir que quem responde aos questionários é efectivamente o aluno inscrito.

Normalmente um curso de e-

learning, na sua parte de passagem de conhecimentos é constituído por:

1. **Manual** de apoio, onde são descritas e desenvolvidas as matérias cobertas no âmbito do curso.
2. **Lições**, peças de texto onde de uma forma simples se vão fazendo passar as informações que constituem o curso. É frequente nas próprias lições haver, perguntas que ajudam os alunos a testar os conhecimentos adquiridos.
3. **Testes de avaliação intermédios**. Servem para o aluno se monitorizar sobre as matérias que foi aprendendo.
4. **Teste final**. No final do curso serve para verificar o resultado da aprendizagem.

Luís Tenório

### E-learning em 2012

Durante o ano de 2012, o IFBM leccionou em regime de e-learning os seguintes cursos, que tiveram as frequências e aprovações indicadas:

CURSO	Inscritos	Aprovações
Acolhimento e orientação de clientes	11	9
Como criar um negócio	2	1
Crédito a Empresas	8	3
Crédito a Particulares	11	5
Noções Gerais de Crédito	9	6
Operações de Comércio Internacional	11	4
Produtos e Serviços Bancários	36	16
Técnicas de Negociação e Vendas	5	4
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>48</b>

O que dá uns modestos 51,6% de aprovações relativamente ao número de inscritos. De salientar no entanto que por motivos vários, alguns dos alunos inscritos, nunca tiveram qualquer actividade durante o curso o que faria, se fosse considerado, que esta percentagem subisse.

As entidades que designaram formandos foram Millennium Bim, ICBank e MaleCaixa.

Os cursos foram ministrados em 3 (três) grupos, sendo todos os cursos elegíveis para ser ministrados, havendo cursos que não tiveram qualquer solicitação em alguns dos grupos.

Globalmente, foram ministrados 14 cursos.

No cumprimento dos objectivos traçados na estratégia delineada, o IFBM projecta promover em 2013 uma gama variada de cursos e acções de formação, aglutinados em duas grandes categorias, subdivididas conforme as metodologias de ensino e os cursos ministrados.

## I. Formação Bancária Inicial

### 1. Formação à Distância

**Curso Integrado de Técnicas Bancárias (CITB)**, duração de dois semestres, com o seguinte plano curricular: Operações Bancárias Gerais; Operações Bancárias de Estrangeiro; Marketing e Serviços Bancários; Economia; Sistema Financeiro Moçambicano; Mercado Financeiro; Direito Bancário; Cálculo Financeiro.

**Curso de Formação Técnica Bancária (CFTB)**, duração de 6 semestres, com o seguinte plano curricular: 1º - Comunicação Escrita e Oral I/Atendimento/Operações Bancárias Gerais I; 2º - Contabilidade Geral/Economia/Sistema Financeiro Moçambicano; 3º - Comunicação Escrita e Oral II/Mercado Financeiro I/Cálculo Financeiro e Noções de Estatística; 4º - Microinformática/Contabilidade Bancária/Operações Bancárias de Estrangeiro I; 5º - Comunicação Escrita e Oral III/Mercado Financeiro II/Direito Bancário; 6º - Marketing e Serviços Bancários/Operações Bancárias Gerais II/Operações Bancárias e Estrangeiro II.

O CFTB está em fase de reestruturação, com vista a integrá-lo, como curso diplomante, no Ensino Técnico-Profissional, com a designação de Curso de Técnicas e Operações Bancárias. A ele terão acesso jovens com a 10ª classe ou que não tenham a 12ª classe completa. Prevê-se que este curso comece a ser ministrado em 2014.

### E-LEARNING

Oferece uma gama de cursos/módulos, com acompanhamento de formadores habilitados, com relevo para as seguintes matérias/assuntos: Atendimento e Acolhimento de Clientes/Noções Gerais de Crédito/Crédito a Empresas/Crédito a Particulares/Técnicas de Negociação e Vendas/Produtos e Serviços Bancários/Operações de Comércio Internacional.

Encontram-se em fase de preparação os cursos de Cálculo Financeiro Aplicado/Meios de Pagamento/Noções Gerais de Direito Bancário/Noções Gerais de Marketing/Sistema Financeiro e Negócio Bancário/Mercados Financeiros/Contabilidade Geral e Financeira/Diagnóstico Económico-Financeiro de Empresa.

### 2. Formação Presencial

**Curso Geral Bancário (CGB)**, com a duração de 180 horas, destina-se a pessoas que no desempenho de uma actividade profissional, pretendam adquirir conhecimentos e aptidões em matérias de âmbito bancário. Do Plano Curricular fazem parte os seguintes módulos: Ética e Deontologia Profissional/Atendimento/Comunicação Escrita e Oral/Cálculo Financeiro/Sistema Financeiro Moçambicano/Mercados Financeiros/Noções Gerais de Direito Bancário/Contabilidade Geral e Financeira/Operações Bancárias Gerais/Operações Bancárias de Estrangeiro/Como Criar e Gerir um Negócio/Práticas de Informática.

**Curso de Candidatos à Profissão Bancária (CCPB)**, com duração de 284 horas, destina-se a jovens dos 18 aos 24 anos que tenham concluído a 12ª classe do Ensino Médio (Secundário ou Técnico) e que tenham interesse em ingressar no mercado de trabalho. Tem como objectivo principal proporcionar aos participantes os conhecimentos básicos e essenciais, habilitando-os para iniciar uma carreira profissional. O Plano Curricular é composto pelos seguintes módulos: Ética e Deontologia Profissional/Atendimento/Comunicação Escrita e Oral/Matemática/Cálculo Financeiro/Economia/Sistema Financeiro Moçambicano/Noções Gerais de Direito Bancário/Contabilidade Geral e Financeira/Operações Bancárias Gerais/Crédito e Microcrédito/Operações Bancárias de Estrangeiro/Como Criar e Gerir um Negócio/Informática.

Estes dois cursos deverão vir a fundir-se num único curso (em preparação), com a designação de Curso de Técnicas e Operações Bancárias. Tem como destinatários os jovens com a 12ª classe completa e visa complementar a formação de nível secundário dos candidatos, imprimindo-lhes um cariz profissionalizante direccionado para o Sector Financeiro. Terá a duração de 15 meses (1800 horas). Prevê-se que comece a funcionar em 2014.

O IFBM tem ainda em preparação um novo curso, designado Curso Intensivo de Banca, preferencialmente destinado a recém-licenciados que necessitem, na fase inicial da sua carreira, de adquirir conhecimentos essenciais no domínio da actividade bancária. Este curso terá uma duração de seis meses.

## II. Formação Bancária Específica

### 1. Formação em Técnicas Bancárias, nas seguintes áreas:

Operações e Técnicas Bancárias/Crédito Bancário/Direito Bancário/Gestão da Actividade Comercial/Mercados Financeiros/Contabilidade e

(continua na página 7)



A

C

T

I

V

I

D

A

D

E

S

P

A

R

A

2

O

1

3

*Aconteceu...***Palestras***A Governação das Empresas  
Sistema de Pagamentos no Sector Bancário em  
Moçambique*

Integrada no Ciclo de Palestras anualmente promovidas, teve lugar na sala-auditório da Universidade Politécnica, uma palestra subordinada ao tema «A Governação das empresas», proferida pelo Doutor José Augusto Tomo Psico, actual Presidente do Conselho de Administração do INATUR e colaborador do Instituto de Formação Bancária de Moçambique.

Ainda no âmbito do ciclo de palestras anual, o Dr. Fernando Timbe Júnior, colaborador do nosso instituto, proferiu uma palestra sobre «O Sistema de Pagamentos no sector bancário em Moçambique». Dr. Fernando Timbe Júnior.

Ambas as palestras tiveram como destinatários docentes, formadores e estudantes do Instituto de Formação bancária de Moçambique e dos cursos de Gestão e Economia da Universidade Politécnica. As palestras constituíram momentos altos, pela oportunidade de ouvir os oradores tratarem temáticas tão importantes para o sector bancário e empresarial.

As palestras, ricas também pelo carácter pedagógico assumido, suscitou ricas participações de estudantes e docentes a que os ilustres oradores responderam com a autoridade que nestas matérias lhes é sobejamente reconhecida.

**Conferência***Cenários para o Futuro da Economia Mundial*

Eng.º Luís Mira Amaral

O IFBM, em parceria com a Formedia-Instituto Europeu de Empresários e Gestores e o SEG-Serviços de Economia e Gestão, e o apoio dos bancos, promoveu uma conferência no dia 6 de Fevereiro de 2012, sobre o tema «Cenários para o futuro da Economia Mundial». Sob a presidência e moderação do Dr. Celso Correia, Presidente do Conselho de Administração do Banco Comercial e de Investimentos, a Conferência foi proferida pelo Eng.º Luís Fernando Mira Amaral, Presidente da Comissão Executiva do Banco BIC Português. Além do orador e do PCA do BCI, compunham a Mesa da Conferência o Dr. Eduardo Cruz, Director Geral da Formedia, o Eng.º Álvaro Henriques, administrador da SEG e o Dr. Aurélio Rocha, Director Geral do IFBM.

A Conferência, realizada no Hotel Avenida, contou com ampla participação, desde personalidades ligadas à Banca, a gestores e quadros empresariais e da Administração Pública. A temática e o debate que se lhe seguiu contribuíram para uma reflexão séria sobre o presente e o futuro da economia mundial e os desafios que se põem às economias de países como Moçambique no actual cenário da economia mundial.

*Vai Acontecer...***Conferência**

[19º Aniversário do IFBM]

*A Gestão de Recursos Humanos e a importância da Formação***25 de Maio de 2013****Outras Conferências e Palestras em 2013***Riscos Bancários e Formas de os Prevenir**Papel e Funções dos Mercados Financeiros em Moçambique**Medidas de Prevenção sobre branqueamento de capitais**Medidas de prevenção de fraude bancária e financeira**Risco legal e reputacional na Banca*



## *O Plano Estratégico do IFBM (2013-2017)*

Partindo do pressuposto de que mercados muito pequenos têm o inconveniente de não serem suficientemente rentáveis e que os mercados excessivamente grandes por sua vez têm o inconveniente de atrair outros concorrentes, resultando tal facto numa guerra de preços e grandes despesas em promoção dos serviços, os nichos de mercado suficientemente importantes em tamanho, com potencial de crescimento e necessidades específicas, podem pressupor possibilidades interessantes para os negócios.

No Plano Estratégico são abordados os clientes e/ou mercados alvo, analisada a sua tendência, assim como os factores que influem no processo de decisão de utilização dos diferentes serviços. São também tidas em linha de conta as principais estratégias de marketing e comunicação a utilizar, isto é, como se vai dar a conhecer ao público-alvo os serviços, como se pretende prestá-los, como vão ser vendidos, e que política de atendimento do cliente e serviço pós-venda se vai pôr em prática, como os vamos diferenciar da concorrência, etc..

Relativamente à equipa de gestão e recursos humanos são abordados os aspectos relacionados com a necessidade de RH, bem como dos métodos de compensação, motivação e outros incentivos para melhorar a atmosfera de trabalho e aumentar a produtividade.

Finalmente é ainda fornecida informação de suporte às actividades de gestão ao nível de orçamento e projecções a 5 anos (2012, 2013, 2014, 2015 e 2016) e o impacto das alterações de estrutura a efectuar.

Com a aplicação do seu Plano Estratégico, o IFBM traçou como grande objectivo o de num prazo de cinco anos ser reconhecido como a instituição de referência de formação do sector bancário e financeiro em Moçambique e, em simultâneo, alargar a sua actividade, enquadrando-a de uma forma sistemática com as necessidades dos seus associados e da economia do país.

Entre os diversos objectivos específicos possíveis a alcançar, o IFBM pretende: a) ser líder e referência no mercado bancário moçambicano; b) ser inovador, o primeiro a introduzir novos serviços no mercado; c) oferecer a melhor qualidade nos serviços prestados; d) oferecer o melhor atendimento aos clientes.

Nos próximos cinco anos o IFBM propõe-se elevar os padrões de execução dos quadros e empregados do sector bancário e financeiro, de forma a potenciar a evolução económica do

País.

A Estratégia assenta nas seguintes componentes fundamentais:

A) Reformulação da estrutura organizacional e de um novo quadro ajustado às dinâmicas do sector financeiro.

B) Elaboração de novos Estatutos ou revisão dos actuais.

C) Alargamento e reorganização de serviços e reforço de qualificações dos recursos humanos.

D) Reforço da afirmação do IFBM como escolainstituição de formação de referência.

E) Desenvolvimento de ofertas de formação superior com parceiros reconhecidos, nacionais e estrangeiros.

A implementação da estratégia decorrerá segundo três vias fundamentais:

\* **Protocolos:** o IFBM irá reforçar a sua parceria com a AMB (**Associação Moçambicana**

aprovação das novas medidas a tomar. Para o efeito, será reactivado o Conselho Pedagógico, órgão consultivo do Director-Geral consagrado nos actuais Estatutos, que contará com a participação de técnicos qualificados das áreas de recursos humanos/formação dos bancos.

No sentido de planejar a estratégia para os próximos cinco anos, foram projectadas as necessidades em termos operacionais, havendo que disponibilizar, de forma geral, meios que permitam sustentar o crescimento previsto. Face à evolução da gestão bancária em Moçambique, torna-se necessária uma inovação permanente dos serviços. A criação de novas acções de formação que vão ao encontro das expectativas dos clientes, mesmo antes de elas se manifestarem, é a chave para a continuidade dos negócios e o caminho para a liderança de mercado.

Para cumprir a estratégia delineada, o IFBM projecta promover no período de 2013 a 2017 os cursos e acções de formação a seguir descritos, aglutinados em três grandes categorias, subdivididas conforme as metodologias de ensino e os cursos ministrados.

A Formação Bancária Inicial comporta cursos ministrados nas metodologias de Ensino à Distância e de Ensino Presencial. A formação à distância tem uma forte relevância na actividade do IFBM, desde a sua fundação em 1994. A utilização desta metodologia permite a formação de grupos-alvo numerosos, garantindo uma ajustada flexibilidade e eficácia.

A Formação Bancária Específica é uma formação à medida do cliente. O surgimento constante de novos desafios exige uma formação específica adequada que permita a criação de competências técnicas indispensáveis ao desenvolvimento do sector bancário em matéria de âmbito financeiro e ao aprofundamento de contactos mais eficazes com os clientes.

Nesse sentido o IFBM propõe-se promover inquéritos regulares junto das Instituições Bancárias, no sentido de determinar antes do início de cada ano, as necessidades mais prementes em formação, no sentido de organizar os cursos e acções mais adaptados aos associados. De acordo com a sua própria natureza, esta área representa um leque alargado de cursos, em geral de curta duração, em matérias e actividades diversificadas que possam res-

*(continua na página 6)*



**de Bancos)** e fará a revisão de todos os protocolos existentes, no sentido de determinar e listar para cada um os benefícios que deles se podem retirar e a sua utilidade. Desta análise poderá resultar a necessidade de procurar novas parcerias ou de melhorar as existentes.

\* **Focal Point:** o IFBM adaptará a sua estrutura de forma a criar um canal directo e privilegiado (**Focal Point**) de comunicação com as instituições bancárias, as quais por sua vez deverão nomear junto dos seus sectores de formação, um interlocutor directo, de forma a identificar com antecedência as necessidades e especialidades de formação de cada instituição em conjunto.

\* **Consultas** regulares e obrigatórias entre o IFBM e os seus associados: o IFBM deverá criar a rotina de juntar os seus associados trimestralmente para efectuar a monitorização dos processos em curso, revisão das necessidades e

## Cooperação

**Dr. Reinaldo Figueira — Instituto de Formação Bancária (Portugal)**

Remonta a 1994, ano em que foi criado o Instituto de Formação Bancária de Moçambique, a colaboração do IFB de Portugal, no âmbito de projectos apoiados pela Cooperação Portuguesa e pelo Banco Mundial, especialmente na criação de sistemas de formação permanentes, como foi o caso do Curso de Formação Técnica Bancária, em regime de Ensino à Distância, e de cursos de actualização de conhecimentos e de aperfeiçoamento dos profissionais do sector bancário moçambicano. Entre 1997 e 2000, o IFB prestou a sua colaboração ao IFBM na organização e realização de programas de formação de quadros bancários moçambicanos, nomeadamente ciclos de formação nas áreas Comercial e de Mercados, tendo sido abrangidos cerca de três centenas de colaboradores dos diversos bancos a operar em Moçambique. No sentido de aprofundar a relação de cooperação entre os dois Institutos, esteve em Moçambique, de 1 a 15 de Novembro de 2012, a convite do Director Geral do IFBM, o Dr. Reinaldo Guerreiro Figueira, Director das Relações Internacionais do IFB. A visita do Dr. Reinaldo Figueira realiza-se no âmbito do protocolo existente entre as duas instituições desde 1998 e teve em vista o apoio do IFB à concepção e elaboração de programas de formação de cariz especializado, previstos no Plano Estratégico 2013-2017 do IFBM. Com estes programas pretende o nosso Instituto introduzir uma formação de nível avançado, em áreas consideradas estratégicas para o sistema financeiro moçambicano e preferencialmente destinada aos quadros médios e superiores bancários. Em Moçambique, o Dr. Reinaldo Figueira realizou uma avaliação sintética global do IFBM, tendo ainda realizado reuniões com os vários bancos moçambicanos, acções que permitiram comprovar o *modus operandi* do IFBM, a sua oferta formativa, o *know-how* dos formadores e as condições logísticas existentes. Foram também identificadas necessidades de formação que permitem dotar os colaboradores bancários de competências e saberes adequados aos diferentes perfis, necessidades essas que resultam do crescimento verificado nos últimos anos no Sistema Financeiro Moçambicano e, em particular, no Sistema Bancário Moçambicano. No seguimento da estadia do Dr. Reinaldo Figueira, está a ser delineado, num trabalho conjugado dos dois Institutos, um amplo programa que tem como objectivo último a transformação do IFBM numa Escola de Formação Bancária e Financeira (Academia) ao serviço do sector bancário moçambicano.

### (continuação da página 5)

#### Plano Estratégico do I F B M (2013-2017)

ponder, da forma mais adequada, às exigências de desempenho e de responsabilização dos técnicos e quadros actuais. Deverá ser uma formação virada para o desenvolvimento de competências humanas, com os seguintes objectivos: a) proporcionar aos participantes condições de aquisição e actualização de conhecimentos; b) criar respostas formativas diversificadas e flexíveis, assentes numa política de qualidade técnico-pedagógica.

Atento à satisfação das necessidades e expectativas dos seus clientes, bem como à participação e responsabilização de todas as suas áreas e à melhoria da sua organização, o IFBM propõe-se reestruturar a sua vertente de Formação Avançada e, através dela, desenvolver programas de formação para quadros superiores, proporcionando desse modo uma formação especializada de mais qualidade.

Esta área de formação, com cursos dirigidos a quadros superiores e executivos da Banca, tem por finalidade conjugar as vertentes profissional e académica, o que poderá proporcionar o necessário enquadramento científico-cultural e o reconhecimento público oficial, especialmente do sector financeiro. As acções de formação ora propostas têm um carácter de especialização e destinam-se essencialmente aos quadros

de topo, nomeadamente administradores, directores, técnicos superiores e outros quadros qualificados. Trata-se de acções de sensibilização de alta qualidade que proporcionam o acompanhamento da evolução nacional e internacional do negócio bancário. A formação contempla uma gama variada de programas organizados em Conferências, Seminários e Colóquios, Cursos de Especialização (ou Certificação) para quadros executivos, e Cursos de Pós-Graduação.

É imperativa a qualificação de pessoas que permita atempadamente orientar o foco da actuação para o cliente (ou mercado), que consiga compreender as suas necessidades actuais assim como detectar eventuais necessidades futuras, por forma a inovar e ser competitivo de maneira a fugir às indesejáveis guerras de preços e qualidade associados, através de um posicionamento no mercado que é desejável pela diferenciação e liderança. As pessoas (ou os recursos humanos) são um dos factores-chave para o êxito do IFBM.

A gestão das necessidades de pessoal, tanto interno como externo, os métodos de selecção e contratação está a cargo do Departamento Administrativo, sob supervisão do Director-Geral. As respectivas remunerações são definidas e acordadas entre a direcção do sector e o Director-Geral, de acordo com a tabela remunerativa em vigor no IFBM.

De acordo com o posto de trabalho, é seleccionado o tipo de contrato de trabalho mais conveniente para a empresa e o colaborador. São analisadas as possíveis bonificações, compensações e ajudas que nos oferecem diferentes tipos de contratos. As remunerações, motivação e incentivos são uma ferramenta-chave para o rendimento dos colaboradores. Os métodos de remuneração e incentivos extrínsecos adoptados são o método salarial, em que a remuneração é igual ou superior à de potenciais concorrentes e o método de prémios, baseados na consecução de objectivos individuais ou de grupo. O IFBM tem em curso um processo de avaliação de desempenho e gestão de carreiras, abrangendo os diferentes sectores. Compete também ao Director Geral sancionar os critérios de subcontratação de formadores especialistas, incluindo os respectivos honorários e sua metodologia de avaliação.

Na implementação do Plano Estratégico, o IFBM levará a cabo uma avaliação e um acompanhamento permanentes. A revisão anual dos objectivos e o ajustamento de metodologias para os alcançar resultarão da análise desta avaliação, da responsabilidade do Director Geral e do Conselho de Administração. Isso permitirá a elaboração do plano operacional (plano de actividades) do ano seguinte. Para além das actividades internas correntes, o plano de actividades anual incluirá também projectos de interesse para o sistema financeiro.



## **O IFBM *Breve percurso histórico***

O IFBM – Instituto de Formação Bancária de Moçambique foi criado em 1994 com a participação do Banco de Moçambique (BdM), Banco Comercial de Moçambique (BCM), Banco Popular de Desenvolvimento (BPD) e Banco Standard Totta de Moçambique (BSTM), tendo como grande objectivo a formação dos quadros bancários moçambicanos. Nos primeiros anos da sua existência, e até ao ano 2000, o IFBM deu um contributo assinalável ao sector bancário, cumprindo o designio prioritário que esteve na sua génese, qualificando com o nível médio várias centenas de bancários que anteriormente tinham apenas o nível básico de escolaridade.

A partir do ano 2000, com o desenvolvimento da actividade bancária e a procura de formação pós-laboral, sobretudo universitária, a que se assistia em Moçambique, o IFBM viu-se perante um fenómeno novo, ao qual não conseguiu responder integralmente. Na verdade; era necessário a partir daí, diversificar o alvo das suas acções de formação. Mantendo-se, tal como na sua origem, a necessidade de garantir a qualificação de nível médio dos quadros, havia que prolongar a formação dos bancários por si formados, e que já tinham o nível pré-universitário, e que responder às necessidades dos novos quadros, jovens que entraram na banca já com formação universitária, ou que a concluíram em cursos pós-laborais já após o seu ingresso no sector bancário, e que buscam formação especializada de elevado nível, seja de cursos de curta duração para resolver necessidades pontuais de conhecimento especializado sobre matérias de gestão, financeiras ou bancárias, seja ao nível de especializações e pós-graduações em matérias relevantes para a banca.

Apesar de tentar durante a década de 2000, adaptar a sua oferta de formação às necessidades e à procura do seu mercado alvo, o IFBM não o conseguiu fazer com a consistência e eficácia suficientes, tendo perdido peso e importância sendo actualmente cada vez menos procurado pelos seus associados e respectivos quadros como resposta às suas necessidades formativas.

Apesar de, entretanto, se ter aberto com algum sucesso para outros públicos externos à banca, torna-se necessário, sem abandonar aquilo que de positivo vai fazendo, que o IFBM repense a sua actuação e redireccione as suas actividades no sentido da sua vocação original. O novo Plano Estratégico (2013-2017) pretende dar um contributo para que esse objectivo seja atingido e para que o IFBM seja referência para a formação do sector bancário em Moçambique.

(continuação da página 3)

### **Actividades para 2013**

Análise de Empresas.

#### **2. Comportamento Organizacional**

Ética e Deontologia Profissional/Qualidade no Atendimento/Comunicação Escrita e Oral/Comunicação na Empresa e Relacionamento Interpessoal/Técnicas de Liderança/Gestão da Mudança/Gestão de Conflitos/Apoio ao Cliente e Gestão do Serviço de Atendimento/Liderança de Equipas.

#### **3. Formação na Área Comercial**

Gestores de Clientes/Gestores de Balcões

#### **4. Formação de Formadores**

Formação Pedagógica de Formadores

#### **5. Formação Complementar**

Banca Seguros Gestão Qualidade /Microfinanças /Secretariado /MicroInformática/Procurement/Simulação de Gestão de um Balcão

### **III. Formação Avançada**

#### **1. Conferências, Seminários, Colóquios, Workshops**

Riscos Bancários e formas de os prevenir/Medidas de Prevenção sobre branqueamento de Capitais/Medidas de Prevenção de fraude bancária e financeira/Cenários para o futuro da Economia mundial/Recursos Humanos e Formação profissional/Papel e Funções dos Mercados Financeiros na Economia Moçambicana/Avaliação Financeira de Projectos/ Banca de Empresas/Instrumentos de Cobertura de Risco de Taxa de Juro e Cambial nas Exportações/Negociar a Recuperação de Crédito/Rendibilidade do Crédito/Risco Legal e Reputacional na Banca.

#### **2. Cursos de Especialização / Certificação (Executivos)**

Modelos (técnicas e práticas) avançadas de avaliação de riscos (Basileia II/III)/Risco e Recuperação de Crédito/Certificação de desempenho da profissão bancária/Gestão Bancária/Investimentos e Mercados Financeiros/Alta Performance nas Vendas/Compliance/Auditoria Financeira e de Sistemas de Informação.

#### **3. Graduações e Pós-Graduações**

**Curso (Licenciatura) em Gestão Financeira e Bancária** (em parceria com a Universidade Politécnica).

#### **Pós-Graduações**

## Actividades de Formação realizadas em 2012

Os serviços prestados pelo IFBM foram essencialmente na área da formação orientada para o sector financeiro na vertente bancária, incluindo também serviços de consultoria e projectos sob solicitação ou para abranger necessidades específicas dos seus associados.

### Cursos Presenciais

Curso de Candidatos à Profissão Bancária (14)

Curso Geral Bancário (6)

Cursos à Medida do Cliente (20)

Conferências/Colóquios (3)

### Cursos à Distância

Curso Integrado de Técnicas Bancárias (1)

Curso de Formação Técnica Bancária (1)

Cursos e-learning (14)

*Onde estavam os nossos  
formandos de e-learning*

Lichinga	2
Cuamba	1
Nicoadala	1
Chimoio	1
Inhassoro	1
Chokwé	2
Maputo	86



O  
Q  
U  
E  
F  
I  
Z  
E  
M  
O  
S  
E  
M  
2  
O  
1  
2



## *Código de ética e conduta do IFBM*

### **Preâmbulo**

O IFBM, atento à importância da actividade de formação técnica e profissional dos cidadãos, reconhecendo a importância de afirmação de um clima de confiança perante os seus associados e clientes em geral, preparou o presente Código de Ética e Conduta.

Este Código de Ética e Conduta determina o comportamento que devem ter todos os trabalhadores e colaboradores do IFBM.

Aos membros, colaboradores e utentes do IFBM, exige-se:

- Que observem o Código no espírito e na letra.
- Que leiam o Código cuidadosamente e se comprometam com o que nele vem preceituado.

Este Código deve ser interpretado juntamente com os Estatutos e o Regulamento Geral Interno do IFBM e demais regulamentos relacionados com os bancos e a actividade bancária em geral.

Sendo a ética profissional um dos factores fundamentais para a afirmação das organizações no domínio da responsabilidade, seriedade e qualidade dos serviços prestados, e, por conseguinte, para a consolidação da imagem e da confiança que colaboradores e utentes têm para com o IFBM

Com a adopção do presente Código de Ética e Conduta, pretende-se alcançar elevados padrões de integridade, seriedade e competência, fundamentais para a realização de serviços de elevada qualidade e eficiência.

Este Código entra em vigor a partir de 1 de Janeiro de 2011, devendo o IFBM promover a sua divulgação junto dos trabalhadores, colaboradores, associados e público em geral.

### **Capítulo I**

#### **Objecto**

##### **Artigo 1º**

O presente Código tem por objecto alcançar elevados padrões de integridade, competência e qualidade no relacionamento entre o IFBM, o seus associados e utentes, de forma a evitar condutas e atitudes atentatórias dos princípios e práticas da actividade de educação/formação técnica e profissional.

### **Da Responsabilidade Profissional**

#### **Artigo 2º**

- Os membros e profissionais do Instituto têm responsabilidades perante o seu empregador, clientes e público em geral.
- O Instituto exige dos seus membros e profissionais o reconhecimento e cumprimento destas responsabilidades na conduta da sua actividade e a sua total adesão a este Código.

### **Capítulo II**

#### **Dos Formadores e Pessoal da Formação**

##### **Artigo 3º**

É dever do Formador:

- Contribuir para melhorar as condições do ensino/formação e os padrões dos serviços educacionais, assumindo a sua parcela de responsabilidade quanto à educação e à legislação aplicável.
- Aconselhar os órgãos competentes da instituição, sugerindo formas de aperfeiçoamento, problemas ou falhas em regulamentos e normas que, em seu entender, devem contribuir para a criação de condições adequadas ao exercício da docência/formação.
- Ser pontual e assíduo e exigir pontualidade aos seus formandos.

##### **Artigo 4º**

O Formador deve ainda:

- Cumprir a carga horária que lhe está destinada.
- Adequar sua forma de ensino às condições dos formandos e aos objetivos do curso ou



disciplina/módulo, a fim de atingir o nível desejado de qualidade.

- Indicar, a quem de direito, aspectos de regulamentos/ normas que possam implicar prejuízo para a formação técnica e pedagógica e para o desenvolvimento pessoal do formando.
- Exercer o ensino e a avaliação dos formandos em coerência com os conteúdos ministrados, sem interferência de divergências pessoais, ideológicas ou outras.
- Denunciar o uso de meios e artifícios que possam defraudar a avaliação do desempenho dos formandos.
- Respeitar as actividades e iniciativas dos formandos.
- Manter-se atualizado em relação às disciplinas/matérias que ministra.
- Respeitar o discente como sujeito do processo de formação/aprendizagem.

##### **Artigo 5º**

O Formador deve abster-se de:

- Exercer a profissão em condições de trabalho que não sejam dignas ou que possam prejudicar a educação e o ensino em geral.
- Fornecer documentos em forma não consentânea com a lei e assinar folhas ou laudos em

branco.

##### **Artigo 6º**

A relação do Formador com os demais profissionais da instituição deve basear-se no respeito mútuo e na independência profissional de cada um, buscando sempre o interesse institucional.

### **Capítulo III**

#### **Do Pessoal Administrativo**

##### **Artigo 7º**

É dever do pessoal administrativo:

- Adoptar critério justo e honesto nas suas actividades, segundo parâmetros previstos neste Código.
- Prestar colaboração justa aos colegas que dela necessitem, assegurando-lhes consideração, apoio e solidariedade;
- Empenhar-se em elevar e afirmar a sua profissão, procurando manter a confiança da direcção, dos membros da equipa de trabalho e do pessoal em geral.
- Exercer a sua profissão segundo os preceitos profissionais que a definem, dentro do respeito pelas leis, normas e regulamentos existentes.

### **Capítulo IV**

#### **Dos Formandos**

##### **Artigo 8º**

É dever dos Formandos:

- Estabelecer relações, entre si e com os restantes membros da instituição, pautadas pelo respeito pela autonomia e dignidade do ser humano.
- Abster-se de praticar actos ou manifestações de prepotência, constrangimento, violência ou que ponham em risco a integridade física e moral de outros.

##### **Artigo 9º**

É dever dos formandos fazer bom uso dos recursos da instituição que apoiam a sua formação, para transmiti-los em bom estado aos que lhes sucederem.

##### **Artigo 10º**

É vedado aos formandos:

- Prolongar indevidamente o período de formação ou manter matrícula com o objetivo de utilizar as estruturas da instituição.
- Lançar mão de meios e artifícios que possam defraudar a avaliação do desempenho, seu ou de outros, em actividades formativas, culturais, artísticas, desportivas e sociais, no âmbito da instituição.

### **Capítulo V**

#### **Sanções**

##### **Artigo 11º**

Os trabalhadores, membros e clientes que infringem as regras constantes neste Código, bem como todas as outras normas e regulamentos com ele relacionados, poderão ser alvo de procedimento disciplinar sancionatório.

## Notícias



**EDUARDO HARRIS CRUZ**

O IFBM foi surpreendido com a notícia do falecimento, em Março do ano corrente, do Dr. Eduardo Cruz, director-gerente da Formédia empresa com a qual mantemos protocolos de colaboração desde 2003. O finado era Licenciado em Sociologia pelo ISCTE, e graduado em vários cursos designadamente no estrangeiro.

É autor de vasta bibliografia versando empreendedorismo e marketing.

Deslocou-se por diversas vezes a Moçambique quer para proferir conferências quer para liderar cursos de formação tendo o IFBM tido a honra de lhe prestar apoio logístico. Os seus vastos e profundos conhecimentos sobre e-learning foram-nos muito úteis, designadamente na escolha da plataforma que utilizamos, o que associado ao seu fino trato, nos faz dizer que o IFBM ficou bem mais pobre com o seu desaparecimento.

## ***Quem Somos...***

O Instituto de Formação Bancária (IFBM), fundado em Maio de 1994, é o órgão do sector bancário moçambicano para a formação profissional. Nesse sentido, o IFBM mantém com os bancos e com a Associação Moçambicana de Bancos uma relação privilegiada. O objecto do IFBM é a formação técnico-profissional bancária através da organização, gestão e realização de cursos, seminários, consultorias, estágios e outras actividades afins, visando contribuir para o progresso técnico da actividade dos membros.

## ***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.

## ***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*.



**INSTITUTO DE FORMAÇÃO BANCÁRIA DE MOÇAMBIQUE**

**Avenida 25 de Setembro,, Nº 1123 (Prédio Cardoso), 12º Andar**

**Telefones (00) (258) 2143093/4 Fax (00) (258) 21428917**

**E-mails: arocha@ifbm.org.mz e webmaster@ifbm.org.mz**

**Página na Internet: <http://www.ifbm.org.mz>**

**Maputo**