



**Escola Superior de Tecnologia e Gestão**  
Instituto Politécnico da Guarda

# **RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

Licenciatura em Gestão de  
Recursos Humanos

Bárbara Sofia Ferreira Lucas  
outubro | 2011



**Escola Superior de Tecnologia e Gestão**  
Instituto Politécnico da Guarda

---

# RELATÓRIO DE ESTÁGIO

BÁRBARA SOFIA FERREIRA LUCAS

RELATÓRIO PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE LICENCIADO EM GESTÃO DE RECURSOS  
HUMANOS

Outubro/2011 (conclusão do estágio/projeto)

## FICHA DE IDENTIFICAÇÃO

**Aluno:** Bárbara Sofia Ferreira Lucas

**Número:** 1009571

**Morada:** Rua José Maria Pereira, nº 5, 1º Dto., 2650-000 SÃO BRÁS, Amadora

**E-mail:** [barbaragrh@hotmail.com](mailto:barbaragrh@hotmail.com)

**Licenciatura:** Gestão de Recursos Humanos

**Estabelecimento de Ensino:** Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG) do Instituto Politécnico da Guarda (IPG)

**Organização Acolhedora:** Banco Espírito Santo, SA.

**Morada:** Rua Castilho, nº26 – 7º Piso, 1250-069 Lisboa

**Contacto:** 218831416

**Supervisor na Organização:** Dr. Vítor Paulo Capelas Lampreia – Diretor do Planeamento e Gestão das Redes Comerciais no Departamento de Recursos Humanos

**Grau Académico:** Licenciatura em Gestão de Empresas e Pós – Graduação em Gestão de Instituições Financeiras na UCP

**Orientador na ESTG do IPG:** Dr.ª Maria José Andrade Pais Valente

**Grau Académico:**

**Duração do Estágio:** 520 horas

**Data Início:** 13/07/2011

**Data Fim:** 07/10/2011

## AGRADECIMENTOS

No final de uma fase de grande importância na minha vida serve o presente para agradecer e reconhecer a todas as pessoas que acreditaram no meu valor e me apoiaram para conseguir findar a minha licenciatura com orgulho, e poder deste modo contribuir para um futuro crescente do país.

Em primeiro lugar tenho de agradecer aos meus pais por todo o esforço, dedicação, apoio e perseverança, bem como a excelente educação e princípios que me transmitiram, permitindo-me tornar na mulher que sou hoje. Obrigado por todo o vosso amor.

É muito importante para mim realçar a importância que o meu namorado teve para o sucesso de todo o meu percurso académico. Agradeço todo o apoio, paciência e força que foram importantes para conseguir alcançar o meu objetivo de concluir a minha licenciatura.

Agradeço a todos os meus familiares que de um modo geral contribuíram para o meu sucesso.

Os amigos, que tive a grande oportunidade de conhecer na Guarda foram o meu pilar em todos os momentos bons e maus, a eles, um muito obrigada especial.

Ao Instituto Politécnico da Guarda agradeço a possibilidade de ter podido formar-me no curso que pretendia.

Agradeço a todo o corpo docente por todo o empenho e dedicação com que lecionaram as disciplinas, e por todo o crescimento pessoal que me proporcionaram.

À minha Orientadora, professora Maria José Valente, agradeço, ter aceitado apoiar-me na realização do estágio e em toda a minha formação académica, pela sua genuinidade em lecionar as aulas e a forma frontal como aborda os seus alunos com objetivo de enriquece-los profissionalmente e pessoalmente.

Um obrigado ao Departamento do Planeamento e Gestão das Redes Comerciais do Banco Espírito Santo, pela oportunidade em poder estagiar e adquirir conhecimentos enriquecedores para o meu futuro profissional.

Por fim, agradeço ao Dr. Vítor Lampreia, pelo apoio, disponibilidade para ensinar todo o funcionamento do departamento, e por acreditar que seria uma mais-valia para o BES a realização do meu estágio.

## PLANO DE ESTÁGIO

O Plano de Estágio foi desenvolvido pelo Dr. Vítor Lampreia, Diretor do Planeamento e Gestão das Redes Comerciais do Departamento de Recursos Humanos no BES, que foi também o meu supervisor na instituição. As atividades desenvolvidas, no cumprimento desse plano, foram:

- Acompanhamento no Recrutamento e Seleção de candidatos;
- Admissão e Acolhimento de novos colaboradores;
- Apoio na análise e aplicação dos procedimentos de movimentação interna de pessoal, promoções e remunerações;
- Apoio na análise de indicadores de Recursos Humanos;
- Observação na elaboração do mapa de acompanhamento de Gestão de Recursos Humanos;
- Apoio na gestão de Estágios;
- Apoio na gestão contratual de colaboradores;
- Apoio na gestão de reformas.

## RESUMO

O estágio curricular foi realizado no Banco Espírito Santo, S.A., mais precisamente na sede, localizada em Lisboa e teve a duração de três meses, com início a 13 de Julho de 2011 e termo a 10 de Outubro do respetivo ano.

O relatório encontra-se dividido em dois capítulos. No primeiro, capítulo I, faz-se a apresentação da organização, e posteriormente, no capítulo II, descrevem-se as várias atividades desenvolvidas no Departamento de Recursos Humanos, no cumprimento do plano de estágio, previamente definido.

## ÍNDICE GERAL

FICHA DE IDENTIFICAÇÃO.....	i
AGRADECIMENTOS .....	ii
PLANO DE ESTÁGIO.....	iii
RESUMO .....	iv
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES .....	vii
ÍNDICE DE TABELAS.....	vii
GLOSSÁRIO DE SIGLAS.....	vii
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	2
1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	2
1.1 Datas e Factos Relevantes.....	3
1.2 Estrutura do Grupo Banco Espírito Santo .....	4
1.2.1 Banca Comercial .....	4
1.2.2 Banca de Investimento .....	5
1.2.3 Capital de Risco .....	5
1.2.4 Crédito Especializado.....	5
1.2.5 Gestão de Ativos.....	6
1.2.6 Seguros .....	6
1.3 Presença Internacional .....	7
1.4 Organização Interna .....	8
1.4.1. Departamento de Recursos Humanos.....	10
1.4.1.2.....	11
Análise e Descrição de Funções .....	11
1.4.1.3 Recrutamento e Seleção .....	11
1.4.1.4 Processamento Salarial.....	12
1.4.1.5 Absentismo.....	13
1.4.1.6 Gestão da Formação .....	13
1.4.1.7 Avaliação de Desempenho.....	14
1.4.4 Benefícios Colaboradores BES.....	14
1.4.4.1 Sistema de Saúde.....	14

1.4.4.2 Refeitórios e Bares.....	15
1.4.4.3 Clube Grupo BES.....	15
1.4.4.4 Protocolos .....	15
1.4.4.5 Crédito .....	15
1.4.4.6 Programa Realizar Mais / O outro BES.....	16
1.4.4.7 Presente de Natal .....	16
CAPITULO II – O ESTÁGIO CURRICULAR .....	17
1. OBJETIVOS DO ESTÁGIO .....	17
2. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	17
2.1 Recrutamento e Seleção .....	18
Admissão e Acolhimento.....	19
2.2 .....	19
2.3 Análise e Aplicação dos Procedimentos de Movimentação Interna de Pessoal, Promoções e Remunerações .....	20
2.4 Apoio na Análise de Indicadores de Recursos Humanos .....	21
2.5 Observação na Elaboração do Mapa de Acompanhamento de Gestão de Recursos Humanos .....	21
2.6 Apoio na Gestão dos Estágios .....	22
2.7 Apoio na Gestão Contratual dos Colaboradores.....	22
2.8 Apoio na Gestão de Reformas.....	23
REFLEXÃO FINAL .....	25
BIBLIOGRAFIA .....	27
ANEXOS .....	28
ÍNDICE DE ANEXOS.....	29
ANEXO I – DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES NA REDE DE RETALHO.....	30
ANEXO II - RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....	37
ANEXO III – SISTEMAS DE SAÚDE.....	44
ANEXO IV – DINÂMICAS DE GRUPO.....	46
ANEXO V – GUIÕES DE ENTREVISTAS DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO BES ...	49
ANEXO VI – CÓDIGO DE CONDUTA DO BANCO ESPÍRITO SANTO .....	53
ANEXO VII – APRESENTAÇÃO DO DIAPOSITIVO UTILIZADO NO ACOLHIMENTO DOS NOVOS COLABORADORES NO BES .....	76
ANEXO VIII – TALENTO BES .....	111



## INDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Presença Internacional do BES .....	8
Ilustração 2 – Organograma do BES.....	9
Ilustração 3 – Organograma do Departamento de Recursos Humanos do BES .....	10

## INDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Modelo de Negócios do BES .....	2
Tabela 2 – Estrutura do BES .....	7

## GLOSSÁRIO DE SIGLAS

BES – Banco Espírito Santo

BEST – Banco Eletrónico de Serviço Total

BESCL – Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa

GBES – Grupo Banco Espírito Santo

BIC – Banco Internacional de Crédito

SGPS – Sociedade Gestora de Participações Sociais

ESAF – Espírito Santo Ativos Financeiros

BESAF – Brasil Espírito Santo Ativos Financeiros

BESI – Banco Espírito Santo Investimento

ES – Espírito Santo

BESAACTIVEIF – Banco Espírito Santo Angola e Ativos Investimentos Financeiros

MSEARCH – Empresa de Recrutamento e Seleção de quadros especializados do Grupo Multipessoal

## INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio pretende descrever as atividades desenvolvidas no decurso do estágio, bem como os conhecimentos adquiridos durante esse período de estágio no Banco Espírito Santo S.A..

Nos dias que decorrem, há toda uma bibliografia e existem, ainda, diversos ensaios e técnicas de gestão que consolidam a Gestão de Recursos Humanos como a principal prioridade das empresas. O conceito de capital humano é uma realidade no mundo de hoje. As empresas perceberam que, para se manterem e crescerem num mercado cada vez mais competitivo à escala global, o podem conseguir através das potencialidades e competências do capital humano.

O estágio permitiu ao estagiário experimentar no terreno o conhecimento adquirido de que as organizações dependem dos colaboradores para crescerem. Como tal, teve a oportunidade de observar como o Departamento de Recursos Humanos tem um papel central na transmissão de confiança e na criação de um ambiente saudável, permitindo que desse modo se alcance um espírito de equipa eficaz, onde todos trabalham para o mesmo objetivo.

O presente relatório encontra-se estruturado em dois capítulos que a seguir se apresentam:

No primeiro capítulo, faz-se uma caracterização da empresa acolhedora do estágio, desde dar a conhecer a origem da empresa, as sucursais do Grupo, a organização interna, onde se apresenta um organograma da empresa e se pormenorizam as atividades desenvolvidas pelo Departamento de Recursos Humanos, até à apresentação da cultura e atividades que visam proporcionar um excelente clima social, bem como outros fatores relativos à comunicação interna.

O segundo capítulo relata as atividades desenvolvidas durante o estágio e os conhecimentos que advieram dessas mesmas atividades.

# CAPITULO I – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

## 1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Banco Espírito Santo, SA., (BES) é um grupo financeiro que assenta na criação de valor, consolidado nas quotas de mercado, no âmbito da produtividade, solidez financeira e rentabilidade a todos os segmentos, isto é, clientes particulares, empresariais e institucionais, sob o lema “ Há mais de 140 anos, acompanhando as voltas que o mundo dá”.

O Grupo Espírito Santo tem como missão a criação de valores para os Clientes, Colaboradores e Acionistas, alinhando uma estratégia de reforço constante e sustentado pela sua posição competitiva no mercado. O BES compreende que o desenvolvimento social, cultural e ambiental do País, depende da sua permanente contribuição cada vez mais aprofundada e proactiva.

Tem como estratégia a diferenciação de serviços caracterizados pela excelência e permanente orientação para as necessidades dos clientes, através de três vetores: *o melhor conhecimento das necessidades, o desenvolvimento de uma oferta de acordo com as necessidades identificadas e a busca das melhores soluções.*

O Grupo BES reparte as suas áreas de negócio em domésticas e internacionais, em que cada uma atua sobre um público-alvo de acordo com a finalidade pretendida. Segue-se um quadro que ilustra de forma simples e objetiva as áreas de negócio de todo o grupo BES.



**Tabela 1 – Modelo de Negócios do BES**

**Fonte:** Manual de Acolhimento do BES

O BES integra na sua atividade inúmeros valores que o distingue e referencia para além da sua área de preponderância. Esses valores são:

1. **Saber:** valor que determina a relação do Banco com o mercado e os seus diferentes interlocutores;
2. **Rigor:** os rigorosos princípios como a legalidade, objetividade e clareza são o pilar de confiança para os Acionista, os Clientes, Colaboradores e Fornecedores;
3. **Transparência:** na divulgação de toda a informação, na clareza dos objetivos e na inequívoca atribuição de responsabilidades;
4. **Orientação para o Cliente:** o BES privilegia a sua atividade no acompanhamento das necessidades do Cliente interno e externo, antecipando as precisões do Cliente.

### 1.1 Datas e Factos Relevantes

- **1869-1915: da “Caza de Cambio” à J.M.Banco Espírito Santo Silva & C.<sup>a</sup>**

José Maria do Espírito Santo e Silva inicia a atividade do BES em 1869 através de títulos de crédito e operações cambiais na sua “Caza de Cambio”.

- **1916-1932: da Espírito Santo Silva & C.<sup>a</sup> ao Banco Espírito Santo (BES)**

Após a morte do fundador, o filho José Ribeiro Espírito Santo e Silva passa a gerir a Casa Bancária Espírito Santo e Silva & C.<sup>a</sup>. Em 1920 transforma a Casa Bancária em Banco, com capital de 3600 contos. Desde logo inaugurando a primeira agência em Torres Vedras, seguindo-se no Porto e Caldas da Rainha (1921), Funchal (1923), e entre 1927 e 1937 em Coimbra, São João da Madeira, Braga, Faro, Santarém, Ovar, Torres Novas, Gouveia, Estoril, Tortosendo, Abrantes e Covilhã.

Em 1926 integra o grupo das cinco melhores instituições bancárias privadas.

- **1933-1954: do BES ao BESCL, expansão da rede comercial e liderança da banca privada**

Ricardo Ribeiro do Espírito Santo e Silva implementou um novo modelo de gestão, no final de 1932, de modo a consolidar e expandir a empresa.

Com o crescimento da Rede de Retalho, com o aumento da quota de mercado e com diversificação de transações bancárias, o Banco Espírito Santo lidera a banca privada nacional em 1936.

Em 1937 a designação é alterada para Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa, por via da fusão com o Banco Comercial de Lisboa.

- **1955-1972: internacionalização, fomento industrial e inovação dos produtos bancários**

Em 1955 Manuel Ribeiro Espírito Santo e Silva, por falecimento do irmão Ricardo, ocupa o lugar de Presidente do Conselho de Administração. O BESCL tem uma participação ativa na internacionalização da economia nacional em 1950, e continua na expansão das suas agências, com 47 agências em 1960 e 82 agências em 1966.

Lança um serviço inovador, o crédito individual, em 1965, e no ano seguinte lança os cheques de viagem e instala o Sistema de Pagamento de Cheques.

O BESCL na década de 70, internacionaliza os seus interesses onde é cofundador do Libra Bank, no ano seguinte, associa-se ao First National City Bank of New York e funda, em Luanda, o Banco Inter Unido, com um capital de 170.000 contos.

- **1973-1990: constituição do Grupo Banco Espírito Santo (GBES)**

Com a impossibilidade de desenvolver atividades em Portugal no ano de 1975, por se terem nacionalizado todas as instituições de crédito sedeadas em território nacional, o GBES recomeça a investir no Brasil, Suíça, França e Estados Unidos da América.

Nos anos 80 o GBES regressa a Portugal, e em parceria com a Caisse Nationale du Crédit Agricole e o apoio de um núcleo de acionistas portugueses, constitui o Banco Internacional de Crédito (BIC).

Em 1990 o GBES recupera o Banco e inicia um conjunto de projetos de reorganização administrativa, de inovação tecnológica e informática, melhoria do atendimento e da qualidade de serviço.

- **1991 até aos dias de hoje** o Grupo Banco Espírito Santo consolida a estratégia de expansão nacional e internacional assente na criação de valor.

## 1.2 Estrutura do Grupo Banco Espírito Santo

### 1.2.1 Banca Comercial

O Banco Espírito Santo dedica-se à aquisição de recursos de terceiros, conjuntamente com os seus recursos próprios, na cedência de créditos em títulos e outros ativos, ministrando outros serviços em Portugal e no Estrangeiro. Como o:

- ✓ **Banco Espírito Santo, S.A. (BES Oriente)**, com sede em Macau, onde a participação do BES é de 99,75%;
- ✓ **Banco Espírito Santo, SARL (BES Angola)**, com participação de 51,94%;
- ✓ **Espírito Santo Bank, S.A.**, com sede em Miami, onde o BES é acionista maioritário com 98,45%;
- ✓ **Banco Eletrónico de Serviço Total, S.A. (BEST)**, é um banco online com sede em Portugal, em que o seu capital é detido por 66% do Grupo BES e 34% ESFG;
- ✓ **Banco Espírito Santo dos Açores, S.A. (BAC)**, com sede nos Açores e detém 57,33% de capital do Grupo BES;
- ✓ **Banque Espírito Santo et de la Vénétie, S.A. (BES VÉNÉTIE)** com sede em Paris, o BES participa com 42,69%;
- ✓ **BES Cabo Verde (BESCV)** com balcões nas ilhas Santiago e do Sal. A participação do BES é de 99,99%;
- ✓ **Aman Bank** é um banco comercial de direito líbio com sede em Trípoli, o BES detém 40% do seu capital social e o seu controlo de gestão;
- ✓ **Moza Banco** é um banco comercial de direito moçambicano, o BES detém 25,1% do seu capital.

### 1.2.2 Banca de Investimento

- ✓ **Banco Espírito Santo Investimento, S.A. (BESI)**, com sede em Lisboa, teve origem a 1 de Abril de 1993 e funciona essencialmente na área da banca de investimentos;
- ✓ **Banco Espírito Santo Investimento (Brasil)**, com sede em São Paulo e atua na América Latina. Foi adquirido pelo BESI no ano de 2000 o qual detém 80% do seu capital.

### 1.2.3 Capital de Risco

- ✓ A **ES Capital** é uma sociedade de risco detida 100% pelo BES;
- ✓ **Espírito Santo Ventures** é a empresa de *venture* capital do grupo BES, que investe em empresas com produtos e serviços inovadores, nas áreas de Cleantech e C.M.T. (comunicações, media e tecnologia).

### 1.2.4 Crédito Especializado

- ✓ A **Locarent, Companhia Portuguesa de Alugueres de Viaturas, S.A.**, onde o BES detém 50% do seu capital.

### 1.2.5 Gestão de Ativos

- ✓ **Espírito Santo Ativos Financeiros, SGPS, S.A. (ESAF SGPS)**, é o apoio das sociedades gestoras de fundos de investimento mobiliário, imobiliário e de pensões do Grupo BES, bem como de sociedades de assessoria financeira, de gestão de patrimónios e de distribuição de fundos. O BES detém 85% do capital social.
- ✓ A **ESAF - Espírito Santo Ativos Financeiros, S.A. (Espanha)** foi criada em 2000. Consequência da reorganização do negócio de gestão de ativos em Espanha. O BES tem uma participação de 92,5%.
- ✓ A **BESAF (Brasil)** é uma Sociedade de Gestão de Ativos detida a 82,5% pelo BES através do BESI.

### 1.2.6 Seguros

- ✓ **A BES-Vida, Companhia de Seguros, S.A. (BES – Vida)** é a terceira maior seguradora do ramo vida em Portugal, tem como acionista o BES (50%);
- ✓ **O BES Companhia de Seguros, S.A. (BES-Seguros)** tem como objetivo desenvolver a atividade seguradora de cobertura de riscos patrimoniais dos clientes do Grupo BES;
- ✓ **A Europ Assistance – Companhia Portuguesa de Seguros de assistência, S.A.**, atua na área de assistência ao domicílio.

O quadro a seguir ilustra em resumo a estrutura do BES e o modo como atua nos mercados internacionais e no mercado nacional:

Unidades de Negócios	Mercados Internacionais	Participações
Banca Comercial	BES Oriente (Macau) 99,75% ES Bank (EUA) 98,45% BES Açores 57,53% BESIL (I. Caimão) 100% BES Cabo Verde 99,99% BES Angola (Angola) 51,94%	BEST 66% BES Vénétie (França) 42,69% BIBL (I. Caimão) 100% Moza Banco (Moçambique) 25,1% Aman Bank (Libia) 40%
Banca de Investimento	BESI (Portugal e Espanha) 100%	BESI (Brasil) 80%
Capital de Risco	ES Capital 100%	ES Ventures 100%



Unidades de Negócios	Mercados Internacionais	Participações
Crédito Especializado	Locarent 50%	
Gestão de Activos	ESAF SGPS 85% BESAF (Brasil) 82,5%	ESAF (Espanha) 85% BESAACTIVE (Angola) 61,95%
Seguros	BES Vida 50% Europ Assistance 23%	BES Seguros 25%
Outros	ES Recuperação de Crédito 100% ES Contact Center 41,7% Esumédica 24,90%	ESI 100% ESGEST 84,90%
Sociedades Eminentes	BES Finance (I.Caimão) 100%	

Tabela 2 – Estrutura do BES

Fonte: www.bes.pt

### 1.3 Presença Internacional

O Banco Espírito Santo está presente em mais de 18 países, sendo o Banco português mais internacional.

A internacionalização do BES, essencial para a sua estratégia de crescimento e posicionamento como instituição de referência, tem duas vertentes importantes. Uma das vertentes é apoiar as empresas portuguesas no estrangeiro, seguindo-as nos mercados para onde exportam e investem. Outra vertente é apoiar principalmente as comunidades portuguesas presentes em Angola e no Brasil.

A ampla rede de Bancos do BES implementada nos quatro cantos do mundo procura garantir que os seus clientes beneficiem das melhores soluções e elevados índices de qualidade de serviço em relação aos produtos internacionais, soluções de negócio para outras instituições financeiras, a promoção e consolidação de potenciais parcerias, apoiar os clientes institucionais e empresas no desenvolvimento da sua atividade internacional, permitir acesso a linhas de crédito internacionais para projetos estruturais e a criação de condições para a internacionalização de empresas Portuguesas.

A situação descrita é ilustrada na figura que se segue:



Ilustração 1 – Presença Internacional do BES

Fonte: www.bescv.cv

## 1.4 Organização Interna

O Organograma do Grupo BES e do BES está ilustrado na figura número três que se segue. O Organograma apresentado pelo BES não refere os nomes que representam cada área, pois a equipa BES é muito extensa e não seria possível descrever pormenorizadamente todos os colaboradores que participam no sucesso do BES. É de realçar o Presidente da Comissão Executiva, o Dr. Ricardo Espírito Santo Salgado. O Organograma ilustra de forma ascendente todas as unidades e subunidades que incorporam o sucesso do Banco Espírito Santo. O organograma é dividido por uma Comissão Executiva e uma Comissão de Auditoria, sendo de realçar a Comissão Executiva por incorporar desde os Comités de Acompanhamento que são todas as unidades de negócio exercidas pelo BES, os Gabinetes de apoio que acolhem de toda a burocracia para manter a segura imagem do Grupo, Unidades de Negócio Segmentadas que constituem as instituições que colaboram de forma direta com o BES, as Unidades de produto que o BES oferece a todos os seus clientes, e por último as Unidades de Serviços Partilhados.



Ilustração 2 – Organograma do BES

Fonte: [www.bes.pt](http://www.bes.pt)

### 1.4.1. Departamento de Recursos Humanos

O Departamento de Recursos Humanos (DRH) do BES é liderado pelo Dr. Pedro Raposo que tem como subordinados o Dr. Hugo Lopes, responsável pela Informação de Gestão, o Dr. Luís Franco que dirige o Planeamento e Gestão Quadros Ativos, o Planeamento e Gestão Serviços Centrais, a Gestão Administrativa e os Serviços Clínicos e Apoio Social e Crédito a Empregados. Ainda, a Dra. Teresa Monteiro e a Dra. Carla Romão que chefiam a Formação e Desenvolvimento de Competências, e o Dr. Vítor Lampreia como diretor do Planeamento e Gestão das Redes Comerciais.

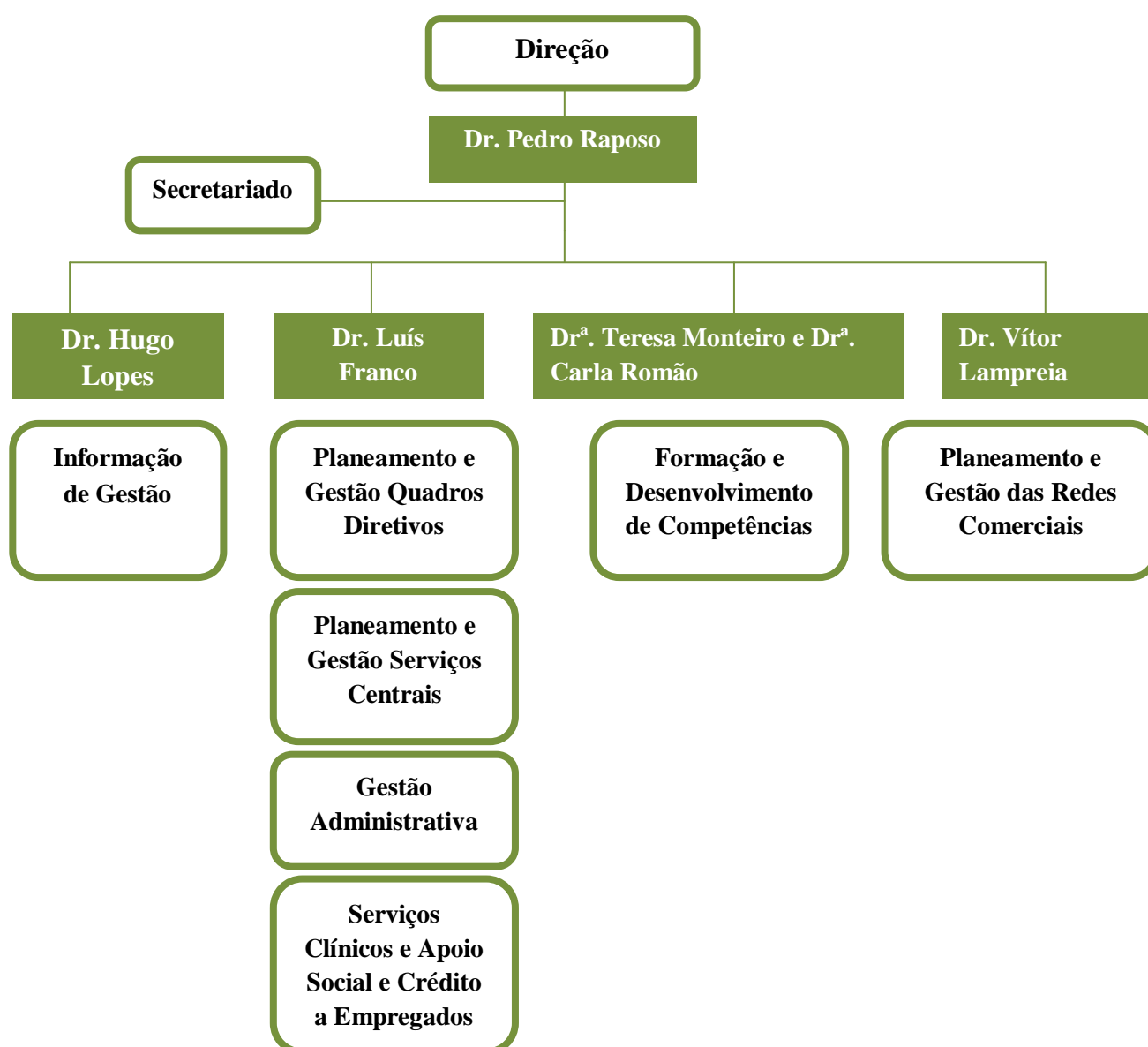


Ilustração 3 – Organograma do Departamento de Recursos Humanos do BES

Compete ao Departamento de Recursos Humanos a descrição das funções de todos os colaboradores que o grupo integra. É através da entrega do Manual de Acolhimento ao novo colaborador que se dá a conhecer, bem como é realizada a apresentação da empresa.

Para ilustrar este ponto optou-se por colocar em anexo (anexo I) um exemplo das descrições das funções da rede de retalho. As descrições das funções abrangem desde um Diretor Regional a um Assistente de Venda. A missão de cada função vem também definida.

Em relação ao Departamento de Recursos Humanos, as principais tarefas que lhe estão afetas são: a análise e descrição de funções, recrutamento e seleção, processamento salarial, absentismo, a gestão da formação e a avaliação de desempenho.

#### **1.4.1.2 Análise e Descrição de Funções**

O BES define que todas as funções desempenhadas pelos colaboradores na Rede de Retalho estão voltadas para a excelência no Serviço ao Cliente, bem como na salvaguarda do sigilo profissional.

Na apresentação da empresa aquando do acolhimento a um novo colaborador, o DRH descreve e analisa todas as funções realizadas, quer nos Centros de Empresa, quer nos Centros *Private*.

Nos Centros de Empresa, as funções analisadas e descritas são as de Assistente Comercial, Gestor de Risco, Gerente de Empresas e Diretor Centro. E nos Centros *Private*, as funções analisadas e descritas são as de Assistente *Private Banking*, Gestor *Private Banking*, Diretor Centro e Diretor Regional *Private Banking*.

Estas análises e descrições são importantes para se obter a informação detalhada sobre cada função, o que permite a cada colaborador ter a noção da responsabilidade e exigência da sua função, e possibilita o enquadramento correto do colaborador na função.

#### **1.4.1.3 Recrutamento e Seleção**

O processo de Recrutamento e Seleção (Anexo II) adotado pelo BES operacionaliza-se por várias fases, isto é, os candidatos passam por sucessivas fases eliminatórias, que passo a descrever.

O primeiro procedimento é a Triagem Curricular em que os candidatos selecionados participam numa Dinâmica de Grupo, onde são testadas as suas capacidades de

relacionamento com outros elementos do grupo, a capacidade de comunicação e a desenvoltura em toda a prova proposta. Com esta fase concluída os candidatos aprovados realizam Testes Psicotécnicos para demonstrarem as suas capacidades de raciocínio, interpretação e reação a situações em que estão sob pressão. Após o término da fase anterior, o próximo procedimento é a Entrevista Individual. Todas as fases anteriormente mencionadas são realizadas pela MSearch, empresa de Recursos Humanos do Grupo Multipessoal, que presta estes serviços ao BES.

Os candidatos selecionados pela MSearch são reencaminhados para o Departamento de Recursos Humanos do BES para uma segunda entrevista e quando selecionados são encaminhados para uma entrevista com o Diretor Regional do balcão destino do candidato, que ditará a sua continuação no processo de Recrutamento e Seleção.

Após o recrutamento do futuro colaborador, este terá de realizar uma Formação no Balcão Escola, que se desenvolve em quatro fases: Vertente Comercial, Vertente Transacionalidade, Cliente Mistério e Certificação. O candidato só será admitido pelo BES se tiver um bom desempenho no Balcão Escola.

É um processo muito complexo e exigente, mas só os melhores e mais competentes é que colaboram com o grande Grupo bancário BES.

#### **1.4.1.4 Processamento Salarial**

O processamento salarial no Grupo BES depende das condições contratuais que são previamente definidas pela Multipessoal e pelo BES. Isto é, se um colaborador tiver um vínculo contratual com a Multipessoal o contrato irá ser temporário, sendo renovável mensalmente. Por outro lado se o colaborador assina um contrato com o BES terá um contrato a termo certo, com duração de 6 meses. A remuneração varia ligeiramente conforme a condição contratual.

O DRH trabalha com o Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) do setor bancário, que define níveis de retribuição. Está dividido em quatro grupos, a remuneração está estabelecida em função do nível onde o colaborador está inserido. Todos os novos colaboradores do BES iniciam a sua atividade no nível 5, sendo este o nível base que o BES adota. Outro fator importante, equacionado pelo DRH, respeita às promoções por antiguidade, em que os trabalhadores são promovidos automaticamente aos níveis imediatamente superiores, dentro do respetivo grupo.

O BES, por ser uma instituição bancária que privilegia o sucesso, assume uma estratégia motivadora para os seus trabalhadores, dando a oportunidade de estes progredirem na carreira através das Promoções Obrigatórias por Mérito, isto é, promove todos os colaboradores de todos os níveis contratuais que apresentem resultados positivos na sua Avaliação de Desempenho.

#### 1.4.1.5 Absentismo

O Absentismo é um procedimento que o DRH acompanha com muita regularidade. É uma informação fundamental para a apresentação anual do Relatório de Comissões de cada Direção Regional. A análise de todos os postos de trabalhos é um objetivo desse Relatório, consequentemente as faltas dadas pelos colaboradores devem constar desse documento, ainda que as mesmas tenham de ser devidamente justificadas. Para tal o BES dispõe de um serviço clínico que envia todos as segundas-feiras de manhã para a Gestão da Rede a agenda das consultas para essa semana. Essa mesma agenda será devolvida com a sinalização do colaborador ou dos colaboradores que devem ser submetidos a entrevistas com as Gestoras do Planeamento e Gestão das Redes Comerciais. O objetivo dessas entrevistas é tentar-se perceber os motivos da ausência (baixa), bem como o tempo de recuperação da patologia e outras informações úteis.

#### 1.4.1.6 Gestão da Formação

O Grupo BES incentiva a formação contínua dos seus colaboradores, para que estes estejam sempre ao nível dos melhores e acompanhem a crescente evolução comercial e tecnológica no seu meio envolvente. A formação permite que os colaboradores estejam integrados na sua totalidade na evolução subjacente à banca, e deste modo consigam responder eficazmente e com sucesso aos seus concorrentes diretos.

O Balcão Escola consiste num balcão sediado em Lisboa que prepara os novos colaboradores do BES para serem os melhores Assistentes de Vendas do país.

A Formação inicia-se com o acolhimento no Departamento de Recursos Humanos. O primeiro desafio BES é conhecer o cliente, isto é, fazer do colaborador um comercial, esse processo este que decorre durante uma semana. Após esta fase concluída, enfrenta-se outro desafio designado por “Cliente Mistério”, em que o candidato desempenha o papel do cliente e visita outros balcões para conhecer a abordagem comercial e o atendimento que deve ser feito ao cliente. Esta fase tem a duração de três dias. Na semana seguinte o candidato passa pelo desafio designado de “Transaccionalidade”, isto é, o desafio de satisfazer um pedido de um cliente e conseguir ir “*para além*” desse mesmo pedido. Para finalizar, os candidatos atuam autonomamente na função base do BES e passam pela certificação, onde realizam um teste sobre os conhecimentos adquiridos ao longo do período de formação. Estes desafios impostos pelo BES são acompanhados diretamente pelos Formadores, que estão em constante análise de avaliação aos candidatos, para no fim ditarem se estes integrarão ou não o Grupo BES.



### **1.4.1.7 Avaliação de Desempenho**

Todos os colaboradores no ativo, com vínculo ao BES, admitidos até 30 de Setembro e desempenhando funções no Banco ou em empresas do Grupo BES têm o direito a serem avaliados.

A avaliação é realizada anualmente e é da responsabilidade das hierarquias de cada departamento, nela devendo participar as chefias dos colaboradores que integram as diversas unidades orgânicas.

O sistema de Avaliação de Desempenho está integrado num modelo global de avaliação, sendo constituído pelas seguintes componentes:

- Sistema de Objetivos e Incentivos (SOI) para Departamentos Comerciais;
- Sistema de Objetivos e Incentivos (SOI) para Departamentos Centrais;
- Sistema de Avaliação Individual de Desempenho.

Por Resultados Individuais entende-se o grau de contribuição de cada colaborador para a realização de objetivos e eficácia comercial, de rentabilidade, de produtividade e de desenvolvimento profissional.

O Sistema de Avaliação Individual de Desempenho tem como objetivo fundamental a análise e avaliação de resultados e, simultaneamente, a análise comportamental, que é um fator determinante no cumprimento e obtenção de objetivos pré definidos. Assim, para além da constatação objetiva dos resultados concretos do trabalho desenvolvido ao longo do ano, serão avaliadas, de forma participada pelos avaliadores e avaliados, as dimensões comportamentais, nomeadamente as atitudes e comportamentos do avaliado face os objetivos globais e à estratégia do Banco, tendo também em conta a sua contribuição para um saudável espírito de grupo e um bom ambiente de trabalho.

## **1.4.4 Benefícios Colaboradores BES**

### **1.4.4.1 Sistema de Saúde**

Todos os colaboradores têm acesso ao serviço de saúde SAMS (Serviço de Assistência Médico Social) (Anexo III). Os SAMS são entidades autónomas, geridas pelos respetivos Sindicatos, que proporcionam aos seus beneficiários, serviços e comparticipações em despesas no domínio da assistência médica, meios auxiliares de diagnóstico, medicamentos, internamentos hospitalares e intervenções cirúrgicas, de acordo com as suas disponibilidades financeiras e regulamentação interna.

No BES existe um serviço interno complementar, com um serviço de medicina que oferece condições de apoio médico e enfermagem, bem como informações e



aconselhamentos na área da saúde, marcação e triagem de consultas, receção de pedidos e envio de receitas clínicas no caso de tratamentos prolongados.

Para apoio aos encargos de saúde dos colaboradores e seus familiares, desde que abrangidos pelos subsistemas de saúde SAMS, o BES tem um regime de copagamento, que abrange as despesas nas Unidades Hospitalares da Espírito Santo Saúde.

#### **1.4.4.2 Refeitórios e Bares**

O BES dispõe de seis refeitórios que funcionam em regime de *self-service* e bar, onde os colaboradores podem adquirir senhas de almoço e pequenos *snacks* a preços reduzidos.

#### **1.4.4.3 Clube Grupo BES**

O Clube desenvolve condições para a prática desportiva, cultural e de lazer. Organiza atividades desportivas e de relaxamento, em horário laboral e nas instalações do Banco. Possibilita também a aquisição de bens e serviços a entidades com protocolo.

#### **1.4.4.4 Protocolos**

Os colaboradores têm acesso a programas de lazer, na cadeia de hotéis Tivoli e nas agências de viagens “Top Atlântico” com condições especiais.

#### **1.4.4.5 Crédito**

Os bancários têm direito a uma bonificação à taxa de juro de referência do Banco de Portugal, com um *plafond* máximo de crédito concedido ao abrigo da taxa Crédito à Habitação Própria Permanente.

O Crédito a Empregados é aplicado a todos os colaboradores do BES, no ativo ou reformados. Esse crédito integra três modalidades de Crédito Individual Bonificado à disposição, seja o Crédito Corrente, seja o Crédito para Aquisição de Viatura Própria, seja o Crédito Social.

#### **1.4.4.6 Programa Realizar Mais / O outro BES**

Este programa integra um Subsídio de Apoio Escolar, um Subsídio de Apoio à Primeira Infância, Bolsas de Estudo e Protocolo CP/Empresas.

O Subsídio de Apoio Escolar tem como objetivo minorar o esforço financeiro das famílias dos colaboradores no ativo, através da comparticipação das despesas com a educação dos filhos a estudar no ensino básico e ensino secundário, sendo que o subsídio de Apoio à Primeira Infância comparticipa nas despesas da educação dos filhos até aos cinco anos de idade.

As Bolsas de estudo permitem apoiar as famílias cujos filhos estão inscritos em estabelecimentos de ensino superior e que tenham aproveitamento escolar. Os colaboradores beneficiam ainda de um Protocolo com a CP, que permite a deslocação para qualquer ponto do país com 20% desconto.

#### **1.4.4.7 Presente de Natal**

A Festa de Natal é organizada pelo Banco e pelo Clube Grupo BES e destina-se aos filhos dos colaboradores com idade até doze anos.

## CAPÍTULO II – O ESTÁGIO CURRICULAR

### 1. OBJETIVOS DO ESTÁGIO

O Estágio integra-se como uma unidade curricular da Licenciatura de Gestão de Recursos Humanos e tem como objetivo a inserção dos estudantes no mundo do trabalho. Podendo considerar-se esta vivência como a formação profissional básica do recém-licenciado.

O principal objetivo com a realização do Estágio Curricular, em termos pessoais, foi adquirir conhecimentos práticos e concretos sobre as funções desempenhadas pelo Departamento de Recursos Humanos no seio de uma organização. Neste âmbito, os conhecimentos teóricos, aprendidos ao longo da Licenciatura foram importantes para conseguir perceber todos os conhecimentos empresariais na gestão de recursos humanos.

Para conseguir atingir o principal objetivo é necessário traçar objetivos intermédios, como criar um bom relacionamento com as pessoas da organização, demonstrar humildade e vontade de aprender. Através destas metas foi-me possível obter a noção de como as pessoas trabalham em equipa e, também, a realização das tarefas da gestão de recursos humanos que me foram atribuídas.

### 2. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Após definido o plano de estágio, conjuntamente com o diretor de Planeamento e Gestão das Redes Comerciais do Departamento de Recursos Humanos, iniciou-se o período de estágio na empresa.

Inicialmente foram-me apresentadas as instalações e todos os colaboradores que integram os três pisos do Departamento de Recursos Humanos do BES. Forneceram-me o manual de acolhimento, onde se resumiam as várias atividades desenvolvidas pelo BES, internamente e externamente, bem como o Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) que delineia todos os pressupostos legais que o Banco executa.

Cada colaborador do BES ao integrar a instituição tem acesso através da intranet à Homepage Particulares de Retalho. Nesse sítio estão disponibilizadas, entre diversa informação importante para os colaboradores, todas as informações de interesse para os diferentes segmentos, bem como as notícias recentes relativas a Particulares de Retalho para o desenvolvimento ou acesso a documentos associados. Através da Web BES obtive o meu endereço de correio eletrónico profissional ([barbara.lucas@bes.pt](mailto:barbara.lucas@bes.pt)), para

trocar *emails* com os vários profissionais do Grupo e desenvolver as funções solicitadas por estes.

O Dr. Vítor Lampreia ajudou-me a delinear tarefas, bem como a esclarecer dúvidas e a orientar-me no funcionamento interno.

Depois de já estar mais familiarizada com a instituição bancária e com alguns conhecimentos sobre a mesma, comecei por observar o período de férias, referente aos meses de Julho, Agosto e Setembro, para agendar entrevistas para uma amostra de 100 colaboradores do BES, para que respondessem a um questionário de satisfação, ealizado pelo DRH, em relação à função que desempenham.

## 2.1 Recrutamento e Seleção

Como expresso no Plano de Estágio, relativamente ao acompanhamento do Recrutamento e Seleção, foi-me inicialmente explicado todos os processos que decorrem até se encontrar o candidato ideal.

No Departamento de Gestão das Redes Comerciais o processo de recrutamento recai maioritariamente na função de Assistente de Vendas, que decorre inicialmente na MSearch, onde se realizam as dinâmicas de grupo (Anexo IV), testes psicotécnicos de Português e Matemática. Os candidatos só são validados se conseguirem resultados acima da média e se conseguirem transmitir ao entrevistador durante a entrevista que são realmente capazes de integrar a equipa de trabalho BES. Após a validação dos candidatos pela empresa anteriormente referida, estes são encaminhados para o Departamento de Gestão das Redes Comerciais para uma segunda entrevista.

A entrevista (Anexo V) é realizada por duas técnicas de Recursos Humanos, e, salvo exceções com o Dr. Vítor Lampreia. Durante o estágio assisti a muitas entrevistas e percebi que as entrevistas são divididas em seis fases.

Na primeira fase explicam o objetivo da entrevista e todas as fases do processo de seleção ao candidato, isto é, esclarecem o candidato e questionam assuntos menos formais, tais como o percurso académico, o motivo da candidatura e percurso profissional, com o objetivo de colocar o candidato mais à vontade.

A segunda fase da entrevista explora o percurso académico, questionando indiretamente a escolha do curso feita pelo candidato e se esse curso foi ou não a sua primeira opção. Dentro desta fase procuram analisar as disciplinas preferidas pelo candidato no decurso da Licenciatura, bem como avaliar a forma como o candidato realizava trabalhos de grupo e, ainda, como lidava com os elementos do grupo. Para aquilatar esse relacionamento do candidato com os colegas do grupo questionam-no acerca de uma situação em que tivesse tido dificuldade em entender-se com um colega e o modo como lidou com a situação. Esta questão do relacionamento entre colegas, caso o candidato tenha experiência profissional, adequa-se ao local de trabalho. Outra questão

regularmente colocada diz respeito à ocupação dos tempos livres do entrevistado, para que este dê a conhecer um pouco mais da sua personalidade.

A terceira fase da entrevista depende do entrevistado, porque aborda o tema Erasmus. Se o candidato realizou Erasmus as perguntas focam-se no país que escolheu e o porquê da sua escolha, e, ainda, como esse desafio teve influência no seu desenvolvimento pessoal.

A quarta fase da entrevista incide sobre a experiência profissional, em que as perguntas visam observar e salientar as tarefas desempenhadas, a relação com os outros trabalhadores e com as chefias, bem como situações concretas em que teve de lidar com problemas complexos e, também, os motivos da sua saída.

A quinta fase da entrevista é tendencialmente para os candidatos com experiência na área comercial, em que as questões colocadas dirigem-se à qualidade do serviço prestado pelo candidato ao cliente, ao modo como lidou com um cliente mais difícil e se resolveu o problema sozinho, e, ainda, à exemplificação de uma situação em que tenha conseguido antecipar uma necessidade do cliente e se, alguma vez, obteve benefícios recíprocos de uma negociação.

Dentro desta fase é pertinente perceber se o entrevistado tem algum conhecimento na área da banca, se tem algum familiar ou amigo que trabalhe nesta área, e quais as características que um bom comercial deve ter.

Na última fase da entrevista a avaliação recai sobre as características de personalidade do candidato, nomeadamente os pontos fortes e mais-valias que este pode trazer para o BES, a nível profissional e pessoal.

Após o término da entrevista, o candidato é informado que, caso seja selecionado pelo DRH, será contactado por uma das Técnicas para se apresentar junto do Balcão destino, para a última entrevista a ser realizada pelo Diretor Regional.

O Processo de Recrutamento e Seleção termina com a aprovação do Diretor Regional do balcão destino do candidato, em que este informa a sua escolha ao DRH. O candidato é informado telefonicamente da sua admissão, e é agendado o primeiro dia da sua apresentação no DRH, para se proceder ao Acolhimento e à sua Admissão.

## **2.2 Admissão e Acolhimento**

O processo de Admissão inicia-se com o contacto telefónico ao colaborador, para lhe dar a conhecer que foi admitido para integrar o Grupo BES. Neste mesmo contacto, o candidato é previamente avisado de que irá ter disponíveis, por correio eletrónico, os documentos necessários ao seu processo de admissão, bem como da necessidade de optar relativamente ao sistema de saúde que pretende usufruir, indicando os *sites* dos respetivos sindicatos onde poderá encontrar informação sobre esses serviços e condições.

Após o contacto telefónico com o futuro colaborador do BES, efetuamos a “Ocorrência”. Esse procedimento consiste em introduzir no programa utilizado pelo DRH, os dados relativos ao colaborador e em especificar o tipo de contrato ajustado com esse colaborador, para que todo o departamento tenha acesso a todas as informações contratuais, salariais e referentes ao respetivo posto de trabalho.

O próximo passo é a realização do contrato de trabalho, neste caso como é com o BES, é um contrato a termo. Esse contrato formaliza-se, alterando só os dados relevantes em relação ao novo colaborador e ao balcão destino. Segue-se a impressão de duas vias do contrato, uma para o colaborador e outra para arquivar nas pastas do balcão destino.

Para a realização do Acolhimento é necessário organizar uma pasta que tem como nome “kit de Acolhimento”, onde são colocados todos os documentos necessários à admissão, ao IRS, a Impressos Fundo Complementar de Pensões, à Segurança Social, ao Código de Conduta impresso e em livro (Anexo VI), ao nº de conta, bem como Impresso do Grupo Desportivo, do Sistema Nacional de Saúde (SNS), do Sindicato, Impresso telemóvel quando aplicável e o “Manual de Acolhimento”.

O Acolhimento tem como objetivo dar a conhecer como funciona o BES, toda a sua história e sucessos, isto é, integrar o novo colaborador em toda a dinâmica do BES. Após a apresentação em Slide (Anexo VII) do Acolhimento, passa-se à parte formal do processo, isto é, à fase em que o colaborador preenche todos os documentos, os quais, posteriormente, são analisadas pelas técnicas. A segunda parte do Acolhimento é feita pelos Técnicos da Formação, que dão a conhecer todo o processo de Formação que o colaborador terá de efetuar.

A Admissão termina com a inscrição do colaborador no Sindicato, inscrição na Segurança Social, e por fim com a aprovação do Balcão Escola.

### **2.3 Análise e Aplicação dos Procedimentos de Movimentação Interna de Pessoal, Promoções e Remunerações**

A matéria relativa à promoção dos trabalhadores e às respetivas remunerações orienta-se em conformidade com o Acordo Coletivo de Trabalho (ACT). O BES rege-se pelo conjunto de normas aí presentes, conjuntamente com os objetivos pré delineados.

Para concretizar as promoções obrigatórias, as quais estão dependentes dos anos no desempenho de determinada função, o procedimento inicia-se com a verificação da antiguidade do colaborador ao serviço do BES.

Por outro lado, existem as promoções obrigatórias por mérito, onde é analisada a Avaliação de Desempenho do trabalhador nos últimos três anos (Anexo VIII). Após a verificação de todos os dados relativos a essa avaliação é enviada a informação para a

respetiva chefia, que deverá designar o novo posto de trabalho e o nível contratual, conciliável com a remuneração.

A movimentação interna apresenta duas vertentes, isto é, poderá ser por iniciativa do colaborador ou por decisão da chefia. No caso em que é o colaborador a pretender mudar o seu posto de trabalho, este envia um comunicado para o DRH a manifestar a intenção e a informar a situação que a justifica. Por sua vez, o DRH analisa a possibilidade de efetuar ou não essa mesma movimentação, comunicando com a chefia atual do trabalhador e com a chefia para o qual este ambiciona exercer funções. Após a aprovação de ambas as partes o procedimento de transferência inicia-se, com a alteração da unidade orgânica, isto é, o local onde o trabalhador irá desempenhar funções, bem como a data do início da função. Concluído todos estes procedimentos o trabalhador passa a estar afeto à unidade orgânica pretendida.

## **2.4 Apoio na Análise de Indicadores de Recursos Humanos**

Um indicador de Recursos Humanos que tive oportunidade de analisar e de perceber a respetiva importância para o bom funcionamento da organização, foi o relativo ao Absentismo.

No Departamento do Planeamento e Gestão das Redes Comerciais é feito mensalmente uma análise ao absentismo dos trabalhadores, para identificar o período em que o trabalhador se encontra ausente, bem como os motivos subjacentes a essa ausência. O apuramento dos eventuais motivos justificativos das ausências faz-se através de uma reunião com uma Gestora do DRH. O Departamento, conjuntamente com os serviços clínicos do BES, agenda consultas periódicas, onde o trabalhador deverá apresentar-se para justificar o seu absentismo, e desse modo ser possível atualizar a sua situação junto da respetiva chefia. Só os casos de licença de maternidade e paternidade é que não são incluídos na análise do absentismo.

## **2.5 Observação na Elaboração do Mapa de Acompanhamento de Gestão de Recursos Humanos**

O mapa de acompanhamento de Gestão de Recursos Humanos compreende as Admissões e as Retenções de colaboradores na organização. Acompanhei as Retenções. As Retenções consistem em aplicações dos planos de carreira. A aplicação desses planos tem que ter em conta o cargo desempenhado pelo colaborador e o nível de carreira que detém no BES. A observância desses planos pode originar, por exemplo, a atribuição de carro, e ou a disponibilização de um *plafond* de telemóvel, entre outros. Não me foi possível aprofundar muito este processo, por ser muito reservado, de modo a não expor nenhum funcionário.

## 2.6 Apoio na Gestão dos Estágios

São muitos os estagiários que o BES acolhe durante o Verão, desde os que vêm através do BES-UP que é um programa de estágios de Verão, passando pelos que entram através de candidaturas espontâneas para a experiência de Assistente de Vendas, até aos que entram via estágios curriculares.

Neste contexto faço referência aos estágios curriculares por serem aqueles que ao exigirem maior intervenção da organização, acabam por ser matéria susceptível da atividade de apoio de um estagiário. Assim, o estágio curricular só poderá ser formalizado mediante o Protocolo de Estágio elaborado pelo BES, pela Universidade/Instituto e pelo estagiário. Protocolo que deve referir o período de estágio, o local onde o estágio irá ser realizado e, ainda, destacar o carácter não remunerado desse estágio, bem como relevar a garantia da cobertura de riscos inerentes à realização do estágio pela Universidade/Instituto, através do Seguro Escolar.

O primeiro procedimento é a articulação com os vários intervenientes. Por exemplo, caso o pedido de estágio tenha origem no aluno, importa entrar em contacto com ele e informar da necessidade dessa intenção ser conjugada com a Universidade/Instituto onde estuda. Posteriormente, entrar em contacto com a Universidade/Instituto solicitando informação sobre o estagiário e sobre a área de formação onde se enquadra o estagiário, bem como acerca da duração do estágio e do Protocolo tipo. Por último, entrar em contacto com a Direção Regional do Banco a confirmar a possibilidade de receber o estagiário e qual o Balcão Destino.

Após a confirmação de todos os intervenientes, a Direção do Departamento de Recursos Humanos valida o pedido de estágio e segue-se a formalização deste, com a assinatura do Protocolo e a confirmação da admissão do estagiário por correio eletrónico para o Diretor Regional.

O acolhimento do estagiário é feito na Direção Regional ou no Balcão, sendo o responsável pela orientação do estágio o Gerente do Balcão.

Com o término do estágio, é enviado um Questionário de Avaliação de Estágios Curriculares para a Direção Regional de forma a recolher informação quantitativa sobre o estágio realizado. Essa informação é introduzida na base de dados dos Estágios Curriculares, para que possa ser futuramente utilizada para possíveis vagas em postos de trabalhos.

## 2.7 Apoio na Gestão Contratual dos Colaboradores



A Gestão contratual dos colaboradores baseia-se na elaboração e renovação de contratos a termo certo, na elaboração de contratos de trabalho temporário, na não renovação de contratos e, ainda, na passagem a contrato sem termo – efetividade.

Os contratos a termo certo têm a duração de seis meses, já estão previamente redigidos, sendo só necessário a alteração dos dados pessoais do colaborador, do local de trabalho e da data de início e de fim do contrato.

Os contratos de trabalho temporário são realizados pela MSearch, e validados pelo DRH do BES. O procedimento, quando existe um pedido de colaborador temporário, inicia-se com a formalização através de uma carta com o perfil do candidato e o motivo para a sua admissão. Esse pedido é assinado pela Direção e enviado para a MSearch. O original fica junto ao processo a aguardar pelo contrato. Após a receção dos contratos elabora-se uma carta para a Gerência do Balcão do colaborador. Essa carta é assinada pela Direção juntamente com os dois contratos. Depois de assinados, um original é enviado para a MSearch e a cópia, juntamente com a carta, é enviada para a Gerência do Balcão. O outro original fica junto ao processo de admissão do colaborador.

A renovação de contratos é feita no portal de Recursos Humanos, preenchendo as datas referentes ao novo período, imprimindo o novo contrato e informando ao colaborador da renovação do seu contrato. Por outro lado a não renovação do contrato implica a elaboração de uma carta a informar da decisão de “*Não renovação do Contrato*” que terá de chegar ao colaborador quinze dias antes do termo do contrato. A atualização na base de dados é feita após a receção da carta assinada pelo colaborador e enviada para o Gabinete Administrativo de Pessoal.

Em relação à passagem a contrato sem termo – efetividade, os procedimentos suportam-se na elaboração de uma carta com a informação da passagem à efetividade e na avaliação do colaborador, por parte da chefia, que acompanha a carta em referência. Depois de assinada pelo colaborador esta é enviada para o Gabinete Administrativo de Pessoal para juntar ao Dossier Cadastro.

## 2.8 Apoio na Gestão de Reformas

A Gestão de Reformas não é totalmente da responsabilidade da equipa de trabalho com a qual estagiei. Neste ponto, há, no entanto, um trabalho prévio que tem que ser desenvolvido no departamento de Recursos Humanos do banco. Esse trabalho consiste numa análise anual relativamente aos anos de efetividade contratual do colaborador com o BES, bem como do seu mérito e respetiva ascensão de carreira alcançada, para se poder determinar o melhor momento de cessão de carreira para o trabalhador e desse modo atribuir o nível de reforma de acordo com o seu atual nível contratual.

Após analisar os aspetos anteriormente referidos, estes são enviados para o departamento de contabilidade e para a chefia do colaborador que darão continuidade ao processo de Reforma.

## REFLEXÃO FINAL

Após decorrido todo o processo descrito ao longo do relatório, o balanço não poderia ser mais positivo. No BES, tive oportunidade de enriquecer inúmeros conhecimentos adquiridos nas aulas sobre as práticas de um gestor de recursos humanos, foi-me permitido actuar com uma equipa de trabalho ampla e fantástica, conseguindo assim concretizar com sucesso o meu principal objetivo pessoal.

Em termos sociais, consegui ter um relacionamento amigável com toda a equipa de Recursos Humanos do BES, onde desde o início me incluíram e me integraram no BES de forma muito positiva.

Através do estágio, enriqueci os meus conhecimentos no que diz respeito à legislação laboral, recrutamento e seleção e gestão contratual, ficando assim com melhores competências profissionais e com uma melhor noção do mundo do trabalho.

Fazendo um balanço global aos três anos vividos na cidade da Guarda, seria benéfico que a licenciatura tivesse mais unidades curriculares, que no meu ver são importantes para desempenhar com sucesso as funções de um gestor de recursos humanos, sendo estas o Inglês, visto que é uma língua universal e importante para a comunicação dentro e fora da organização, que poderá estar sediada internacionalmente em vários países.

Outra unidade curricular seria Informática uma vez que todas as empresas funcionam com vários programas internos informáticos e com programas do Office que nem sempre são de fácil manuseamento para quem tem pouca experiência ou pouco contato com esses mesmos programas.

Era importante haver uma unidade curricular específica para o processamento salarial, visto que os alunos quando integram, pela primeira vez, o mundo do trabalho estão muito limitados nessa área.

Seria importante também que as unidades curriculares apostassem mais na prática, após lecionada a teórica, pois quando terminamos a licenciatura não estamos minimamente preparados a nível prático para exercer as nossas funções.

Importante referir que as propostas anteriormente referidas têm como único intuito permitir um melhor percurso académico aos futuros alunos que virão a frequentar este curso no Instituto Politécnico da Guarda, de forma a poderem vir a ser melhores profissionais no futuro.

Relativamente às práticas do Departamento de Recursos Humanos do BES, propus-me a melhorar a ficha de avaliação de desempenho, mas tal não me foi permitido fazer, visto que não deixam os estagiários terem acesso a essa ficha por terem uma política definida.

Outra proposta foi melhorar a informação sobre todas as condições favoráveis aos trabalhadores do BES disponibilizada na intranet, esta foi aceite e tive a oportunidade de

apresentar em *power point* todas as vantagens de ser trabalhador do BES e o que estes poderiam beneficiar por fazerem parte desta grande equipa de trabalho. O Dr. Vítor aprovou a minha apresentação, mas não me disponibilizou uma cópia por ser algo muito privado para a empresa.

Depois de toda a experiência positiva resumida neste relatório, o Dr. Vítor Lampreia explicou-me as razões pelas quais não poderia integrar o Departamento como colaboradora, mas propôs-me candidatar-me, se fosse do meu agrado, à função de Assistente de Venda. Tendo aceite a proposta, participei em todo o processo de seleção desenvolvido pela Multipessoal. Não obtive um retorno positivo por não ter tido uma boa avaliação na prova de Matemática. Ficaram, no entanto, com o meu processo no Departamento de Recursos Humanos para possíveis vagas que poderão surgir.

Como tal, as perspetivas futuras não são as melhores mas pretendo continuar a lutar pelo meu sucesso profissional.

## BIBLIOGRAFIA

- Chiavaneto, L (2009), Recursos Humanos – O Capital Humanos das Organizações, 9ª Edição Revista e Actualizada, Rio de Janeiro: Elsevier Editora, Lda..
- Kennedy, Joyce Lain (2000), Entrevistas de Emprego para Totós, 2ª Edição Job Interviews for Dummies, Estados Unidos da América: Wiley Publishing, Inc..

### Outras Referências

- Manual de Acolhimento do Banco Espírito Santo.
- Manual de Procedimentos de Gestão da Rede de Retalho.
- Código de Conduta Grupo Banco Espírito Santo.
- Procedimentos de Gestão da Rede Comercial Banco Espírito Santo.
- Manual de Recrutamento e Seleção Assistente de Vendas 2009, Banco Espírito Santo.
- Manual de Avaliação de Competências do Banco Espírito Santo.

### Webgrafia

- <http://www.bes.pt>
- <http://www.bescv.cv>

## ANEXOS

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I – Descrição das funções na Rede de Retalho .....	30
Anexo II – Recrutamento e Seleção .....	37
Anexo II – Sistema de Saúde .....	44
Anexo IV – Dinâmicas de Grupo .....	46
Anexo V – Guiões de Entrevistas do Departamento de Recursos Humanos do BES.....	49
Anexo VI – Código de Conduta do Banco Espírito Santo .....	53
Anexo VII – Apresentação do Diapositivo Utilizado no Acolhimento dos nos colaboradores do BES .....	76
Anexo VIII – Talento BES .....	111

## **ANEXO I – DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES NA REDE DE RETALHO**



## Descrição de Funções - Retailho

**BESwelcome**

Assistente de  
Vendas

Orientação da sua actividade comercial para o Cliente, com base num Atendimento de Qualidade e na adequação das Propostas Financeiras apresentadas.

### Principais responsabilidades:

- ✓ Assegurar um serviço de qualidade eficiente e eficaz;
- ✓ Divulgar e promover os produtos e serviços do Banco;
- ✓ Organizar e actualizar os dados pessoais dos Clientes de forma a identificar as suas expectativas e diferentes níveis de necessidades financeiras;
- ✓ Assegurar um correcto processamento das transacções de caixa.

 BANCO ESPIRITO SANTO

6

## Descrição de Funções - Retalho

**BESwelcome**

Gestor BES 360º

Planear e implementar a acção comercial, no que respeita aos Clientes que incorporam a sua carteira, com base num Atendimento de Qualidade.

### Principais responsabilidades:

- ✓ Implementar, junto dos Clientes da sua carteira, os Planos de Acção Comercial definidos;
- ✓ Planear as suas próprias acções comerciais, a desenvolver junto do Clientes;
- ✓ Assegurar um processamento rápido e eficaz das operações solicitadas;
- ✓ Identificar oportunidades e desenvolver o negócio no Segmento BES360º;
- ✓ Promover Produtos e Serviços no Segmento BES360º;
- ✓ Organizar e actualizar os dados pessoais dos Clientes.

 BANCO ESPIRITO SANTO

7

## Descrição de Funções - Retailho

**BESwelcome**

Gestor Prospector  
Negócios

Planear e implementar a acção comercial, no que respeita aos Clientes que incorporam a sua carteira, com base num Atendimento de Qualidade.

### Principais responsabilidades:

- ✓ Implementar, junto dos Clientes da sua carteira, os Planos de Acção Comercial definidos;
- ✓ Planear as suas próprias acções comerciais, a desenvolver junto dos Clientes da sua carteira;
- ✓ Identificar oportunidades, visitar potenciais Clientes e desenvolver o negócio no Segmento;
- ✓ Promover Produtos e Serviços no Segmento
- ✓ Organizar e actualizar os dados pessoais dos Clientes;
- ✓ Estabelecer e negociar condições de Crédito com os Clientes da sua carteira, em função do risco associado;
- ✓ Actuar na recuperação do crédito vencido e não regularizado.

 BANCO ESPIRITO SANTO

8

## Descrição de Funções - Retalho

**BESwelcome**

### Gerente

- Gestão da actividade do Balcão potenciando a acção comercial e garantindo a execução dos objectivos.
- Motivar e incentivar os seus colaboradores, fomentando o trabalho em equipa.

### Principais responsabilidades:

- ✓ Garantir a implementação das estratégias comerciais definidas pela Direcção Comercial;
- ✓ Acompanhar comercialmente os seus Clientes;
- ✓ Identificar oportunidades, desenvolver o negócio do Balcão e visitar potenciais Clientes;
- ✓ Optimizar a rentabilidade do Balcão, maximizando proveitos e reduzindo custos;
- ✓ Elaborar mapas e relatórios para a hierarquia comercial;
- ✓ Decidir, dentro dos seus poderes, a concessão de crédito;
- ✓ Controlar os objectivos do crédito vencido;
- ✓ Gerir os recursos humanos (motivação, espírito de equipa, avaliação de desempenho, formação e gestão administrativa das férias e baixas médicas);
- ✓ Assegurar o cumprimento dos procedimentos definidos em normativo.

## Descrição de Funções - Retalho

**BESwelcome**

Assistente de Vendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assegurar um serviço de qualidade eficiente e eficaz.</li> <li>▪ Divulgar e promover os produtos e serviços do Banco.</li> <li>▪ Organizar e actualizar os dados pessoais dos Clientes de forma a identificar as suas expectativas e diferentes níveis de necessidades financeiras.</li> <li>▪ Assegurar um correcto processamento das transacções de caixa.</li> </ul>
Gestor de Vendas/ AV II	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoiar directamente o Gerente, na actividade comercial do Balcão e na gestão da equipa de Assistentes de Vendas.</li> </ul>
Gestor Dedicado de Clientes	<p><b>Segmento Negócios ou Segmento BES 360º</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planear e implementar a acção comercial, junto dos Clientes que incorporam a sua carteira, com base num Atendimento de Qualidade.</li> </ul>
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão da actividade do Balcão potenciando a acção comercial e garantindo a execução dos objectivos.</li> <li>▪ Motivar e incentivar os seus colaboradores, fomentando o trabalho em equipa.</li> </ul>
Dinamizador	<p><b>Negócios ou Particulares de Retalho</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dinamização comercial do Segmento.</li> <li>▪ Acompanhamento das estratégias e dos objectivos de negócio.</li> </ul>

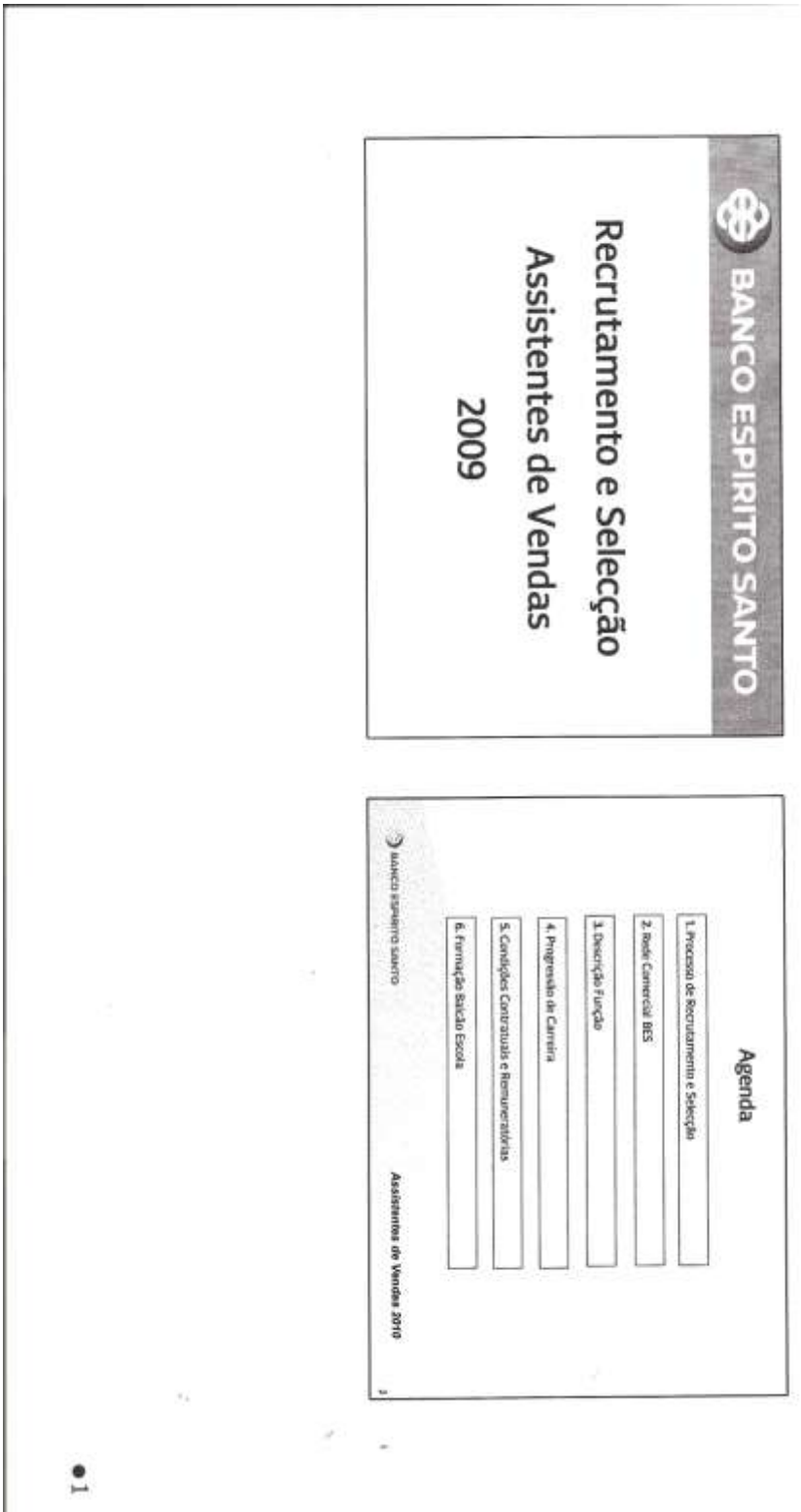


## Descrição de Funções - Retailho

**BESwelcome**

<b>Director de Centro BES 360º</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gestão da actividade do Centro potenciando a acção comercial.</li><li>▪ Motivar e incentivar os colaboradores do Centro de modo a fomentar e desenvolver o trabalho em equipa.</li></ul>
<b>Consultor BES 360º</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Assegurar e melhorar o serviço ao Cliente.</li><li>▪ Implementar os projectos de mudança, participar no acompanhamento das estratégias e dos objectivos de negócio do Segmento BES 360º.</li></ul>
<b>Director Regional BES 360º</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gestão da actividade BES 360º, potenciando a acção comercial.</li><li>▪ Gestão dos Recursos Humanos.</li></ul>
<b>Director Regional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Assegurar a actividade comercial junto dos Balcoes, implementando os projectos de mudança e as políticas comerciais definidas pela Direcção do Departamento Comercial.</li><li>▪ Gestão dos Recursos Humanos.</li></ul>

## ANEXO II - RECRUTAMENTO E SELEÇÃO



The image shows the cover and agenda of a report. The cover features the Banco Espírito Santo logo and the title 'Recrutamento e Seleção Assistentes de Vendas 2009'. The agenda lists six items: 1. Processo de Recrutamento e Seleção, 2. Perfil Comercial BES, 3. Descrição Função, 4. Progressão de Carreira, 5. Condições Contractuais e Remunerativas, and 6. Formação Salário Escola. The report is published by Banco Espírito Santo in 2010.

**BANCO ESPIRITO SANTO**

**Recrutamento e Seleção**  
**Assistentes de Vendas**  
**2009**

**Agenda**

1. Processo de Recrutamento e Seleção
2. Perfil Comercial BES
3. Descrição Função
4. Progressão de Carreira
5. Condições Contractuais e Remunerativas
6. Formação Salário Escola

Banco Espírito Santo      Assistentes de Vendas 2010






**Descrição da Função - Assistente de Vendas**

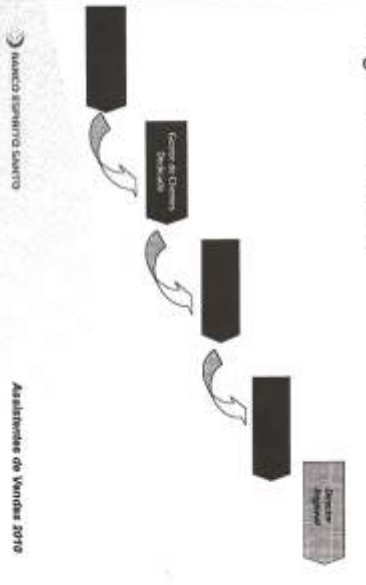
O Assistente de Vendas assegura a operacionalidade do serviço e de produção prestada aos Clientes no Front Office do Balcão


Ao Assistente de Vendas compete:

- ✓ Gerir Informação dos Clientes
- ✓ Acções Comerciais Proactivas
- ✓ Operações de Caixa
- ✓ Atendimento Geral Clientes

 Banco Espírito Santo
 Assistentes de Vendas 2010


**Progressão de Carreira**

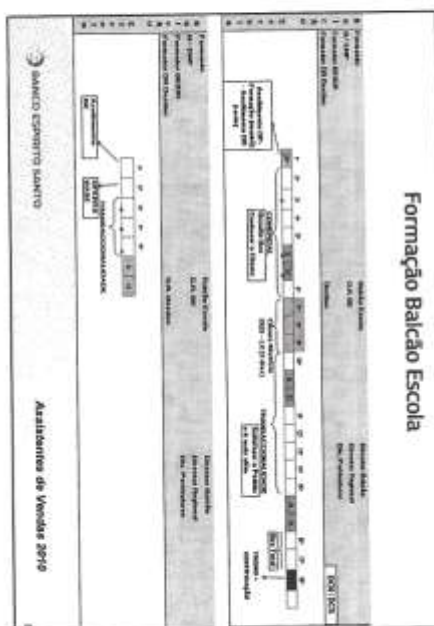


 Banco Espírito Santo
 Assistentes de Vendas 2010

### Condições Contratuais e Salariais

Contrato de Trabalho Temporário	Contrato de Trabalho a Termo Certo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vínculo - Multípessoal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vínculo - BES</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de Contrato - Contratos renováveis mensalmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de Contrato - Contrato a Termo com duração de 7 meses;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração Bruta 1050€ Nível 4 (729,49€) + Subsídio de Falhas (133,30 €) + Subsídio de almoço (8,94€)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração Bruta 1160€ Nível 5 (840,40€) + Subsídio de Falhas (133,30€) + Subsídio de almoço (8,94€)</li> </ul>

 BANCO ESPÍRITO SANTO
 Assistentes de Vendas 2010





**Entrevista**

**Situação Familiar:** Estado Civil / Residência / etc

**Percurso Académico:** Curso (1ª opção/ disciplinas preferenciais/ trabalhos de grupo / temáticas dos trabalhos / Desafios / etc) / tempo que demorou a tirar o curso (perceber se existiram factos que motivaram o atraso do término do curso)  
**Erasmus – Escolha do país / desenvolvimento pessoal / maiores dificuldades de adaptação / potencial carreira internacional**

**Exp. Profissional:** tarefas desempenhadas / duração dos trabalhos / tipo de vínculo / razões de saída / motivação para as funções / trabalho em equipa / que tarefas mais gosta de desempenhar / o que abolia no seu trabalho /  
**Se tem experiência na área comercial:** um exemplo concreto de uma negociação win win / lidar c/ a reclamação de cliente / serviço de excelência / um exemplo de tomada de decisão

**Origem do CV / Motivação para a Função / Mexer com dinheiro / Lidar c/ o cliente e as objecções / Conhecimento da Banca / etc**

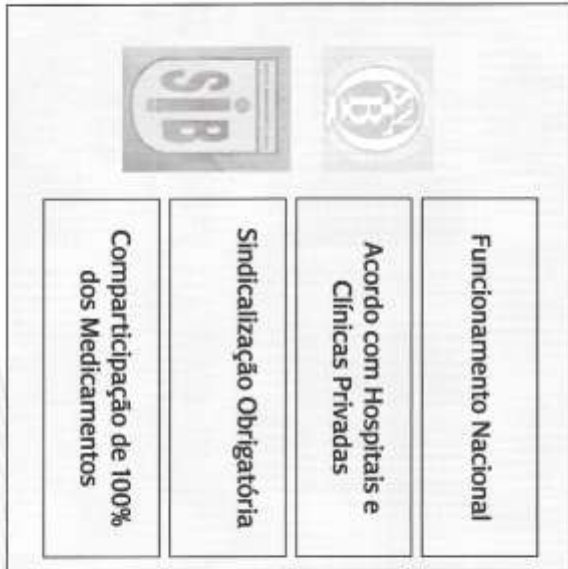
**Características pessoais:** Pontos Fracos e A Desenvolver (especifico) O que tem feito para tentar melhorar a característica a desenvolver

**Ocupação dos Tempos Livres**

## **ANEXO III – SISTEMAS DE SAÚDE**

## Sistemas de Saúde

BESwelcome



≠



\* O SBSI aderiu em 2009 à rede da AdvantecCare

BANCO ESPIRITO SANTO

## ANEXO IV – DINÂMICAS DE GRUPO



Dinâmica de Grupo – Responsável de RH  
ISPA - 2009

### DINÂMICA DE GRUPO

Imaginem que são Responsáveis de Recursos Humanos de uma conceituada Empresa do mercado nacional, na área do retalho.

Foi-vos solicitado que nomeassem um dos assistentes de loja para dispensar, uma vez que a loja tem recebido inúmeras reclamações de clientes insatisfeitos e a Administração pretende reestruturar a equipa de atendimento de forma a melhorar o atendimento prestado ao cliente e com esta medida reduzir as ocorrências.

Estão no final do vosso dia de trabalho e devem elaborar um relatório com a decisão.

De seguida enumeramos as características dos assistentes:

Joana:

23 anos, orientada para o cliente, bom nível de serviço mas apresenta a condicionante de viver em união de facto com um indivíduo agressivo e bastante ciumento que se tem dirigido à loja todos os dias para averiguar sobre um eventual relacionamento entre esta e outro assistente de loja. A mesma mostra-se apreensiva com as reacções do namorado, que segundo a mesma é totalmente imprevisível.

João:

27 anos, empático, mas algumas vezes reactivo quando o cliente apresenta reclamações. Foi hospitalizado o mês passado com graves problemas de saúde, dele dependem economicamente a mãe e a irmã, uma vez que os pais são divorciados. (suspeita de furto)

Leonor

25 anos

O marido faleceu em Agosto, vítima de um acidente de automóvel. A assistente tem vindo a diminuir o desempenho, mostrando-se pouco empática, reactiva e tendo chegado algumas vezes a perder o controlo emocional com alguns clientes (chorando perante situações de conflito). No mês passado chamou um segurança do Centro Comercial para solicitar a um cliente que se retirasse da loja.

Francisco

21 anos

O Assistente tem vindo a faltar (3 faltas em apenas 15 dias) e a sua pontualidade tem sido descuidada (abriu a loja na 3ª feira passada com 45 minutos de atraso).

Pouco motivado o Assistente refere inúmeras vezes que o seu projecto de carreira não passa por esta função e que a desempenha temporariamente. (até terminar os estudos)

A vossa tarefa consiste em:

Decidir qual o assistente que deverá ser dispensado

Decidir qual a solução a apresentar para cada um dos casos acima referenciados.

### REGRAS

Têm cinco minutos para se prepararem individualmente;

Depois terão até 20 minutos para resolver as tarefas acima mencionadas em grupo;

Todos os elementos do grupo deverão participar pois, só assim, se poderá chegar a um consenso geral;

Não poderão utilizar como método de decisão a votação;

Nós não iremos intervir, seremos meros observadores, pelo que se deverão dirigir unicamente aos outros elementos do grupo, durante a discussão.

### Prova de Grupo

Está de férias numa ilha paradisíaca, quando o inesperado surge!  
Dentro de 40 minutos um Tsunami irá “invadir” a ilha, devastando tudo o que estiver ao seu alcance.  
Encontra-se um avião disponível na pista, que partirá dentro de 30 minutos, no entanto apenas existem 3 lugares disponíveis...

#### 1ª Parte

Dispõe de 10 minutos para escolher a sua personagem e preparar a sua argumentação, de forma a que o escolham para um dos 3 lugares disponíveis.

A sua personagem deverá ser credível e a sua argumentação deverá ser forte para que o escolham a si, visto que mais de metade do grupo terá de permanecer na ilha.

#### 2ª Parte

O grupo terá 20 minutos para chegar a um consenso acerca das 3 personagens que deverão ocupar os lugares disponíveis.

#### Regras:

- 1) Todos deverão participar durante o debate.
- 2) O grupo terá de chegar a um consenso e não poderão utilizar como critério a votação.
- 3) O Consultor presente será apenas observador, não irá participar, pelo que deverão dirigir os vossos argumentos aos outros elementos do grupo.

Boa Sorte!

## **ANEXO V – GUIÕES DE ENTREVISTAS DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO BES**

### Guião de Entrevista

*Quebra Gelo: Explicar ao Candidato como vai decorrer a entrevista: Percurso Académico e Profissional; Expectativas de Carreira /Motivação da Candidatura / Conhecimento do Candidato / Disponibilidade (geográfica e temporal) / Explicação da forma como o Banco está organizado / Qual a função / Quais as condições contratuais / Como decorrem os nossos processos de recrutamento e selecção*

*Ficha Curricular como guia de entrevista...*

Tem quantos anos?

É casado?

Tem filhos?

Onde reside?

#### Percurso Académico

Qual é o seu curso? (não questionar directamente o candidato porque esta informação está no CV)

Foi a sua primeira opção?

Quais foram as suas disciplinas preferidas?

E tinham trabalhos de grupo? Eram submetidos ou escolhidos pelo professor?

Havia certas dificuldades no seio do grupo?

Refira uma situação em que tenha tido dificuldade em entender-se com um colega ou com algum elemento do grupo de trabalho. Como é que lidou com a situação?

E qual foi o tema em que mais gostou de trabalhar? Que desafios?

Caso o curso tenha monografia, saber qual o tema, tipo de estudo (empírico, experimental, etc) e conclusões.

Quanto tempo demorou a tirar o curso? (não questionar directamente o candidato sobre este tema porque essa informação está no CV. Apenas explorar, nos casos em que o curso demorou mais tempo a concluir, o motivo pelo qual isso aconteceu)

Foi ao abrigo do tratado de Bolonha?

Como ocupa os seus tempos livres?

#### Erasmus

Qual foi a razão pela qual escolheu o país?

Sente que houve um desenvolvimento a nível pessoal?

Quais foram as principais dificuldades de adaptação que sentiu?

Ingressou em Erasmus numa perspectiva de prosseguir uma carreira internacional?

#### Experiência Profissional

Que tarefas exercia? Gostava dessas tarefas? Qual é que gostava mais?

Dentro dessas tarefas, qual era a que abolla?

Foi uma experiência a part-time ou a full time?

Qual era o vínculo que tinha com a entidade patronal?

Conte-me uma situação em que teve de resolver um problema complexo. O que fez?

E quais foram as razões da sua saída?

#### Com experiência profissional na área comercial

Dê-me um exemplo de uma situação em que considera que prestou um serviço de elevada qualidade ao cliente. O que fez?

Conte-me uma situação difícil em que teve de lidar com um cliente.

E conseguiu resolver o problema por si só? O que é que fez?

Fale-me de uma situação em que identificou uma necessidade do cliente.

Pode contar-me uma situação em obteve benefícios recíprocos numa negociação?

ESTE PONTO PODE SER INCREMENTADO COM O GUIÃO DE ENTREVISTA DA RAY

Neste momento está envolvido em mais algum processo de recrutamento e selecção?

E como é que o seu CV chegou até nós?

Tem algum conhecimento da área da Banca? Familiar ou amigo que trabalhem na Banca?

O quais são as características que acha que um bom comercial deve ter?

Acha que vai conseguir lidar com o cliente e as suas objecções?

#### Características pessoais

Deveremos iniciar sempre pela positiva – Pontos Fortes e mais valias

Indique pontos fortes a nível pessoal e profissional que identifique.

E aspectos que gostaria de melhorar ou desenvolver? (especificar cada)

E o que é que tem feito para tentar melhorar essas características a desenvolver?

## GUIÃO DE ENTREVISTA PSICOLÓGICA

### **1. EXPLICITAÇÃO DO OBJECTIVO DA ENTREVISTA**

#### **CANDIDATO**

- 1.1 Conhecer os motivos da candidatura
- 1.2 Percurso académico
- 1.3 Percurso profissional

#### **PROCESSO DE SELECÇÃO/ EMPRESA**

- 1.4 Dar mais informação sobre a empresa e projecto específico
- 1.5 Apresentar globalmente as fases por que vai passar o processo de selecção

### **2. MOTIVO DA CANDIDATURA**

- 2.1 Porquê da mudança
- 2.2 Verificar o porquê da sua candidatura à função em causa

### **3. CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDADE**

- 3.1 Como se caracteriza
- 3.2 Quais as características de considera mais ou menos positivas
- 3.3 O que gostaria de alterar (porquê)
- 3.4 Como é que os outros o caracterizam
- 3.5 Face à função em causa, quais os aspectos que poderão facilitar/dificultar a sua integração/adaptação. Porquê?

### **4. INTERESSES/MOTIVAÇÕES**

- 4.1 Ocupação dos tempos livres
- 4.2 Prática desporto ou não
- 4.3 Quais as preferências relativamente a leitura, música, cinema, etc.
- 4.4 É ou não membro de alguma associação desportiva/profissional

### **5. PROJECTO DE CARREIRA**

- 5.1 Metas que estabelece a médio-prazo
- 5.2 Enquadramento do seu projecto na actual candidatura
- 5.3 Expectativas face ao projecto a que se candidata (remuneração, formação complementar, níveis de autonomia, condições de trabalho, cultura da empresa)

### **6. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E DA FUNÇÃO**

- 6.1 Pode ou não divulgar-se o nome da empresa, mas deve facultar-se toda a informação que permita ao candidato avaliar o interesse da mesma
- 6.2 Apresentar as exigências da função, enquadramento da mesma na organização
- 6.3 Pode ou não apresentar-se o enquadramento salarial e outras regalias, sempre que possível de evitar esta informação

### **7. AVALIAR O INTERESSE DO CANDIDATO EM MANTER-SE NO PROCESSO**

- 7.1 Se não tiver interessado no processo perguntar o interesse de permanecer na base de dados
- 7.2 Se o candidato ao longo do processo se revelar francamente desadequado para a situação em causa, deve ser informado e explicar o critério de afastamento da candidatura

### **8. APRESENTAÇÃO DAS FASES DO PROCESSO DE SELECÇÃO E TIMING DO MESMO**

## **ANEXO VI – CÓDIGO DE CONDUTA DO BANCO ESPÍRITO SANTO**





**Código de Conduta**  
**Grupo Banco Espírito Santo**



## Índice

<b>1. Disposições gerais</b>	7
1.1 Aprovação	7
1.2 Objectivos	7
1.3 Âmbito	7
1.4 Acompanhamento da aplicação do Código	8
<b>2. Princípios de conduta do Grupo BES</b>	9
2.1 Relacionamento com os Clientes	9
2.2 Accionistas e Mercado	9
2.3 Concorrência	10
2.4 Colaboradores	10
2.5 Fornecedores	10
2.6 Autoridades Públicas e Entidades de Supervisão	11
	3

2.7 Meio Ambiente e Comunidade .....	11
<b>3. Deontologia dos Colaboradores do Grupo BES</b> .....	12
3.1 Princípios gerais de conduta .....	12
3.2 Responsabilidade dos Colaboradores .....	12
3.3 Lealdade para com os Clientes .....	13
3.4 Lealdade para com o Grupo .....	14
3.5 Conflitos de interesses .....	15
3.6 Informação e confidencialidade .....	18
3.7 Relações com o exterior .....	19
<b>4. Branqueamento de capitais, abuso de informação e manipulação de mercado</b> .....	21
4.1 Branqueamento de Capitais .....	21
<b>4</b> .....	

4.2 Informação privilegiada / Abuso de informação .....	21
4.3 Manipulação de Mercado .....	22
<b>5. Divulgação do Código de Conduta .....</b>	<b>23</b>

5

## 1. Disposições gerais

### 1.1 Aprovação

O Conselho de Administração do Banco Espírito Santo, S.A. ("BES") elaborou o presente Código de Conduta que, uma vez aprovado pela administração das restantes sociedades e agrupamentos complementares de empresas (em conjunto, as "empresas") do Grupo BES, será o **Código de Conduta do Grupo BES**.

### 1.2 Objectivos

O Código de Conduta visa:

- Divulgar os princípios pelos quais as empresas do Grupo BES devem pautar as suas actividades;
- Promover uma conduta ética e alinhada com os valores do Grupo BES por parte dos Colaboradores;
- Promover o respeito e o cumprimento de toda a legislação e regulamentação aplicável;
- Criar um regime transparente de relações dos Colaboradores com o exterior.

### 1.3 Âmbito

O Código de Conduta é aplicável a todos os membros dos órgãos de administração e de fiscalização das empresas do Grupo BES, aos trabalhadores do BES e das empresas do Grupo BES e, ainda, a todos os prestadores de serviços a quem seja comunicado o presente Código e que adiram ao mesmo (em conjunto, os "Colaboradores" do Grupo BES).

O Código de Conduta estabelece os princípios fundamentais de conduta que devem ser observados pelo Grupo e pelos seus Colaboradores.

As empresas que sejam igualmente qualificadas como intermediários financeiros disporão do seu próprio Regulamento Interno relativo às Actividades de Intermediação Financeira, norma fundamental complementar a este Código de Conduta.

Mantém-se em vigor toda a restante regulamentação interna, sobre matérias deontológicas ou não, que deve de igual modo ser seguida e respeitada por todos.

Espera-se de todos os Colaboradores uma adesão efectiva ao conjunto de princípios e regras constantes do presente Código de Conduta. Apesar de ser aplicável a todos, independentemente da sua posição na hierarquia e das funções e responsabilidades de cada um, espera-se exemplo e um grau de cumprimento especialmente diligente por parte dos membros dos órgãos de administração e fiscalização das empresas do Grupo BES, bem como dos seus quadros directivos.

#### 1.4 Acompanhamento da aplicação do Código

O acompanhamento da aplicação e respeito pelo Código encontra-se a cargo do Departamento de Compliance do GBES, que se poderá auxiliar das *Compliance Officers* das outras empresas do Grupo e/ou de quem nas mesmas exerça as funções de auditoria interna. Os contactos do Departamento de Compliance e o nome e contactos do *Compliance Officer* do GBES serão divulgados a todos os Colaboradores.

Qualsquer dúvidas sobre a interpretação ou aplicação do Código de Conduta deverão ser dirigidas ao Departamento de Compliance do GBES.

8

## 2. Princípios de conduta do Grupo BES

### 2.1 Relacionamento com os Clientes

Assegurar igualdade de tratamento a todos os Clientes, não fazendo qualquer discriminação injustificada entre eles.

Manter elevados níveis internos de competência técnica, através da prestação de um serviço de qualidade e eficiência.

Actuar com diligência, neutralidade, lealdade e discrição.

Cumprir e fazer cumprir as regras de abertura de contas de Clientes.

Facultar as informações necessárias a uma tomada de decisão esclarecida e assegurar o cumprimento escrupuloso das condições acordadas.

### 2.2 Accionistas e Mercado

Actuar com lealdade relativamente aos accionistas, atendendo aos seus interesses.

Garantir o rigor, a veracidade e a tempestividade da informação disponibilizada aos accionistas e ao mercado.



### 2.3 Concorrência

Respeitar as regras do mercado, promovendo uma concorrência leal, evitando qualquer prática que possa impedir, falsear ou restringir de modo sensível a concorrência.

### 2.4 Colaboradores

Colocar à disposição dos Colaboradores os meios adequados para o aperfeiçoamento e actualização dos seus conhecimentos.

Avaliar o desempenho e a sua qualidade com base no mérito demonstrado e nos resultados do exercício das suas funções.

Assegurar o cumprimento de todas as regras laborais aplicáveis.

Promover o espírito de equipa e a partilha de objectivos comuns.

Respeitar e promover o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional.

### 2.5 Fornecedores

Escolher os fornecedores com base em critérios imparciais e transparentes, sem concessão de privilégios ou favoritismos.

Evitar, sempre que possível, situações de exclusividade.

10

### **2.6 Autoridades Públicas e Entidades de Supervisão**

Respeitar e promover o cumprimento escrupuloso das normas legais e regulamentares aplicáveis;

Prestar às autoridades públicas e às entidades de supervisão e fiscalização toda a colaboração solicitada e exigível;

### **2.7 Meio Ambiente e Comunidade**

Adoptar e estimular a adopção das melhores práticas ambientais;

Assumir uma atitude socialmente responsável na Comunidade em geral em que se insere o Grupo Banco Espírito Santo;

Actuar de acordo com rigorosos princípios de legalidade, veracidade, objectividade, oportunidade e clareza, em toda a informação prestada ao público e em toda a publicidade efectuada.



### 3. Deontologia dos Colaboradores do Grupo BES

#### 3.1 Princípios gerais de conduta

No relacionamento com Clientes, fornecedores, prestadores de serviços e concorrentes, os Colaboradores devem ser profissionais, competentes, diligentes, leais e íntegros.

Devem comportar-se, no exercício da sua actividade, de forma correcta, conscienciosa, cortês, acessível e disponível.

#### 3.2 Responsabilidade dos Colaboradores

Os Colaboradores utilizarão a sua capacidade técnica e profissional com a prudência e o cuidado adequados ao desempenho da sua actividade no Grupo, respeitando as normas e regulamentos aplicáveis. Nessa medida:

- a) Procurarão alcançar a formação profissional adequada ao melhor desempenho das suas funções;
- b) Adequarão o seu comportamento à legislação e regulamentação aplicável;
- c) Aplicarão e observarão as regras definidas no Regulamento Interno e ao nível do sistema de controlo interno;
- d) Aplicarão e respeitarão os procedimentos e normativo interno;
- e) Respeitarão as instruções internas acerca da utilização de meios informáticos e da sua segurança;
- f) Não farão um uso contrário ao que for estabelecido em normas internas do correio electrónico, telefone, acesso à Internet ou tecnologias semelhantes;
- g) Não praticarão quaisquer actividades ilegais e terminarão imediatamente com qualquer conduta ilícita praticada por Colaboradores directamente sujeitos à sua fiscalização ou direcção e no exercício das suas funções;

12

- h) Abster-se-ão de violar as regras em matéria de conflito de interesses, regime de informação privilegiada e defesa do mercado previstas em normas legais, regulamentares, no Código de Conduta, em Regulamentos relativos às Actividades de Intermediação Financeira ou outros normativos;
- i) Cumprirão com especial zelo as regras de abertura de contas de Clientes, garantindo em particular o correcto e completo preenchimento da documentação necessária e a adequada identificação do Cliente (Incluindo o seu número de identificação fiscal) e dos seus eventuais representantes;
- j) Notificarão de imediato o Departamento de Compliance de qualquer violação actual ou potencial de leis, regulamentos ou do presente Código, em particular de factos que possam vir a ser qualificados como crime contra o mercado de valores mobiliários ou de outros instrumentos financeiros, sendo expressamente proibida qualquer retaliação contra os Colaboradores que efectuem a referida notificação.

### 3.3 Lealdade para com os Clientes

Os Colaboradores procurarão oferecer aos Clientes apenas os produtos e serviços que se adequem efectivamente às suas necessidades, esclarecendo o Cliente antecipadamente dos custos e riscos das operações a efectuar.

Os Colaboradores abster-se-ão de emitir quaisquer juízos ou considerações sobre questões de natureza jurídica, fiscal ou financeira que transcendam as informações que estão obrigados a prestar aos Clientes na comercialização dos produtos financeiros.

Os Clientes serão informados de modo claro e preciso, sempre que o solicitarem, dos pormenores das operações por si celebradas.

Os Colaboradores aplicarão sempre as tarifas de comissões em vigor, evitando a celebração de operações que visem apenas gerar comissões sem um interesse efectivo para os Clientes.

### 3.4 Lealdade para com o Grupo

Os Colaboradores serão leais para com o Grupo, utilizando adequadamente os meios que lhes sejam postos à disposição. Em particular, os Colaboradores do Grupo:

- a) Protegerão e salvaguardarão os activos do Grupo a que tenham acesso, evitando uma sua utilização para além do que for necessário para o exercício das suas funções, actuando no sentido de minimizar os riscos da actividade;
- b) Conservarão e manterão em perfeita organização todos os elementos e documentos relacionados com a actividade profissional;
- c) Respeitarão os direitos de propriedade intelectual e os inerentes direitos de uso do Grupo com relação a projectos, programas e sistemas informáticos; equipamentos, manuais, vídeos, cd-rom's, dvd's e tecnologias semelhantes; em geral, também, todas as obras e trabalhos criados e desenvolvidos pelo Grupo, seja pela actividade do Colaborador ou da de seus colegas ou terceiros;
- d) Não utilizarão a imagem, o nome ou a marca do Grupo, nem invocarão a sua qualidade de colaborador do Grupo, senão para o adequado desenvolvimento da sua actividade;
- e) Abster-se-ão de utilizar a sua posição na hierarquia ou na estrutura do GBES para obter qualquer vantagem, para si próprio, para a sua família ou para quaisquer terceiros;
- f) Não utilizarão em benefício próprio oportunidades de negócio que lhes sejam apresentadas por Clientes ou fornecedores do Grupo;
- g) Não concorrerão com o Grupo.

### 3.5 Conflitos de interesses

#### Noção e dever de comunicação

Ocorre um conflito de interesses sempre que um interesse privado de um Colaborador interfere ou pode interferir com o desempenho da sua actividade. O conflito de interesses impede que o Colaborador possa prestar o seu serviço com imparcialidade e objectividade.

O interesse privado do Colaborador pode ser um interesse meramente pessoal e a ele respeitante, mas também pode ser um interesse de um seu familiar ou de pessoas que lhe sejam próximas.

No caso de incorrer em situação de conflito de interesses, efectivo ou potencial, o Colaborador em causa deve comunicar de imediato tal facto ao Departamento de Compliance, que tomará as providências adequadas para resolver o conflito.

A informação referida no número anterior será tratada como confidencial e apenas poderá ser utilizada para a resolução do eventual conflito de interesses ou para efeitos de eventual procedimento disciplinar.

Apenas o *Compliance Officer* do GBES poderá admitir excepções ou derrogações às regras contidas no presente Código sobre conflitos de interesses.

#### Prevalência dos interesses dos Clientes

Em caso de conflito, os interesses dos Clientes têm prevalência sobre os interesses do Grupo e dos Colaboradores.

#### **Conflitos de interesses com o Grupo**

Os Colaboradores não participarão em qualquer operação que tenha qualquer relação com os seus interesses particulares. Em consequência, e a título meramente exemplificativo, os Colaboradores:

- a) Abster-se-ão de desenvolver relações de negócio com qualquer empresa do Grupo BES, para além da relação de clientela ou outras desde que celebradas em condições normais de mercado e previamente aprovadas pelo *Compliance Officer*;
- b) Não darão qualquer tratamento preferencial ou condições de trabalho privilegiadas fundadas apenas na existência de relações pessoais, familiares ou de proximidade;
- c) Não intervirão na apreciação e decisão de operações em que sejam directa ou indirectamente interessados os próprios, seus familiares ou pessoas próximas.

#### **Conflitos de interesses com Clientes**

Nenhum Colaborador aceitará, a não ser que expressamente autorizado pelo *Compliance Officer*, mandatos ou procurações outorgados por Clientes do Grupo.

O Grupo evitará a criação de relações de exclusividade entre Colaboradores e Clientes que possam dar azo a uma dependência pessoal ou económica ou limitar o acesso do Cliente em causa a outros Colaboradores ou canais de acesso ao Grupo.



Os Colaboradores evitarão incentivar a prática de uma operação por um Cliente de modo a beneficiar outro, a não ser que ambos conheçam as suas posições respectivas e aceitem a realização da operação.

Os Colaboradores deverão sempre informar os Clientes de quaisquer interesses que possam colidir com as suas pretensões.

**Presentes, comissões ou empréstimos**

É proibido aceitar qualquer tipo de remuneração ou comissão por operações efectuadas em nome do Grupo, bem como obter de outro modo proveito da posição hierárquica ocupada.

Nenhum Colaborador pode aceitar presentes, convites, favores ou benefícios semelhantes (as "ofertas"), desde que tais ofertas se relacionem com a sua actividade profissional no Grupo.

Não se incluem na referida proibição:

- a) Objectos de propaganda de escasso valor;
- b) Ofertas ou convites que não excedam os limites considerados razoáveis pelos usos sociais;
- c) Ofertas ocasionais e devidas a situações festivas (como ofertas de Natal ou por ocasião de casamento), desde que tais ofertas não sejam prestadas em numerário e o seu valor seja razoável.

Em qualquer caso, os Colaboradores deverão sempre reportar ao Departamento de Compliance, a/c do *Compliance Officer*:

- A obtenção de ofertas que suspeitem possam ter sido devidas a uma vontade de afectar a sua imparcialidade.
- A obtenção de ofertas de valor superior a 250 euros.

Nenhum Colaborador poderá, por si ou por interposta pessoa, solicitar a concessão de crédito, sob qualquer forma, a Clientes, fornecedores, accionistas do BES que não sejam instituições de crédito ou outros Colaboradores do Grupo.

### 3.6 Informação e confidencialidade

Os Colaboradores não podem revelar ou utilizar informações sobre factos ou elementos respeitantes à vida do Grupo ou às relações deste com os seus Clientes cujo conhecimento lhes advenha exclusivamente do exercício das suas funções ou da prestação dos seus serviços.

Este dever de sigilo profissional não cessa com o termo de funções ou serviços.

Os factos ou elementos sujeitos a segredo só podem ser revelados a terceiros, nos termos legalmente admitidos.

18

### 3.7 Relações com o exterior

#### Relações com meios de comunicação social

Os Colaboradores abster-se-ão de transmitir, por sua iniciativa ou a pedido de terceiros, qualquer notícia ou informação sobre o Grupo aos meios de comunicação social.

Qualquer comunicação deve ser previamente informada e autorizada por quem para tal tiver competência, nos termos da regulamentação interna, sempre que se trate de Colaborador sem a qualidade de representante com poderes para emitir opiniões do Grupo para o exterior.

Os Colaboradores abster-se-ão de difundir comentários ou rumores acerca do Grupo.

#### Relações com autoridades públicas e com entidades de supervisão

Os Colaboradores deverão prestar às autoridades públicas e entidades de supervisão e fiscalização toda a colaboração necessária que for solicitada e exigível, nos termos da lei.

Os Colaboradores devem notificar imediatamente o Departamento de Compliance – a/c do *Compliance Officer* no caso de serem, por força do exercício da sua actividade no Grupo:

a) Sujeitos a investigação ou inquirição por qualquer autoridade estatal ou entidade reguladora;



- b) Chamados a testemunhar ou a fornecer documentos a qualquer autoridade estatal ou entidade reguladora;
  - c) Constituídos arguidos ou requeridos ou demandados em acção penal, civil, administrativa, arbitral ou qualquer outra;
  - d) Sujeitos a qualquer censura, sentença judicial, suspensão, multa, ordem para cessar e desistir ou qualquer outra sanção imposta por qualquer autoridade;
  - e) Objecto de qualquer queixa escrita de Cliente ou de um pedido de indemnização judicial feito por um Cliente.
- Todos os Colaboradores devem ainda notificar imediatamente o Departamento de Compliance – a/c do *Compliance Officer* no caso de serem:
- a) Sujeitos a qualquer processo de insolvência;
  - b) Sujeitos a prisão, intimação, acusação ou sentença condenatória em qualquer processo criminal.

#### Actividades políticas e associativas

A pertença ou adesão a partidos políticos ou a instituições ou associações deve ser efectuada em termos em que fique claro a natureza pessoal da actividade.

Antes de aceitar cargos públicos, os Colaboradores devem previamente dar conhecimento do mesmo ao Departamento de Compliance – a/c do *Compliance Officer*, de modo a determinar a eventual existência de incompatibilidades ou restrições.

Para efeitos deste Código, consideram-se “cargos públicos” os membros dos órgãos de soberania e os membros dos órgãos de natureza executiva da administração central, regional e local.

20

## 4. Branqueamento de capitais, abuso de informação e manipulação de mercado

### 4.1 Branqueamento de Capitais

O Grupo e os Colaboradores actuam no sentido de garantir o respeito das normas legais, regulamentares e internas aplicáveis à prevenção de fraudes e branqueamento de capitais.

Será proporcionada aos Colaboradores a formação adequada ao reconhecimento de operações que possam estar relacionadas com o branqueamento de capitais.

Os Colaboradores com funções comerciais devem cumprir os procedimentos instituídos de identificação de clientes e manter um acompanhamento continuado da relação do negócio, analisando as operações realizadas no decurso dessa relação e verificando a respectiva conformidade com a informação previamente obtida e com o conhecimento que têm do Cliente, atendendo, entre outros factores, a alterações significativas dos padrões de movimentação da conta e à consistência entre as transacções efectuadas e o perfil do Cliente.

### 4.2 Informação privilegiada / Abuso de informação

Sem prejuízo do que estiver especificamente previsto em Regulamentos relativos às Actividades de Intermediação Financeira, aos Colaboradores que disponham, por qualquer causa, de informação privilegiada, é expressamente proibido que a transmitam a alguém fora do âmbito das suas funções ou que a utilizem, designadamente, que com base nessa informação, negociem ou aconselhem alguém a negociar em valores mobiliários ou outros instrumentos financeiros ou ordenem a sua subscrição, aquisição, venda ou troca, directa ou indirectamente, para si ou para outrem, antes da mesma ser tornada pública.

A informação privilegiada abrange:

- a) Toda a informação não tornada pública que, sendo precisa e dizendo respeito, directamente ou indirectamente, a qualquer emitente ou a valores mobiliários ou outros instrumentos financeiros, seria idónea, se lhe fosse dada publicidade, para influenciar de maneira sensível o seu preço no mercado;
- b) Os factos ocorridos, existentes ou razoavelmente previsíveis, independentemente do seu grau de formalização, que, por serem susceptíveis de influir na formação dos preços dos valores mobiliários ou dos instrumentos financeiros, qualquer investidor razoável poderia normalmente utilizar, se os conhecesse, para basear, no todo ou em parte, as suas decisões de investimento;
- c) Em relação aos instrumentos derivados sobre mercadorias, toda a informação com carácter preciso que não tenha sido tornada pública e respeite, directa ou indirectamente, a um ou mais desses instrumentos derivados e que os utilizadores dos mercados em que aqueles são negociados esperariam receber ou teriam direito a receber em conformidade, respectivamente, com as práticas de mercado aceites ou com o regime de divulgação de informação nesses mercados;

#### 4.3 Manipulação de Mercado

É absolutamente proibida a divulgação de informações falsas, incompletas, exageradas ou tendenciosas, a realização de operações de natureza fictícia ou a execução de outras práticas fraudulentas que sejam idóneas para alterar artificialmente o regular funcionamento do mercado de valores mobiliários ou de outros instrumentos financeiros.

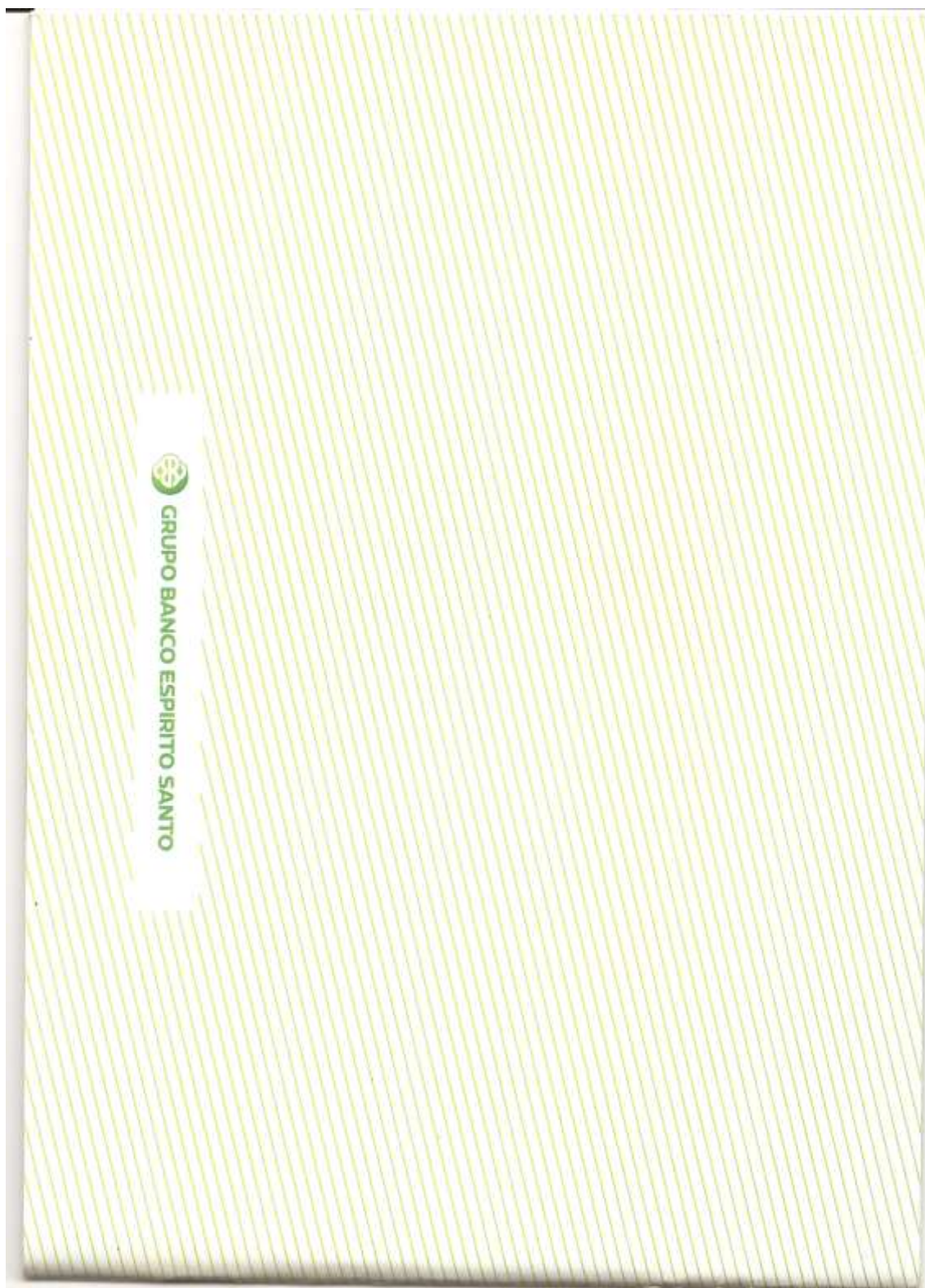
22

## 5. Divulgação do Código de Conduta

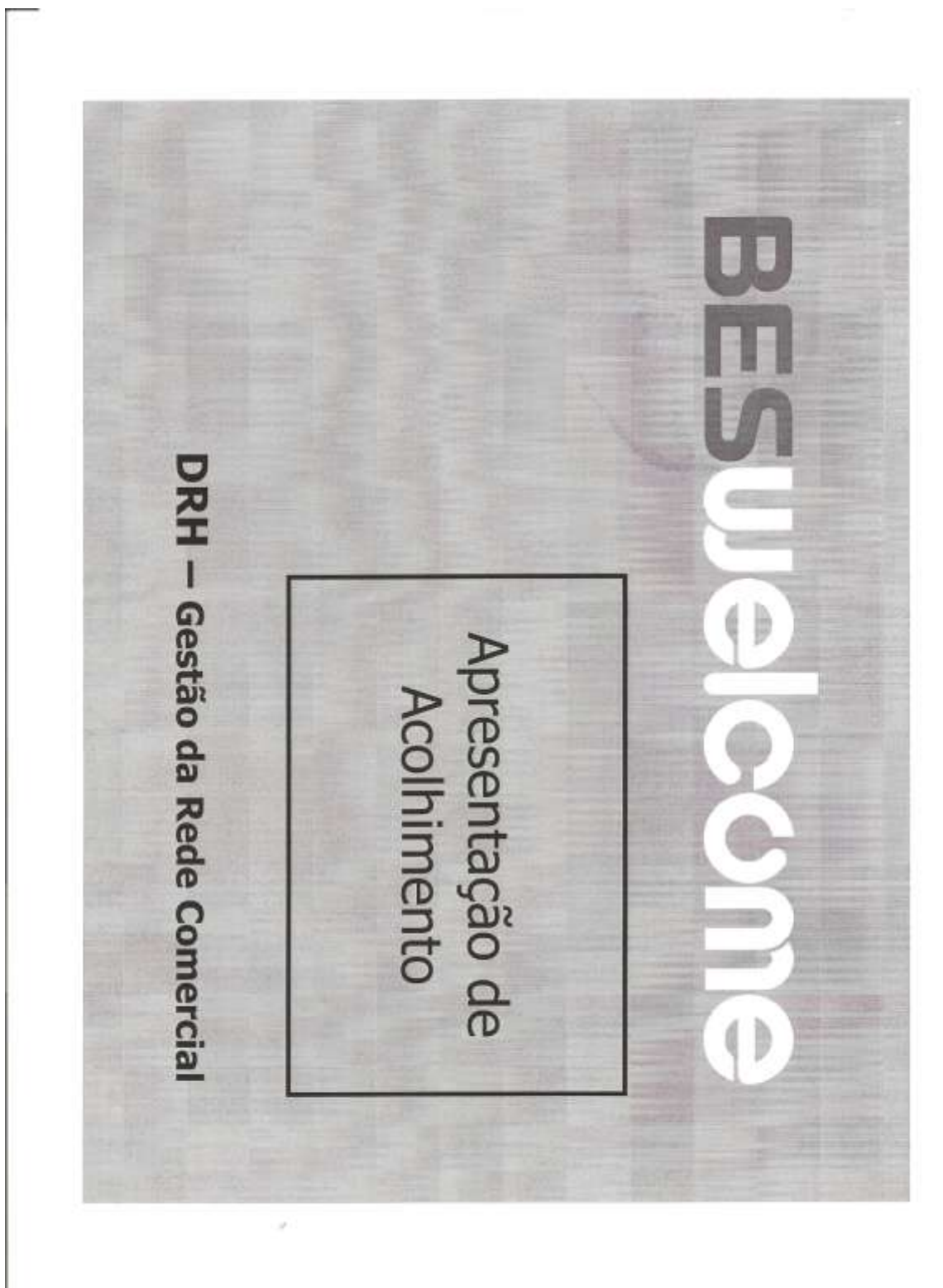
Será dada adequada publicidade ao Código de Conduta.

No momento da aprovação do Código de Conduta e de cada alteração ao mesmo, cada Colaborador assina uma declaração atestando a recepção do Código e comprometendo-se ao seu cumprimento.





## **ANEXO VII – APRESENTAÇÃO DO DIAPOSITIVO UTILIZADO NO ACOLHIMENTO DOS NOVOS COLABORADORES NO BES**



## Índice

**BESwelcome**

▪ Plano de Carreiras – Rede Comercial

▪ Gestão de Recursos Humanos – Procedimentos Internos

▪ Condições de Admissão



BANCO ESPÍRITO SANTO

1



**BESwelcome**

## **Plano de Carreiras**

**- Rede Comercial -**

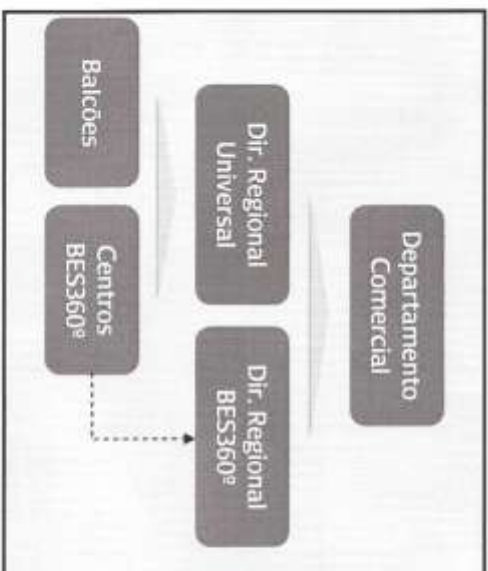


**BANCO ESPIRITO SANTO**

2

## Estrutura das Direcções Comerciais

**BESwelcome**



**Departamento/ Direcções Comerciais** – asseguram as condições necessárias para o incremento da actividade comercial e de rentabilidade dos Clientes afectos aos Segmentos de Retalho

**Direcções Regionais Universais** – responsáveis pela gestão e dinamização da actividade dos Balções

**Direcções Regionais BES360º** – responsáveis pela gestão e dinamização da actividade comercial direccionada a Clientes do Segmento BES360º

**Balções** – unidade de negócio de referência dos Segmentos de Retalho. Têm como principal objectivo a satisfação das expectativas e necessidades financeiras dos seus Clientes

**Centros BES360º** – responsáveis por toda a gestão comercial do Segmento BES360º

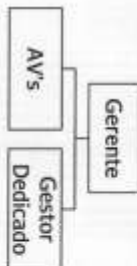
## Estrutura dos Balcões - Tipologia de Balcões

**BESwelcome**

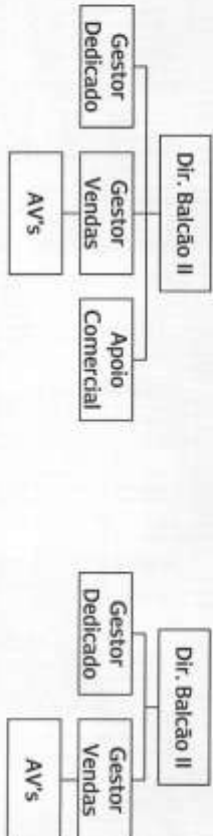
**Balcão Tipo I** Menos de 8 Colaboradores e sem Gestor Dedicado



**Balcão Tipo II** Menos de 8 Colaboradores mas com Gestor Dedicado

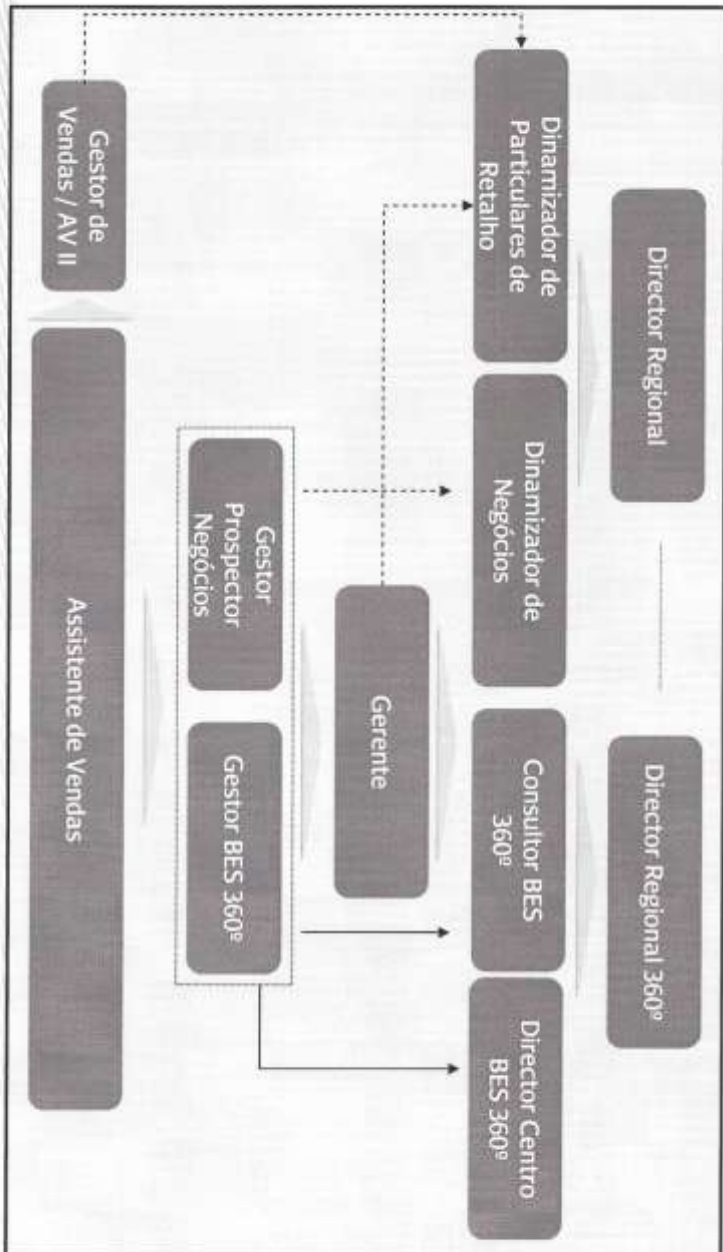


**Balcão Tipo III** Mais de 8 Colaboradores com Gestor Dedicado, Gestor de Vendas e 5 AV's



**Plano de Carreiras na Rede Comercial**  
- Retalho

**BESwelcome**



BANCO ESPIRITO SANTO

## Descrição de Funções - Retailho

**BESwelcome**

Assistente de  
Vendas

Orientação da sua actividade comercial para o Cliente, com base num Atendimento de Qualidade e na adequação das Propostas Financeiras apresentadas.

### Principais responsabilidades:

- ✓ Assegurar um serviço de qualidade eficiente e eficaz;
- ✓ Divulgar e promover os produtos e serviços do Banco;
- ✓ Organizar e actualizar os dados pessoais dos Clientes de forma a identificar as suas expectativas e diferentes níveis de necessidades financeiras;
- ✓ Assegurar um correcto processamento das transacções de caixa.

## Descrição de Funções - Retailho

**BESwelcome**

Gestor BES 360º

Planejar e implementar a ação comercial, no que respeita aos Clientes que incorporam a sua carteira, com base num Atendimento de Qualidade.

### Principais responsabilidades:

- ✓ Implementar, junto dos Clientes da sua carteira, os Planos de Acção Comercial definidos;
- ✓ Planear as suas próprias acções comerciais, a desenvolver junto do Clientes;
- ✓ Assegurar um processamento rápido e eficaz das operações solicitadas;
- ✓ Identificar oportunidades e desenvolver o negócio no Segmento BES360º;
- ✓ Promover Produtos e Serviços no Segmento BES360º;
- ✓ Organizar e actualizar os dados pessoais dos Clientes.



## Descrição de Funções - Retailho

**BESwelcome**

Gestor Prospector  
Negócios

Planear e implementar a acção comercial, no que respeita aos Clientes que incorporam a sua carteira, com base num Atendimento de Qualidade.

### Principais responsabilidades:

- ✓ Implementar, junto dos Clientes da sua carteira, os Planos de Acção Comercial definidos;
- ✓ Planear as suas próprias acções comerciais, a desenvolver junto dos Clientes da sua carteira;
- ✓ Identificar oportunidades, visitar potenciais Clientes e desenvolver o negócio no Segmento;
- ✓ Promover Produtos e Serviços no Segmento
- ✓ Organizar e actualizar os dados pessoais dos Clientes;
- ✓ Estabelecer e negociar condições de Crédito com os Clientes da sua carteira, em função do risco associado;
- ✓ Actuar na recuperação do crédito vencido e não regularizado.

## Descrição de Funções - Retailho

**BES**welcome

Gerente

- Gestão da actividade do Balcão potenciando a acção comercial e garantindo a execução dos objectivos.
- Motivar e incentivar os seus colaboradores, fomentando o trabalho em equipa.

### Principais responsabilidades:

- ✓ Garantir a implementação das estratégias comerciais definidas pela Direcção Comercial;
- ✓ Acompanhar comercialmente os seus Clientes;
- ✓ Identificar oportunidades, desenvolver o negócio do Balcão e visitar potenciais Clientes;
- ✓ Optimizar a rentabilidade do Balcão, maximizando proveitos e reduzindo custos;
- ✓ Elaborar mapas e relatórios para a hierarquia comercial;
- ✓ Decidir, dentro dos seus poderes, a concessão de crédito;
- ✓ Controlar os objectivos do crédito vencido;
- ✓ Gerir os recursos humanos (motivação, espírito de equipa, avaliação de desempenho, formação e gestão administrativa das férias e baixas médicas);
- ✓ Assegurar o cumprimento dos procedimentos definidos em normativo.



## Descrição de Funções - Retailho

**BESwelcome**

<b>Assistente de Vendas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assegurar um serviço de qualidade eficiente e eficaz.</li> <li>▪ Divulgar e promover os produtos e serviços do Banco.</li> <li>▪ Organizar e actualizar os dados pessoais dos Clientes de forma a identificar as suas expectativas e diferentes níveis de necessidades financeiras.</li> <li>▪ Assegurar um correcto processamento das transacções de caixa.</li> </ul>
<b>Gestor de Vendas/ AV II</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoiar directamente o Gerente, na actividade comercial do Balcão e na gestão da equipa de Assistentes de Vendas.</li> </ul>
<b>Gestor Dedicado de Clientes</b>	<p><b>Segmento Negócios ou Segmento BES 360º</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planear e implementar a acção comercial, junto dos Clientes que incorporam a sua carteira, com base num Atendimento de Qualidade.</li> </ul>
<b>Gerente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão da actividade do Balcão potenciando a acção comercial e garantindo a execução dos objectivos.</li> <li>▪ Motivar e incentivar os seus colaboradores, fomentando o trabalho em equipa.</li> </ul>
<b>Dinamizador</b>	<p><b>Negócios ou Particulares de Retailho</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dinamização comercial do Segmento.</li> <li>▪ Acompanhamento das estratégias e dos objectivos de negócio.</li> </ul>

## Descrição de Funções - Retailo

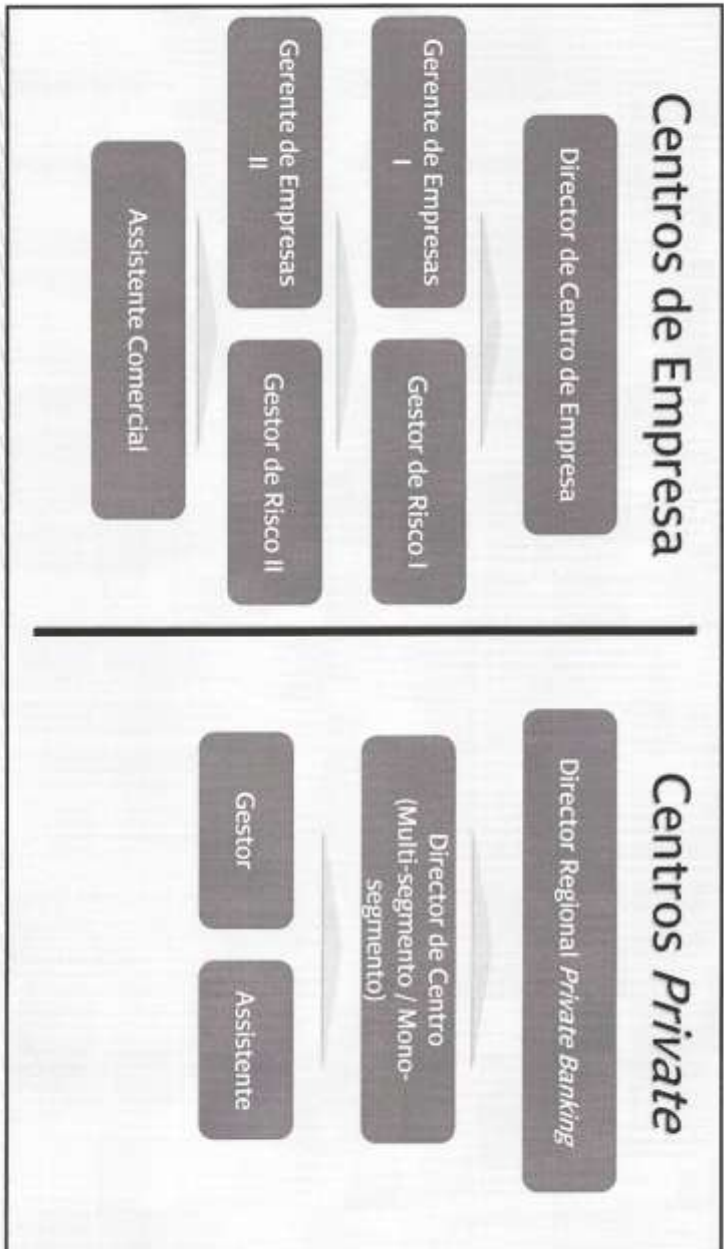
**BESwelcome**

<b>Director de Centro BES 360º</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gestão da actividade do Centro potenciando a acção comercial.</li><li>▪ Motivar e incentivar os colaboradores do Centro de modo a fomentar e desenvolver o trabalho em equipa.</li></ul>
<b>Consultor BES 360º</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Assegurar e melhorar o serviço ao Cliente.</li><li>▪ Implementar os projectos de mudança, participar no acompanhamento das estratégias e dos objectivos de negócio do Segmento BES 360º.</li></ul>
<b>Director Regional BES 360º</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gestão da actividade BES 360º, potenciando a acção comercial.</li><li>▪ Gestão dos Recursos Humanos.</li></ul>
<b>Director Regional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Assegurar a actividade comercial junto dos Balçoes, implementando os projectos de mudança e as políticas comerciais definidas pela Direcção do Departamento Comercial.</li><li>▪ Gestão dos Recursos Humanos.</li></ul>

## Plano de Carreiras na Rede Comercial

- Centros de Empresas e *Private*

**BESwelcome**



## Descrição de Funções - Centros de Empresa

**BESwelcome**

Assistente  
Comercial

Apoiar a vertente comercial dos Centros de Empresa, assegurando a parte processual e administrativa em estreita colaboração com os Departamentos Centrais.

### Principais responsabilidades:

- ✓ Apoiar a equipa do Centro de Empresas, de forma a otimizar a actividade de acompanhamento aos Clientes;
- ✓ Assegurar uma resposta de qualidade a todos os pedidos dos Clientes, articulando com os diferentes Departamentos/Áreas do Grupo BES;
- ✓ Manter uma atitude proactiva face às solicitações dos Clientes, promovendo e apoiando na venda de Produtos e Serviços;
- ✓ Executar e conferir o processamento das operações da responsabilidade do Centro Empresas;
- ✓ Pesquisar, seleccionar, organizar e actualizar as informações necessárias ao desempenho da sua função, referentes a Clientes, produtos, serviços e procedimentos.

 BANCO ESPÍRITO SANTO

13

## Descrição de Funções - Centros de Empresa

**BESwelcome**

Gerente de  
Empresas

- Gestão da actividade da Carteira de Clientes Médias Empresas que acompanha.
- Potenciar a acção comercial e garantindo a consecução dos objectivos.

### Principais responsabilidades:

- ✓ Definir o Plano de Acção Comercial da sua carteira de Clientes;
- ✓ Contactar, angariar, atender e visitar potenciais Clientes para a carteira;
- ✓ Estabelecer e negociar condições de crédito com os Clientes, em função do risco associado;
- ✓ Promover e participar em reuniões com outros Departamentos Centrais;
- ✓ Receber, analisar e tratar reclamações de Clientes, Balcões e Serviços Centrais;
- ✓ Controlar e analisar os resultados comerciais da carteira.

 BANCO ESPIRITO SANTO

14



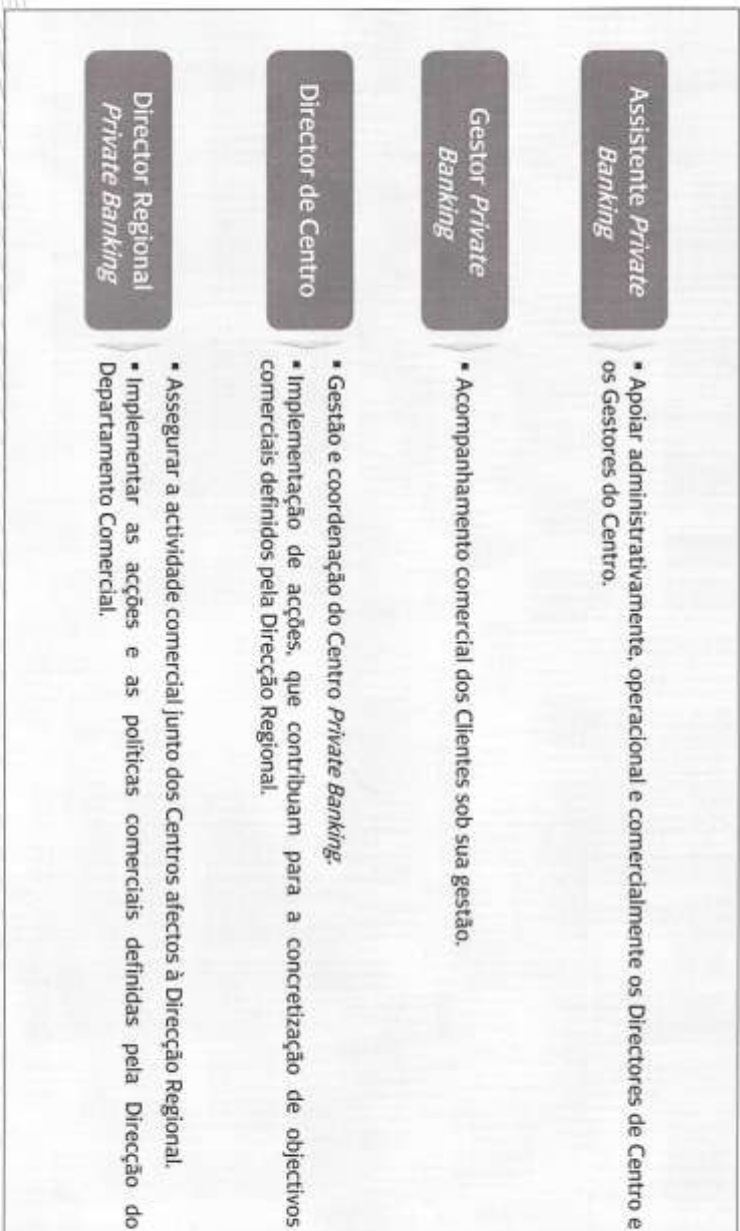
## Descrição de Funções - Centros de Empresa

**BESwelcome**

Assistente Comercial	<p>Apoiar a vertente comercial dos Centros de Empresa.</p> <p>Assegurar a parte processual e administrativa em estreita colaboração com os Departamentos Centrais.</p>
Gestor de Risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão de uma carteira própria, composta por Clientes com risco ou risco potencial, que demonstram sinais de dificuldades no cumprimento dos contratos, implementando ações com vista à recuperação.</li> </ul>
Gerente de Empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão da actividade da Carteira de Clientes Médias Empresas que acompanha.</li> <li>▪ Potenciar a ação comercial, garantindo a consecução dos objectivos.</li> </ul>
Director de Centro	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão e coordenação do Centro de Empresas.</li> <li>▪ Assegurar e melhorar o serviço de atendimento ao Cliente.</li> <li>▪ Implementar projectos de mudança e políticas comerciais definidas pela Direcção do Departamento Comercial.</li> <li>▪ Definir e acompanhar a consecução das estratégias comerciais, avaliar o risco e decidir a concessão de crédito a nível do Centro de Empresas.</li> </ul>

## Descrição de Funções - Centros *Private*

**BESwelcome**





BESwelcome

## Gestão de RH

- Procedimentos Internos -



BANCO ESPIRITO SANTO

17

## Gestão de Recursos Humanos – Procedimentos internos

**BESwelcome**

Acesso ao Sistema - A password para aceder ao sistema por defeito é **Passwd01**.

Criação de E-mail - Para criar a sua conta de e-mail deverá criar um ticket no Help Desk (ESI), acessível na BESWeb.

Registo de Ponto - O Registo de Ponto é obrigatório por lei.

Os colaboradores deverão efectuar o registo diário de trabalho na BESWeb em 4 momentos:

- **Registo Entrada:** ao início do dia de trabalho e aquando o regresso da hora de almoço.
  - **Registo Saída:** aquando a saída para a hora de almoço e no final do dia de trabalho
- Excepcionalmente, o registo de ponto também poderá ser efectuado manualmente, seleccionando o "tipo" (entrada/saída), a "hora" e o "motivo".



BANCO ESPIRITO SANTO

## Gestão de Recursos Humanos – Procedimentos internos

**BESwelcome**

**Alteração de Dados** - É obrigatória a comunicação aos Recursos Humanos de qualquer alteração referente aos dados de identificação pessoal, tais como, alterações de morada, estado civil, n.º de dependentes, n.º de conta, NIB, habilitações académicas, entre outros.

O pedido de alteração de dados poderá ser efectuado através do **Portal de Recursos Humanos** existente na BESWeb.

**Vencimento** – O vencimento dos colaboradores BES é pago no dia 23 de cada mês.

### **Subsídio de Férias**

**Colaboradores Efectivos** – pago no mês de Janeiro de cada ano.

**Colaboradores Contratados a Termo** – solicitar o pagamento no mês de maior período de férias ou quando mais lhes convier. Caso não o solicitem, será pago no mês de Novembro.

**Subsídio de Natal** – Pago no vencimento do mês de Novembro.



## Gestão de Recursos Humanos – Procedimentos internos

**BESwelcome**

### Férias

Direito a férias »»» adquirir-se com a celebração do contrato:

»»» vence em 1 de Janeiro de cada ano;

»»» reporta ao trabalho prestado no ano anterior;

»»» período de 25 dias úteis/ano.

Excepção: Admissões efectuadas depois do primeiro dia útil do mês de Janeiro.  
(adquirem o direito a gozo de férias após seis meses completos de trabalho - 2 dias úteis por cada mês de duração do contrato).

### Marcação de Férias

A marcação de férias é efectuada em cada unidade orgânica, após aprovação da respectiva chefia, através do mapa anual de férias ou, excepcionalmente, através de uma comunicação interna, a enviar ao DRH – Gestão Administrativa (14100).

## Gestão de Recursos Humanos - Procedimentos internos

**BESwelcome**

### Faltas

Definição de Falta (ACT - Cláusula 82ª)

*"Ausência do trabalhador durante o período diário normal de trabalho a que está obrigado";*

#### Procedimento Interno

Se forem previsíveis avise com antecedência a sua Direcção, noutros casos contacte telefonicamente. No dia em que regressar ao serviço, deverá apresentar à Direcção a ocorrência anexando o documento justificativo da ausência.

## Gestão de Recursos Humanos – Procedimentos internos

**BESwelcome**

### **Outras faltas:**

#### Licença de Casamento

15 Dias de calendário (com início no dia do casamento, inclusive)

#### Ausências por Nojo

»» 5 dias de calendário consecutivos: Cônjuge, Pais (padrastos incluídos), Filhos (enteados incluídos), Sogros, Genro/Nora

»» 2 dias de calendário consecutivos: Avós, Bisavós, Netos, Bisnetos, Irmãos e Cunhados

Nota: Se no dia do conhecimento do falecimento do familiar o colaborador estiver ao serviço, esse dia não conta para o total de dias a que o trabalhador tiver direito a faltar.



## Gestão de Recursos Humanos – Procedimentos internos

**BESwelcome**

### Acidente de Trabalho

O que fazer em caso de Acidente de Trabalho?

- Todos os **sinistrados graves**, em risco de vida ou função, devem ser enviados para o Hospital Distrital mais próximo.
- Os **sinistrados de menor gravidade**, das zonas de Lisboa e Porto, devem ser enviados para os seguintes Centros Clínicos:
  - Lisboa – Hospital da Luz – Serviços Clínicos de Assistência a Sinistrados da Tranquilidade
  - Porto – Centro Clínico da Esumédica
- Os **pequenos sinistros** e **sinistrados com incapacidade** devem ser observados pelos prestadores convencionados com a Tranquilidade, sempre que se encontrem fora das zonas de Lisboa e Porto.

### Procedimento

Deverá ser enviado de imediato ao DRH – Gestão Administrativa a ocorrência do Acidente.



## Gestão de Recursos Humanos – Procedimentos internos

**BESwelcome**

### Avaliação de Desempenho

Todos os colaboradores no activo, com vínculo ao BES (incluindo contratados a termo), admitidos até 30 de Setembro e desempenhando funções no Banco ou em empresas do GBES têm o direito de ser avaliados.

A avaliação é da responsabilidade das hierarquias de cada departamento, nela devendo participar as chefias directas dos colaboradores que integram as diversas unidades orgânicas.

#### Período de avaliação

Anualmente, será publicada circular própria sobre a data de abertura e período de duração do ciclo de avaliação, sendo ainda difundida através dos canais normais de informação.

## Gestão de Recursos Humanos – Procedimentos internos

**BESwelcome**

### Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho

De modo a assegurar aos seus colaboradores condições de segurança, higiene e saúde em todos os aspectos relacionados com o trabalho, o Grupo BES estabeleceu com a Esumédica, Prestação de Cuidados Médicos, SA um contrato de prestação de serviços, como forma de prevenir e controlar eventuais doenças ou situações de risco profissional.

**Exames Médicos de Amissão** - são realizados no acto da admissão.

**Exames Médicos Periódicos** - são realizados de 2 em 2 anos.

**Exames Médicos Ocasionais** - poderão ser realizados sempre que o colaborador estiver ausente mais de 15 dias.

Os resultados dos exames são confidenciais e entregues unicamente ao colaborador.

A falta aos exames de Medicina do Trabalho, poderá constituir desobediência, passível de procedimento disciplinar.

### Mala de 1º Socorros e Extintores

Cada Balcão / Unidade Orgânica dispõe de uma mala de 1º socorros e cada piso tem um extintor que deverão ser utilizados sempre que for necessário.

 BANCO ESPIRITO SANTO

## Gestão de Recursos Humanos – Procedimentos internos

**BESwelcome**

### Despesas de Formação

- Nas deslocações para fora das localidades em que se situa o respectivo local de trabalho as despesas de alimentação do colaborador e as restantes despesas ordinárias serão cobertas por uma ajuda de custo diário.
- As despesas de alojamento motivadas por deslocações em serviço para fora da localidade onde se situa o local de trabalho, são suportadas pela empresa onde o colaborador está colocado.
- As deslocações serão pagas tendo em conta o valor dos Transportes Públicos em vigor.
- Deverá ser enviada a Nota de Despesa, validada pela Direcção juntamente com os respectivos comprovativos por Correio Interno para a U.O. – 14300 (Rede Comercial) ou 14820 (Serviços Centrais).

Para mais informações consultar na BESweb Norma – NP 0012/2006.

 BANCO ESPÍRITO SANTO

## Gestão de Recursos Humanos – Outras informações úteis

**BESwelcome**

Algumas das normas internas mais importantes disponíveis na BESweb:

Designação	Código
Funcionamento da Rede	NG 0050/2006
Avaliação de Desempenho	NP 0196/2006
Despesas de Formação	NP 0012/2006
Gestão de crédito a empregado	NP 0004/2006

### FAQ's

Na BESweb, na área do Colaborador, pode encontrar a resposta a outras questões práticas de Recursos Humanos:

- Cálculo da antiguidade;
- Diuturnidades;
- Regime de interinidade;
- etc.

 BANCO ESPÍRITO SANTO

**BESwelcome**

## Condições de Admissão

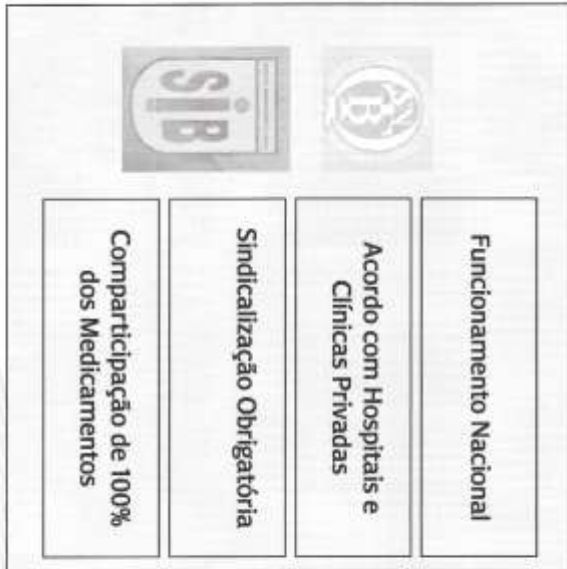


BANCO ESPIRITO SANTO

28

## Sistemas de Saúde

**BESwelcome**



Funcionamento Nacional
Acordo com Hospitais e Clínicas Privadas
Sindicalização Obrigatória
Comparticipação de 100% dos Medicamentos

≠



Funcionamento Regional
Hospital e Centros de Atendimento Próprios*
Sem obrigatoriedade de Sindicalização
Comparticipação de 90% dos Medicamentos

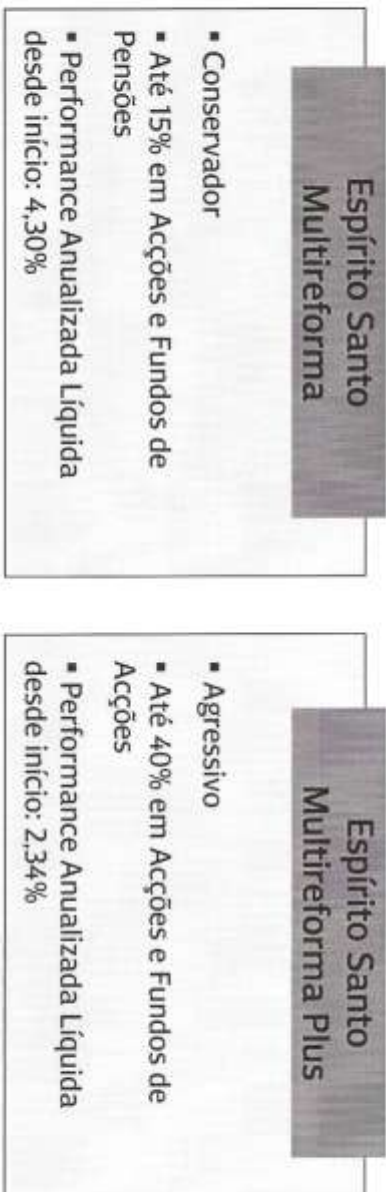
\* O SBSI aderiu em 2009 à rede da AdvanceCare

  
**BANCO ESPÍRITO SANTO**



## Plano Complementar de Pensões

**BESwelcome**



\* Última actualização - Dezembro 2010

 BANCO ESPÍRITO SANTO



## Condições de Admissão – Assistentes de Vendas

**BESwelcome**

	Sindicalizados	Não sindicalizados
<b>Saúde</b>	SAMS SIB SAMS Verticais (SBSI/ SBC/ SBN)	SAMS Verticais (SBSI/ SBC/ SBN)
<b>(1º Pilar) Descontos</b>	11% Trabalhadores 23,75% E. Patronal	11% Trabalhadores 23,75% E. Patronal
<b>Nível entrada</b>	Nível 5 (848,80 €)	Nível 5 (848,80 €)
<b>Plano Complementar de Pensões Contribuição definida (2º Pilar)</b>	1,5% Trab. 1,5% E. Patronal Obrigatório	1,5% Trab. 1,5% E. Patronal Obrigatório
<b>Valor Bruto</b> - inclui Nível 5 + Subsídio de Raízes 134,63€ + Subsídio de Almoço 19,03€ por cada dia útil, Não Casado / 0 Dependentes.	1.173,06 €	1.173,06 €
<b>Valor Líquido</b> – Simulação referente a colaborador	932,26 €	946,33 €

 **BANCO ESPIRITO SANTO**

## Condições de Admissão – Assistentes Comerciais

**BESwelcome**

	Sindicalizados	Não sindicalizados
Saúde	SAMS SIB SAMS Verticais (SBSI/ SBC/SBN)	SAMS Verticais (SBSI/ SBC/SBN)
(1º pilar) Descostos	11% Trabalhadores 23,75% E. Patronal	11% Trabalhadores 23,75% E. Patronal
Nível entrada	Nível 6 (959,25 €)	Nível 6 (959,25 €)
Plano Complementar de Pensões Contribuição definida (2º Pilar)	1,5% Trab. 1,5% E. Patronal Obrigatório	1,5% Trab. 1,5% E. Patronal Obrigatório
Valor Bruto - inclui Nível 6 + Subsídio de Almoço (9,03€ por cada dia útil)	1.148,88 €	1.148,88 €
Valor Líquido - Simulação referente a colaborador Não Casado / 0 Dependentes.	913,14 €	927,53 €

 BANCO ESPIRITO SANTO


**Condições de Admissão –**  
Assistente Operativo

**BESwelcome**

	Sindicalizados	Não sindicalizados
<b>Saúde</b>	SAMS SIB SAMS Verticais (SBSI/ SBC/SBN)	SAMS Verticais (SBSI/ SBC/SBN)
<b>(1º Pilar) Descontos</b>	11% Trabalhadores 23,75% E. Patronal	11% Trabalhadores 23,75% E. Patronal
<b>Nível entrada</b>	Nível 6 (959,25 €)	Nível 6 (959,25 €)
<b>Plano Complementar de Pensões Contribuição definida (2º Pilar)</b>	1,5% Trab. 1,5% E. Patronal Obrigatório	1,5% Trab. 1,5% E. Patronal Obrigatório
<b>Valor Bruto</b> - inclui Nível + 13ª e 14ª IRT + Subsídio de Almoço (9,03€ por cada dia útil)	1.354,45 €	1.354,45 €
<b>Valor Líquido</b> - Simulação referente a colaborador Não Casado / 0 Dependentes	1.022,88 €	1.039,33 €

 **BANCO ESPIRITO SANTO**

## ANEXO VIII – TALENTO BES





Para cada competência identificamos comportamentos observáveis, permitindo assim observar, analisar e avaliar o desempenho dos colaboradores.

Trabalho em Equipa	
Descritivo	Capacidade de cooperação e interajuda entre os elementos da equipa, potenciando sinergias através da partilha de experiências, opiniões e recursos na consecução de objectivos comuns
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prioriza o cumprimento dos objectivos da equipa em detrimento das suas metas individuais</li> <li>Promove o envolvimento dos elementos da equipa e dinamiza a realização do trabalho</li> <li>Cria um ambiente propenso ao consenso no seio da equipa e relativiza posições extremadas</li> <li>Solicita e valoriza as contribuições dos demais para a consecução de objectivos comuns</li> <li>Coopera de forma activa no trabalho desenvolvido pela equipa</li> <li>Transmite a sua opinião, sem deixar de reconhecer e respeitar as diferenças individuais</li> </ul>

Tomada de Decisão	
Descritivo	Capacidade para decidir de forma adequada e atempada, considerando todas as informações críticas da solução
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisa os problemas, encarando-os de forma optimista e persistente</li> <li>Envolve as pessoas relevantes na resolução dos problemas</li> <li>Considera soluções alternativas, tendo em conta as consequências a curto, médio e longo prazo</li> <li>Decide dentro do seu âmbito de actuação</li> <li>Toma decisões com prontidão e autonomia</li> <li>Decide com base em pressupostos lógicos e/ou suportes de informação relevantes e fiáveis</li> <li>Decompõe os problemas, identificando as variáveis intervenientes e estabelecendo relações entre elas</li> </ul>

Orientação para Objectivos	
Descritivo	Capacidade para concretizar e superar eficazmente os resultados, ponderando sempre os recursos e timings.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrutura o seu trabalho de modo a atingir os objectivos predeterminados</li> <li>É perseverante e mantém a motivação perante dificuldades e obstáculos</li> <li>É autónomo na realização das actividades e demonstra facilidade em tomar decisões operacionais</li> <li>Revê frequentemente o plano de trabalho e promove acções de correcção se necessário</li> <li>Releva o essencial em detrimento do supérfluo e sabe gerir situações de múltiplas solicitações</li> <li>Realiza as actividades de forma empenhada, assumindo a total responsabilidade pelos resultados do trabalho</li> </ul>






Negociação	
Descritivo	Capacidade de explorar posições e alternativas, persuadindo os outros na obtenção de um acordo ou aceitação, atingindo resultados percebidos como benéficos
Atributos	<p>Promove a negociação num contexto de obtenção de benefícios recíprocos</p> <p>Centra a sua argumentação no problema</p> <p>Avalia pontos de acordo, desacordo e determina as condições mínimas de negociação</p> <p>Apresenta alternativas às soluções que propõem</p> <p>Clarifica posições e problemas entre as partes</p> <p>É persuasivo e utiliza argumentos sustentados</p>

Comunicação	
Descritivo	Capacidade de transmitir mensagens de forma estruturada e clara, evidenciando escuta activa
Atributos	<p>Utiliza uma linguagem (oral e escrita) clara e simples evidenciando um discurso estruturado</p> <p>Escuta activamente os seus interlocutores e revela sentido de oportunidade e adequação nas suas intervenções</p> <p>Está atento aos sinais não-verbais do interlocutor</p> <p>Adapta o seu discurso em função das características dos receptores</p> <p>Facilita a expressão por parte dos outros e encoraja as suas intervenções</p> <p>Comunica com impacto captando a atenção dos interlocutores</p>



Coaching e Desenvolvimento de Pessoas	
Descritivo	Capacidade para acompanhar, desenvolver, motivar, avaliar e gerir de forma eficiente os seus colaboradores/equipes de trabalho, propondo desafios, apoiando nas dificuldades e orientando a aprendizagem
Atributos	<p>Clarifica expectativas e enquadra cada colaborador no contexto global (Organização) e específico (actividades)</p> <p>Analisa performance/ potencial nos colaboradores e identifica necessidades de desenvolvimento de competências</p> <p>Promove o desenvolvimento das competências da sua Equipa</p> <p>Dá feedback regular à sua equipa (positivo e de melhoria) como estratégia de desenvolvimento</p> <p>Comenta positivamente o desempenho e evolução dos colaboradores</p> <p>Ajuda a ultrapassar problemas e promove a aprendizagem através da análise dos sucessos e insucessos</p> <p>Dá instruções detalhadas e faz demonstrações sobre o modo como o colaborador deve realizar uma actividade</p>





Liderança	
Descritivo	Capacidade para delegar e influenciar as actividades de um indivíduo ou grupo no seu esforço para atingir uma meta, mantendo atitude positiva e foco organizacional
Âmbito	<p>Comunica a estratégia da Organização e o papel de cada colaborador na sua persecução</p> <p>Promove o compromisso dos colaboradores com a cultura e valores da Organização</p> <p>É uma referência e dá o exemplo aos colaboradores no âmbito do desenvolvimento da actividade</p> <p>Gere os conflitos no seio da equipa e envolve os colaboradores na sua resolução</p> <p>Motiva os colaboradores para a concretização dos objectivos da Organização, equipa e individuais</p> <p>Delega autoridade e dá autonomia aos seus colaboradores</p> <p>Mantém os elementos da equipa informados, distribuindo as tarefas de acordo com as competências de cada colaborador</p>

Orientação para o Cliente	
Descritivo	Capacidade de trabalhar em parceria com os clientes internos e externos, compreendendo, respondendo e antecipando as suas necessidades.
Âmbito	<p>Antecipa as necessidades do cliente e assegura um serviço de excelência</p> <p>Sugere <i>cross selling</i> para potenciar o envolvimento do cliente com a Organização</p> <p>Faz um acompanhamento permanentemente da Qualidade do Serviço prestado pela equipa ao cliente e garante que os colaboradores respondem eficazmente às solicitações dos mesmos</p> <p>Mantém uma atitude de disponibilidade e assume responsabilidade no âmbito da resolução de problemas</p> <p>Utiliza a comunicação positiva e a empatia para potenciar as relações estabelecidas com clientes</p> <p>Solicita <i>feedback</i> por parte dos clientes relativamente ao progresso da prestação de serviço</p> <p>Cria relações sólidas, duradouras e de confiança com os seus clientes</p>





### 3 Avaliação de Competências

As competências serão avaliadas com base numa escala de cinco níveis. A classificação, atribuída em termos globais, expressa em que medida o participante apresentou evidências comportamentais relacionadas com os requisitos da função. Com quanto maior diversidade e quanto mais consistentemente o participante apresenta os comportamentos que para cada competência vão ao encontro dos requisitos da função em análise, mais elevada é a classificação atribuída.


#### Avaliação de Competências:

Avaliação	Nível	Descrição
86 - 100	Excelente	Apresenta, de forma consistente, indicadores dos comportamentos descritos na competência.
66 - 85	Elevado	Apresenta, de forma consistente, os indicadores da maior parte dos comportamentos que descrevem a competência.
51 - 65	Aceitável	Apresenta indicadores de cerca de metade dos comportamentos que descrevem a competência, embora possam ser encontradas algumas inconsistências ou necessidades de generalizar o comportamento.
26 - 50	Baixo	Apresenta menos de metade dos comportamentos que descrevem a competência, ou apresenta esses comportamentos de forma não regular.
5 - 25	Insuficiente	Apresenta apenas alguns dos comportamentos que descrevem a competência, de forma muito pontual.

Pode ainda ocorrer que relativamente a um ou mais comportamentos seja atribuída uma avaliação de **Sem Evidências (SE)**, tal acontece quando não é possível recolher qualquer tipo de evidência, podendo a situação ser atribuída à falta de oportunidade do participante para a manifestar.

Uma avaliação de **Não Evidência (NE)** é atribuída quando, não obstante a existência de oportunidades, o participante não manifestou qualquer evidência comportamental relacionada com os comportamentos observáveis da competência, ou apresentou evidências negativas.

De acordo com os critérios, estas situações poderão conduzir a uma avaliação de **Sem Evidências** para uma dada Competência.



## 4 Técnicas Utilizadas

### Exercício de Grupo

Neste tipo de exercício um conjunto de cerca de seis participantes dispõe de cerca de uma hora para debater e resolver um problema apresentado ou para desenvolver uma tarefa solicitada.

Neste *Workshop* de Desenvolvimento, os participantes realizarão o Exercício *KWM*, no qual assumem o papel de Directores Comerciais de seis Concessões do Importador automóvel *KWM* em Portugal. A tarefa a realizar neste Exercício de Grupo com papéis atribuídos está relacionada com a preparação do lançamento piloto de um novo modelo ecológico.

### Exercício de Análise de Informação



Neste tipo de exercícios é apresentada ao participante uma situação simulada através de um conjunto de materiais e documentos que descrevem um ou vários problemas organizacionais. Com base na informação disponível que, em certos aspectos, pode ser redundante e relativamente a outros manifestamente insuficiente ou ambígua, o participante terá que chegar a algumas decisões ou recomendações em áreas de gestão variadas.

Neste *Workshop* de Desenvolvimento os participantes responderão ao Exercício Caso *Estetisa*, no qual deverão assumir o papel de um *Product Manager* de uma linha de produtos anti-acne a ser comercializado na zona Norte do país. O *In-tray* dará *in-puts* sobre a forma como cada participante lida com a informação, evidências que serão integradas em análises relevantes de outras competências.

### Exercício de Apresentação

Num Exercício de Apresentação é pedido aos participantes para fazer uma apresentação relativamente curta sobre um tópico frente a um ou mais avaliadores. O tema da apresentação está relacionado com um estudo de caso realizado previamente (no âmbito do Exercício de Análise), devendo o participante analisar a informação disponível e preparar a sua apresentação num período de tempo previamente disponibilizado.

Neste *Workshop* de Desenvolvimento será solicitado aos participantes para partirem do princípio que são um *Product Manager* de uma linha de produtos anti-acne a ser comercializado na zona Norte do país que deverá efectuar uma apresentação de quinze minutos à equipa de vendas. Durante o período de preparação os participantes disporão de *Flip-Chart* e marcadores para que possam preparar um apoio visual à sua apresentação oral.



#### Exercício de Role-Play

Os exercícios de *Role-Play* são técnicas de avaliação estruturadas que permitem observar o comportamento do participante a nível da interacção pessoal. Os exercícios podem simular situações de interacção com colaboradores, clientes ou colegas, proporcionando, desta forma, oportunidades de observar e avaliar comportamentos de negociação, *coaching*, direcção ou colaboração.

Neste *Workshop* de Desenvolvimento, os participantes realizarão o Exercício **Noronha & Montez**, no qual assumem um papel de Gerente de um Balcão de um Banco que deverá resolver um problema relacionado com a gestão dos seus colaboradores.

#### Entrevista Focalizada

A Entrevista Focalizada é uma técnica de entrevista de cariz comportamental que visa recolher evidências de comportamentos passados, no âmbito profissional, académico ou dos tempos livres do participante, como forma de prever o potencial futuro face a um conjunto de competências.

Neste *Assessment*, a entrevista será utilizada para recolher informação em relação a cinco competências, relativamente às quais constituirá uma fonte principal de evidências (Tomada de Decisão, Negociação e Trabalho em equipa, Orientação para o Cliente e *Coaching* e Desenvolvimento de Pessoas).

No início da entrevista será ainda recolhida informação referente à motivação para a função actual, interesses e projectos profissionais futuros, devendo ser analisada a capacidade de auto-motivação do participante e o grau de energia e determinação que este coloca na realização das actividades inerentes à sua função. A partir destas respostas deverá também ser determinada a identificação com a cultura da Organização.

Deverá, também, ser solicitada uma auto-avaliação do participante, em termos de pontos fortes e áreas de desenvolvimento, com vista a identificar o seu nível de auto-conhecimento. No momento em que se solicita a auto-avaliação, é importante verificar em que medida o participante é receptivo ao feedback dos demais (eg., perceber se os pontos fortes e áreas de desenvolvimento identificados resultam apenas da sua auto-análise ou se provêm de inputs proporcionados por outras pessoas).



# 5

## Matriz de Competências/ Técnicas de Avaliação


O presente Matriz representa o cruzamento entre os instrumentos de avaliação utilizados e as 8 competências críticas, descritas anteriormente, que nos propomos avaliar no *Assessment Centre*.

	Testes	Exercícios de Grupo	Exercício de In-Play	Exercício de Aprendizagem	Exercício de Role-Play	Entrevista
Assessores Avaliador	●	●	●	●	●	●
Recrutador	●	●	●	●	●	●
Gerente	●	●	●	●	●	●
Colaborador Desempenhando no Trabalho	●	●	●	●	●	●
Colaborador Recrutando	●	●	●	●	●	●
Entrevista	●	●	●	●	●	●
Avaliação entre o cliente	●	●	●	●	●	●
Assessoria RH	●	●	●	●	●	●

### Legenda

- - Fonte Principal de Evidências
- - Fonte Secundária de Evidências
- - Fonte Residual de Evidências





## 6 Critérios de Avaliação

**Exercício de Grupo**

O registo da observação dos vários *Avaliadores* relativamente a um dado candidato deve ser integrado e analisado de forma a identificar as evidências relativas a cada uma das competências em avaliação.

**Exercício de Apresentação**

No decorrer da apresentação efectuada pelo participante e das respostas às questões colocadas pelos observadores devem ser registadas as principais evidências relativas às competências avaliadas pela prova. Também o suporte visual preparado pelo participante será analisado, de forma a identificar as evidências existentes em relação a cada uma das competências avaliadas.

**Exercício de Role-Play**

No decorrer da simulação efectuada pelo participante devem ser registadas as principais evidências relativas às competências avaliadas pela prova.



**Entrevista Focalizada**


As evidências comportamentais recolhidas no decurso da entrevista focalizada relativamente a cada uma das competências devem ser registadas e, posteriormente analisadas.

**Reunião de Consenso**

No decorrer da reunião de consenso os vários *Avaliadores* envolvidos devem, com base nas evidências identificadas para cada competência em cada um dos exercícios (registados no Formulário de Integração de Resultados), e através da integração dos dados, evidências e pontos de vista de todos os envolvidos, atribuir um resultado global por competência a cada um dos participantes.

Os dados recolhidos e integrados durante a fase de avaliação serão sintetizados sob a forma de um relatório individual.



Na entrevista, por forma a recolher informação estruturada das 5 competências a avaliar, será utilizado um guião de entrevista do qual apresentamos exemplos de algumas 'perguntas guião'.

**Tomada de Decisão**



- Pode contar-me uma situação em que utilizou uma nova metodologia ou solução para resolver um problema?
- Recorda-se de alguma situação em que tenha decidido alterar algum procedimento ou sistema para evitar determinado problema?
- Conte-me uma situação em que tenha tido que resolver um problema por si só.
- Conte-me uma ocasião em que teve de resolver um problema complexo. O que fez?


**Negociação**

- Pode contar-me uma situação em que obteve benefícios recíprocos numa negociação (com um cliente interno ou externo)?
- Pode dar-me um exemplo de uma situação de negociação em que tenha chegado a um impasse e por isso sugeriu alternativas às soluções encontradas.
- Pode-me dar exemplos de situações onde mostrou ser persuasivo e utilizou argumentos sustentados.
- Conte-me uma situação que após ter avaliado pontos de acordo e desacordo, determinou condições mínimas de negociação.

**Trabalho em Equipa**

- Descreva um dos grupos em que foi mais difícil trabalhar. O que tornava o grupo difícil? O que fez?
- Mencione uma ocasião em que trabalhou junto com um grupo de pessoas para fazerem algo, resolverem um problema ou atingirem um determinado resultado.
- Indique uma situação em que tenha tido dificuldade em entender-se com um colega ou com algum elemento de um grupo de trabalho. Como lidou com a situação?
- Refira uma situação na qual gostaria de ter agido de forma diferente com alguém do seu grupo. O que aconteceu?
- Alguma vez teve que trabalhar com alguém de outro departamento para resolver um problema? Conte-nos como se desenrolou essa situação.



**talento BES** **Entrevista**  
*Guião de Entrevista*

**Orientação para o Cliente**

- Dê um exemplo de uma situação em que considera que prestou um serviço de elevada qualidade ao cliente. O que fez? Que cuidados teve?
- Fale-me de uma situação em que identificou uma necessidade de um cliente.
- Conte-me uma situação em que entrou em desacordo ou enfrentou um cliente porque acredita que a sua decisão não era a adequada.
- Fale-me de uma situação difícil em que teve de lidar com um cliente.
- Mencione uma ocasião em que tenha ajudado um cliente a resolver um problema ou necessidade.

**Coaching e Desenvolvimento de Pessoas**

- Pode descrever uma situação em que teve de dar feedback crítico a um colaborador ou membro de uma equipa de trabalho?
- Fale-me de uma situação em que tenha oferecido ajuda ou dado conselhos para que outra pessoa tivesse êxito em algo.
- Nem sempre é fácil dedicar o tempo necessário a cada colaborador que necessita do nosso apoio. Lembra-se de alguma situação em que perdeu a oportunidade de contribuir para o desenvolvimento de alguém. O que aconteceu?
- Descreva a forma como procura desenvolver os seus colaboradores. Dê-me um exemplo específico.

