

InforBanca

N.º 7 Abril-Jun. 90

REVISTA do **IB** Instituto de Formação Bancária



sumário

4

Principal instituição financeira portuguesa, a Caixa Geral de Depósitos está especialmente atenta à criação do espaço único europeu,



mostrando-se preparada para responder ao desafio de 1993 e para aproveitar as oportunidades que se abrem às instituições inovadoras.

Entrevista com o Dr. Rui Vilar
A gestão da CGD terá de continuar e cada vez mais intensamente a pautar-se por critérios de mercado

9

Uma «viagem» ao interior da Imprensa Nacional-Casa da Moeda, com uma entrevista ao Dr. Alípio Magalhães Fernandes,



director-coordenador do Departamento Financeiro e Contabilidade daquela Instituição.

Não há incompatibilidade na Imprensa Nacional-Casa da Moeda entre ser pública e ser moderna



14

As comemorações do 10.º Aniversário do Instituto de Formação Bancária tiveram início no dia 10 do passado mês de Janeiro com uma sessão solene em que o Dr. Alexandre Vaz Pinto, Presidente da Associação Portuguesa de Bancos, destacou as etapas fundamentais da vida do IFB

Dez anos ao serviço da Formação Bancária



20

Os Cursos Regulares, ao entrarem no segundo ano de funcionamento, são já uma realidade com raízes espalhadas por quase todas as localidades do País onde haja um banco, constituindo um projecto estruturado, coerente e sequencial que será, no futuro, um referencial indispensável no equacionamento da Formação Bancária em Portugal.

Cursos Regulares: um projecto consolidado.



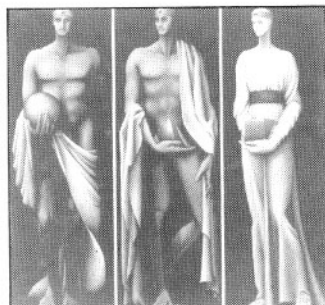
24

O Banco Central da República Federal da Alemanha vai emitir de 1990 a 1992 uma nova série de notas bancárias que além de garantirem uma total segurança podem ser identificadas pelos invisuais

Bundesbank vai emitir notas à prova de falsificação

27

Calendário de Cursos
Os cursos e respectivas datas



capa

«Os Reis Magos»
Triptico
Margarida Cepêda
Óleo sobre tela
1,47x1,53
1987
coleção CGD

ficha técnica

Propriedade: IFB. Sede: Av. 5 de Outubro 164, Lisboa — tel: 730077. Directora: Maria do Pilar Alves Soares. Redacção: Ribeiro da Silva. Fotografia: Fernando José Duarte. Concepção gráfica: João Paulo Galacho. Execução gráfica: IMPRINTER, S.A. Depósito legal n.º 15365/87. Tiragem: 45 000 exemplares.

★ A responsabilidade pelas opiniões expressas nos artigos publicados em «Inforbanca», quando assinados, compete unicamente aos respectivos autores.

EDITORIAL

A formação e o aperfeiçoamento profissional assumem assim, neste contexto de mudança acelerada de concorrência acrescida e de inovação, uma importância estratégica para a modernização e desenvolvimento das instituições de crédito, em áreas que vão desde a acção comercial, as operações bancárias, a informática, etc., até à gestão avançada.

Estas palavras foram proferidas pelo Sr. Dr. Rui Vilar, Administrador-Geral da Caixa Geral de Depósitos, durante a entrevista que concedeu à «Inforbanca» e que publicamos integralmente neste número. Escolhemo-las precisamente porque nos parecem portadoras de uma importante mensagem para os leitores da nossa revista, ressaltando de uma forma inequívoca o papel preponderante que a formação terá de desempenhar, face à criação do espaço único europeu.

A «Inforbanca» quis sair um pouco da actividade bancária habitual e, ainda que não se tenha afastado muito, viajou até à Casa da Moeda e entrevistou o seu Director Financeiro.

Temos notícias importantes sobre o funcionamento dos cursos regulares iniciados em Janeiro e alguns dos resultados dos cursos realizados no ano passado.

E, finalmente, algumas curiosidades sobre as inovações que pelo mundo fora vão sendo introduzidas para protecção das notas, numa tentativa de evitar tanto quanto possível as fraudes e as falsificações — desta vez trata-se de algumas medidas tomadas pelo Bundesbank, que, pela primeira vez na história do pós-guerra, vai emitir uma nova série de notas, conforme relato feito pelo Presidente daquele Banco Central.

A «Inforbanca» pretende ser um contacto vivo com os bancários portugueses — esteja atento às iniciativas que o IFB está a lançar no âmbito das Comemorações do 10.º Aniversário — colabore, participe □

NUMA época de profundas mudanças em que avulta, no caso português, a próxima integração no Mercado Único Europeu, a Caixa Geral de Depósitos, a maior instituição financeira e bancária nacional, prepara-se para vencer os desafios que se lhe apresentam, conforme refere o dr. Rui Vilar em entrevista concedida a «Inforbanca», na qual também salienta que para aproveitar as oportunidades que se vão proporcionar às instituições inovadoras, mais dinâmicas e competitivas, exige-se dos profissionais bancários índices acrescidos de produtividade, mobilidade elevada, formação profissional e especializada, qualidade e motivação.

ENTREVISTA COM O DR. RUI VILAR

A gestão da CGD te e cada vez mais inte a pautar-se por crité

«**INFORBANCA**» — É costume referir 1993 como o ano D da criação do espaço único europeu. Que obstáculos será no entanto preciso ultrapassar, nomeadamente quanto às questões cambiais e quanto à harmonização fiscal?

Dr. RUI VILAR — As duas questões referidas contam-se, de facto, entre os principais obstáculos à criação do espaço único europeu no domínio monetário e financeiro. Quanto às questões cambiais, há, em primeiro lugar, que tornar efectiva a liberalização integral dos movimentos de capitais, que nos termos da Directiva 88/361/CEE, de 24.6.88, deverá iniciar-se em 1.7.90 e estar concluída até 1.1.93. Portugal negociou a possibilidade de a liberalização ser adiada até 1996 no que respeita aos capitais monetários. Porém, a continuar o comportamento favorável que a balança de pagamentos tem vindo a registar ultimamente, seria mesmo de antecipar a liberalização destes capitais antes de 1993.

Em segundo lugar, há que concretizar a participação no mecanismo cambial do SME. As autoridades portuguesas já

anunciaram a intenção de integrar o escudo neste mecanismo no horizonte de 92. Há quem defenda que essa integração se faça desde já para não nos atrasarmos demasiado, em relação à posição espanhola, e porque essa decisão, pela disciplina monetária e financeira que exige, facilitaria a consecução do objectivo de aproximar a nossa taxa de inflação à média comunitária. Como quer que seja, esta aproximação é, em si mesma, uma condição essencial para que a integração se faça com sucesso. As distorções fiscais e a fiscalidade directa e indirecta, que é também elevada, são um dos grandes obstáculos à liberdade de movimentos de capitais. A harmonização fiscal no domínio do rendimento de capitais tem encontrado grandes dificuldades em realizar progressos, mas terá de ser feita e a um nível o mais baixo possível, não só para não desincentivar a formação da poupança, mas também para não levar à fuga de capitais para fora da Comunidade, o que prejudicaria os mercados financeiros comunitários. As questões da harmonização da



rá de continuar nsamente rios de mercado

fiscalidade indirecta (IVA e impostos específicos sobre consumos) de que me ocupei enquanto Director-Geral da Comissão são uma área sensível e onde os progressos não foram grandes, apesar das propostas apresentadas pela Comissão, no quadro do Livro Branco para o Mercado Interno, terem sido apresentadas em Julho de 89.

Talvez o meu sucessor na DG XXI consiga fazer avançar o *dossier* «INF.» — Face ao desafio de 93, quais as maiores dificuldades e desafios que se colocarão ao sistema financeiro português, nomeadamente quanto à necessária qualidade humana capaz de intervir activamente no novo contexto?

Dr. R.V. — Para vencer os desafios que o mercado único coloca, mas também para aproveitar as oportunidades que se abrem às instituições inovadoras, mais dinâmicas e competitivas, exige-se dos profissionais bancários índices acrescidos de produtividade, mobilidade elevada, formação profissional e especializada, qualidade e motivação.

A formação e o aperfeiçoamento profissional assumem, assim, neste

contexto de mudança acelerada, de concorrência acrescida e de inovação, uma importância estratégica para a modernização e desenvolvimento das instituições de crédito, em áreas que vão desde a acção comercial, as operações bancárias (designadamente o domínio dos novos instrumentos financeiros), a informática, etc., até à gestão avançada. Alguns bancos, e entre eles a Caixa Geral de Depósitos, dispõem de Centros de Formação e Aperfeiçoamento para a reciclagem e a formação do seu pessoal. Ao próprio Instituto de Formação Bancária cabe um papel importante na preparação dos profissionais bancários, com permanentes preocupações de rigor e qualidade.

Porém nada dispensa a formação que proporciona a experiência e o contacto com os mercados e com técnicas mais evoluídas e inovadoras. Por último, tanto ou mais importante que a formação externa é a autoformação. Esta é, com a necessária mudança de atitudes, um factor decisivo.

«INF.» — A liberalização do movimento de capitais implicará uma globalização quase instantânea dos mercados

financeiros.

Acha que a banca portuguesa está preparada para isso? E os bancários portugueses?

Dr. R.V. — A banca portuguesa vive um processo dinâmico de internacionalização crescente das suas actividades, mas está ainda longe de enfrentar um sistema global. A globalização financeira requer, aliás, o preenchimento de adequadas condições legais, institucionais, económicas e técnicas e, entre elas, a plena liberalização dos movimentos de capitais, o funcionamento do mercado de divisas perfeitamente articulado com o mercado do escudo e a existência de actores com dimensão e credibilidade para operarem num mercado alargado e vasto. Ora, estas condições não estão ainda preenchidas entre nós. Pensamos, no entanto, que as instituições de crédito se irão afeiçoando progressivamente a uma actuação globalizante. Esta parece ser a vocação natural de qualquer instituição e o objectivo para que se tende. Esta atitude começa, desde logo, na abordagem dos mercados, que deve ser uma abordagem global e

integrada, onde os bancos procuram dispor dos produtos de activo, de passivo e dos serviços financeiros que correspondam às necessidades financeiras da clientela, que são, elas também, globais.

A polivalência e a universalização crescente da actuação das instituições de crédito vem nesta direcção, que é por sua vez completada com as estratégias de grupo, de diversificação e internacionalização, que se estão a desenvolver.

«INF.» — A Caixa Geral de Depósitos é hoje líder de um grupo económico do Estado. Que implicações tem essa situação sobre a estratégia futura da instituição?

Dr. R.V. — O Grupo CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS integra, para além da própria CGD, o BANCO NACIONAL



«Para vencer os desafios que o mercado único coloca, mas também para aproveitar as oportunidades que se abrem às instituições inovadoras, mais dinâmicas e competitivas, exige-se dos profissionais bancários índices acrescidos de produtividade, mobilidade elevada, formação profissional e especializada, qualidade e motivação.»

ULTRAMARINO e a FIDELIDADE, Grupo Segurador, bem como o núcleo de empresas parabancárias em cuja formação esta Instituição desempenhou um papel precursor: a LOCAPOR, a IMOLEASING e a Sociedade Gestora do FUNDIMO.

O Grupo tem participações importantes nos capitais sociais de um elevado número de empresas do sector financeiro, nomeadamente nos ramos do capital de risco e do fomento empresarial, da locação financeira mobiliária, da gestão de fundos de investimento e de fundos de pensões e de intermediação no mercado monetário. Participa, juntamente com as principais instituições de crédito nacionais, nos capitais de empresas de serviços complementares da actividade bancária, tais como, a SIBS e a UNICRE.

Finalmente, a CGD tem participações muito significativas em empresas às quais tem vindo a ser atribuído papel de relevo no desenvolvimento económico do País: o IPE e a SOPORCEL.

A estratégia do «Grupo Caixa», em primeira análise e num horizonte temporal mais imediato, será orientada

para a consolidação. Há, por um lado, que recuperar económica e financeiramente as empresas que enfrentam problemas de natureza estrutural. Há, por outro lado, que libertar sinergias através da coordenação e aproveitamento de complementaridades entre as diversas actividades. Há, ainda, que racionalizar participações, adequando as posições accionistas nos diversos mercados aos interesses do Grupo, no seu conjunto, o que implica o reforço de posições em determinados ramos de actividade e a revisão de situações em que as

posições accionistas se afiguram sobredimensionadas.

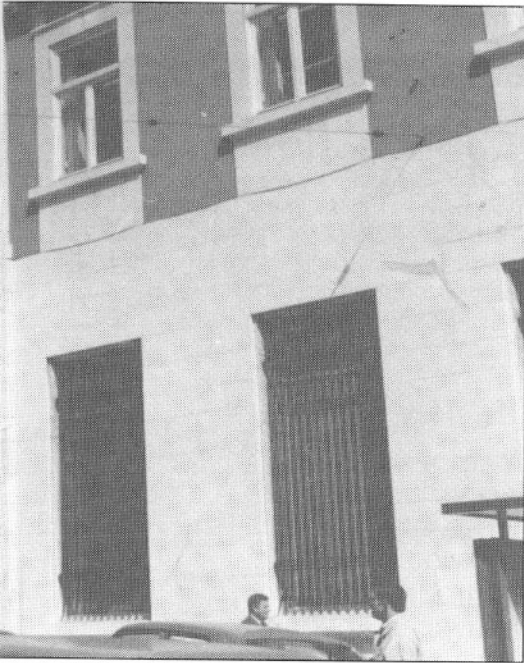
Numa segunda análise e num horizonte mais alargado, procurar-se-á garantir o desenvolvimento do «Grupo Caixa» como líder do mercado financeiro a nível nacional e como parceiro relevante no contexto europeu.

«INF.» — Daqui a alguns anos a CGD será porventura a única instituição de crédito totalmente pública. Significará isso um peso maior da vocação social da instituição no longo prazo?

Dr. R.V. — Não creio que o facto de a Caixa poder vir a ser no futuro a única instituição de crédito totalmente pública se traduza num maior peso da sua vocação social. Aliás, será porventura mais crucial mencionar-se a sua contribuição para fins de interesse público do que atribuir-lhe, singelamente, uma vocação social, ainda que alguns aspectos da sua actividade a isso possam assimilar-se, como seja a atenção que, na concessão de crédito, presta a determinadas áreas como a habitação ou as autarquias locais.

Naquela acepção, todavia, não vejo incompatibilidade essencial entre uma lógica de funcionamento coerente com fins de interesse público e a sua

«A banca portuguesa vive um processo dinâmico de internacionalização crescente das suas actividades, mas está ainda longe de enfrentar um sistema global. A globalização financeira requer, aliás, o preenchimento de adequadas condições legais, institucionais, económicas e técnicas (...).»



«Não creio que o facto de a Caixa poder vir a ser no futuro a única instituição de crédito totalmente pública se traduza num maior peso da sua vocação social. Aliás, será porventura mais crucial mencionar-se a sua contribuição para fins de interesse público do que atribuir-lhe, singelamente, uma vocação social (...).»

execução segundo regras e instrumentos de gestão que relevem do mercado e que conduzam à optimização da eficiência na utilização dos recursos.

De facto, a gestão da Caixa terá de continuar, e cada vez mais intensamente, a pautar-se por critérios de mercado, de rentabilidade e de análise de risco, factores decisivos para a posição de liderança no sistema bancário e de confiança que inspira aos seus quase 5 milhões de depositantes.

«INF.» — Em Portugal é grande o desnível entre a Caixa Geral de Depósitos e os restantes bancos, quer ao nível do activo total quer ao nível do «cash-flow» gerado. Acha que no futuro se manterá esta tendência?

Dr. R.V. — É bem possível que os nossos concorrentes pretendam que esse desnível se reduza. Se, por um lado, a Caixa dispõe de uma rede de agências densa e bem localizada que permite servir estavelmente um universo

muito amplo de clientela, por outro lado, há que ter em conta que as Instituições de menor dimensão ou com mais recente presença no mercado se posicionam normalmente em fases de maior crescimento relativo.

«INF.» — Nos últimos tempos é nítida uma maior agressividade comercial da CGD. Como presidente da Instituição, que pensa da adequação dos recursos humanos da CGD aos novos desafios que se avizinham?

Dr. R.V. — Tem vindo a ser realizado um grande esforço de formação dos recursos humanos tanto a nível interno como externo, tendo a Caixa sido até ao momento o maior utilizador do IFB, cujas acções foram participadas por cerca de 26% dos empregados em 1989, percentagem muito superior se considerarmos apenas as acções com objectivos bem concretos no âmbito dos ciclos para gerências, microinformática e outras bastante especializadas.

Na totalidade, o número anual de participantes da CGD em actos formativos representa cerca de 70% dos seus trabalhadores, o que associado ao rejuvenescimento dos quadros e à introdução de estímulos e factores de motivação, permitirá criar uma capacidade de resposta cada vez mais eficiente num mercado altamente concorrencial.

Esta política de formação permanente, orientada para o balcão como o principal ponto de vendas e para as áreas das novas tecnologias, tem resultados bem visíveis na obtenção de quotas de mercado e estamos certos que a sua intensificação e alargamento a áreas específicas no domínio das novas técnicas e instrumentos financeiros permitirá à Caixa enfrentar a liberalização e a instalação de novas instituições bancárias, no futuro.

«INF.» — Em termos internacionais, a CGD tem vindo a tomar uma posição de certo modo inovadora. É exemplo disso a sua participação em diversos SICAV. Quais as linhas de orientação da instituição no contexto do mercado único de 93?

Dr. R.V. — Os vectores estratégicos que orientam a Caixa são a modernização, a descentralização, a internacionalização e a universalização das suas actividades.

De entre as vias para uma maior internacionalização, sublinha-se a cooperação de negócios com instituições financeiras afins. A Caixa Geral de Depósitos e outros bancos de poupança com ela associados no Grupo Europeu dos Bancos de Poupança, que reúne os bancos de poupança dos outros países membros e ainda da Áustria, da Noruega, da Suécia e da Finlândia, aprovaram uma Carta de Cooperação



em Dezembro passado, em Lisboa, enquadradora das iniciativas conjuntas a desenvolver.

Para além da cooperação no âmbito do Grupo Europeu dos Bancos de Poupança, a Caixa tem um acordo de cooperação com a Caisse de Dépôts e Consignations francesa e participa num projecto comum com o Grupo e os bancos de poupança dos restantes países comunitários na criação de 3 fundos de investimento — SICAV — denominados em ECU e geridos por uma sociedade constituída para o efeito, a EUFIGESTE. Os certificados de participação destes fundos serão comercializados pela rede dos bancos de poupança em toda a Comunidade, esperando a Caixa efectuar proximamente o seu lançamento em Portugal.

A CGD iniciou recentemente a operação de uma Sucursal financeira exterior na zona franca da Madeira. Complementarmente não se exclui a cooperação com outras instituições nem se deixa de estudar criteriosamente outras formas de implantação externa, desde que os mercados a abranger, o volume das operações e critérios de viabilidade económica o justifiquem.

«**INF.**» — Falando das consequências de 93, é opinião comum que uma delas será a significativa queda das margens. Em que medida isso virá a influenciar uma Instituição estruturada essencialmente para a captação de depósitos e para a concessão de crédito, nomeadamente em sectores de

vocação fortemente social como a habitação?

Dr. R.V. — Ainda que tenhamos em perspectiva, a curto prazo, a adopção de diferentes formas de captação, a Caixa é, como diz, uma Instituição estruturada para a captação de

contributo para as margens.

No tocante ao crédito à habitação importa sublinhar que ele é já, e não só para a Caixa, um factor de redução de margens. A taxa de juro fixada para os empréstimos contratados até Março de 1989 encontra-se de há muito

«Na totalidade, o número anual de participantes da CGD em actos formativos representa cerca de 70% dos seus trabalhadores, o que associado ao rejuvenescimento dos quadros e à introdução de estímulos e factores de motivação, permitirá criar uma capacidade de resposta cada vez mais eficiente num mercado altamente concorrencial.»

depósitos. Tal significa que, não obstante os objectivos existentes de modernização e de ampliação da rede de agências em locais seleccionados, o esforço maioritário de investimento nesse campo se encontra realizado e os seus custos assimilados. É do lado da oferta de produtos e de serviços activos que, em correspondência como uma procura em evolução, reside a preocupação de aumentar o valor acrescentado da rede e o seu

desajustada. Vividos quase dois anos sem taxas activas fixadas administrativamente, pensamos haver condições para que aquela situação seja revista, possibilitando uma reorientação de taxas menos condicionada, com efeitos positivos na margem global.

Porém, uma vertente de fundo no âmbito da defesa das margens reside também, e em grande parte, na progressiva compressão dos custos operativos e esse é um dos domínios em que centramos as nossas atenções.

«**INF.**» — Ainda quanto ao crédito à habitação, que concorrência espera a Instituição das novas sociedades instrumentais viradas para este sector, nomeadamente as sociedades de crédito hipotecário?

Dr. R.V. — Pensamos que é benéfico o aparecimento de novos instrumentos e de novas instituições a intervir no crédito à habitação. As soluções existentes encontram-se excessivamente dependentes do crédito convencional que se caracteriza, como sabe, por uma muito lenta rotação pesando fortemente na estrutura do balanço e condicionando a sua diversificação.

Ao mesmo tempo, não existem dispositivos específicos de refinanciamento ou de liquidação das operações, o que é um factor de rigidez e de limitações, do lado do «funding». A Caixa está atenta aos novos mecanismos e não deixará de os conjugar com a sua vasta experiência de financiamento imobiliário □



A Imprensa Nacional-Casa da Moeda é uma empresa pública com funções estreitamente ligadas ao quotidiano dos empregados bancários, por cujas mãos correm moedas e outros valores por ela produzidos, podendo também dizer-se que está presente em todos os sectores da economia nacional e na actividade diária de todos os portugueses, que poucos passos darão na vida sem utilizar algum dos produtos ali fabricados.

Por esse motivo, o interesse de uma entrevista com o Dr. Alípio Magalhães Fernandes, director coordenador do Departamento Financeiro e Contabilidade daquela Instituição.

ENTREVISTA COM O DR. ALÍPIO MAGALHÃES FERNANDES

Não há incompatibilidade na Imprensa Nacional-Casa da Moeda entre ser pública e ser moderna

«INFORBANCA» — Sendo uma empresa pública, e caracterizada anteriormente por uma certa postura «majestática», quase indiferente a lucros e perdas, a Imprensa Nacional-Casa da Moeda parece ter aderido agora decididamente ao mercado de livre concorrência. O que a levou a mudar de atitude?

Dr. ALÍPIO MAGALHÃES FERNANDES — A pergunta que me coloca envolve várias questões. Em primeiro lugar o facto de a INCM ser empresa pública não significa só por si que, e isto para qualquer empresa, a sua actividade se limite a áreas protegidas e consequentemente a mercados monopolistas. Infelizmente, foi assim em muitas épocas e situações, mas, hoje em dia, tal não se verifica. Obviamente, não podemos esquecer certas indústrias ou serviços onde a exploração deve ser feita através de empresas



públicas ou de empresas de outro tipo, mas em que as regras devem estar claramente definidas e onde o interesse colectivo (da nação ou da população) esteja protegido. Todavia, mesmo nestes casos,

entendo que a característica empresa pública está ultrapassada e antiquada, no conceito tradicional que encerra e que a opinião pública tem, sendo necessária uma economia sujeita à concorrência cada vez mais generalizada. Mesmo os sectores específicos, onde se tem justificado a existência de empresas públicas, devem, em meu entender, ser abertos à iniciativa privada, uns, e concessionados por empresas privadas, outros.

Não se entenda das minhas palavras que não acredito nas empresas públicas, ou que a gestão por elas realizada é pior ou que só a concorrência é que permite atingir os objectivos/ /equilíbrios desejáveis na actividade económica. Mas, em média, as empresas públicas estão rotinadas, e algumas

anquilosadas, a mercados, a preços, a condições, a qualidade, o que as torna, mais cedo ou mais tarde, dada a vulnerabilidade que as caracteriza, em alvos frágeis e apeteceíveis. ▶

Nesta linha de raciocínio, é fácil perceber que o meu entendimento pessoal da INCM passe por considerar que não há incompatibilidade entre ser empresa pública e estar no mercado, entre ser pública e procurar maximizar os lucros, entre ser pública e ser moderna. Mas a resposta à pergunta penso que pode ser dada em poucas palavras: a INCM tem necessidade de sobreviver e tem procurado colocar-se no mercado de forma a atingir este objectivo primeiro. Uma empresa que não mude, que não se adapte às condições do mercado está irremediavelmente perdida e foi, é minha opinião, embora não esteja formalizada esta análise, pelo menos que eu conheça, a constatação que o Conselho de Administração fez, que tem orientado a actividade da INCM para as áreas de negócios concorrenciais. Como sabe, e por definição, a INCM tem actividade nalguns sectores de mercado cativo e tem o exclusivo de algumas produções.

«**INF.**» — Tais como?

Dr. A.M.F. — Uma pequena passagem pelos vários negócios da empresa permite situar um pouco melhor as coisas.

Na área de negócios de moeda e produtos metálicos, a INCM tem o exclusivo de produção de moeda e comemorativa corrente para a Direcção-Geral do Tesouro, sendo depois o Banco de Portugal a lançá-la em circulação. Nesta área de negócio, percebe-se a necessidade de um controlo extremamente rigoroso, e daí a INCM ter o exclusivo de produção. Não nos surpreende que daqui a uns anos este exclusivo tenda a acabar, mas a nossa experiência e as condições técnicas, de segurança, qualidade e preço, que temos, implicarão, neste caso, um exclusivo natural. É evidente que poderão levantar-se, a este propósito, outras questões: moeda metálica europeia? fabrico centralizado? etc.; não estou em condições de fazer previsões com um mínimo de segurança; todavia,

acredito que, numa Europa unida, as barreiras serão sucessivamente derrubadas e, por isso, acredito que teremos uma moeda única e que serão as condições de mercado, no essencial, a ditar as regras.

Nesta área de negócios teremos ainda os espécimes numismáticos (moedas em cupro-níquel, prata, ouro, paládio e platina, que não têm utilização como meio de pagamento), cujo desenvolvimento depende da capacidade da INCM estar no mercado. E os elementos disponíveis indicam que a INCM neste segmento de mercado, que não cabe apenas nas nossas fronteiras, tem já hoje uma posição interessante. Quase todo o mercado conhece as moedas dos descobrimentos portugueses, desde os EUA, à Europa, passando pela África do Sul, Japão, etc...

Na área de negócios de valores gráficos de segurança é necessário distinguir as notas de banco; já lá iremos. A INCM produz valores selados, valores postais, bilhetes, etc., toda uma gama de produtos gráficos de segurança e, podemos



afirmá-lo, embora em mercado concorrencial, quando o cliente quer, de facto, um produto de segurança, a INCM é necessariamente a empresa escolhida. A INCM não tem concorrência nesta área, embora, e são bem conhecidas as consequências, nem sempre seja a INCM a empresa escolhida para este tipo de produtos. Mas o mercado está a ser cada vez mais exigente, e aí, a vantagem competitiva da INCM distingue-a da concorrência pelo «know-how», pela qualidade, pela segurança e também pelo preço. Esta subárea de negócio vai ter um crescimento explosivo e a INCM pretende continuar a ser uma referência obrigatória no que respeita à qualidade e segurança.

«**INF.**» — Quer referir-se agora às notas de banco?

Dr. A.M.F. — De uma forma objectiva referirei alguns aspectos. O exclusivo de produção de notas de banco é da INCM. A INCM produziu para o BNU — Banco emissor, várias notas para os actuais PALOP e para Macau.



Para o Continente e Regiões Autónomas, a entidade emissora é o Banco de Portugal.

O Banco de Portugal efectuou três encomendas de trabalhos parcelares de acabamento de notas (já previamente impressas em folhas por empresas estrangeiras) em tipografia, das chancelas, da data e de numeração, corte, cintagem e embalagem. Este tipo de trabalho foi realizado entre 1975 e 1984, data em que foi entregue a última parte da nota de 100\$00 Chapa 8 — Barbosa du Bocage. Nesta área de negócios, à parte o fabrico de notas de banco, a INCM detém a maior quota de mercado e todo o esforço de modernização que vem sendo feito visa manter esta posição.

«INF.» — E quanto às restantes?

Dr. A.M.F. — Na área de produtos gráficos ditos correntes, a INCM não domina na maior parte dos segmentos de mercado. Excluindo os Diários da República e da Assembleia da República, que são produto exclusivo, tudo o resto, e a concorrência sabe que assim é, conquista-se concurso a concurso,

orçamento a orçamento. Nesta área de negócios, a INCM tem uma quota de mercado reduzida, mas tem condições para reforçar o seu posicionamento; neste momento não há já concurso público importante onde a INCM não apareça a concorrer. A INCM está em igualdade de condições com os outros concorrentes, o que faz com que ganhe alguns concursos e perca muitos. É a lei do mercado. Mas, é-me grato referi-lo, penso que todos os bancos usam formulários fabricados pela INCM, todas as grandes empresas sabem que a INCM é um grande fabricante de produtos gráficos. E isto representa efectivamente uma grande mudança, a INCM deixar de produzir apenas DR.

Voltando um pouco atrás e tomando o termo «majestático» da pergunta inicial, diria que esta postura não existe já na INCM; talvez os edifícios conservem um pouco dessa ideia, mas é uma questão arquitectónica apenas. A INCM tem hoje como empresa uma postura de mercado, de concorrência, não excluindo as

condições de qualidade e segurança, e até a própria cultura da empresa mudou. A INCM é hoje uma empresa moderna, dinâmica, concorrencial. A razão última desta mudança é a necessidade de sobreviver e de se adaptar às profundas mutações da sociedade.

«INF.» — Um mercado concorrencial impõe hoje um verdadeiro espírito empresarial, uma decidida atitude de «marketing» e uma elaborada política comercial. Nestes campos, qual o trabalho desenvolvido e quais as perspectivas futuras?

Dr. A.M.F. — A diversidade de áreas de negócio da INCM implica que o plano estratégico e, em particular o plano de «marketing» e todas as acções de promoção sejam preparadas com grande cuidado. É este um dos factores-chave de sucesso da INCM nos anos mais recentes.

A INCM tem um plano de «marketing» ambicioso, aliás condição indispensável para a prossecução dos objectivos fixados. Para além das acções de divulgação da imagem da INCM, associada à noção de prestígio, soberania, segurança e qualidade, são desenvolvidas variadas acções destinadas à promoção de áreas de negócio, família de produto ou produto específico ou ainda mercados, nichos de mercado ou mesmo clientes.

Neste campo permito-me realçar algum trabalho já feito no âmbito do «marketing», condição primeira para a assumpção plena dos objectivos estratégicos da empresa.

A atenção que está a ser dada a estas questões está em todos os casos apoiada em documentação divulgada por toda a empresa, mas é curioso constatar que os trabalhadores compartilham, e em geral de uma forma clara, as grandes mudanças, os novos desafios, os objectivos ambiciosos. Posso afirmar, e é uma opinião meramente pessoal, que a empresa se caracteriza, no seu conjunto, por uma certa atitude de «marketing», a qual faz já parte da cultura INCM. Mas em termos de acções

concretas, e estas são as mais visíveis pelos mercados e pelos clientes, posso referir múltiplas iniciativas da INCM, desde feiras internacionais de moedas e livros, «mailings» orientados para certos mercados internos e externos, anúncios em todos os meios de comunicação social, patrocínios de acções culturais várias. Enfim, a INCM procura otimizar os meios disponíveis; não significa isto que não há um grande caminho a percorrer, antes pelo contrário, mas temos as ideias, os planos e os meios. Mas, mesmo assim, há ainda muita gente que não sabe que a INCM é um dos principais fabricantes de formulários em contínuo, que a INCM mantém no Brasil uma Livraria, veículo extraordinário de divulgação da língua e cultura portuguesas, que a INCM faz lindas medalhas em qualquer metal nobre e que a INCM ganhou já dois prémios internacionais com selos produzidos na Casa da Moeda, etc., etc... As perspectivas futuras são optimistas.

Estamos em mercados com taxas de crescimento interessantes, temos um plano de modernização da INCM em curso, temos objectivos ambiciosos, e vamos, sem dúvida, atingir «performances» elevadas. Para isso foram já tomadas algumas decisões importantes e outras sê-lo-ão à medida das necessidades. Sabe que, por exemplo, nas áreas de negócios de produtos gráficos, onde estamos presentemente, a evolução tecnológica é grande e o mais importante é que a INCM tem capacidade de adaptação e de resposta rápidas.

«INF.» — Qual vai ser o principal vector de modernização tecnológica da empresa?

Dr. A.M.F. — Bem, a modernização tecnológica da empresa não pode ser centrada apenas num vector, aliás, a modernização tecnológica é apenas uma face da modernização da gestão, e esta é a gestão central, que vem sendo feita em várias direcções. Por exemplo, na área de

«(...) é fácil perceber que o meu entendimento pessoal da INCM passe por considerar que não há incompatibilidade entre ser empresa pública e estar no mercado, entre ser pública e procurar maximizar os lucros, entre ser pública e ser moderna.»

negócios de moeda e produtos metálicos posso destacar uma linha de produção de objectos artísticos, ainda pouco conhecida, mas na qual esperamos vir a fazer trabalhos de qualidade e prestígio, ou a modernização do sector de cunhagem da moeda e de espécimes numismáticos. Na área de produtos gráficos, a INCM dispõe hoje das mais modernas máquinas de impressão e, a montante, todo o sistema de preparação e preliminares está pronto a responder às exigências cada vez maiores dos clientes. A INCM dispõe da mais moderna tecnologia nas linhas de produção de livro de capa mole e de capa dura. Em termos de formulários, de todos os tipos, a INCM está apetrechada para responder às solicitações do mercado. A INCM está equipada com moderna tecnologia na selecção de cor. Enfim, em termos tecnológicos pode concluir-se que a INCM dispõe de equipamentos modernos em quase todas as áreas, e digo em quase todas porque na área metalúrgica, a linha de produção de moeda necessita de ser substituída nas fases de fundição e laminagem, aliás o projecto e respectivo estudo de viabilidade económica e financeira foi já apresentado à tutela.

Mas a modernização tem também sido realizada nas instalações. A INCM atravessa uma fase de melhoramentos substanciais das oficinas e das áreas de serviços; destaque, pela importância, a remodelação completa dos interiores dos edifícios da Imprensa Nacional na Rua da Escola Politécnica.

Também nas nossas lojas, conhecidas algumas por Livrarias do Estado, se procurou melhorar; ainda há muito que fazer, mas estão reunidas as condições para atender de uma forma substancialmente melhor e mais eficiente a clientela. Em termos de futuro, as ideias principais são as seguintes:

- acompanhar a evolução tecnológica mundial nas áreas gráfica e metalúrgica, procurando ser pioneira em Portugal;
- estudar novas oportunidades de negócio em áreas vizinhas;
- expandir a actividade da INCM a outros países.

«INF.» — Desafio de 1992 e Mercado Único o que significam para a INCM?

«INF.» — Efectivamente um grande desafio. Mas a INCM tem vindo a preparar-se e confiamos na nossa capacidade.

Por outro lado, a maior concorrência sente-se na área de produtos gráficos e os espanhóis já há algum tempo que nos «invadiram». A INCM, nesta área, não receia e penso aliás que é benéfica a entrada de novos concorrentes.

Na área metalúrgica levantaram-se algumas interrogações relacionadas com a eventual entrada do escudo no SME que trará a prazo, com a eventual evolução do sistema, a discussão sobre a existência de uma autoridade monetária europeia única, e logo de uma moeda única que poderá ser fabricada apenas nalgumas Casas da Moeda, ficando outras vocacionadas para produtos paramonetários, por exemplo; enfim é um problema que se irá colocar rapidamente.

Na área da Contrastaria existem

também algumas dúvidas sobre a orientação futura, pois actualmente há legislação específica em cada país; uma hipótese, e não apenas académica, é a de acabar, pura e simplesmente, esta função de autoridade e soberania, passando cada fabricante de jóias (e afins) a marcar os seus próprios produtos individualmente, sujeitando-se apenas a fiscalização.

Este assunto está a ser analisado com a máxima atenção na INCM de forma a evitar consequências graves para os trabalhadores, para a população e para a empresa.

«INF.» — Acabamos de entrar numa década que promete grandes mudanças. Que perspectivas para a INCM e qual a posição que prevê ocupar no final do século?

Dr. A.M.F. — A INCM, qualquer que seja a forma jurídica que eventualmente revista, não há razão de fundo, por exemplo, para que não se transforme numa sociedade anónima de capitais públicos, ou que haja outras transformações, a INCM, dizia eu, será sempre uma grande empresa; grande não no sentido do volume de vendas ou do «cash-flow», mas no sentido de que é uma empresa de referência, exemplar; na área gráfica de valores de segurança seremos, sem dúvida, imbatíveis, em qualidade e em preço; na área de produtos gráficos, a INCM ocupará uma posição de liderança nos formulários, cheques e impressos e um dos primeiros lugares nos restantes produtos; na área metalúrgica, a INCM, será o único fabricante de moedas em Portugal e, nas novas áreas de negócio em que vamos entrar, a INCM ocupará, decerto, lugar de prestígio.

Em síntese, a INCM, graças à modernização tecnológica e ao esforço de adaptação dos seus trabalhadores, encara este final de século com confiança, com segurança e com vontade de vencer. A INCM assume-se, hoje, e continuará a ser, uma empresa de sucesso, onde a qualidade, o preço e a segurança são os ingredientes básicos da excelência que pretendemos atingir □

Programa de formação em inglês 1990/91

O Instituto de Formação Bancária, prossequindo a acção que tem vindo a desenvolver no sentido de promover o alargamento do «Programa de Formação em Inglês» a vários pontos do País, está a estabelecer contactos para que no próximo ano lectivo seja possível desenvolver este programa nas seguintes localidades:

- AMADORA
- BARREIRO
- VISEU
- TORRES VEDRAS

**Contamos na próxima «Inforbanca»
dar todas as informações necessárias
sobre o PFI 1990/91.**



DEZ ANOS DE FORMAÇÃO BANCÁRIA

Abertura do Ciclo de C



COMPLETADOS dez anos ao serviço da Formação Bancária, nos quais a evolução das actividades desenvolvidas excedeu os princípios orientadores da sua criação, o Instituto de Formação Bancária (IFB) está este ano a assinalar a sua primeira década de existência com um Ciclo de Comemorações que teve início no dia 10 do passado mês de Janeiro. Nesse mesmo dia, mas no ano de 1980, era fundada a Associação de Formação Bancária (APB), que, em 1986, viria a transformar-se no IFB, integrado na Associação Portuguesa de Bancos (APB), então criada. O início do Ciclo de Comemorações foi marcado por uma sessão, realizada nas instalações da APB, em Lisboa, e

Programa de comemorações pleno de interesse e competição



Comemorações

cuja mesa da presidência era constituída pelos Drs. Alexandre Vaz Pinto e Luís Brás Teixeira, respectivamente presidente e secretário-geral da APB, Alberto Ramalheira, presidente da Junta de Crédito Público, Fernando Teixeira de Almeida, presidente do Conselho de Gestão do Banco Pinto & Sotto Mayor, e António Pereira Torres, director-geral do IFB.

Entre a assistência registou-se a presença de, além de numerosos funcionários da APB e do IFB, quadros superiores de instituições bancárias e de participantes dos Ciclos de Formação para Gerências realizados em 1989, que nessa sessão receberam os seus diplomas de bom

aproveitamento, além de numerosos funcionários da APB e do IFB.

Abriu a sessão o Dr. António Pereira Torres, que proferiu breves palavras de alusão ao acto, cujo significado realçou, sendo depois exibido um videograma sobre as actividades do IFB.

Seguiu-se uma intervenção do Dr. Alexandre Vaz Pinto, que sublinhou os aspectos mais marcantes da história do IFB e das actividades desenvolvidas por este Instituto, conforme relato que publicamos junto. A sessão viria a terminar com a distribuição de diplomas aos participantes que concluíram o Ciclo de Formação para Gerências em 1989 com aproveitamento. □

AS comemorações do 10.º aniversário do IFB incluem, conforme já referimos no número anterior de «Inforbanca», o concurso «A Gestão Bancária na Década de 90», que é um dos pontos mais atractivos do programa, estando aberto à participação de todos os bancários. A entrega dos trabalhos para este concurso pode ser feita até ao **dia 30 do próximo mês de Junho**, pelo que publicamos novamente o respectivo regulamento. Outro momento alto do programa é o «Jogo Bancário», também aberto a todos os empregados das instituições associadas da Associação Portuguesa de Bancos e no qual podem inscrever-se equipas que se formem propositadamente para o efeito. Contamos publicar o respectivo regulamento com a maior brevidade.

Quanto aos restantes pontos do programa comemorativo dos 10 anos de existência e acção do IFB, está já em circulação um logotipo especial referente ao aniversário, que figura nestas páginas, tendo sido ainda editada uma medalha alusiva, peça de alta qualidade e com características originais. No âmbito do programa, o número de Outubro/Dezembro da «Inforbanca» será dedicado especialmente às comemorações do 10.º aniversário do IFB. Por último, realiza-se em Novembro a sessão de encerramento das comemorações com entrega de prémios aos vencedores do concurso «A Gestão Bancária na Década de 90». □

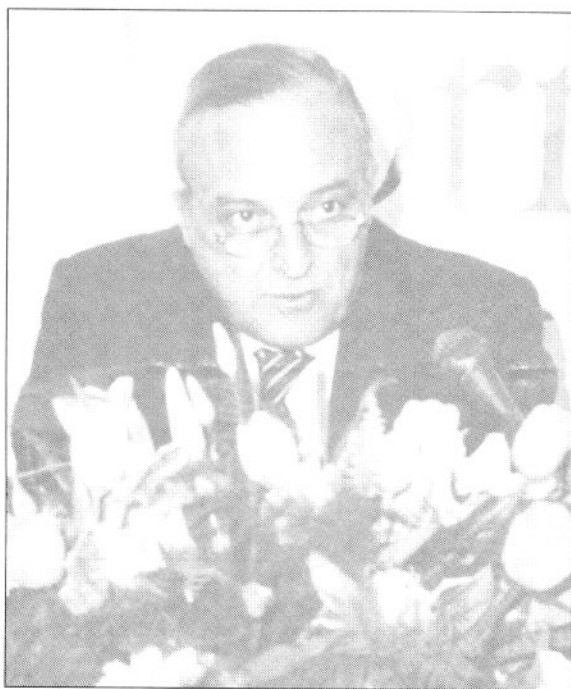
1980 — 1990



ANIVERSÁRIO

DESTACADAS PELO DR. ALEXANDRE VAZ PINTO

Etapas fundamen



FUNDADO em 1980, sob a designação inicial de Associação de Formação Bancária, o Instituto da Formação Bancária tem desenvolvido uma actividade que atingiu um cume com a criação dos Cursos Regulares, um regime de formação profissional composto por quatro níveis sequenciais, os quais acompanham a carreira profissional do empregado bancário desde o seu ingresso até aos lugares de direcção, para além de promover numerosas outras acções de formação e iniciativas que abarcam a totalidade da actividade dos bancários e os preparam para enfrentar os desafios do futuro.

O Dr. Alexandre Vaz Pinto, após ter saudado os presentes e referido que a Direcção da Associação Portuguesa de Bancos considerava importante comemorar os 10 anos da constituição do Instituto, que sucedeu à anterior Associação de Formação Bancária, centrou a sua intervenção no desenvolvimento da actividade do IFB ao longo dessa década.

Actividade que desde 1980, e até Junho de 1982, e sem instalações próprias, se traduziu na promoção do programa de Formação em Inglês e acções de formação no âmbito da Auditoria Interna na Banca e da Organização de Métodos.

O ano de 1982 marcou uma nova etapa da vida da então Associação de Formação Bancária, que desde Junho desse ano passou a dispor de instalações próprias em Lisboa, no edifício actual, iniciando-se na mesma altura o processo de selecção e recrutamento do pessoal técnico e monitores.

O Dr. Alexandre Vaz Pinto recordou depois que em Outubro do mesmo ano tiveram início os Cursos de Formação de Base para recém-admitidos, designados por Cursos para Recém-Admitidos, e módulos para empregados com algum tempo de banco, designados por Cursos de Reciclagem, e foi dado início à formação mais qualificada de quadros.

De Outubro de 1983 a Dezembro de 1985, a AFB manteve uma actividade sistemática quer ao nível da formação de base quer ao nível da formação de quadros, assegurando simultaneamente o programa de Formação em Inglês em regime pós-laboral, e organizou igualmente Seminários sobre temas de actualidade, nomeadamente sobre as Consequências da Adesão de Portugal às Comunidades.

Em 1984, recordou o orador, deu-se o lançamento do Curso de Formação Bancária de Base em Ensino à Distância, abrangendo bancários do Continente e Regiões Autónomas e proporcionando uma **experiência muito rica** e que permitiu levar a formação de base aos bancários de todo o País.

Essa experiência possibilitou ainda o início da actividade de **produção de livros** e textos de apoio adequados a este tipo de ensino.

O Curso de Formação Bancária de Base em Ensino à Distância foi o **precursor** dos actuais Cursos Regulares.

O Dr. Alexandre Vaz Pinto fez depois especial referência à criação da função dos **Delegados de Zona** — seleccionados em conjunto pela Associação de Formação Bancária e pelos Bancos Associados para **coordenação de Núcleos constituídos por grupos** de 15 a 20 formandos, em várias localidades.

Ainda no mesmo ano de 1984 tiveram início as actividades da AFB no Porto, com a nomeação de um coordenador, sendo apresentada naquela cidade a totalidade dos cursos oferecidos em Lisboa.

Em 1986, na sequência da instituição da Associação Portuguesa de Bancos, a Associação de Formação Bancária foi integrada nessa Associação sob a designação de **Instituto de Formação Bancária**.

tais da história do IFB

Os passos dados por esta instituição desde essa data foram depois evocados pelo presidente da Associação de Bancos, que se referiu à criação, em 1986, do **Departamento de Informática**, visando: o lançamento da Formação Assistida por Computador, a Formação em Microinformática, a realização de Seminários sobre sistemas de informação e outros temas de interesse comum nesta área e a informatização dos serviços de apoio do IFB.

Referiu-se também à criação, em 1987, do **Ciclo de Formação para Gerências**, após um levantamento exaustivo das necessidades, feito em colaboração com bancos associados, e ao facto de, a partir de 1989, este curso ter passado a ser integralmente avaliado, além de ter vincado que se trata de um curso composto por quatro áreas: Economia, Técnicas, Produtos e Gestão num total de 18 módulos independentes e 350 horas de leccionação. Após ter recordado que em 1986 foi tomada uma deliberação da Direcção no sentido de o IFB se preparar para a realização de **cursos com exame e atribuição de diploma**, o Dr. Alexandre Vaz Pinto destacou o lançamento do **Curso Superior de Direcção Bancária** em colaboração com a Universidade Católica Portuguesa, correspondendo à necessidade sentida de formação prévia ao acesso às funções de Direcção, e referiu-se ainda ao estabelecimento de contactos permanentes com **institutos** congéneres em alguns países **europeus**, no sentido de obter informações para as áreas e/ou cursos em preparação, e à criação da **Área de Mercados Financeiros**, com lançamento de vários cursos e estabelecimento de ligação directa ao Sistema Interactivo de Informações da Bolsa.

O reforço da **actividade pedagógica** do IFB, a partir de 1987 e sobretudo nos anos seguintes, com a criação de um Departamento de Desenvolvimento, encarregue da concepção e elaboração de textos, livros e outro material pedagógico de qualidade, necessário aos vários cursos, também foi evocado pelo orador, que, ao tratar da actividade desenvolvida em 1988, sublinhou a decisão de promover os Cursos Regulares, como resultado da reflexão sobre as consequências da adesão de Portugal à CEE e a liberalização dos mercados, e o objectivo de elevar o nível de cultura técnica da população bancária.

Em Janeiro de 1989 o IFB arrancou com o projecto de **Cursos Regulares de Formação Bancária**, recordou o Dr. Alexandre Vaz Pinto, que salientou a utilização nesses cursos de uma metodologia original de Ensino a Distância em regime de Auto-Estudo com acompanhamento pedagógico. E lembrou ainda que mais de 1300 bancários frequentaram o primeiro nível, tendo-se registado 70% de aprovações nas avaliações realizadas. Acentuou depois que se trata de um regime de formação profissional composto por quatro níveis sequenciais, o qual acompanha a carreira profissional do empregado bancário; em 1990 funcionará o **2.º nível** e está projectado iniciar-se em Outubro de 1991 o **3.º nível** dos Cur-

sos Regulares, que irá dar sequência «grosso modo» àquilo que hoje constitui o Ciclo de Formação para Gerências.

Foi depois sublinhado pelo presidente da Associação Portuguesa de Bancos o facto de também em 1989 ter sido criada uma área de **formação comportamental** capaz de dar resposta a esta importante componente da formação dos bancários portugueses e de em meados de 1989 terem começado a funcionar em Lisboa e no Porto acções de formação em regime **pós-laboral**, nomeadamente os Cursos Regulares e Cursos de Microinformática, que contaram desde o início com assinalável adesão dos formandos e das Instituições.

As **numerosas acções de formação** resultantes de alterações várias, que foram organizadas pelo IFB ao longo destes anos, foram depois evocadas pelo Dr. Alexandre Vaz Pinto, que se referiu nomeadamente às de **alteração de regulamento cambial**, da **introdução do IVA**, da introdução do **novo regime fiscal** com os novos impostos sobre o rendimento de pessoas singulares e colectivas e mais recentemente a organização de sessões de informação sobre a Revisão do **Plano de Contas para o Sistema Bancário**.

A produção de material audiovisual de qualidade, nomeadamente filmes, internamente ou em colaboração com entidades externas (Universidade Aberta) também foi referida, assim como a dinamização de uma biblioteca adequada aos temas desenvolvidos pelo IFB, nomeadamente na área dos mercados, e a realização de Seminários na área de Gestão Bancária, como o Seminário sobre Novos Produtos Financeiros, para gestores, em Maio de 87, seguido de visita de estudo a Londres, Paris e Bruxelas.

Depois de ter igualmente referido a realização de seminários sobre «Corporate Finance», em Outubro de 88, com a colaboração do grupo americano «Globecon», e de seminários sobre Gestão Estratégica e Gestão de Balanço com consultores ingleses, o orador vincou que estão em curso discussões com o Ministério da Educação com vista à **validação formal dos Diplomas conferidos pelo IFB** e destacou a racionalidade das soluções adoptadas por este Instituto tendo sempre em consideração a relação de custos/eficácia.

O Dr. Alexandre Vaz Pinto fez depois referência especial às pessoas que o antecederam no topo dos órgãos de comando da Associação Portuguesa de Bancos e deram contributo para o desenvolvimento e eficiência do IFB, mencionando os Drs. Luís Brás Teixeira, José Luís Nogueira de Brito, Alberto Ramalheira e Raul Capela e tendo ainda uma palavra de apreço para o Dr. António Pereira Torres, Director-Geral do IFB.

Por último o Dr. Alexandre Vaz Pinto destacou o trabalho desenvolvido pelo grupo de gestores do Pelouro de Pessoal e também o Conselho Pedagógico, pelo apoio e orientação da actividade do Instituto, agradeceu aos colaboradores e monitores o trabalho realizado e manifestou também o seu agradecimento às Instituições associadas apoiantes □

1980—1990



JOGO BAN

■ *Uma iniciativa do IFB com o apoio do Chart*

1. O QUE É O «JOGO BANCÁRIO»

Suponha que há 5 agências bancárias numa determinada localidade todas a competirem pelo mesmo negócio quer a nível de particulares como de empresas.

Qual a estratégia que cada uma deverá adoptar para fazer face à concorrência?

Este é o tipo de cenário que é apresentado às equipas que vão competir no «Jogo Bancário».

Este Jogo tem a vantagem de aliar uma componente profissional à componente pedagógica — mas, para além disso, a equipa vencedora ganhará um prémio que lhe será atribuído pelo IFB.

2. QUEM PODE JOGAR?

Podem inscrever-se no «Jogo Bancário» todos os empregados bancários das instituições associadas da Associação Portuguesa de Bancos, desde que integrados em EQUIPAS.

Quem quiser participar neste «Jogo Bancário» deverá organizar-se em equipas! As inscrições deverão pois ser efectuadas por equipas e não em termos individuais.

As equipas enviarão ao IFB o Boletim de Inscrição, onde deverão constar obrigatoriamente os seguintes elementos:

- Nome da equipa;
- Nomes completos dos vários elementos que a constituem e indicação dos respectivos Bancos e moradas (telefones) dos locais de trabalho;
- O nome do CHEFE DE EQUIPA, que deverá ser nomeado pela própria equipa.

Atenção: Não serão consideradas as equipas que não indiquem os NOMES de TODOS os seus elementos bem como os BANCOS a que pertencem e o seu Chefe de Equipa.

O Chefe de Equipa será sempre o interlocutor do IFB.

É o Chefe de Equipa que recebe e distribui pelos elementos da sua equipa a documentação necessária.

Compete-lhe também fazer o envio de todas as folhas de decisão atempadamente para o IFB.

As várias equipas que se inscreverem serão reunidas em Grupos até 5 equipas que jogarão entre si na 1.ª FASE.

Por exemplo: GRUPO A — Equipa A1; Equipa A2; Equipa A3; Equipa A4; Equipa A5.

Grupo B — Equipa B1; Equipa B2; Equipa B3; Equipa B4; Equipa B5, etc. O número máximo de equipas será para o «Jogo Bancário 1990/91» de

REGULAMENTO DO CONCURSO «A G

1. Este Concurso está aberto a todos os empregados das instituições associadas da Associação Portuguesa de Bancos;

2. A apresentação a concurso pode ser individual ou colectiva;

3. O tema a desenvolver é o seguinte:

«A GESTÃO BANCÁRIA NA DÉCADA DE 90»

4. Este tema poderá ser abordado de forma genérica ou orientado para aspectos específicos da gestão bancária. As produções deverão dar entrada no Instituto de Formação Bancária

Concurso Comemorações do 10.º Aniversário do IFB
Av. 5 de Outubro, 164 — 1000 Lisboa

até ao dia 30 de Junho de 1990, em sobrescrito fechado, em quintuplicado e dactilografadas em papel formato A4 devendo:

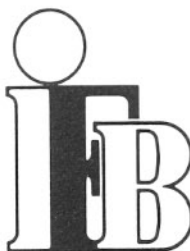
a) Abranger entre 30 a 40 páginas dactilografadas a dois espaços.

b) Ser assinadas por pseudónimo.

5. Dentro do sobrescrito mencionado em 4 será enviada também uma carta fechada e lacrada, contendo no exterior o(s) pseudónimo(s) que assine(m) os trabalhos e, no interior,

CÁRIO

Instituto
de Formação
Bancária



ered Institute of Bankers

125, num máximo possível de 750 jogadores, num total de 25 Grupos. Cada grupo será constituído por um número máximo de 5 equipas, consoante o número de inscrições recebidas.

CADA EQUIPA será constituída por um mínimo de 4 e um máximo de 6 elementos.

3. COMO SE JOGA O «JOGO BANCÁRIO»?

O Jogo tem 3 Fases: 2 Fases Eliminatórias e uma Final.

CADA FASE é constituída por 6 JOGADAS, a cada uma das quais correspondem 6 meses de actividade bancária. Em cada jogada será analisada uma proposta de crédito aos particulares e feito um estudo sobre um caso apresentado por uma empresa. Serão igualmente tidas em consideração decisões sobre o pessoal da agência, reservas de caixa, margens de crédito, promoção dos segmentos de mercado a nível de particulares e de empresas e sobre os serviços bancários de uma forma geral.

As decisões para cada período serão processadas informaticamente e os resultados serão enviados directamente ao Chefe de Equipa.

1.ª FASE (1.ª Eliminatória)

Constituídos os vários grupos de equipas e atribuídos os respectivos

códigos (Grupo A, B, C, etc.) disputar-se-á a 1.ª FASE do Jogo.

Em cada Grupo será seleccionada a equipa que conseguir a mais elevada rentabilidade.

As equipas vencedoras em cada grupo passarão à 2.ª FASE (2.ª Eliminatória)

2.ª FASE (2.ª Eliminatória)

Na 2.ª FASE as EQUIPAS apuradas vão competir para os 5 lugares da 3.ª FASE — a FINAL.

Novamente será usado o mesmo critério, constituindo-se agora grupos de equipas dos quais obviamente irão sair as equipas vencedoras, concorrentes à FINAL.

A FINAL será jogada ao vivo num hotel em Lisboa.

A equipa vencedora receberá o prémio de Esc. 250 000\$00 e ficará com o troféu do ano.

A equipa classificada em 2.º lugar receberá o prémio de Esc. 100 000\$00.

4. CALENDÁRIO DO «JOGO BANCÁRIO» PARA 1990/91

MAIO 1990 — Envio do Regulamento do «Jogo Bancário» e respectiva Ficha de Inscrição; publicação na

INFORBANCA n.º 7 (Abril/Junho 90).
JULHO/SETEMBRO — Recepção das Inscrições que serão consideradas pela ordem da data de entrada no IFB.

MEADOS DE OUTUBRO — Distribuição do material necessário para a 1.ª Jogada da 1.ª Fase ao Chefe de cada Equipa.

FIM DE NOVEMBRO — Recepção das decisões da 1.ª Jogada — 1.ª Fase no IFB.

Segue-se o envio sucessivo de materiais e respectiva recepção no IFB em períodos de 15 dias.

PRINCÍPIOS DE FEVEREIRO 1991 — Final da 1.ª Fase — Início da 2.ª Fase.

MEADOS DE MAIO — Final da 2.ª Fase.

PRINCÍPIOS DE JUNHO — FINAL, a disputar num hotel em Lisboa.

No início do «Jogo Bancário» será distribuído um Calendário pormenorizado a todos os Chefes de Equipa.

NOTA MUITO IMPORTANTE

Neste 1.º ano de funcionamento e porque o «Jogo Bancário 90/91» se enquadra nas Comemorações do 10.º Aniversário do Instituto de Formação Bancária **as inscrições são gratuitas.**

ESTÃO BANCÁRIA NA DÉCADA DE 90»

o(s) verdadeiro(s) nome(s) do(s) autor(es) bem como a indicação do(s) banco(s) a que pertença(m);

6. Os trabalhos dos concorrentes serão apreciados por um Júri constituído pelos membros da Direcção da Associação Portuguesa de Bancos. As suas decisões, inclusive as que possam ser tomadas para suprir omissões do presente Regulamento, não admitem recurso;

7. Serão atribuídos:

1.º Prémio — Esc.: 250 000\$00

2.º Prémio — Esc.: 100 000\$00

8. Está prevista a atribuição de Menções Honrosas se o Júri assim o entender;

9. Os trabalhos não premiados serão devolvidos após a realização do Concurso a todos os autores que o solicitarem no prazo de 30 dias. O IFB fica autorizado a publicar todos os trabalhos premiados na «Inforbanca» ou em qualquer outra publicação relacionada com o Instituto de Formação Bancária, ficando titular dos respectivos direitos de autor.

10. A proclamação dos vencedores será feita na Sessão de Encerramento das Comemorações do 10.º Aniversário do IFB, em data a definir oportunamente. □

Cursos Regulares: um

AO entrarem no segundo ano de funcionamento, os Cursos Regulares são já uma realidade com raízes espalhadas por quase todas as localidades do País onde haja um banco. Os Cursos Regulares constituem um projecto **estruturado, coerente e sequencial** que será, no futuro, um referencial indispensável no equacionamento da

Formação Bancária em Portugal.

Estruturado porquanto é constituído por 4 Níveis de exigência crescente com programas adequados aos objectivos e destinatários respectivos.

Coerente na medida em que as disciplinas que integram cada Nível constituem um todo harmónico sem sobreposições nem hiatos.

Por outro lado cada Nível aprofunda matérias já estudadas ou introduz novos elementos.

Sequencial uma vez que é seu objectivo acompanhar o desenvolvimento da carreira profissional desde a admissão (1.º Nível) ao exercício de funções no topo (4.º Nível). Como quase sempre acontece quando se começa, foi preciso vencer

muitas dificuldades. Ao longo do primeiro ano estivemos permanentemente atentos à evolução do curso. Ouvimos os Delegados de Zona, as Instituições e os Formandos. Procurámos conciliar sempre os interesses e as necessidades envolvidas. Concordámos com os participantes quando nos diziam ser importante que em todas as disciplinas

FORAM OS MELHORES

- 1 — *Esperava alcançar o prémio que lhe foi atribuído?*
- 2 — *Estudou muito?*
- 3 — *Seguiu algum método especial na programação do seu estudo?*
- 4 — *O que pensa dos Cursos Regulares?*
- 5 — *Refira os pontos fortes e os pontos fracos dos Cursos Regulares.*

1.º PRÉMIO ENSINO A DISTÂNCIA

Paula Alexandra da Silva Mota Pinto
BESCL
22 anos. Há dois anos na Banca
Prémio: Computador Pessoal até 200 contos



1. Muito sinceramente, não esperava. Só tomei consciência que isso poderia acontecer quando me alertaram para essa probabilidade.

2. Não. O tempo é uma grande limitação para todos.

3. Não segui nenhum método especial na programação do meu estudo. Tentei aproveitar o melhor possível o pouco tempo de que dispunha (tal como a maioria dos colegas).

4. Penso que se enquadram num esquema de formação actual permitindo uma aquisição/aprofundamento de conhecimentos bastante úteis.

5. Pontos fortes: A actualidade do curso e a metodologia do Ensino à Distância.

Pontos fracos: considero que existem, apenas, pormenores que requerem aperfeiçoamento, próprios de um curso que se encontra em fase de arranque.

1.º PRÉMIO PÓS-LABORAL/LISBOA

Domingos Fernandes Ribeiro
BFB
42 anos.
Há dezoito anos na Banca
Prémio: Viagem ao Funchal



1. Não de todo. A minha aposta foi essencialmente na obtenção de conhecimentos visando uma melhor profissionalização. O prémio veio por acréscimo.

2. Atendendo ao número e diversidade das matérias é necessário um certo empenho da nossa parte. (...)

3. Procurei no essencial não deixar atrasar a matéria. (...)

4. São uma iniciativa que engrandece e dignifica o IFB. São a resposta à necessidade que muitos sentíamos de adquirir conhecimentos ou tão-somente aprofundar os já existentes.

5. Mereceu-me especial atenção o empenho de todos os responsáveis do IFB quer na feitura dos manuais quer no acompanhamento ao longo do período na resolução dos imponderáveis que foram surgindo.

1.º PRÉMIO PÓS-LABORAL/PORTO

Adriano Moreira Correia Pinto
BESCL
38 anos.
Há treze anos na Banca
Prémio: Computador Pessoal até 200 contos



1. Não, uma vez que há muitos alunos e, uma grande parte ainda em Faculdades, estando por isso mais habituados a estudar.

2. Estudei o que me foi possível, tendo em conta que é um curso pós-laboral e extenso, o tempo disponível não é muito.

3. Não, não segui. Procurei sim ligar os meus conhecimentos profissionais (já trabalhei em quase todas as áreas) ao estudo que efectuava. (...)

4. Estes cursos parecem-me uma excelente ideia, mas pecam por se tentar uma igualdade de matérias nos ensinos E.D. e Pós-Laboral. (...)

5. Como ponto forte, será talvez a capacidade dos cursos em atingirem toda a área da actividade bancária. Como pontos fracos, posso indicar os «semestres» que duram, apenas, cerca de três meses. (...)

2.º PRÉMIO ENSINO A DISTÂNCIA

José Nina Concha
CGD
38 anos. Há dez anos na Banca
Prémio: Material informático até 100 contos



1. Não, não esperava. Foi, para mim, uma agradável surpresa.

2. Para algumas disciplinas é verdade que estudei bastante. Para outras não tanto, na medida em que se trata de matérias que me são familiares, relacionadas ou com o curso que possuo ou com as funções profissionais que executo.

3. Sem usar um método de absoluto rigor, procurei escalonar o estudo das diversas matérias ao longo do tempo. (...)

4. Penso que são um meio eficaz para valorizar profissionalmente os bancários e um contributo importante na realização pessoal «do gosto pelo saber». (...)

5. Pontos fortes: Permite adquirir conhecimentos sobre as diversas áreas da actividade bancária. (...)

Pontos fracos: Exagerado número de disciplinas em cada fase, a preparar exclusivamente a custa dos tempos livres. (...)

projecto consolidado

existisse uma Sessão de Apoio. No 2.º Semestre tal já se verificou. Concluimos que era necessário intensificar o apoio pedagógico à Disciplina de Comunicação, e, por isso, criámos os Testes Especiais de Apoio. Analisámos as dificuldades no acompanhamento do curso por parte de alguns formandos e, assim, já em 1990, passámos a um regime de funcionamento

mais dilatado (de Outubro a Maio em lugar de Janeiro a Junho). O arranque do 2.º Nível, em paralelo com o funcionamento da 2.ª edição do 1.º, constitui para nós um desafio. Mantemos-nos atentos ao sentir daqueles a quem o nosso esforço se dirige: os formandos e, em consequência, as Instituições a que pertencem

2.º PRÉMIO PÓS-LABORAL/LISBOA

Pedro Manuel Martins da Silva
Montepio Geral
27 anos. Há um ano na Banca
Prémio Material informático até 100 contos



1. Não. Embora tudo tenha feito para obter a melhor classificação possível.
 2. O possível, face ao pouco tempo de que dispunha para tal.
 3. Não. Pautei o meu estudo por métodos que tenho utilizado ao longo da minha vida de estudante.
 4. São um contributo importante para aqueles que estão a iniciar a actividade bancária, possibilitando-lhes uma formação mais sólida e eficaz. Para os restantes, permitiu uma reciclagem e em muitos casos veio preencher eventuais lacunas resultantes da sua insuficiente preparação profissional.
 5. Excelente material pedagógico e de fácil acesso.
- Número insuficiente de sessões para os programas que nos são propostos.

2.º PRÉMIO PÓS-LABORAL/PORTO

Alice Maria Vilaça e Sousa
Santos
BESCL
26 anos. Há dois anos na Banca
Prémio Material informático até 100 contos



1. Não.
2. O possível, tendo em conta que tinha aulas duas a três vezes por semana (das 17h e 30m às 20h e 40m).
3. Não, embora tenha intensificado o meu estudo perto das datas dos exames.
4. Penso que são úteis, embora com algumas falhas, nomeadamente na disciplina de Microinformática, em que só a professora tinha acesso ao microcomputador.
5. Estes cursos dão uma ideia geral da actividade bancária, o que é muito útil sobretudo para pessoas que têm pouca experiência, como eu. No entanto, o facto de se reduzir o tempo de um semestre em dois meses e meio de aulas torna o curso bastante cansativo e menos rentável.

1989: ALGUNS DADOS

1. RESULTADOS POR DISCIPLINA

Média Global (das 11 disciplinas)	75%
Média do 1.º Semestre	71%
Média do 2.º Semestre	79%

2. RESULTADOS/EVOLUÇÃO — 1.º SEMESTRE

Inscritos	1 385
Realizaram Exames	1 237 (89%)
Passaram no 2.º Semestre	954 (69%)

3. RESULTADOS/EVOLUÇÃO 2.º SEMESTRE (FINAIS)

Início (oriundos do 1.º Semestre) ..	954
Compareceram aos exames	787 (82%)
Concluíram o 1.º nível (11 disc.) ...	636 (66%)
Podem inscrever-se no 2.º Nível (10 disc.)	719 (75%)

4. ACTIVIDADE DESENVOLVIDA

Sessões de Apoio realiz. (1 dia) .	600
Testes Intermediários realizados ...	12 600
Testes Esp. Apoio (Comunic.) ...	2 800
Exames	11 688

5. ORGANIZAÇÃO

Delegados de Zona (Ens. a Dist.) ...	66
Turmas (Regime Pós-Laboral)	10
(Lisboa: 6 — Porto 4)	

Formadores envolvidos (internos e externos)	100
---	-----

6. AVALIAÇÃO DO CURSO

Em inquérito efectuado junto dos Formandos (180) apurou-se que eles consideraram:

O curso Muito Útil (62%) ou Útil (36%)..... 98%

O apoio recebido do IFB e do Delegado de Zona: Muito Adequado (14%) ou Adequado (66%). 80%

O apoio recebido da Instituição:

Muito Adequado (9%) ou Adequado (50%) 60%

1990: começou o 2.º nível

NAS duas últimas semanas de Janeiro, em todos os Núcleos, começámos um novo ano de trabalho.

Mais de 1700 bancários (cerca de 1000 no 1.º Nível e 700 no 2.º) acompanham agora os Cursos Regulares.

Como metodologias adoptadas mantemos, naturalmente, o Ensino à Distância e o Regime Pós-Laboral agora também em Coimbra.

Registamos alguns dados do nosso funcionamento em 1990:

1. INSCRIÇÕES (n.º aproximados)

REGIME / NÍVEL	1.º NÍVEL	2.º NÍVEL	TOTAL
Ensino à distância	700	500	1 200
Pós-laboral	300	200	500
TOTAL	1 000	700	1 700

2. INSTITUIÇÕES COM INSCRIÇÕES

20 (vinte)

3. ORGANIZAÇÃO

ENSINO À DISTÂNCIA

1.º Nível	41 Núcleos
2.º Nível	30 Núcleos
TOTAL	71 Núcleos

PÓS-LABORAL

Lisboa	15 Turmas
Porto	4 Turmas
Coimbra	1 Turma
TOTAL	20 Turmas □



Os diplomas conseguidos

SEISCENTOS e trinta e seis bancários acabam de receber o Diploma do 1.º Nível dos Cursos Regulares de Formação Bancária.

O Diploma, enquanto símbolo e credencial do saber adquirido ao longo de um ano de esforço intenso, valerá aquilo que nós formos capazes de impor com o nosso entusiasmo e a nossa dedicação.

A credibilidade dos cursos determinará o valor futuro dos diplomas agora entregues. As Instituições a que pertencem os bancários a quem agora é entregue o



omas: uiram!

diploma têm à sua disposição um dado importante que não deixarão de ter em conta no futuro.

Sessões em Lisboa e no Porto

O Dr. Rui Amaral, da Direcção da Associação Portuguesa de Bancos, presidiu no dia 9/4/90 à sessão de entrega de diplomas aos formandos de Lisboa (Ensino à Distância e Regime Pós-Laboral). A sessão valeu, sobretudo, pelo seu simbolismo,

pretendendo assim o Instituto distinguir o esforço dos que obtiveram o diploma. No dia seguinte decorreu no Porto sessão semelhante presidida pelo Dr. António Pereira Torres, Director-Geral do Instituto de Formação Bancária.

Em todos os núcleos

Os Delegados de Zona promoveram já, em momento adequado, a entrega dos diplomas aos formandos que pertenciam ao seu Núcleo. □

Alargado a Coimbra o regime pós-laboral

O Instituto tem consciência de que descentralizar a formação é uma tarefa cujo alcance não se discute. Ao promover a implementação do Ensino à Distância o Instituto tinha como finalidade principal levar a todos os bancários a sua mensagem. Em 1989 os Cursos Regulares passaram a funcionar também em Regime Pós-Laboral com 10 turmas (6 em Lisboa e 4 no Porto). Chegou agora a vez de

Coimbra e, pensamos não ficar por aqui. Bastará que o número de formandos noutras cidades o justifique. Em Coimbra são 18 os formandos que integram a Turma cujas aulas funcionam nas instalações do Banco Espírito Santo & Comercial de Lisboa. Esta actividade é coordenada localmente pelo Sr. Silvano Vieira (BESCL) e a monitoragem é da responsabilidade de quadros bancários da cidade. □

Disciplinas em atraso

Os formandos que, em 1989, frequentaram os Cursos Regulares e não obtiveram aproveitamento em todas as disciplinas podem, durante o presente ano, concluir disciplinas em

atraso. De acordo com a regulamentação em vigor devem, até 27/4/90, através da sua instituição, inscrever-se nos exames respectivos □

Bundesbank emite notas à prova de falsificação

TORNAR praticamente impossível a falsificação do papel-moeda é uma das mais importantes preocupações do Banco Central da República Federal da Alemanha, o Bundesbank, que vai emitir de 1990 a 1992 uma nova série de cédulas da moeda alemã, as quais, além de garantirem uma total segurança face aos progressos técnicos de que os trabalhos feitos actualmente pelos falsificadores dão prova, podem ser identificadas pelos invisuais, pelo tacto e permitem a leitura mecânica.

«Pela primeira vez na história do pós-guerra, vimo-nos obrigados a emitir uma nova série de notas», vincou o presidente do Bundesbank, Karl Otto Pöhl, quando da apresentação pública dos modelos das novas cédulas, cujo valor varia entre os cinco e os mil marcos, apresentando uma outra novidade — uma nota de 200 marcos. As duas primeiras cédulas, de um total de oito, entrarão em circulação no final deste ano, estando previsto que a série completa estará a circular em fins de 1993.

Em 1988, o Banco Central da RFA emitiu 1,6 milhões de cédulas, num valor total de 144 mil milhões de marcos. De todas elas, a mais utilizada é a nota de 100 marcos, da qual existem 627 milhões de unidades em circulação.

Por tal motivo tem sido essa nota, a cédula «azul» a

preferida dos falsificadores — quase em exclusivo. No total, em 1988, foram apreendidas 6232 notas, com um valor de 538 000 marcos. Em relação ao volume global em circulação, trata-se sem dúvida de um número insignificante, mas que as autoridades bancárias oeste-alemãs estão dispostas a reduzir até à cota zero, com a introdução de toda uma série de armadilhas técnicas contra o «falsificador em potencial dos anos 90».

Vai ser utilizado um papel mais grosso, de algodão, mas que não deixará de produzir o «ruidozinho típico» do dinheiro de papel. A tradicional marca de água, cores desbotadas, legendas microscópicas e um fio de alumínio servirão para distinguir as notas verdadeiras das

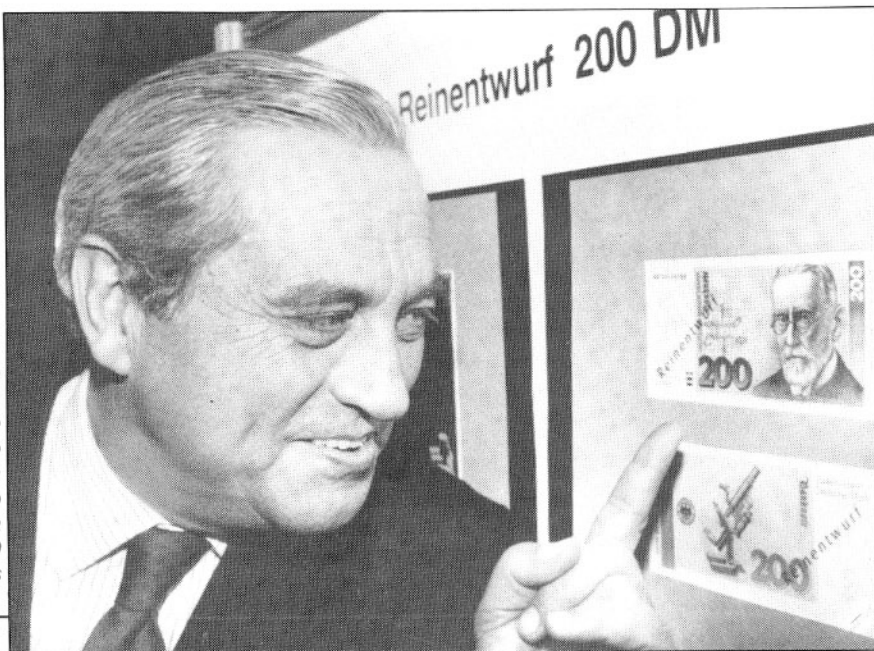
falsificações, tendo sido destacado que o fio de alumínio, capilar, aparece como linha negra, inclusive nas mais modernas fotocopiadoras a cores. Todavia, a medida antifalsificação mais evidente é um «D» fragmentado impresso de ambos os lados de todas as cédulas. A letra inteira só pode ser vista em contraluz, pelo que os especialistas mostram-se convencidos de que será impossível copiá-la, pois a cópia só é possível com a utilização de máquinas de precisão da Imprensa oficial. As novas cédulas, para além do seu valor monetário, constituem criações artísticas notáveis, apresentando as efígies de importantes figuras da história alemã, numa escolha feita por três destacados historiadores,

cujos nomes são mantidos em sigilo pelo Banco Central.

Na nota de cinco marcos figura a efígie da escritora romântica Bettina Von Armin (1785-1859), que na sua correspondência literária investigou as causas da miséria humana e dos abusos políticos, tendo sido uma das primeiras a referir-se aos preconceitos contra as mulheres.

Para a nota de dez marcos foi escolhido o matemático e astrónomo Carl Friedrich Gauss (1777-1855). Como símbolo do seu trabalho aparece na nota a Curva de Gauss sobre um sistema de coordenadas ortogonais. Gauss foi director do Observatório de Göttingen, tendo-se distinguido também na construção de novos aparelhos para a agrimensura.

O presidente do Bundesbank, Hans Otto Pöhl, quando fazia a apresentação da nova nota de 200 marcos



MANUAIS

DOS CURSOS REGULARES DE FORMAÇÃO BANCÁRIA

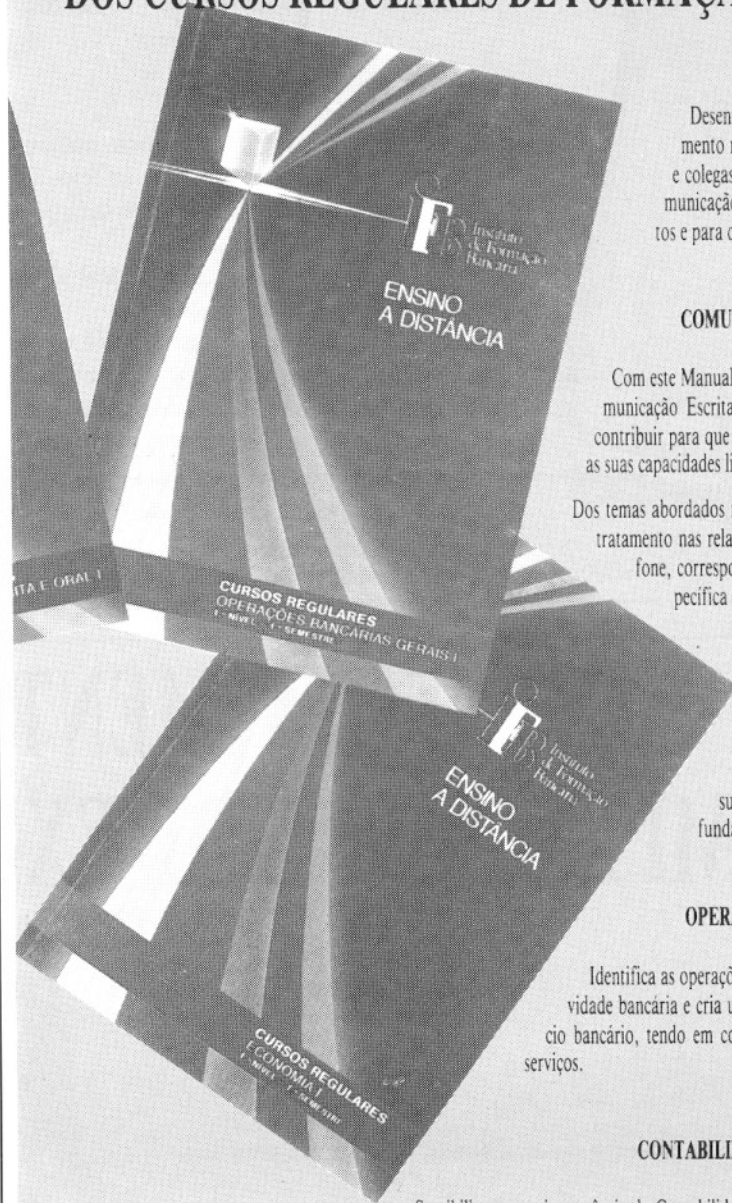
A nota de vinte marcos mostra a efígie da poetisa Anette Von Droste-Hulshoff (1797-1848), autora de «Judenbuche» («A Faia dos Judeus»).

O expressivo retrato do arquitecto barroco Balthasar Neumann (1687-1753) adorna a nota de 50 marcos, em cujo verso aparece a abadia beneditina de Neresheim, uma das suas obras mais importantes.

Para a nota de 100 marcos foi escolhida a efígie da pianista e compositora Clara Schumann (1819-1896), mulher de Robert Schumann. O verso desta nota tem uma lira como simbolo musical e a Gewandhaus de Leipzig, onde a artista deu vários concertos.

O Prémio Nobel da Medicina de 1908, Paul Ehrlich (1854-1915), que descobriu o primeiro remédio efectivo contra a sífilis, figura na nota de 200 marcos, enquanto a de 500 foi dedicada à pintora e naturalista Maria Sibylla Merian, filha do gravador em cobre Matthaus Merian.

Por último, a cédula de 1000 marcos apresenta as efígies dos irmãos Jacob (1785-1863) e Wilhelm Grimm (1786-1859) que são considerados os pioneiros da germanística com o seu «Dicionário Alemão». O verso desta cédula recorda o ciclo de contos coligidos pelos irmãos Grimm, com uma coroa de flores como ilustração de uma das suas lendas. □



ATENDIMENTO

Desenvolve temas respeitantes ao comportamento nas relações de atendimento com clientes e colegas. Aborda nomeadamente técnicas de comunicação para a prevenção e controlo de conflitos e para o desenvolvimento de relações eficazes.

2000\$00

COMUNICAÇÃO ESCRITA E ORAL I

Com este Manual inicia-se um ciclo de 3 disciplinas de Comunicação Escrita e Oral, cujo grande objectivo é o de contribuir para que o empregado bancário possa desenvolver as suas capacidades linguísticas, quer orais quer escritas.

Dos temas abordados neste 1.º Manual destacamos: formas de tratamento nas relações sociais, diálogo presencial e ao telefone, correspondência interna e externa, linguagem específica da tele-informação.

3000\$00

ECONOMIA I

Aborda os conceitos básicos da Economia e sensibiliza para algumas das suas problemáticas com vista ao seu aprofundamento em níveis mais avançados.

2000\$00

OPERAÇÕES BANCÁRIAS GERAIS I

Identifica as operações e instrumentos que rentabilizam a actividade bancária e cria uma sensibilidade comercial face ao negócio bancário, tendo em conta os produtos tradicionais e os novos serviços.

3000\$00

CONTABILIDADE GERAL

Sensibiliza para a importância da Contabilidade como elemento fundamental do sistema de informação de gestão das Empresas e fornece uma estrutura teórica simples dos princípios e técnicas contabilísticas.

2000\$00

Estão à disposição
dos bancários e do
público, em geral, no

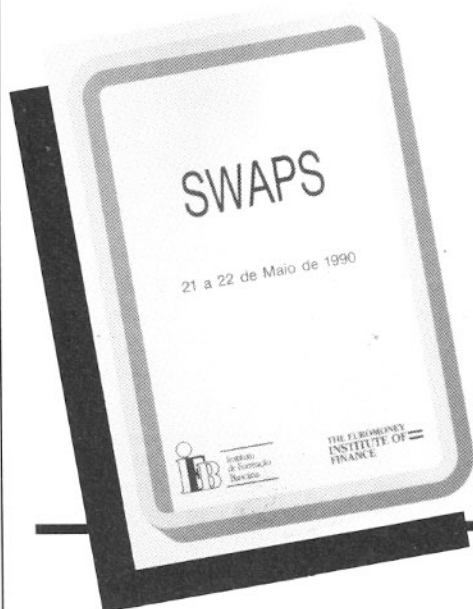


77 - Rua dos Fanqueiros - 79
Telef. 87 97 55 - 87 91 88
1100 LISBOA

SWAPS

21 e 22 de Maio

Seminário intensivo para dar aos participantes um sólido conhecimento das principais aplicações dos SWAPS tal como são utilizados pelos investidores e agentes intermediários nos mercados financeiros



Realização do **IBF** Instituto de Formação Bancária

Em colaboração com **THE EUROMONEY INSTITUTE OF FINANCE**

OBJECTIVO E ESTRUTURA

- Como usar SWAPS para diminuir os custos de funcionamento
- Como cobrir riscos de taxa de câmbio e de taxa de juro
- Como criar activos de taxa variável através da compra de títulos de taxa fixa, combinando a compra com um contrato de SWAP
- Como fazer arbitragem nos mercados de capitais, tomando empréstimos numa divisa de forma a gerar ganhos noutra divisa
- Como montar e estabelecer preços para SWAPS de taxas de juro e de taxas de câmbio
- O papel do intermediário, a metodologia e os riscos associados à *armazenagem* de SWAPS
- Como funcionam os SWAPS nos mercados monetários envolvendo Futuros e FRA's
- Recentes desenvolvimentos nos mercados de SWAPS

Local: ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS — Avenida da República, 35-5.º — 1000 LISBOA

Para mais informações consultar o Instituto de Formação Bancária — Av. 5 de Outubro, 164 — 1000 LISBOA
Telefone: 793 00 77 — Telex: 43587 — Fax: 772917

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE EXPRESSÃO

(COMO FALAR EM PÚBLICO)
21 e 22 de Maio

OBJECTIVOS

- Garantir a eficácia das intervenções em público quer no contexto interno do banco quer em contextos externos diversos
- Desenvolver o estilo próprio de expressão e adaptá-lo às diferentes situações de apresentação em público
- Explorar métodos e técnicas de apoio adequadas aos diferentes estilos e situações

DESTINATÁRIOS

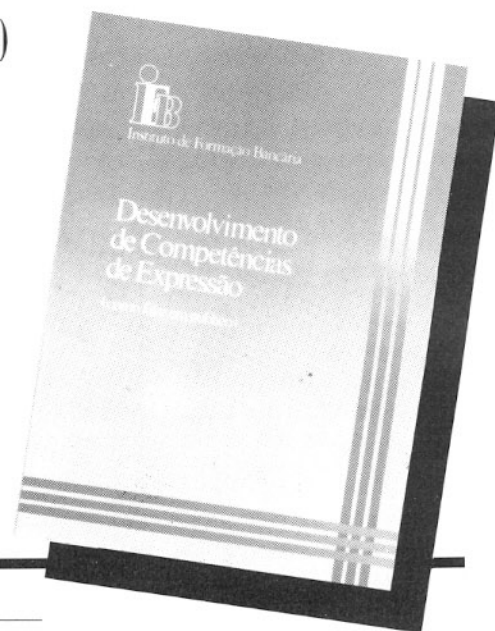
- Gestores ou Directores de primeiro nível

ORIENTADO POR

- Dra. Helena Rebelo Pinto, Licenciada em Psicologia, Docente na Universidade de Lisboa e na Universidade Católica Portuguesa

Local: HOTEL VILLAGE — Cascais

Para mais informações consultar o Instituto de Formação Bancária — Av. 5 de Outubro, 164 — 1000 LISBOA
Telefone: 793 00 77 — Telex: 43587 — Fax: 772917



Calendário de Cursos de Formação

FORMAÇÃO DE BASE

ABRIL

02 a 03	Falsificação Meios Pagamento	P
02 a 04	Atendimento	P
02 a 06	Operações Bancárias Gerais	
02 a 06	Operações Bancárias Estrangeiro	
02 a 06	Contabilidade Geral	
16 a 18	Direito Bancário	P
16 a 20	Contabilidade Geral	P
16 a 20	Contabilidade Bancária	
16 a 20	Operações Bancárias Gerais	
16 a 20	Operações Bancárias Estrangeiro	
16 a 20	Economia	P

MAIO

02 a 03	Falsificação Meios Pagamento	
02 a 04	Atendimento	
07 a 09	Direito Bancário	P
07 a 11	Contabilidade Bancária	P
07 a 11	Operações Bancárias Estrangeiro	
07 a 11	Operações Bancárias Gerais	
07 a 11	Contabilidade Geral	
14 a 18	Operações Bancárias Estrangeiro	
14 a 18	Operações Bancárias Gerais	P
14 a 18	Contabilidade Geral	
21 a 23	Atendimento	P
21 a 25	Operações Bancárias Gerais	
21 a 25	Operações Bancárias Estrangeiro	
21 a 25	Contabilidade Geral	P
21 a 25	Operações Bancárias Estrangeiro	P
28 a 30	Direito Bancário	
28 a 30	Atendimento	
28 a 30	Cálculo e Aplicações de Capital	P
28 a 29	Cartões e Outros Serviços	
28 a 01	Operações Bancárias Gerais	

JUNHO

04 a 08	Operações Bancárias Gerais	
04 a 08	Operações Bancárias Gerais	P
04 a 08	Contabilidade Bancária	P
04 a 08	Operações Bancárias Estrangeiro	
11 a 12	Falsificação Meios Pagamento	P
18 a 20	Atendimento	
18 a 20	Cálculo e Aplicações de Capital	
18 a 20	Direito Bancário	

CICLO DE FORMAÇÃO PARA GERÊNCIAS

ABRIL

02 a 03	Meio Económico Estrutura Económica Portuguesa	PD
02 a 04	Novos Produtos Financeiros	P
02 a 06	Projectos de Investimento	
04 a 06	A Banca e o Sistema Económico	PD
09 a 11	Direito Bancário	
09 a 11	Novos Produtos Financeiros	
09 a 11	Conceitos de Análise Estratégica	P
16 a 17	Economia das Empresas	PD
16 a 20	Crédito Bancário	
16 a 20	Marketing Bancário	P
17 a 20	Planeamento Bancário. Os Balcões na Actividade dos Bancos	
18 a 20	Contabilidade das Empresas	PD
23 a 24	Novas Tecnologias	
26 a 27	Novas Tecnologias	P

MAIO

02 a 04	Direito Bancário	PD
02 a 04	Técnicas de Negociação	
07 a 11	Análise Económico-Financeira de Empresas	

07 a 11	Mercado Financeiro e Títulos	PD
07 a 08	Gestão de Recursos Humanos	P
09 a 11	Comunicação e Relacionamento	P
07 a 11	Marketing Bancário	
14 a 15	Gestão de Recursos Humanos	
14 a 17	Planeamento Bancário. Os Balcões na Actividade dos Bancos	

14 a 18	Projectos de Investimento	PD
14 a 18	Mercado Cambial e Financiamentos Externos	
16 a 18	Comunicação e Relacionamento	
21 a 23	Técnicas de Negociação	
23 a 25	Novos Produtos Financeiros	
28 a 29	Gestão de Recursos Humanos	PD
28 a 01/06	Crédito Bancário	PD
30 a 01/06	Comunicação e Relacionamento	PD

JUNHO

04 a 07	Planeamento Bancário. Os Balcões na Actividade dos Bancos	PD
04 a 08	Mercado Cambial e Financiamentos Externos	
11 a 13	Técnicas de Negociação	PD
11 a 13	Conceitos de Análise Estratégica	
18 a 22	Mercado Financeiro e Títulos	
18 a 22	Marketing Bancário	PD
25 a 26	Novas Tecnologias	PD
27 a 29	Conceitos de Análise Estratégica	PD

FORMAÇÃO INTERMÉDIA GERAL

ABRIL

02 a 03	Liberalização de Operações de Capitais	P
09	Registos e Notariado	P
09 a 11	Banca Portuguesa e a CEE	
09 a 11	Técnicas Negociação	P
09 a 11	Crédito Externo	
09 a 11	Telefone — Imagem da Empresa	P
16 a 20	Introdução à Auditoria Interna Bancária	
23	Regime Jurídico do Cheque	
23 a 24	Contratos Bancários	
23 a 24	Gestão Recursos Humanos	P
23 a 24	Bolsa de Valores	P
24	Regime Jurídico da Letra	
26	Sigilo Bancário	P

MAIO

02	Registos e Notariado	
02 a 03	Liquidação do Património	
07 a 08	Formação em Seguros	
14 a 16	Comunicação e Relacionamento	
14 a 16	Internacionalização da Actividade Bancária	P
14 a 17	Portugal e a CEE	
21 a 25	Curso para Cambistas I	
21 a 25	Mercado Financeiro e Títulos I	
28	Incumprimento e Mora	
28 a 30	Modelos de Gestão e Gestão Participada	
28 a 31	Auditoria Informática II	
28 a 31	Atendimento de Clientes	

JUNHO

04	Registos e Notariado	P
04 a 05	Liberalização de Operações de Capitais	
11	Sigilo Bancário	
11 a 12	SIB — Sistema Interactivo de Informações da Bolsa	
11 a 13	Contencioso Bancário	P
11 a 13	Mercado Cambial	P
18	Regime Jurídico do Cheque	P
18 a 19	Gestão de Recursos Humanos	
18 a 22	Mercado Financeiro e Títulos I	
19	Regime Jurídico da Letra	P
25 a 29	Análise Projectos Investimento	

FORMAÇÃO EM INFORMÁTICA — PÓS-LABORAL

ABRIL

02 a 06	Introdução ao Computador Pessoal MS/DOS	
09 a 19	Sistema Gestor de Bases de Dados	P
15 a 27	Sistema Integrado de Gestão LOTUS 123	
16 a 27	Sistema Gestor de Bases de Dados	

MAIO

02 a 11	Processador de Texto Display-Write 4	P
07 a 11	Introdução ao Computador Pessoal MS/DOS	
07 a 17	Processador de Texto Display-Write 4	
07 a 17	Sistema Integrado de Gestão Avançado	
14 a 24	Sistema Gestor de Bases de Dados Av. Apl. Bancárias	
14 a 28	Introdução ao Computador Pessoal MS/DOS	P
21 a 25	Introdução ao Computador Pessoal MS/DOS	
21 a 30	Sistema Gestor de Bases de Dados Avançado Aplicações Bancárias	P
21 a 31	Sistema Integrado de Gestão LOTUS 123	
28 a 07/06	Sistema Gestor de Bases de Dados	

JUNHO

04 a 15	Sistema Integrado de Gestão LOTUS 123	
18 a 22	Introdução ao Computador Pessoal MS/DOS	

FORMAÇÃO EM INFORMÁTICA — LABORAL

02 a 03	Introdução ao Computador Pessoal MS/DOS	
04 a 06	Sistema Integrado de Gestão LOTUS 123	
09 a 12	Processador de Texto Display-Write 4	P
16 a 17	Ciclo de Automatização Secretariado (2.º Módulo) SIG	
17 a 20	Processador de Texto Display-Write 4	
23 a 24	Introdução ao Computador Pessoal MS/DOS	P

MAIO

02 a 04	Ciclo de Automatização Secretariado (1.º Módulo)	
02 a 04	Sistema Gestor de Bases de Dados	
02 a 04	Sistema Integrado de Gestão LOTUS 123	P
10 a 11	Introdução ao Computador Pessoal MS/DOS	
14 a 18	Ciclo de Automatização Secretariado (2.º Módulo) DW4	
14 a 22	UNIX	
23 a 25	Sistema Integrado de Gestão LOTUS 123	
24 a 25	Aplicações do Lotus à Análise Financeira	
28 a 30	Ciclo de Automatização Secretariado (2.º Módulo) SGBD	
28 a 30	Sistema Gestor de Bases de Dados Av. Apl. Bancárias	
28 a 05/06	ORACLE	
30 a 01/06	Sistema Gestor de Bases de Dados	P

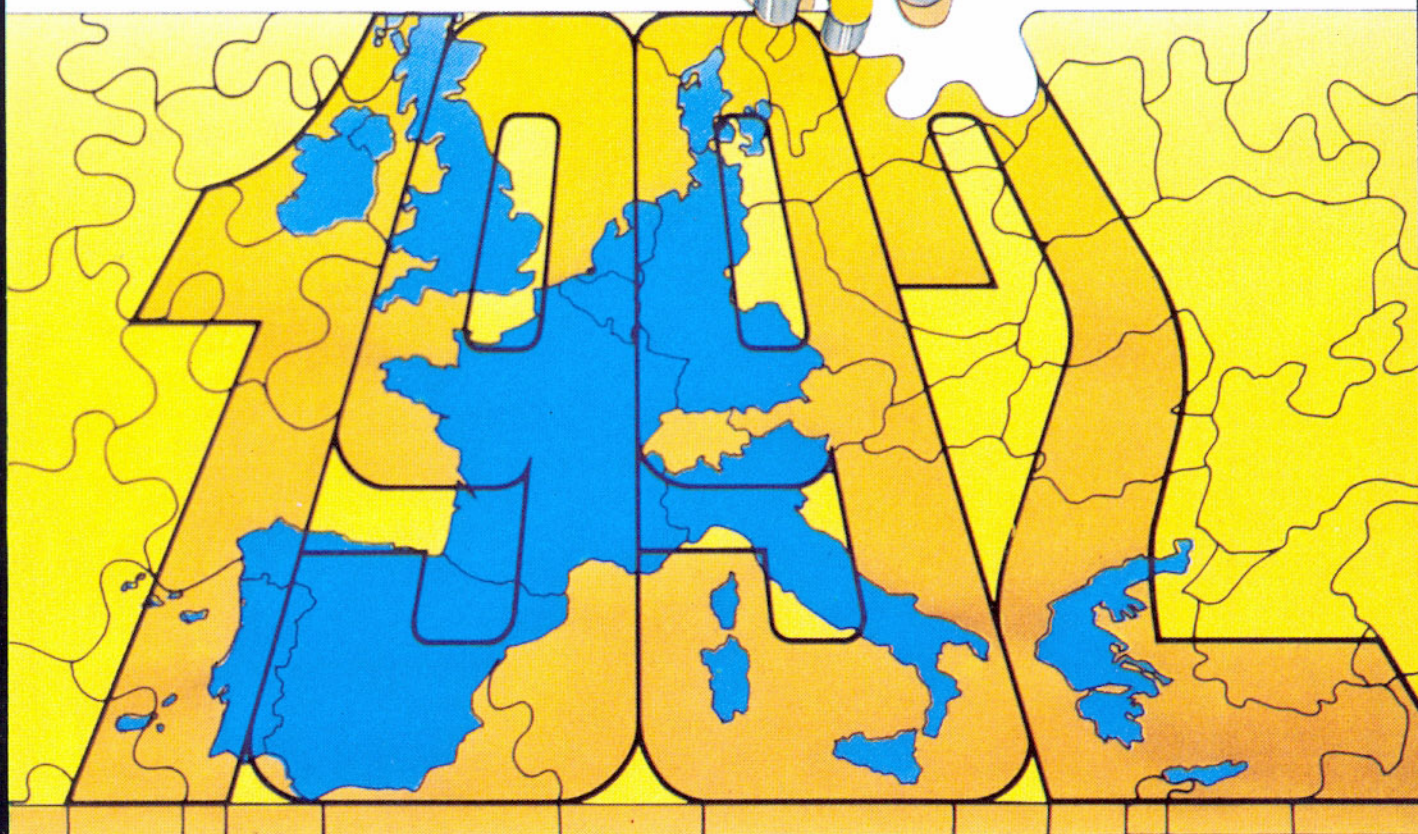
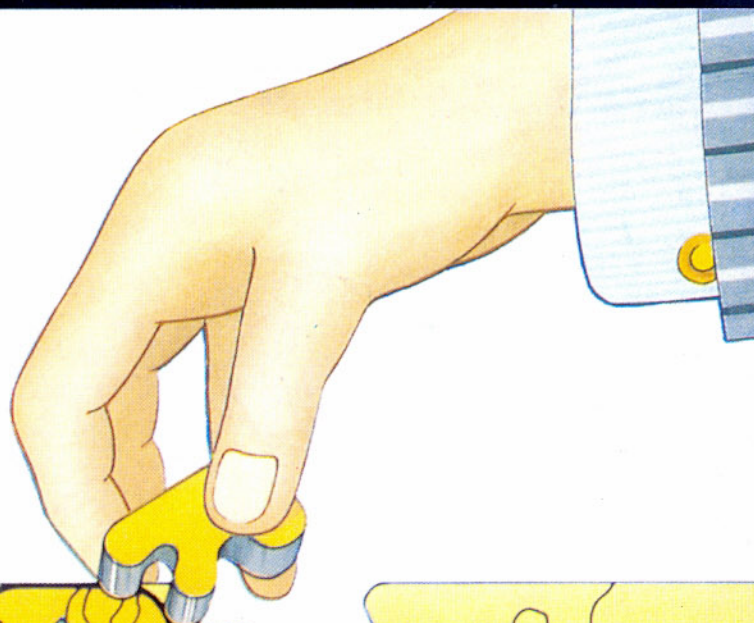
JUNHO

04 a 08	Introdução à Microinformática	
11 a 12	Introdução ao Computador Pessoal MS/DOS	P
18 a 19	Ciclo de Automatização Secretariado (2.º Módulo) SIG	
18 a 22	Introdução à Microinformática	P

P — Cursos no Porto

PD — Cursos em Ponta Delgada

Vença o desafio!



CURSOS REGULARES DE FORMAÇÃO BANCÁRIA

1.º Nível — Nova Edição em Outubro 1990



Instituto de Formação Bancária