

# InforBanca

N.º 11 Abr.-Junh./91

REVISTA do **IB** Instituto de Formação Bancária



# sumário

**4** «... constitui objectivo do BTA a formação, com os seus principais accionistas, de um conglomerado de empresas que complementem, sinergicamente, a actividade da instituição», afirma o **Dr. Alípio Dias**, Presidente da Comissão Executiva do Banco Totta & Açores, em entrevista a «Inforbanca».

**Expandir com novo dinamismo e criar conglomerado de empresas**



**8** «Além da simples formação técnica nos novos produtos e nas tecnologias necessárias à instituição, o grande problema é a reconversão de uma cultura que se tem vindo espontaneamente a conquistar ao longo dos muitos anos de funcionamento dessas empresas (os bancos) sob a "bela" das autoridades tutelares.»

**Algumas repercussões na actividade bancária da introdução do regime de controlo indirecto**

— **J. C. Rodrigues da Costa**



**15** O esforço desenvolvido e os bons resultados obtidos pelos alunos do Curso Superior de Direcção Bancária, do ano lectivo de 1989/90, receberam a devida consagração na cerimónia de entrega dos respectivos diplomas, realizada no dia 28, do passado mês de Fevereiro, na sede da Associação Portuguesa de Bancos.

**Entregues os diplomas aos alunos do Curso Superior de Direcção Bancária**

**18** «Forte competição e espírito de convivência marcaram a final do «Jogo Bancário», cujo vencedor foi a equipa «JB-90», da Caixa Geral de Depósitos, a qual foi premiada com 250 mil escudos, tendo o segundo lugar sido conquistado pela equipa «BPA-Portugal», que recebeu 100 mil escudos.»

**«Jogo Bancário» — Final disputada com grande entusiasmo.**



**22** **Cursos Regulares**  
Como vai ser o ano lectivo de 1991/92.

**Criado o Instituto de Gestão Bancária**

**24** **Você sabe tudo?**  
Se pensa que sim, experimente fazer o teste que lhe propomos.



**26** O Instituto de Formação Bancária dá conta de algumas das suas iniciativas tendo em vista aumentar a preparação dos quadros bancários para enfrentarem o novo e complexo mundo em que as suas actividades se desenvolvem actualmente.

**Ciclos, jornadas e seminários**

**29** **Novos balcoões**

**30** **Biblioteca**  
Nova secção nova, algumas sugestões bibliográficas para o bancário atento.



**31** **Calendário de Cursos de Formação**



## capa

«Forus é conduzido à presença de Alexandre»  
Tapeçaria pertencente ao conjunto «A História de Alexandre»  
Gobelão séc. XVIII  
col. Banco Totta & Açores

## ficha técnica

Propriedade: IFB. Sede: Av. 5 de Outubro, 164 — Lisboa — Tel: 793 00 77. Director: Manuel Augusto Monteiro. 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: 45 500 exemplares.

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

# EDITORIAL

**A**O assumir a direcção da INFORBANCA, sucedendo no cargo à Sra. Dra. Maria do Pilar Alves Soares, que a dirigiu desde o primeiro número, as minhas primeiras palavras são de homenagem à Directora cessante, e à sua acção pioneira que, ao longo dos dez números anteriores, lançou e consolidou entre o seu público, os bancários, a revista do IFB.

Cumpre-me, como seu sucessor, não desmerecer do trabalho realizado, mantendo o padrão de qualidade atingido. Vou tentar que assim seja, procurando que INFORBANCA continue a constituir um apelativo meio de formação, informação e esclarecimento dos bancários, nos diferentes temas que profissionalmente possam interessar-lhes, bem como um eficaz instrumento de difusão e acompanhamento das actividades do Instituto de Formação Bancária.

INFORBANCA tem como destinatário um público bem definido — os bancários — e, por isso mesmo, a sua mensagem deverá ser produzida essencialmente por bancários, a cuja colaboração se renova o apelo feito desde o primeiro número, felizmente correspondido. Espero poder contar, também, com a disponibilidade criativa da classe.

Todavia, outros pontos de vista, outras atitudes, outras experiências, o reflexo de outros interesses (oposto?) são componentes necessários de um quadro que, de outro modo, resultaria incompleto, por decorrente de uma visão unilateral, corporativa, exclusivista. Com efeito, julgo que importará proporcionar aos que trabalham na banca as opiniões e as razões, por exemplo, dos seus clientes, de outros protagonistas do sector financeiro ou de analistas económicos não necessariamente bancários. Assim, e prosseguindo uma prática já instituída, não deixará de se fazer apelo a essas colaborações, tentando mostrar aos bancários como é o mundo, e em particular o seu mundo, visto por olhos alheios. □



DR. ALÍPIO DIAS APONTA OBJECTIVOS DO B.T.A.

# Expandir com novo e criar conglomerad

O percurso seguido pelo Banco Totta & Açores, cujo controlo passou para o sector privado em Julho de 1990, após cerca de década e meia de nacionalização, tem sido, de um modo geral, acompanhado com atenção pela opinião pública e em especial por quantos trabalham em actividades ligadas às instituições bancárias.

Além do processo de privatização do BTA ter dado algum contributo para que se manifestasse tal interesse, este foi ainda incentivado pela acutilância com que o banco entrou na nova etapa da sua vida, provando estar determinado a competir e a alargar o seu campo de acção, quer a nível interno quer comunitário. Não faltavam, assim, motivos aliciantes para uma entrevista com o Dr. Alípio Dias, Presidente da Comissão Executiva do Banco Totta & Açores. □

«**Inforbanca**» — Qual a principal questão que se coloca a uma instituição bancária que, libertando-se da tutela do Estado, tenta consolidar o seu rumo, e talvez mesmo abrir novos caminhos, num mercado fortemente concorrencial?

**Dr. Alípio Dias** — O processo de privatização do BTA, nas suas duas fases, conduziu à participação do Estado no capital social de 20%, posteriormente reduzida para 16,7%, dado que o Estado não exerceu os seus direitos de subscrição aquando do último aumento de capital. Merece especial destaque a segunda fase, realizada em fins de Julho de 1990, já que permitiu a transferência do controlo do BTA para o sector privado. Ficou, assim, aberto o caminho para a exploração de uma das principais virtualidades que a privatização comporta, qual seja a de conferir maior flexibilidade e autonomia no domínio das decisões estratégicas de gestão da empresa. Tais atributos, que se revestem da maior importância para a capacidade de adaptação da instituição a uma envolvente interna e externa em contínua e acentuada mutação, constituem um postulado para a concepção e implementação de uma lógica de grupo, isto é, de um aglomerado coerente de empresas fundamentado numa racionalidade de grupo.

Nesta ordem de ideias, a principal questão que se coloca é o aproveitamento destas virtualidades em dois grandes domínios. Num âmbito mais restrito, o BTA visa maximizar as suas próprias vantagens comparativas no mercado a retalho, para o qual está vocacionado, mediante um novo dinamismo imprimido ao seu funcionamento e à sua expansão. Num domínio mais amplo, constitui objectivo do BTA a formação, com os seus principais accionistas, de um conglomerado de empresas que



complementem, sinergicamente, a actividade da instituição.

«**Inf.**» — O Banco Totta & Açores tenciona continuar a dedicar-se principalmente à área de negócios que o caracterizou até aqui ou tem planos para alargá-la a zonas que ainda não explorara?

**Dr. A.D.** — A resposta é afirmativa, entendendo o «ou» como conjuntivo e não disjuntivo. Isto é, o BTA continua a dedicar-se ao mercado tradicional, o retalho, sem prejuízo de, como vimos na resposta anterior, o alargamento da sua área de actuação ser assumido, também, como opção estratégica. Na verdade, as sinergias geradas pela

# dinamismo o de empresas



criação e desenvolvimento de um grupo financeiro potenciam o alastramento da actividade do BTA de modo a cobrir uma área, progressivamente mais vasta, do amplo e imbricado tecido de que é composto o espaço financeiro. Deste modo, o BTA juntamente com Valores Ibéricos — SPGS e o Banesto participam, já, num vasto conjunto de empresas do sector financeiro e serviços afins, nomeadamente a Tottafactor — Sociedade de Factoring, a Tottadealer — Sociedade Financeira de Corretagem, a Tottarent — Sociedade Gestora das Participações do Grupo e a TottaFinance — Sociedade de Engenharia e

Consultadoria Financeira.

**«Inf.»** — A expansão no território nacional, com abertura de grande número de agências, tem sido um dos processos preferidos pelas instituições bancárias privadas para ampliar o seu raio de acção.

O Totta vai seguir idêntico procedimento?

**Dr. A.D.** — Sendo o mercado a retelha um dos vectores estratégicos fundamentais da sua actividade, não surpreende que o BTA tenha, nos últimos anos, apostado resolutamente na expansão geográfica da sua rede de distribuição. Face ao crescente aumento da concorrência, que será intensificada com a aplicação plena em

Portugal da liberdade do estabelecimento e do movimento de capitais, torna-se imprescindível que o BTA assegure, desde já, uma sólida capacidade competitiva, com especial enfoque no domínio dos recursos. Tal desiderato pressupõe uma forte implantação no espaço doméstico conseguido através do alargamento da rede de balcões bem como da rede automatizada (ATM e POS). Assim, só no último ano foram abertos 22 balcões, devendo, no corrente ano, prosseguir, a bom ritmo, a abertura de um apreciável número de balcões. Paralelamente, intensificou-se o ritmo de colocação de ATM apoiado pelo BTA, tendo conseguido atingir-se uma quota de mercado relativamente elevada, de 10,5%.

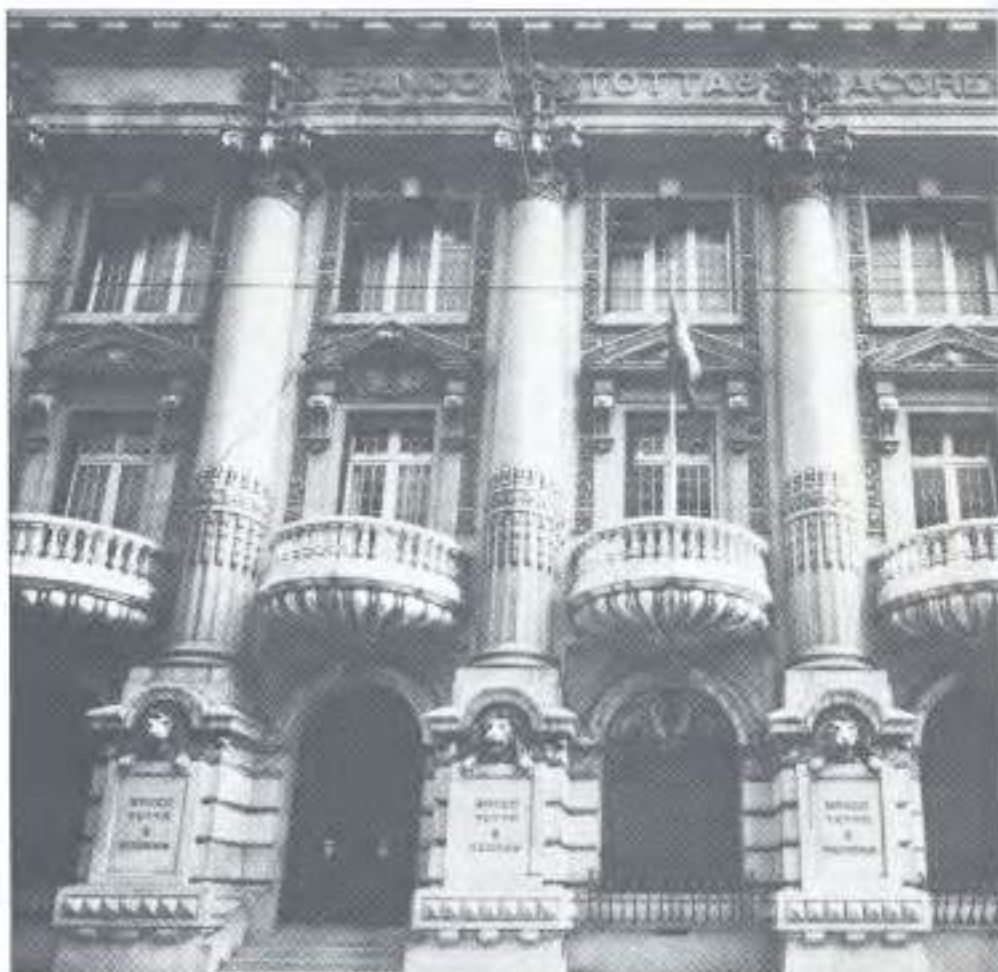
**«Inf.»** — Cremos que existem diferenças de atitude perante o mercado entre uma instituição bancária nacionalizada e uma outra que não o é, ou deixou de o ser. No Totta & Açores, como tem sido vivida a nova mudança que se operou na instituição, após 15 anos de nacionalização? Nesse campo, têm-se-lhe deparado algumas dificuldades? Quer referir-se-lhes com algum pormenor?

**Dr. A.D.** — As diferenças entre uma instituição bancária nacionalizada e uma outra reprivatizada não residem, propriamente, nas respectivas posturas perante o mercado, mas, sobretudo, no maior grau de autonomia em matéria de decisões estratégicas de que a segunda desfruta, possibilitando uma maleabilidade na gestão e rapidez de resposta que na primeira estão, de certo modo, restringidas.

Este acréscimo na capacidade de adaptação estratégica, factor tanto mais relevante quanto mais atendermos ao cenário em constante transformação em que se desenrola, actualmente, a actividade bancária, requer, a fim de ser convenientemente explorada, uma ►

estrutura funcional flexível alicerçada em dois pilares básicos ligados, harmonicamente, entre si. Em primeiro lugar, recursos humanos adequadamente qualificados e motivados, aptos a enfrentar os novos desafios e experiências que, permanentemente, lhes são propostos. Depois, o cabal aproveitamento das tecnologias avançadas no domínio da informática.

Mercê de um clima social interno equilibrado e estimulante em que, de uma forma empenhada e participativa, os quadros e demais empregados do BTA realizam as suas tarefas, foi possível assegurar, sem sobressaltos,



«As sinergias geradas pela criação e desenvolvimento de um grupo financeiro potenciam o alastramento da actividade do BTA de modo a cobrir uma área, progressivamente mais vasta, do amplo e imbricado tecido de que é composto o espaço financeiro.»

sem hiatos, o encerramento de mais um capítulo da história do BTA e a abertura de um outro que melhor corresponde ao cenário atrás referido.

Acresce que foi, ainda, possível a realização de avultados investimentos tendentes à modernização tecnológica do Banco, no âmbito dos sistemas informáticos e dos equipamentos que os suportam.

A excelente *performance* do BTA nos dois últimos anos, particularmente em 1990, constitui testemunho inequívoco do que acima se deixou dito.

«Inf.» — Em termos de recursos humanos, têm sido encontradas dificuldades para os adaptar à nova

atitude assumida pelo Banco?

**Dr. A.D.** — A profunda remodelação da gestão do pessoal que se tem vindo a operar no BTA tem, entre outras finalidades, visado e conseguido envolver, de um modo empenhado, participativo e estimulante, todo o pessoal na consecução dos objectivos do Banco.

Procurou-se a reconversão e renovação dos quadros do BTA, mediante a admissão prioritária de elementos jovens de qualificação elevada e a tomada de medidas tendentes ao desenvolvimento interno de processos de identificação e formação de elementos de elevado potencial;

reforçou-se a mobilidade e o reaproveitamento ou reafecção dos efectivos; executou-se um sistema de atribuição de prémios de produtividade e de mérito; procedeu-se a uma política, conduzida de forma negociada, de reformas antecipadas.

Assim, através de um conjunto integrado e coerente de medidas, foi possível superar eventuais dificuldades que pudessem ter surgido no processo de adaptação.

«Inf.» — O novo mundo de negócios, a avalanche de novos produtos e serviços, a crescente sofisticação do mercado e da clientela, a cerrada concorrência, exigem uma resposta dia a dia mais eficaz e o recurso crescente à informática. A instituição a que preside está já preparada para dar resposta correcta e eficaz aos desafios de hoje? E aos que se anunciam para breve?

**Dr. A.D.** — O aproveitamento das tecnologias avançadas no domínio da informática constitui, como tivemos ocasião de referir, outro dos pilares em que assenta a capacidade de adaptação estratégica do BTA. De facto, o desenvolvimento dos sistemas informáticos, permitindo melhorar a qualidade dos serviços



pressados, maior eficiência e autonomia nos pontos de trabalho e maior fiabilidade e velocidade na transmissão da informação pode, hoje, ser considerado como uma condição básica para uma correcta organização funcional dum Banco, para um acréscimo da sua produtividade e para uma adequada satisfação das necessidades da clientela cada vez mais exigente.

Nos últimos anos, o BTA tem realizado um esforço muito importante de investimento dos meios informáticos, quer a nível do Centro de Processamento de Dados quer nas redes locais, que permitiu a implementação do Plano Estratégico de Informação, que começou a ser delineado em 1988. Neste Plano, gerador de apreciáveis ganhos de eficiência em todas as áreas operacionais e de controlo de gestão, estão definidas novas arquitecturas de dados e de sistemas e estabelecida a utilização de software de apoio ao seu desenvolvimento.

«Inf.» — Questionar sobre o desafio de 1992 tornou-se um lugar-comum, mas a verdade é que esse desafio se torna cada vez mais evidente, muito

especialmente na Banca. Que perspectivas para o Banco Totta & Açores e que resposta tenciona dar ao «desafio da europeização» e da concorrência acrescida que representa a intervenção no mercado nacional das instituições bancárias dos outros países da CEE?

**Dr. A.D.** — A solidez alcançada já pelo BTA, e que terá de ser preservada, constitui um pressuposto básico para a estratégia de crescimento que visa tornar o BTA num Banco moderno e progressivo no espaço comunitário. Com este objectivo, a estratégia assenta no aumento de dimensão no espaço doméstico, e terá como vector

fundamental o negócio a retalho, através do adensamento da rede de distribuição, da automatização da prestação de serviços e da sua modernização a todos os níveis. A participação ou outras formas de ligação em empresas seguradoras e parabancárias actuando no mercado a retalho, fornece um contributo indispensável para otimizar a utilização da rede de distribuição e ganhar vantagens competitivas.

No espaço comunitário tem-se procurado minimizar eventuais desvantagens relativas advenientes da reduzida dimensão do BTA, mediante uma melhor articulação com as

---

«Sendo o mercado a retalho um dos vectores estratégicos fundamentais da sua actividade, não surpreende que o BTA tenha, nos últimos anos, apostado resolutamente na expansão geográfica da sua rede de distribuição.»

---

sucursais, especialmente a de Londres, e uma maior implantação no terreno, seja através da abertura de novas antenas (abertura de escritórios de representação em Luanda, Milão e Joanesburgo), seja para exploração de oportunidades de cooperação e negócio com o Banesto, bem como o estabelecimento de acordos, com ou sem participação de capital, com outros bancos dos principais países da CEE. De referir, ainda, que o reforço da presença do BTA nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa é, também, de certa forma, parte integrante da nossa resposta ao «desafio da europeização». □

# Algumas repercussões na da introdução do regime d

## 1. Introdução

Com a introdução entre nós do regime de controlo indirecto da liquidez monetária, e conjugando-se essa alteração com um incremento da concorrência dentro do sistema bancário por virtude da consolidação do Mercado Único Europeu e da vaga de liberalização que varre o mundo, pensamos ser oportuno listar no texto algumas possíveis repercussões daí derivadas bem como algumas respostas que poderão ir sendo preparadas em cada uma das nossas instituições bancárias.

## 2. Taxas de juro livres

Com a gradual aproximação ao regime de controlo indirecto tem-se assistido a uma crescente liberalização das várias taxas de juro que se utilizam nas actividades financeiras com a consequente redução das que ainda são fixadas por via administrativa.

Mas com a retirada final dos limites quantitativos ao crédito, o habitual ajustamento entre a oferta e a procura de fundos passa a fazer-se através da simples alteração do seu «preço» de acordo com as quantidades **livremente** disponíveis no mercado.

Interessa recordar o que realmente significa este liberalismo, admitindo que a experiência alheia nos serve de referência.

### 2.1. Instabilidade Temporal

Quando são os mercados que fixam as taxas de juro, os sucessivos equilíbrios que, ao longo do tempo, se vão estabelecendo nos vários segmentos de maturidade levam a que se assista a uma grande **volatilidade** dos valores daquelas taxas, particularmente quando os meios tecnológicos aceleram a difusão de notícias relevantes ou quando

ocorrem acontecimentos significativos de natureza política e económica que conferem um nervosismo adicional aos operadores e aos utilizadores financeiros. (vide figura 1)

De facto, a experiência mostra que as taxas não só variam de dia para dia como, também e por vezes com oscilações significativas —, ao longo de cada dia, o que impõe que se passe a considerar estas flutuações adicionais de muito curto prazo nas tomadas de decisão dentro da banca.

Como consequência os tradicionais processos de fixação das taxas de juro pelas hierarquias dos bancos têm de ser aligeirados face à rapidez com que os mercados evoluem, aconselhando, por isso, serem os próprios homens «de campo» a poderem decidir por si, e no momento, o percentual a aplicar em dada operação, ponderando para isso o cliente concreto e a conjuntura do minuto através da valorização de um número elevado de informações o mais actualizadas possível.

Temos assim um problema de **descentralização** das decisões sobreposta a uma outra questão de **distribuição** de muito maior quantidade de informação por um número alargado de decisores e em tempos muito mais curtos. Estes dois factos impõem:

a) Uma revisão da formação de base exigida aos decisores de mais baixo nível hierárquico e uma alteração dos planos da sua formação profissional posterior;

b) Uma total mutação na postura desses indivíduos chama-

dos a decidir, porque não é mais possível «passar a bola» para cima;

c) Uma evolução para formas de responsabilização daqueles decisores e para medidas de avaliação de desempenho ainda pouco vulgares entre nós por forma a garantir a implementação daquela descentralização.

### 2.2. Estrutura intertemporal das taxas de juro

Com esta volatilidade das taxas

TAXA DO EURO-\$ A 6 MESES EM JAN. 90 (figura 1)





# actividade bancária e controlo indirecto



J. C. RODRIGUES DA COSTA (1)

de equilíbrio nos vários segmentos de maturidade, a própria «yield curve» torna-se instável e deforma-se com o passar do tempo. Como resultado, a tradicional ideia de que o prémio de liquidez cresce com a maturidade do crédito deixa de ser sempre verdade e pode assistir-se a um período, mais ou menos longo, com taxas de juro de longo prazo mais baixas que as de curto prazo.

Este caso pode ocorrer por efeito das intervenções do Banco Central — dentro das suas reforçadas formas de influenciar o mercado — em situações de natural aperto de liquidez, ou, ainda, em períodos de expectativas de queda acentuada da inflação futura. (vide figura 2)

Perante a descentralização das decisões e em regime de mercado livre, cada decisor necessita conhecer a todo o momento a forma daquela curva como meio de melhor explorar

---

«(...) a experiência mostra que as taxas não só variam de dia para dia como, também — e por vezes com oscilações significativas —, ao longo de cada dia, o que impõe que se passe a considerar estas flutuações adicionais de muito curto prazo nas tomadas de decisão dentro da banca.»

---

a capacidade de transformação de maturidades que é específica da actividade bancária. Por exemplo, em épocas de inversão da curva das taxas de juro, não é tão rentável tomar fundos a curto prazo para emprestar com maturidades mais longas dada a redução da margem de intermediação assim conseguida.

Dai a exigência de fazer chegar aos balcões as taxas médias do mercado para os vários horizontes temporais, a vantagem em distribuir as informações sobre o comportamento do mercado interbancário e, até, a necessidade de difundir instruções sobre os prazos a privilegiar nas operações activas e/ou passivas.

Compreende-se, assim, que tenha a crescer acentuadamente o fluxo de informações de e para os balcões e os departamentos centrais do banco. ▶

### 2.3. Prémio de Risco de Crédito

Quando o crédito deixa de ser limitado quantitativamente, a concorrência obriga cada instituição a alargar o seu leque de mutuários, passando a incluir clientes de sectores menos conhecidos e até de maior risco de crédito. Nestas circunstâncias é necessário dispor de uma maior capacidade de afeirar esse risco e de repercutir, na taxa de juros a propor nas operações, a probabilidade de incumprimento do credor.

No caso mais simples de um crédito «C» concedido por um único período e em que o banco tem uma probabilidade  $p$  % de vir a receber no final do prazo apenas  $\lambda$  % de «C» (e não receber juros), a taxa nominal « $r$ » a acordar para uma taxa de juro « $r$ » **sem risco** é de:

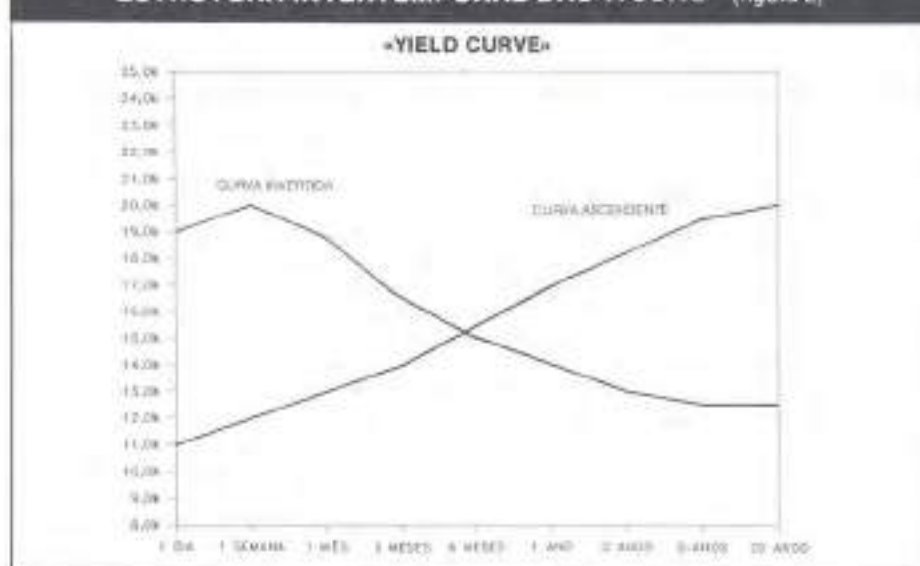
$$i = \frac{r + p(1 - \lambda)}{1 - p}$$

Com este exemplo torna-se claro que a estimação daqueles dois elementos estatísticos — « $p$ » e « $\lambda$ » — exige a constituição de melhores bases de dados dos clientes (em tipo, qualidade e actualidade das informações armazenadas) e a sua distribuição generalizada pelos decisores descentralizados. Novamente a informática tem aqui um papel central na medida em que é preciso que ela chegue a todos aqueles decisores acima referidos.

Acresce que esta necessidade de reduzir as probabilidades de incumprimento por parte do devedor torna-se ainda mais aguda quando a margem de intermediação bancária se reduz, dada a falta de «espáço» para acomodar, num «cash flow» percentualmente menor, volumes significativos de malparado.

«(...) os tradicionais processos de fixação das taxas de juro pelas hierarquias dos bancos têm de ser aligeirados face à rapidez com que os mercados evoluem, aconselhando, por isso, serem os próprios homens 'de campo' a poderem decidir por si, e no momento, o percentual a aplicar em cada operação (...)»

### ESTRUTURA INTERTEMPORAL DAS T. JURO (Figura 2)



### 2.4. Desequilíbrios Activo-Passivo

Os bancos têm demonstrado uma elevada capacidade de transformação de maturidade quer quando, historicamente, captavam fundos muito líquidos — depósitos à ordem — que aplicavam, com menor liquidez no crédito, quer quando, como tem acontecido no passado recente entre nós, captam fundos a

prazos maiores do que os de algumas das suas aplicações mais comuns.

Além disso, durante muito tempo, estes depósitos foram relativamente baratos (no sentido de que não venciam juros), pelo que as margens brutas de intermediação bancária foram sempre bastante significativas. Aliás, essa margem é, ainda hoje, perigosamente elevada.

Mas é muito provável que esse «spread» se venha a reduzir acentuadamente por efeito da conjugação de quatro fenómenos:

- a necessidade de captar depósitos para satisfazer os pedidos de crédito já não sujeitos a limites quantitativos (subida das taxas passivas);
- a crescente conscientização dos clientes para a possibilidade de remunerar os seus depósitos (igual efeito);
- a concorrência nas taxas activas derivada de um maior número de intermediários financeiros a explorar o mesmo mercado (descida das taxas activas);
- a concorrência de instituições novas e/ou estrangeiras com capacidade de trabalhar com pequenas margens de intermediação.

Mas, com menor margem, surge-nos o problema dos normais desequilíbrios entre os volumes e os prazos das operações passivas face aos correspondentes volumes e prazos das operações activas. Se decomposermos o Activo e o Passivo operacionais por segmentos, segundo as suas diferentes maturidades, notar-se-ão vários desequilíbrios entre os dois lados do balanço para parcelas temporalmente similares.

Estes desequilíbrios, em face de margens muito estreitas, vêm empolar um risco ainda pouco considerado na nossa actual exploração bancária. Se, por exemplo, uma instituição captar fundos com uma remuneração bastante flexível e os aplicar no mercado sem grandes possibilidades de rever com frequência as taxas activas que cobra, essa instituição poderá vir a enfrentar situações em que uma alteração dos juros de mercado a obrigará a subir as taxas passivas sem possibilidade de subir paralelamente as suas **taxas activas para volumes** idênticos de depósitos.

Esta perda de margem não se tem mostrado até agora significativa, dado que se tem trabalhado com elevados diferenciais brutos, mas será altamente preocupante quando ela se reduzir para percentuais da ordem de um a dois pontos.

É certo que são conhecidos mecanismos de cobertura para este risco financeiro (FRA<sup>2</sup>, Futuros, Opções, etc.), mas

eles não estão ainda disponíveis entre nós nem é fácil acumular rapidamente experiência na sua utilização.

#### 2.5. Taxas «Forward»

A experiência internacional mostra que é possível, pelo livre jogo das forças do mercado, fixar não só as taxas actuais para as operações imediatas — as chamadas taxas «spot» — como estimar as taxas futuras a que os muitos intervenientes estarão dispostos a fazer negócios num horizonte temporal mais ou menos afastado — taxas «Forward».

A semelhança dos nossos actuais contratos cambiais a prazo — que permitem já hoje acordar com um banco as cotações futuras de algumas moedas —, os FRA permitem fixar antecipadamente o custo futuro dos fundos para vários prazos de crédito.

Embora estes contratos sejam destinados a qualquer tipo de empresa, a banca tem um interesse especial na sua utilização, na medida em que lhe permite separar a gestão comercial (do crédito e dos depósitos) da cobertura dos desequilíbrios activo-passivo acima referidos.

Um banco que tenha aceite um depósito de 100 mil contos a 6 meses à taxa nominal de 15% e que de imediato aplique esse volume num crédito a 3 meses à taxa de 23% corre o risco de vir a renovar o empréstimo a um preço diferente daquele percentual. O banco sairá beneficiado se os juros de mercado entretanto subirem, mas, se caírem, terá de enfrentar uma redução do lucro esperado.

Com os FRA o mesmo banco pode, na mesma altura em que aceita o depósito, acordar com um terceiro cliente a taxa a aplicar num segundo empréstimo a iniciar após o vencimen-

to da primeira operação activa, eliminando assim a incerteza sobre o valor daquela segunda taxa.

Portanto, com estes FRA permitir-se-á às instituições financeiras fazer a devida cobertura da sua exposição ao risco derivado da impossibilidade de balancear permanentemente, e em todos os prazos, os volumes captados com os volumes aplicados.

Complementarmente estes novos instrumentos constituem em si próprios um produto comercializável pelas instituições

---

«A introdução do controlo indirecto acentuava a transição de um sistema 'telecomandado' em que todas as instituições quase não se diferenciam (mesmos produtos, mesmas taxas de juro, quase o mesmo tipo de atendimento, etc.) para um outro sistema em que a cada uma compete escolher autonomamente um caminho próprio a prosseguir.»

---



O Banco de Portugal tem meios para influenciar o mercado de muito curto prazo

de crédito, diversificando mais uma vez as suas fontes de proveitos.

Finalmente, os FRA constituem-se numa potente fonte de informação sobre o custo futuro do dinheiro, tal como estimado pelo conjunto dos intervenientes no mercado.

Nestas circunstâncias, pode-se prever que o futuro recurso pela banca a este tipo de instrumentos obrigue:

- a uma gestão da liquidez mais fina e atempada e que inclua a análise permanente daqueles «mismatchings» do balanço;
- que essa gestão inclua uma nova componente destinada a medir a exposição global do banco derivada do conjunto de contratos FRA que assinou com clientes ou outras instituições financeiras;
- que os balcões sejam frequentemente alertados para a necessidade de vender ou comprar fundos em determinados

«(...) os nossos bancos devem preparar-se para um aumento significativo do número de concorrentes actuando no nosso mercado, tanto mais que a actual margem bruta de intermediação financeira não pode deixar de ser apelativa para muitas instituições estrangeiras habituadas a trabalhar muito mais 'espartilhadas' nos respectivos países de origem.»

prazos ou, equivalentemente, da vantagem de colocar no mercado determinados volumes de posições compradoras ou vendedoras em FRA.

— que as várias taxas FRA (para os vários horizontes temporais) sejam permanentemente distribuídas informaticamente aos balcões;

— ou seja, e em resumo, a uma mais intensa comunicação entre os balcões e a gestão central de liquidez dos bancos.

#### 2.6. Mercados Interbancários

Na ausência de restrição quantitativa ao crédito, o mercado interbancário<sup>2</sup> perde o carácter inicialmente demonstrado de grande «armazém» do excesso de liquidez e passará a constituir essencialmente um canal de comunicação entre as várias instituições que estão no mercado (e que a ele têm acesso) para a transacção dos reduzidos excedentes de fundos não colocados nos clientes. Portanto, o carácter de curto prazo tenderá a acentuar-se cada vez mais, valorizando, por conseguinte, as chamadas operações tipo «open market» de menor prazo.

Como consequência, os aspectos de veículo de transmissão da política monetária e de termómetro das expectativas do mercado deverão ver-se reforçados nestes mercados, pelo que é de desejar um aumento da atenção por parte dos responsáveis pela gestão da liquidez de cada banco ao que neles se vai passando ao longo do dia e em cada um dos seus segmentos temporais.

#### 2.7. Taxas de Intervenção do Banco Central

Para além dos habituais instrumentos da política monetária, centrados na Taxa de Redescuento e no Coeficiente de Reservas de Caixa, é natural que o Banco de Portugal reforce a sua influência no mercado, essencialmente, por intervenções directas — como comprador e vendedor de fundos — no mercado de muito curto prazo (tipicamente 24 horas), e também no mercado de médio prazo, fixando neste caso uma ta-

xa de juros a que está disposto a ceder fundos por períodos superiores a 365 dias.

Desta forma o Banco Central poderá recorrer aos mecanismos de mercado para modificar tanto o nível geral (mais alto ou mais baixo) da «yield curve» como para alterar a sua própria forma (ascendente ou descendente) através de 2 diferentes intervenções em dois pontos claramente distintos da curva.

#### 2.8. Taxas de Juro Externas

A nossa actual transição para um regime livre de taxas de juro irá provavelmente ser «complementada» com a passagem para um estágio mais avançado da integração europeia em que os nossos agentes económicos poderão, livremente, não só financiar-se e aplicar fundos no nacional como também recorrer aos sistemas financeiros dos restantes 11 parceiros comunitários.



A necessidade de captar mais fundos trará um incentivo ao alargamento do número de balcões espalhados pelo país, segundo modelos funcionais muito simples e soluções novas baseadas no elevado recurso à informática e à automatização

Entre Agosto de 1990 e, provavelmente, o final de 1995 Portugal estará financeiramente totalmente integrado na CEE tanto no sector monetário como no de capitais<sup>3</sup>.

Isto significa que, mais tarde ou mais cedo, as taxas de juro activas e passivas dos novos bancos não poderão ser significativamente diferentes daquelas taxas externas que serão mais facilmente acessíveis aos seus clientes nacionais sob pena de afastá-los do seu mercado cativo.

É certo que nesse caso esses clientes terão que enfrentar o risco de câmbio, mas a nossa actual margem de intermediação bancária é de tal modo alargada que, a manter-se, suportará facilmente um maior recurso aos mercados externos para operações de depósito ou de crédito.

Mas como a capacidade de aceder a esses mercados externos depende da dimensão do cliente e da sua capacidade técnica, haverá cada vez mais necessidade de avaliar mais esta variável na análise das operações bancárias.

Para além da redobrada relevância deste factor na operacionalidade diária das áreas comerciais, também a estratégia do banco (na escolha do seu mercado alvo) deverá completá-lo.

### 3. Volume de actividade

A perversão dos Limites Quantitativos de Crédito é que limita um dos lados do negócio — a venda de fundos — mas mantém livre o outro lado — a sua aquisição. Por esse motivo nunca houve, entre nós, grandes incentivos à busca de novos fundos para atender a pedidos de crédito em fila de espera, nem tem sido dada uma importância crucial ao seu custo porque esses fundos têm afluído por si só e a um ritmo excedentário ao sistema bancário, dando alguma força negocial a essas instituições no estabelecimento do seu baixo «preço».

Retirada a restrição vendedora e introduzida a concorrência, cada banco passará a poder escolher estrategicamente o volume geral das suas operações. É a tradicional escolha do comércio retalhista: ou pequena actividade com grandes margens («boutique») ou grandes volumes com pequenas margens (hipermercado).

A resposta de cada um tem muito de decisão individual, mas essa resposta não pode ser desvinculada de dois importantes factores: o «marketing» e os custos de «produção».

#### 3.1 «Marketing»

A introdução do controlo indirecto acentua a transição de um sistema «telecomandado» em que todas as instituições quase não se diferenciam (mesmos produtos, mesmas taxas de juro, quase o mesmo tipo de atendimento, etc.) para um outro sistema em que a cada uma compete escolher autonomamente um caminho próprio a prosseguir.

Um aspecto particular dessa escolha diz respeito ao mercado alvo que cada banco escolha servir e o conseqüente leque mais ou menos vasto de produtos que decida oferecer à sua clientela atendendo às margens que cada um deles possa libertar.

São aqui possíveis várias estratégias desde o caso extremo de poucos produtos «standardizados» com margens reduzidas destinados a um mercado pouco exigente e pouco sofisticado, até à escolha oposta de um vasto leque de produtos para uma clientela particularmente exigente e que pode pagar «preços» elevados. E a experiência

recente de um banco nacional parece indicar a viabilidade da conjugação das duas estratégias.

Temos assim interligados o mercado, a gama de produtos, as margens unitárias e o volume geral de actividade da instituição.

#### 3.2 Custos de «Produção»

Sendo de prever uma utilização mais intensa, pelas nossas Autoridades Monetárias, do conjunto de variáveis centradas nas Reservas de Caixa<sup>6</sup>, vale a pena ponderar o efeito desse coeficiente no encarecimento dos fundos captados numa altura em que o mercado começa a exigir remunerações cada vez mais aliciantes para os seus depósitos. São dois os aspectos a considerar:

a) Por um lado, a obrigatoriedade de constituição de reservas numa proporção  $\alpha$  % traduz-se, na prática, pela multiplicação da taxa  $r_0$ % de remuneração oferecida aos depositantes, por um factor « $k$ » maior do que 1 e crescente com  $r_0$ %;

b) Por outro lado, não é seguro que se mantenha a actual remuneração de algumas Reservas, encarecendo ainda mais o «preço» médio dos fundos captados e tornando mais preocupante a «sensibilidade» de  $k$  ao coeficiente  $r_0$ .

A conclusão é que o custo da «matéria-prima» — o depósito — terá cada vez mais importância na estrutura das contas de exploração de cada banco. Acresce a isto que há que passar a contabilizar uma remuneração suficiente dos capitais próprios.

### 4. Capitais próprios

À semelhança de muitos outros países, também os bancos em Portugal terão de vir a cumprir um rácio de solvabilidade mínima de 8% no curto prazo. Mas a descapitalização nominal de muitos dos nossos bancos aliada à necessidade de constituir significativas provisões para limpar o malperado

---

«A necessidade de captar mais fundos traz um incentivo ao alargamento do número de balcões espalhados pelo País, mas não é provável que essa nova parte da rede venha a revestir o mesmo carácter da actual (elevado peso em efectivos humanos) e com a mesma universalidade das operações disponíveis.»

---

acumulado e para fazer face à cobertura das responsabilidades pelas reformas de grandes volumes de pessoal irão dificultar a solução desse problema pela via da simples acumulação dos resultados anuais.

Felizmente que, transitoriamente, tem sido possível uma margem de intermediação alargada, mas a concorrência de novas instituições e a liberalização europeia não irão permitir manter esse «spread» por muito mais tempo. Por conseguinte, será necessário reduzir os custos operacionais, no sentido de alargar o «cash flow» pelo aumento do volume de actividades e não pelo crescimento do preço, e, ainda, sem desmotivar o pessoal com políticas salariais restritivas.

Mas não é de estranhar a necessidade de mobilizar também fundos novos recorrendo aos mercados de capitais, para o que haverá que prever uma remuneração significativamente superior à dos instrumentos de dívida pública.

Temos assim mais capital e ser melhor remunerado, o que exige uma margem líquida anual maior obtida a partir de um «spread» menor e custos de comunicação mais elevados.

### 5. Concorrência

Com a liberalização dos mercados financeiros comunitários iniciada em Agosto de 1990, os nossos bancos devem preparar-se para um aumento significativo do número de concorrentes actuando no nosso mercado, tanto mais que a actual margem bruta de intermediação financeira não pode deixar de ser apelativa para muitas instituições estrangeiras habituadas a trabalhar muito mais «espartilhadas» nos respectivos países de origem.

Levantadas as restrições quantitativas actuais, a resposta dos nossos bancos passa essencialmente por uma maior



agressividade nos mercados onde actuam, para o que é necessário:

- a) Uma radical alteração da postura:
  - \* há que ir procurar o cliente e não esperar passivamente que ele venha ter com a instituição;
  - \* há que tentar permanentemente inovar procurando descobrir o que «o cliente precisa», através da criação e adaptação de novos produtos;
  - \* e, acima de tudo, é necessário ter bem viva a noção de que é preciso **servir o cliente** para que ele tenha interesse em trabalhar com a instituição e não com o banco imediatamente ao lado.

b) Motivação do pessoal bancário: para além da utilização mais intensa das variáveis qualitativas, é essencial estabelecer formas de remuneração variáveis de acordo com o desempenho verificado face a objectivos previamente acordados entre a hierarquia e o quadro bancário.

## 6. Conclusão. Algumas respostas

Apesar de não se prever que a alteração em pauta imponha mutações profundas dentro da actividade bancária, haverá certamente uma **aceleração** das decisões, uma **concorrência** mais agressiva, uma gestão de **recursos humanos** menos legalista e **menos margem** financeira para erros. Nestas circunstâncias parece-nos que as respostas estruturais devem ser centradas em quatro áreas:

### 6.1 Descentralização

Destina-se a acelerar a rapidez das decisões permitindo explorar melhor as oportunidades cada vez mais escassas que surgem no mercado. Para isso será necessário actuar a nível dos recursos humanos e no sistema de recolha de informações internas (produtos, fundos, balcões, etc.) e externas (concorrentes, clientes, mercado interbancário) e alargar a sua distribuição para níveis mais baixos da hierarquia.

### 6.2 Análise de Rentabilidade

A redução do «spread» bancário obriga a reduzir ou a eliminar os produtos e serviços não rentáveis. Daí a necessidade de aferir permanentemente a «lucratividade» de:

- \* cada produto;
- \* cada cliente (pelo menos os institucionais);
- \* cada balcão (e, eventualmente, de alguns mercados).

As exigências sobre a Contabilidade e sobre o «Marketing» começam assim a ampliar-se.

### 6.3 Grandes investimentos

É natural esperar que os custos de **Marketing** vejam o seu peso aumentar significativamente no total dos custos operacionais dos bancos, na medida em que cada instituição necessita definir a sua estratégia, ajustar frequentemente os

seus produtos e «bedalar» a sua presença no mercado.

A necessidade de captar mais fundos traz um incentivo ao alargamento do **número de balcões** espalhados pelo País, mas não é provável que essa nova parte da rede venha a revestir o mesmo carácter da actual (elevado peso em efectivos humanos) e com a mesma universalidade das operações disponíveis. A redução dos custos de captação de fundos impõe modelos funcionais muito simples e soluções novas baseadas num elevado recurso à automatização.

Mas o cerne da questão está no sistema de informação interno e, em particular, na sua componente informática. Parece já não haver dúvidas que aqui os valores a investir são de tal forma elevados (particularmente em «software») que não será de estranhar que algumas instituições se associem para partilharem alguns desses recursos.

### 6.4 Formação e Gestão de Recursos Humanos. Cultura interna

Para além da simples formação técnica nos novos produtos e nas tecnologias necessárias à instituição, o grande problema é a reconversão de uma cultura que se tem vindo espontaneamente a enquistar ao longo dos muitos anos de funcionamento destas empresas sob a «batuta» das autoridades tutelares.

Este não é um problema exclusivamente nacional mas, no nosso caso, há adicionalmente que contar com as situações agravadas produzidas pelos anos de restrição quantitativa do crédito. Nesse sentido diríamos que não há tanto que siterar a cultura interna de cada organização mas modificar o conjunto de toda a cultura disseminada neste sector.

Felizmente que o português é tipicamente muito adaptável, pelo que estimamos que o esforço deve centrar-se na mobilização psicológica dos bancários apoiada em mecanismos credíveis de verdadeira avaliação de desempenho e no recurso a remunerações variáveis ajustadas à produtividade individualmente alcançada.



*As margens brutas de intermediação tendem a reduzir-se, entre outras razões, pela «concomência» de instituições novas e/ou estrangeiras com capacidade de trabalhar com pequenas margens de intermediação.*

<sup>1</sup> Docente na Faculdade de Economia da UNL.

Artigo escrito em Maio de 1990.

<sup>2</sup> Contratos conhecidos internacionalmente por FRA — FORWARD RATE AGREEMENT.

<sup>3</sup> Mercado em sentido lato, isto é, incluindo o MIT e o NMI tal como têm sido conhecidos até agora.

<sup>4</sup> Ver Art. 6.º da Directiva 88/361/CEE de 24/Jun/88 bem como o seu Anexo IV.

<sup>5</sup> Aqui consideradas como determinadas só pelos depósitos e não por quaisquer contas do Activo.

DO ANO LECTIVO DE 1989/90

# Entregues os diplomas do Curso Superior de Direcção Bancária

O esforço desenvolvido e os bons resultados obtidos pelos alunos do Curso Superior de Direcção Bancária do ano lectivo de 1989/90 receberam a devida consagração na cerimónia de entrega dos respectivos diplomas realizada no dia 28 do passado mês de Fevereiro, na sede da Associação Portuguesa de Bancos. Na mesma sessão, foram também entregues os prémios aos vencedores do concurso «A Gestão Bancária na Década de 90».

Integrado nas comemorações do 10.º Aniversário do Instituto de Formação Bancária. Na Mesa que presidiu à cerimónia, tomaram lugar o Secretário de Estado do Tesouro, Dr. Carlos Tavares, lideado pelos Presidente e Secretário-Geral da Associação Portuguesa de Bancos, respectivamente, Drs. Alexandre Vaz Pinto e Luis Brás Teixeira, o Prof. Dr. Valentim Xavier Pinto, Director da Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais da

Universidade Católica Portuguesa, o Prof. Dr. Fernando Aço da Fonseca, Director do Centro de Estudos Aplicados da mesma Universidade; e o Director-Geral do IFB, Dr. António Pereira Torres. Entre a assistência à cerimónia destacavam-se membros de conselhos de gestão e administração de Bancos e colaboradores do IFB, além dos alunos do Curso e os premiados no concurso «A Gestão Bancária na Década de 90». Pertenceu ao Dr. Alexandre

Vaz Pinto a abertura da sessão, que foi um novo passo para consolidar uma tradição que se renova a cada ano — a da conclusão de mais um Curso Superior de Direcção Bancária e da inerente formação de um novo grupo de quadros bancários para exercerem funções de responsabilidade ao nível de Direcção. Depois de saudar os presentes e aludir ao significado da cerimónia, o Dr. Alexandre Vaz Pinto deu a palavra ao Prof. Dr. Xavier Pinto, que, dirigindo-se



O secretário de Estado do Tesouro entrega o diploma a um dos alunos do ano lectivo 1989/90

aos novos diplomados, e após ter acentuado que o Sector Financeiro, e em particular a Banca, se encontra num ponto de viragem — e de viragem crítica —, fez uma exposição em que desenvolveu essa ideia e que foi orientada pelos seguintes tópicos: «A desregulamentação e liberalização de um sector estritamente regulamentado e protegido durante séculos, juntamente com a tendência para a desintermediação e a securitização ocorridas ao longo da última década, têm redundado numa concorrência acrescida, com erosão das margens de intermediação.

A concorrência interbancos e instituições financeiras, em geral, tem-se intensificado, com a conseqüente redução da rentabilidade das instituições.

Este fenómeno, conjugado com o excesso de capacidade — *overtanking* — num número significativo de países, está a forçar uma reestruturação do sector. Nas duas últimas décadas assistimos à reestruturação de todo um conjunto de indústrias tradicionais:

- a do ferro e aço (siderurgias);
- a dos estaleiros navais;
- a dos têxteis.

A alteração das condições do mercado, em simultâneo com o excesso de

capacidade, forçou essa reestruturação. A Banca defronta-se, precisamente, com esse tipo de condições:

- alteração dos mercados (produtos, concorrência, procura);
- modificação das técnicas operatórias;
- excesso de capacidade;
- concorrência intensa em muitos mercados.

Daí, os sinais de tensão que se observam na Banca de diversos países, especialmente nos EUA e Grã-Bretanha, acentuados agora pela quebra de actividade económica e pelas características especiais desta recessão.

A intensa concorrência tem levado um grande número de Bancos a incorrer em riscos excessivos:

- em crédito ao Terceiro Mundo, nos anos 70;
- em operações de *takeover*, *buyouts* e *junkbonds*, nos anos 80;
- em crédito imobiliário, mais recentemente.

A desregulamentação, em especial, levou a um endividamento considerável dos particulares, com garantia imobiliária. Este endividamento que, nos Estados Unidos, era de 1,05% do PNB, no início dos anos 80, passou para 1,42%, no final da década; na Inglaterra, onde representava 62% do



rendimento disponível de particulares, subiu para 112% do mesmo rendimento.

O endividamento ou facilitação do crédito sobre imóveis contribuiu para inflacionar os preços destes últimos.

Ora, a política monetária restritiva precipitou a queda desses valores, reduzindo as garantias e levando os bancos a cortar crédito. Ao mesmo tempo, o elevado endividamento dos particulares conduziu à redução das despesas dos consumidores, o que, agravado pela crise do Golfo, precipitou e acentuou a recessão.

Por sobre isto, nos EUA entrou em vigor a 1.ª fase da nova regulamentação sobre 'rácios de solvabilidade', desencadeando o chamado *credit-crunch*, que pode retardar a retoma da actividade económica. Mas que formas assume e que características apresenta, essencialmente,

a reestruturação, necessária e em curso, na Banca?

O Prof. Xavier Pintado encerrou a sua intervenção, citando as seguintes alíneas:

- a) Alteração do objectivo estratégico: de óptica da *marketshare* ou do *asset growth* para o enfoque na rentabilidade.
- b) Redução de custos, nomeadamente pelas



**Dr. Alexandre Vaz Pinto** — Abriu a sessão, saudando os presentes e destacando o significado da cerimónia de entrega de diplomas aos alunos do Curso Superior de Direcção Bancária







- seguintes vias:
- Automação.
  - Neting.
  - Redução de níveis de staff.
  - Abandono de serviços não produtivos; especialização.
  - Concentração no mercado interno (recuo na globalização).
  - Mergers e participações

**Prof. Xavier Pintado** — Vincou que o Sector Financeiro, e em particular a Banca, se encontra num ponto de viragem — e de viragem crítica.

cruzadas.»  
 A seguir à intervenção do Prof. Dr. Xavier Pintado, procedeu-se à distribuição de diplomas aos alunos do Curso Superior de Direcção Bancária do ano lectivo de 1989/90, simultaneamente testemunho de bom aproveitamento e garantia de que esses quadros bancários estão agora melhor preparados para ajudar as instituições em que trabalham a enfrentar os novos desafios, designadamente o de 1993. Assim, a atribuição desses diplomas significa que foi atingido, mais uma vez, o objectivo do Curso Superior de Direcção Bancária — formar e aperfeiçoar quadros superiores que possam conduzir as instituições de crédito ao nível de excelência que a concorrência internacional exige. Um objectivo alcançado todos os anos, graças à eficaz colaboração entre o Instituto de Formação Bancária e a Universidade

Católica e a um quadro docente de que fazem parte personalidades nacionais e estrangeiras altamente qualificadas e conhecidas internacionalmente. Depois da distribuição de diplomas aos alunos do Curso Superior de Direcção Bancária, procedeu-se à entrega dos prémios aos vencedores do concurso «A Gestão Bancária na Década de 90».

Os distinguidos neste concurso foram Fernando da Luz Soares, do Banco Português do Atlântico, contemplado com o Segundo Prémio, no valor de cem mil escudos, e uma placa comemorativa, e Salviano da Paixão Zagalo de Lima, do Banco Fonecas & Burnay, a quem foi atribuída uma Menção Honrosa, tendo recebido, igualmente, uma placa comemorativa. (Sobre o concurso «A Gestão Bancária na Década de 90» ver ainda notícia nas páginas seguintes.)  
 A sessão foi encerrada pelo Secretário de Estado do Tesouro, que sublinhou a importância da formação dos quadros bancários portugueses, especialmente neste momento, quando é certo que, em 1993, Portugal vai entrar numa fase de competição acelerada, para a qual as instituições bancárias

portuguesas têm de dispor de condições que lhes permitam bater-se com a concorrência europeia. O Dr. Carlos Tavares referiu-se, também, a propósito, à necessidade de o Governo assegurar a definição de quadros normativos adequados, lembrando, nesse sentido, a acção governativa desenvolvida em colaboração com o Banco de Portugal e a Associação Portuguesa de Bancos.

Depois de destacar a passagem ao regime de controlo monetário indirecto, o Secretário de Estado do Tesouro referiu que a taxa de inflação constitui, actualmente, o grande ponto de descontrolo entre o nosso país e a Comunidade Económica Europeia, adiantando que «para que Portugal possa avançar no quadro da construção da União Económica e Monetária tem que resolver esse problema».

O Dr. Carlos Tavares tratou, ainda, na sua intervenção, dos modos de financiamento do Estado, tendo recordado os progressos efectuados o ano passado, para afirmar, em seguida, que, neste campo, o Governo manterá as mesmas linhas de actuação e que a gestão da dívida pública conhecerá novo desenvolvimento. □



**Dr. Carlos Tavares** — Referiu-se à importância da formação dos quadros bancários portugueses, num momento em que a Banca nacional tem de bater-se com a concorrência europeia

# Final do jogo bancário dis com grande entusiasmo

1980—1990



ANIVERSÁRIO

A equipa «JB 90», da Caixa Geral de Depósitos, foi a vencedora do «Jogo Bancário».

iniciativa integrada nas comemorações do 10.º Aniversário do Instituto de Formação Bancária.

A final, que foi muito competitiva e decorreu no dia 25 do passado mês de Maio, no Novotel, em Lisboa, teve a participação de 22 concorrentes integrados em cinco equipas: «JB 90», «BPA-Pombal», «Os Pretos», «BESCL Team» e «Qualquer dos Titulares».

O primeiro contacto entre os concorrentes já se registara, porém, no dia anterior, no mesmo local onde a prova decorreu, principalmente durante o jantar de acolhimento e a sessão de apresentação que se lhe seguiu, os quais contribuíram para uma maior aproximação entre as equipas participantes e para a criação do ambiente de cordialidade que se manteria até ao final do «Jogo Bancário».

Iniciada a prova, às 9 horas



A equipa vencedora tomando decisões para uma das jogadas

## Uma aposta em técnicas de formação

O Instituto de Formação Bancária, desde há mais de dez anos que desenvolve uma actuação vinculada no âmbito da formação orientada para a gestão. E faz uma procura incessante de meios para tornar eficaz o efeito das acções de formação na área da gestão.

As técnicas pedagógicas de maior eficácia situam-se ao nível da representação de ambientes de trabalho. Assume particular relevo poder reproduzir situações-exemplo de casos possíveis com que o profissional financeiro se poderá confrontar ao longo da sua carreira. A importância das soluções informáticas neste campo é enorme. A representação através de modelos cujas variáveis se comportem de forma similar à realidade tornam acessível a qualquer profissional testar as suas capacidades de gestão sem riscos para a instituição onde trabalha. É, assim, possível com a utilização destes métodos uma boa relação formação-resultados motivando os profissionais para o aperfeiçoamento e controlo das suas formas de actuar. A eficácia destes métodos — ditos simulações — reside no próprio treino em si, na possibilidade de se representarem situações de interacção entre vários elementos — tão próprio da gestão —, de estimular o impacto positivo de ambientes concorrenciais, no fundo, testar diferentes formas e

estratégias de actuação. Contrapô-las, identificar os pontos fortes e fracos de cada uma e, acima de tudo, aprender fazendo, errando, e não ser realmente penalizado pelo erro. Acima de tudo é criar experiência (embora simulada) profissional e de gestão.

Oportunamente, e para comemorar o seu 10.º Aniversário, o IFB lançou uma iniciativa inovadora para o universo bancário — o Jogo Bancário. Um jogo de gestão que, a exemplo de muitos outros, procura conciliar três parâmetros-chave da formação: treinar, competir, motivar. Treinar porque se trata de testar processos de trabalho, organizando, tomando decisões, prevendo situações, planeando, estabelecendo linhas de acção, fixando objectivos, controlando o desempenho e corrigindo erros. Competir porque coloca em confronto várias formas distintas de pensar e de actuar, diferentes metodologias, conceitos e valores, com o objectivo de cada um se evidenciar mais do que os outros. Motivar pelo desafio que constitui o trabalho de equipa e o processo de decisão e o envolvimento num projecto ao mesmo tempo ambicioso e divertido.

O Jogo Bancário foi desenvolvido pelo Chartered Institute of Bankers e visa simular a actuação de várias equipas, em

# putada

da manhã do dia 25, cada uma das equipas concorrentes teve que tomar, até ao final da competição, às 19 horas desse mesmo dia, cinco decisões, de uma forma intensiva, sobre a gestão de uma agência bancária. Cada uma das equipas trabalhava em grupo, numa sala distinta, e sensivelmente de hora e meia em hora e meia tinha de fazer a entrega da sua decisão ao coordenador do «Jogo Bancário».

Após todos os grupos terem feito a entrega das suas decisões, havia um período de meia hora em que, através da utilização de um computador, se fazia o processamento dos resultados. Partia-se então para a decisão seguinte, num processo sucessivo que



O Director-Geral do IFB, tendo a seu lado o Dr. António Miranda, coordenador do «Jogo Bancário», entrega o prémio a um dos elementos da equipa vencedora

ocupou todo o dia e mostrou o empenho e o entusiasmo dos concorrentes, mas também deixou vincado o grande espírito de convivência entre os elementos de todas as equipas, que fizeram demonstração de grande abertura entre si, não

permitindo que o facto de estarem em concorrência e de serem de bancos diferentes perturbasse o mínimo que fosse o óptimo relacionamento humano que foi timbre desta final. O nome da equipa vencedora viria a ser revelado durante o jantar de

encerramento do «Jogo Bancário», durante o qual também foram distribuídos os respectivos prémios. Participaram no jantar, que foi presidido pelo Director-Geral do IFB, Dr. Pereira Torres, representantes de bancos com equipas que tomaram parte na final e

## o de elevado índice de eficácia

que cada uma desempenha o papel do gerente de uma agência bancária. Todas as equipas são chamadas a tomar decisões relacionadas com a actividade bancária normal e que afectam o volume e o tipo de negócios efectuados e o respectivo resultado. As áreas de decisão incluem: a gestão do quadro de pessoal, a agenda do gerente, as disponibilidades de caixa, as taxas de juro e concessão de crédito a empresas e particulares, comissões sobre as contas de empresas e de particulares, despacho sobre as operações de crédito. Todas as agências têm o mesmo universo de clientes potenciais e o volume de negócios é determinado pelo número de contas existentes.

As vantagens não são só evidentes do lado do participante, desenvolvendo-o nas componentes profissional e humana (ao fortalecer o espírito de equipa, a comunicação, a inovação e a vontade de vencer e aprender), mas também do lado das instituições. Organizações com colaboradores motivados, competentes e criativos têm-se demonstrado as mais competitivas no ambiente actual, e não é de crer que se altere nos próximos anos. Assim, o investimento dos bancos na formação do seu pessoal torna-se crítico. O Jogo Bancário é um projecto que permite às instituições formarem o seu pessoal a

um baixo custo, quer monetário quer de tempo. De facto, sendo o Jogo Bancário realizado por correspondência, não se torna necessária a libertação de pessoal do local de trabalho. Os participantes dedicam parte do seu tempo livre a esta actividade, constituindo por isso uma forma de autoformação. O custo monetário é muito baixo devido ao elevado índice de eficácia (formação-resultados), mantendo o pessoal em formação durante um período de tempo particularmente longo, pagando apenas o preço da inscrição inicial das equipas. Cremos, por isso, que o Jogo Bancário se institucionalizou em definitivo e as próximas edições representarão um sucesso cada vez maior. Da primeira vez foram cerca de 800 pessoas a proporem-se para participar nesta iniciativa.

### Vai arrancar a edição 1991/92 do Jogo Bancário

O Jogo Bancário 1991/92 vai arrancar e todos estamos prontos para, com um papel mais activo dos departamentos de formação dos bancos, bater este «record». Pela nossa parte tudo faremos para que o êxito do Jogo Bancário seja uma constante. □

ANTÓNIO MIRANDA



O sr. Robert Jermyn faz entrega ao Dr. Pereira Torres de uma salva de prata oferecida pelo Chartered Institute of Bankers de Londres ao IFB, a propósito do 10.º Aniversário deste Instituto

◀ outros convidados, como foi o caso do representante do Chartered Institute of Bankers de Londres, Sr. Robert Jermyn, além de directores e colaboradores deste Instituto ligados à competição, designadamente ao apoio informático e ao

secretariado.

O jantar de encerramento deu oportunidade ao coordenador do Jogo, Dr. António Miranda, para fazer uma breve análise sobre a forma como se desenvolveu a final, seguindo-se-lhe no uso da palavra o Sr. Robert Jermyn, que se referiu às

vantagens da cooperação entre o IFB e o Chartered Institute of Bankers de Londres.

No final da sua intervenção, o sr. Robert Jermyn fez entrega ao Dr. Pereira Torres de uma salva de prata oferecida ao IFB pelo Chartered Institute of

Bankers de Londres, com referência ao 10.º Aniversário do IFB e com a qual aquela instituição centenária e prestigiosa pretendeu marcar a excelente colaboração que mantém com este Instituto. O encerramento do «Jogo Bancário» pertenceu ao Dr. Pereira Torres, que acentuou o relevo da iniciativa no contexto da Formação Bancária, sublinhando a sua importância para a Banca. O Dr. Pereira Torres referiu-se depois à prevista realização anual destas iniciativas, a integrar futuramente em âmbito internacional, disputando-se uma finalíssima entre os vencedores do jogo em diferentes países que vêm também organizando o seu «Jogo Bancário». Por último, o Director-Geral do IFB fez o anúncio dos vencedores, tendo estes recebido em seguida os respectivos prémios, que foram de 250 mil escudos para a equipa vencedora e de 100 mil escudos para a classificada em segundo lugar. □

#### EQUIPAS PARTICIPANTES NA FINAL

Nome da equipa	Nomes dos componentes	Banco	Localidade	Classificação — Pontos
JB 90	António Rodrigues Manuel Rodrigues Teresa Figueiredo Alicia Matos João Mota António Gaspar	CGD	Loures	1.º — 1381,2
BPA-Pombal	Jorge Neves Augusto Páramos Manuel Barroso Jacinto Lopes Luís Leal Mário Santos	BPA	Albergaria dos Doze — Pombal	2.º — 1371,6
Os Pretos	Rui Leirós José Oliveira Pinto Eduardo Carvalho Miguel Macedo José Sousa e Silva	BCP	Porto	3.º — 1270,5
Qualquer dos Titulares	Lúcio Jeremias Francisco Lemos Domingos Gregório	MG	Faro	4.º — 1253,2
BESCL Team	Jorge Monteiro José Ribeiro	BESCL	Lisboa	5.º — 1231,9

# Gestão bancária na década de 90



**N**O concurso «Gestão Bancária na Década de 90», uma das iniciativas do Instituto de Formação Bancária para comemorar o seu 10.º Aniversário, o concorrente Fernando da Luz Soares, do Banco Português do Atlântico, foi distinguido com o 2.º prémio. Do facto demos notícia na nossa anterior edição e também referimos

nesta, no âmbito da notícia sobre a cerimónia de distribuição de diplomas aos alunos do Curso Superior de Direcção Bancária. No final da cerimónia, «Inforbanca» teve um breve diálogo com Fernando da Luz Soares, procurando saber a sua opinião sobre o concurso e o tema escolhido. Na nossa próxima edição publicaremos a introdução

de Fernando da Luz Soares ao trabalho que apresentou ao concurso «A Gestão Bancária na Década de 80». Sob o título «Caracterização esperada no negócio bancário nos anos 90», essa introdução faz um «Relance sobre a evolução da Banca Internacional e ocupa-se ainda de 'A Banca Portuguesa no Contexto Actual'». □

## Não é fácil fazer futurologia em gestão

**«Inforbanca»** — O Concurso «Gestão Bancária na Década de 90» que comentário lhe suscita?

**Fernando da Luz Soares** — Foi uma iniciativa louvável e muito apropriada à comemoração do 10.º Aniversário do Instituto de Formação Bancária, tendo em conta a sua actividade específica.

**«Inf.»** — Ficou satisfeito com o tema proposto ou considera que haveria outro mais interessante?

**F.L.S.** — O tema é aliciante, embora o entenda demasiado genérico, e não muito acessível ao universo de pessoas a que o mesmo se destinou: os bancários. É que, por um lado, a crescente especialização das diversas funções bancárias limita a visão global da gestão e, por outro, não é fácil, neste tempo de mudanças permanentes, fazer futurologia em gestão e, de modo particular, na área financeira.

Creio que o número de concorrentes aumentaria se fossem definidos temas mais específicos sobre a actividade bancária.

**«Inf.»** — Que representou para si participar no concurso?

**F.L.S.** — Foi, antes de tudo, um desafio que coloquei a mim mesmo. Nunca havia participado em concursos desta natureza e, portanto, tenfei-me,

embora com muito pouco tempo, dado que tomei conhecimento do concurso já muito próximo da data de entrega dos trabalhos.

**«Inf.»** — Já tinha tido oportunidade de reflectir sobre o tema ou foi obrigado pela sua participação nesta iniciativa do IFB a um trabalho total de pesquisa e estruturação?

**F.L.S.** — O tema para mim tem sido objecto natural de reflexão ao longo das diversas funções que tenho desempenhado na minha carreira profissional. Assim, o meu trabalho constituiu essencialmente uma tarefa de sistematização das minhas próprias ideias sobre a complexa questão da Gestão Bancária.

Tendo em consideração que o trabalho foi fundamentalmente uma visão geral dessa gestão, e ainda perante o limite de páginas imposto pelo regulamento, a sua elaboração não se baseou em grande preocupação de pesquisa.

**«Inf.»** — Sentiu-se desiludido pelo facto de não lhe ter sido atribuído o primeiro prémio? A posição que conquistou actua em si como desmotivadora ou incentivadora?

**F.L.S.** — Não obstante o concurso apresentar um grande pendor técnico, a partida não foram definidos princípios



a que deveriam obedecer os trabalhos nem critérios para a sua avaliação, o que naturalmente veio conceder ao júri uma inteira e ampla liberdade de actuação. Ora, perante a decisão do júri de não atribuir o primeiro prémio e tendo o meu trabalho obtido o segundo, fica-me a dúvida sobre o seu valor intrínseco. Neste sentido, não me sinto desiludido ou desmotivado mas, e tão-só, perplexo. Concorri como mero exercício intelectual e com o único objectivo de testar a minha aptidão técnica para este tipo de trabalho. Alcancei uma boa classificação, por isso estou satisfeito consigo mesmo, o que é para mim recompensa valiosíssima. □



## Criado o Instituto

O desenvolvimento do projecto dos Cursos Regulares levou à criação do Instituto Superior de Gestão Bancária, instrumento necessário à concretização de mais uma etapa — digamos que o 3.º Nível — daquele projecto, como estrutura integrada e sequencial de formação que sempre se teve em vista.

Os cursos, ao nível de que agora se trata, têm já em vista a formação de quadros para as instituições bancárias em diferentes domínios da sua actividade, pretendendo-se, com a formação a proporcionar, promover a adequação desses quadros às novas realidades económico-financeiras resultantes, nomeadamente:

- da internacionalização da nossa economia, decorrente da integração na CEE;
- do aumento de competitividade na Banca, motivado pela reprivatização do

sector e pela desregulamentação;

- das inovações financeiras, comerciais e tecnológicas.
- Assim, considerou-se adequado que tais cursos tenham nível superior, conferindo o grau de Bacharel. Portanto, e nos termos da legislação que regulamenta o ensino superior privado e cooperativo, houve que criar no IFB um estabelecimento de ensino com a designação de INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO BANCÁRIA, dotado de órgãos próprios, nomeadamente um **Conselho Científico-Pedagógico que integra algumas personalidades com o grau académico de Doutor**, e que é presidido pelo Prof. Ernâni Rodrigues Lopes. Fazem ainda parte do Conselho os Profs. Fernando Adão da Fonseca, Miguel Athayde Marques e João Borges da Assunção, docentes universitários, e os Drs. Armindo Ribeiro

Mendes, Director do Crédito Predial Português e docente universitário, Augusto Athayde, Presidente do Banco Internacional de Crédito, e Luís Braz Teixeira, Secretário-Geral da Associação Portuguesa de Bancos. O Instituto Superior de Gestão Bancária assegurou a colaboração, como Consultor Pedagógico, do Prof. George Harland, Director da «Open University», do Reino Unido.

O pedido de criação do Instituto Superior de Gestão Bancária, organizado de acordo com os requisitos da lei, foi oportunamente entregue no Ministério da Educação, que mostrou grande receptividade ao projecto, aguardando-se a todo o momento o seu reconhecimento formal.

### Início de actividade

A actividade do ISGB terá início no ano lectivo de 1991/92, arrancando em

## Cursos Regulares passam a ter

O êxito até aqui alcançado pelos Cursos Regulares, que são hoje uma realidade bem conhecida, leva-nos a acreditar que estamos no caminho certo. A comprová-lo está o facto de, desde 1989, terem sido 23 as instituições que incluíram nos seus planos de formação os Cursos Regulares, que, nos seus dois níveis em funcionamento, são, neste momento, frequentados por mais de dois milhares de participantes. Na altura do arranque dos Cursos Regulares, foram explicadas as razões que levaram o Instituto de Formação Bancária a formular o apelo «Vença o Desafio»:

- Adaptação às necessidades de uma Banca em mutação;
  - Necessidade de proporcionar aos colaboradores bancários, através de um esquema integrado e progressivo, uma sólida formação de carácter geral.
- Passados dois anos torna-se, contudo, imperioso reflectir sobre o trabalho desenvolvido, para que possamos delinear o nosso futuro, tendo em conta sobretudo a necessidade de nos adaptarmos às regras do novo contexto em que as nossas actividades se vão desenvolver. Nesse novo contexto figura em lugar predominante a criação do Instituto Superior de Gestão

Bancária. O Ministério da Educação atribuiu a uma parte dos

Cursos Regulares uma certificação que os equipara ao actual 12.º ano. A

		DISCIPLINAS	
		OBRIGATORIAS	FACULTATIVAS
1.º NÍVEL	1.º Ano	Atendimento Comun. Escrita e Oral I Contabilidade Geral Economia Oper. Bancárias Gerais I Sist. Financ. Português	Inglês Integração Cultural
	2.º Ano	Cálculo Financeiro Comun. Escrita e Oral II Contabilidade Bancária Mercado Financeiro I Microinformática Oper. Banc. Estrangeiro I	Inglês Integração Cultural
2.º NÍVEL	3.º Ano	Comun. Escrita e Oral III Direito Bancário Marketing Serv. Bancários Mercado Financeiro II Oper. Banc. Estrangeiro II Oper. Bancárias Gerais II	Inglês Integração Cultural

# Superior de Gestão Bancária

Outubro de 1991 o Curso de Gestão Bancária. Está estruturado o elenco de cadeiras bem como os respectivos programas, encontrando-se praticamente constituído o Corpo Docente, composto por Professores-Coordenadores (de Áreas Disciplin角度), coadjuvados por Professores-Adjuntos e Assistentes.

## São as seguintes as Áreas

**Disciplinares** deste Curso: Economia; Controlo e Análise Financeira; Cálculo Financeiro e Estatística Aplicada; Direito na Actividade Bancária; Mercado Financeiro I; Mercado Financeiro II; Crédito Bancário; Gestão Bancária I e Gestão Bancária II.

Prevê-se para o Curso uma duração de três anos, sendo leccionadas, no 1.º ano lectivo, as quatro primeiras Áreas Disciplin角度 mencionadas.

No campo pedagógico, a necessidade de possibilitar a frequência dos cursos a

profissionais bancários, exercendo a sua actividade em todos os pontos do País — desde Trás-os-Montes à Madeira e aos Açores — e não podendo disponibilizar-se integralmente, ao longo de vários anos lectivos, para uma actividade escolar exclusivamente presencial, leva o Instituto Superior de Gestão Bancária a encarar a utilização da metodologia de «ensino a distância» (auto-estudo assistido). Está em preparação o material pedagógico a facultar aos alunos no 1.º ano de funcionamento do Curso de Gestão Bancária, e estruturado todo o esquema de apoio presencial complementar.

As inscrições têm lugar de 24 de Junho a 15 de Julho, sendo as condições de admissão basicamente as seguintes: 12.º Ano e Prova Geral de Acesso ao Ensino Superior; posse ou frequência, no mínimo de dois anos, de um Curso

Superior. Em todos os casos os candidatos deverão, no entanto, submeter-se a provas sobre algumas matérias básicas do Curso Regular de Formação Bancária, e a entrevistas de apreciação. São dispensados da prestação de provas os candidatos que tenham já frequentado, com aproveitamento, essas disciplinas no Curso Regular, tendo preferência os que tenham concluído o 2.º Nível. As condições de admissão, completas, bem como outras informações detalhadas sobre o Curso de Gestão Bancária constam do respectivo «Guia Informativo», já largamente difundido por todas as Instituições associadas, de modo a poderem chegar, em tempo útil, ao conhecimento dos interessados. Podem também, os potenciais candidatos, obter informações junto dos serviços do Instituto de Formação Bancária. □

## certificação oficial

obtenção de tal certificação obriga, no entanto, a que se introduzam neles algumas adaptações, por forma a que correspondam às exigências do ensino oficial. Ainda que a principal preocupação dos Cursos Regulares tenha sido até aqui, e continuará a ser, a de responder às necessidades objectivas da formação na área bancária, para que possam corresponder ao exigido pelo Ministério da Educação, a fim de serem objecto de certificação, têm que ser inseridos no contexto mais global da Educação em Portugal. Deste modo, a par de um certificado profissional, os Cursos Regulares passarão

a proporcionar um currículo escolar ou académico.

Assim, a partir do ano lectivo de 1991/92, o 1.º e 2.º Níveis dos Cursos Regulares estruturar-se-ão como se pode ver no quadro junto.

### Regime Transitório

O novo elenco de disciplinas vigorará a partir do ano lectivo de 1991/92 a iniciar em Outubro próximo. Aos formandos que transitam para os 2.º ou 3.º anos será dada oportunidade de realizarem exames nas disciplinas que passam a estar incluídas no(s) ano(s) anteriores.

### Disciplinas Facultativas — Obtenção da equivalência ao 12.º ano

As disciplinas assinaladas (Inglês e Integração Cultural) são facultativas. Destinam-se a proporcionar a obtenção do 12.º ano aos alunos que não o possuem e que o desejem.

Os formandos que, em 1991, venham a terminar o 2.º Nível ou os que se encontrem inscritos no ano lectivo de 1991/92 e pretendam obter equivalência poderão, no ano lectivo de 1991/92, obter aproveitamento nas disciplinas em falta. Para o efeito o IFB divulgará oportunamente esquemas adequados de acompanhamento. □



## CURSOS REGULARES

# Os exames de Fevereiro/91

**D**E acordo com o planeamento estabelecido decorreram em 16 de Fevereiro os exames referentes às seguintes disciplinas:

### 1.º Nível 1.ª Fase

- Contabilidade Geral
- Operações Bancárias Gerais I

### 1.º Nível 2.ª Fase

- Comunicação Escrita e Oral II
- Microinformática
- Operações Bancárias Estrangeiro I

### 2.º Nível 2.ª Fase

- Cálculo Financeiro II e Estatística
- Mercado Financeiro II
- Direito Bancário II

Os exames decorreram em: Vila Real, Braga, Porto, Viseu, Coimbra, Lisboa, Portalegre, Évora, Faro, Funchal, Ponta Delgada, Angra do Heroísmo, Horta e contaram com o apoio de uma vasta equipa que inicialmente procedeu à elaboração das

provas e depois à realização dos exames.

Dos cerca de 2200 formandos de 21 instituições, que estão envolvidos nos Cursos Regulares neste ano lectivo, realizaram provas cerca de 77,5%. Em 8 de Junho, decorreram os exames das disciplinas de:

### 1.º Nível 1.ª Fase

- Atendimento
- Economia I
- Comunicação Escrita e Oral I

### 1.º Nível 2.ª Fase

- Cálculo Financeiro I
- Mercado Financeiro I
- Direito Bancário I

### 2.º Nível 2.ª Fase

- Operações Bancárias de Estrangeiro
- Sistemas de Informação na Banca
- Técnicas de Liderança

Em 21 de Setembro de 1991 serão realizados exames de 2.ª época em todas as disciplinas do 1.º e 2.º níveis.

## OS RESULTADOS DOS EXAMES DE 16/02/91

DISCIPLINA	MÉDIA DO EXAME	APROVADOS	NÃO APROVADOS
Contabilidade Geral	67,29%	61%	39%
Operações Bancárias Gerais I	75,90%	84%	16%
Comunicação Esc. e Oral II	71,34%	78%	22%
Microinformática	70,27%	72%	28%
Operações Banc. Estrangeiro I	60,38%	90%	10%
Cálculo Financ. I e Estatística	74,74%	75%	25%
Direito Bancário II	71,49%	74%	26%
Mercado Financeiro II	65,34%	60%	40%

# VOCÊ SABE TU

Se pensa que sim, experimente fazer o teste que lhe propomos. Ele foi elaborado a partir de 20 questões sobre a actividade bancária anteriormente utilizadas no material pedagógico dos Cursos Regulares de Formação Bancária. Damos-lhe a solução na pág. 29. Depois só terá de fazer contas. Por cada resposta certa somará 5 pontos e por cada uma que errar descontará 1,66 pontos (correspondentes a 1/3 da cotação de cada pergunta). Se estiver muito hesitante é pois preferível não responder.

**A)** Quanto à sua organização interna, podemos considerar que as Normas Fundamentais — Regulamentações do 1.º Nível, no contexto das Normas de Aplicação Permanente — são constituídas por três grandes partes.

São elas:

- 1 — Cabeçalho; texto, referências.
- 2 — Cabeçalho; assunto, texto.
- 3 — Indicações técnicas, referências, desenvolvimento.
- 4 — Assunto, indicações técnicas e texto.

**B)** O EMIREC está presente:

- 5 — Na consulta de um horário fixado.
- 6 — Num debate televisivo.
- 7 — Na leitura de um livro.
- 8 — Na audição de um programa radiofónico.

**C)** Considera-se que há difusão de informação, sempre que:

9 — Estamos perante a existência de feedback.

10 — Se estabelece entre emissor e receptor uma comunicação sem reciprocidade.

11 — O processo de comunicação não é simples e linear.

12 — O processo de comunicação é circular e dinâmico.



# DO?

**D)** Para ser um bom profissional de atendimento é:

- 13 — Necessário abdicar das suas características pessoais.
- 14 — Importante saber comunicar eficazmente.
- 15 — Suficiente conhecer bem as operações bancárias.
- 16 — Indispensável dar sempre razão ao cliente.

**E)** O sr. Barros vai fazer um pagamento ao seu amigo António da Silva no valor de 300 000\$00. O sr. Barros é portador de um cheque desse mesmo montante, sacado por Helena Fortes e emitido à sua ordem.

Para que o sr. Barros transmita esse cheque ao sr. António Silva, é obrigatório que efectue um endosso:

- 17 — Completo.
- 18 — Incompleto.
- 19 — Não à ordem.
- 20 — No verso do cheque.

**F)** Na Conta de Exploração, as contas abaixo discriminadas apresentam todas saldo:

- 21 — Credor-Proveitos/Amortizações e Provisões/Resultado Líquido.
- 22 — Credor-Custos das Vendas/Despesas com Pessoal/Outros Custos.
- 23 — Devedor-Despesas com Pessoal/Despesas Financeiras/Amortizações e Provisões.
- 24 — Devedor-Custos das Vendas/Despesas com Pessoal/Resultado Líquido.

**G)** Que nome se dá ao ramo da economia que estuda os recursos afectos a uma empresa?

- 25 — Microeconomia.
- 26 — Economia de Mercado.
- 27 — Microeconomia.
- 28 — Economia de Recursos Interiores.

**H)** Qual é, daqui a um ano e com uma taxa de juro anual de 15%, o capital comum de 150 000\$00, 200 000\$00 e 300 000\$00, respectivamente vencíveis dentro de um ano, dois anos e ano e meio? (Despreze os centavos).

- 29 — 600 400\$00
- 30 — 603 664\$00
- 31 — 649 600\$00
- 32 — 650 000\$00

**I)** Num amostra de 50 participantes dos Cursos Regulares a variável notas assumiu os valores do conjunto {0, 50, 60, 75, 95}. A variável notas é:

- 33 — Discreta.
- 34 — Dependente.
- 35 — Contínua.
- 36 — Descontínua.

**J)** Uma emissão de acções, com preferência a accionistas:

- 37 — É sempre realizada através de subscrição privada.
- 38 — É uma operação de Mercado Monetário Primário.
- 39 — Pode ser realizada através de subscrição pública.
- 40 — Não implica entrada de fundos na empresa.

**K)** No Mercado Monetário Interbancário as instituições financeiras transaccionam entre si:

- 41 — CLIP e BT.
- 42 — Acções.
- 43 — Títulos de Participação.
- 44 — Excessos de liquidez.

**L)** Qual a rubrica que respeita a constituição do investimento, através da captação da poupança?

- 45 — Empréstimos por Obrigações.
- 46 — Mais-valias Realizadas.
- 47 — Resultados antes de Impostos.
- 48 — Amortizações.

**M)** Qual das seguintes afirmações caracteriza MELHOR a CPU (Unidade Central de Processamento)?

- 49 — É responsável pelo controlo e execução de todas as tarefas necessárias ao funcionamento do microcomputador.
- 50 — É responsável pelo controlo da Unidade de Armazenamento e Lógica (ALU).
- 51 — É responsável pelo controlo e acesso aos discos e/ou disquetes.
- 52 — É responsável pela execução das operações lógicas.

**N)** A organização lógica de um SGBD define:

- 53 — O modo como os dados são gravados e as relações estabelecidas entre eles.
- 54 — A natureza da informação acessível a cada tipo de utilizador.
- 55 — A forma de articulação da informação entre os diversos ficheiros componenantes.
- 56 — Os níveis de acesso dos diversos utilizadores.

**O)** Escolha, das seguintes alternativas, a única em que o conteúdo das expressões «Frete», «Seguro» e «Reembolso do Crédito» está incluído:

- 57 — Transferências Unilaterais e Capitais.
- 58 — Invisíveis Correntes e Mercadorias.
- 59 — Capitais e Invisíveis Correntes.
- 60 — Mercadorias e Transferências Unilaterais.

**P)** As operações de importação e de exportação de mercadorias originam a emissão, pelas alfândegas, de:

- 61 — Documento Único (DU).
- 62 — MECEX.
- 63 — Documento de Dominação Bancária.
- 64 — BAICP/BAECP.

**Q)** O que pode dificultar a adesão de um país ao mecanismo de câmbio do Sistema Monetário Europeu é:

- 65 — O baixo nível de reservas cambiais.
- 66 — A existência de uma taxa de inflação superior à dos restantes países.
- 67 — O facto de não possuir reservas de ouro em quantidade.
- 68 — Uma baixa taxa de cobertura das importações pelas exportações do comércio comunitário.

**R)** Um líder, geralmente, ultrapassa, com maior facilidade, um conflito do tipo:

- 69 — Latente e objectivo.
- 70 — Descoberto e subjectivo.
- 71 — Encoberto e subjectivo.
- 72 — Descoberto e objectivo.

**S)** A inabilitação:

- 73 — Aplica-se apenas a maiores.
- 74 — Atinge os direitos patrimoniais e pessoais do inabilitado.
- 75 — Apenas pode ser requerida ao tribunal pelos parentes do potencial inabilitado.
- 76 — Não tem repercussão na movimentação das contas bancárias do inabilitado.

**T)** A garantia bancária:

- 77 — É uma modalidade das chamadas garantias gerais.
- 78 — Celebra-se sempre por documento particular reconhecido notarialmente.
- 79 — Faz com que o banco assumam o papel de principal pagador.
- 80 — É, em regra, uma operação em si mesma interessante e muito lucrativa para a Banca.

RESPOSTA  
ADUÍ

1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	12
13	14	15	16
17	18	19	20
21	22	23	24
25	26	27	28
29	30	31	32
33	34	35	36
37	38	39	40
41	42	43	44
45	46	47	48
49	50	51	52
53	54	55	56
57	58	59	60
61	62	63	64
65	66	67	68
69	70	71	72
73	74	75	76
77	78	79	80

NÚMERO DE  
RESPOSTAS CERTAS C =

NÚMERO DE  
RESPOSTAS ERRADAS E =

Para calcular o número de pontos que obteve, empregue a seguinte fórmula:

$$N.º \text{ de pontos} = (C - E) \times 5$$

# Outras acções do IFB

Concorrência, internacionalização, espaço único europeu, qualidade, novos produtos financeiros, novos serviços, novas tecnologias, fusões, globalização, securitização...

A Banca e os bancários enfrentam crescentes e poderosos desafios, que exigem respostas eficazes, todas elas passando necessariamente pela via da formação, que é a chave da melhoria dos recursos humanos.

Essa é a via do Instituto de Formação Bancária, que, além do seu programa normal de cursos, tem desenvolvido um conjunto de iniciativas visando aumentar a preparação dos quadros bancários para enfrentarem o novo e complexo mundo em que as suas actividades se desenvolvem actualmente.

Nestas páginas damos nota de algumas das iniciativas realizadas nesse sentido. □



## Jornadas sobre estratégias de form

**G**ESTORES, administradores e directores de pessoal de Bancos Associados participaram na «Jornada sobre Estratégias de Formação», promovida pelo Instituto de Formação Bancária no dia 11 do passado mês de Março. Pretendeu esse encontro dar a conhecer várias experiências no domínio da formação, com base em apresentações efectuadas por representantes de organizações de três países europeus: Wolfgang

Rautenberg, Vice-Presidente do Central Personal Department do Deutsche Bank, de Frankfurt; Pierre de Bets, ex-Director da Formação na Générale de Banque, de Bruxelas, e Consultor nas Comunidades Europeias — na D.G.IX; e Alain van Bockstal, Director-Geral do Centre de Formation de la Profession Bancaire, de Paris. Na sequência das apresentações feitas, os participantes tiveram oportunidade de estabelecer um debate que não só lhes



## ação

proporcionou dados para reflexão sobre o desenvolvimento da qualidade dos Recursos Humanos nas suas instituições, como também lhes deu a conhecer as preocupações vividas hoje, no domínio da formação, naquelas importantes organizações europeias. A «jornada» constituiu ainda uma oportunidade para uma avaliação do projecto dos Cursos regulares do IFB, a qual foi feita pelos Drs. Simão Dores e José Dias, da Direcção de Pessoal da Caixa Geral de Depósitos. □

# A integração monetária europeia e o sistema bancário português

O Instituto de Formação Bancária promoveu no dia 18 do passado mês de Março um seminário dedicado ao tema «A Integração Monetária Europeia e o Sistema Bancário Português». Promovido pelo Banco Pinto & Sotto Mayor, para a sua Administração e quadros directivos superiores, o seminário foi preenchido com intervenções dos Drs. Vítor Constâncio e José Silva Lopes.

O Dr. Vítor Constâncio começou por fazer uma análise da evolução do Sistema Monetário Europeu,

tratando em seguida da problemática da adesão ao mecanismo de câmbio, após o que desenvolveu questões relacionadas com a União Monetária e o espaço financeiro europeu.

As relações entre o Sistema Monetário Europeu e política monetária portuguesa também foram focadas pelo Dr. Vítor Constâncio, que terminou a sua participação no seminário com uma perspectiva das consequências para o sistema bancário português dos desenvolvimentos anteriormente referidos.

O espaço financeiro

europeu foi também o tema dominante da intervenção do dr. José Silva Lopes, que traçou um quadro das novas condições de concorrência que se deparam aos bancos portugueses e das opções que se lhes oferecem para se adaptarem às tendências da evolução do sector financeiro. Referiu-se designadamente ao conceito de grupos financeiros e às ligações entre instituições de crédito e empresas não financeiras, e terminou o seu trabalho, tratando da regulamentação comunitária aplicável às instituições de crédito. □

# A qualidade total na banca

FORNECER exemplos muito concretos a qualidade nos bancos, bem como apresentar instrumentos e discutir a introdução e a gestão da Qualidade Total numa forma prática foram os objectivos do seminário «Qualidade Total na Banca», promovido

pelo Instituto de Formação Bancária e realizado nos dias 17 e 18 do passado mês de Maio.

O seminário, que decorreu no Hotel Sheraton, distinguiu-se a elementos da Direcção e quadros superiores do Banco Totta & Açores e teve como monitores Jan Rombouts, Secretário-Geral

do Institut Européen pour la Formation Professionnelle, em Paris; F. Decuyper, responsável pela «Qualidade na Banca» a nível estratégico no Banque de Bruxelles e M.H. le Youdec, responsável do núcleo estratégico da Caisse des Dépôts et Consignations de Paris. □

## Tecnologias da informação

**D**IZER-SE simplesmente que a informação e as tecnologias que lhe são próprias têm sofrido uma rápida evolução não chega para definir completamente as modificações que têm ocorrido nesse campo, que, na realidade, está a ser varrido por uma autêntica revolução.

Daí, as dificuldades que os empresários, os responsáveis pela gestão e os executivos sentem, de um modo geral, em tirar pleno partido das novas «armas» que estão ao seu dispor, embora tenham perfeita consciência da absoluta necessidade de se envolverem directamente na gestão das novas tecnologias, que não podem, de modo algum, ser território exclusivo dos Departamentos de Informática ou dos Sistemas de Informação.

Com o objectivo de preparar os titulares de cargos de gestão, no sentido de darem resposta adequada aos

desafios impostos pela revolução da Informação, o Instituto de Formação Bancária organizou o seminário «Tecnologia da Informação: uma arma estratégica», que decorreu entre os dias 25 e 27 do passado mês de Março, no Hotel Tivoli, em Lisboa. Esse seminário permitiu aos participantes identificar formas de aproveitar os avanços da tecnologia da Informação, transformando-os numa vantagem competitiva; conhecer as diversas estratégias a adoptar e saber avaliar as implicações das decisões tomadas pela concorrência, além de lhes ter dado capacidade para distinguir, entre as múltiplas opções de investimento em tecnologias da informação, quais as mais urgentes.

O monitor do seminário foi Dipak Khakhar, Director do Departamento de Sistemas de Informação e Ciências da Computação da Universidade de Lund □



## Ciclo de formação em telec

«**I**SDN-Banda Larga: Serviços, Tecnologias e Aplicações» foi o tema do 4.º seminário da série «Ciclo de Formação em Telecomunicações», realizado pelo Instituto de Formação Bancária nos dias 17, 18 e 19 do passado mês de Abril, no Hotel Tivoli. Sendo a Banca, por tradição, utilizadora de tecnologias avançadas, e havendo conhecimento de que está a ser preparado de forma acelerada pelas administrações telefónicas e empresas distribuidoras na Europa, EUA e Japão, o

fornecimento de um serviço de comunicações digital e integrado — Integrated Services Digital Networks (ISDN) —, impunha-se a realização de um seminário visando a formação aprofundada dos especialistas da área de Telecomunicações, para a utilização desse serviço, cujos «standard» estão em preparação, esperando-se a sua disponibilização nos próximos anos. Com efeito, embora existam já hoje disponíveis em alguns países europeus, nomeadamente na



## Mergers and acquisitions

**A** importância crescente das fusões, quer internas quer internacionais, nos países da Comunidade Económica Europeia, levou o IFB a realizar, de 25 a 27 do passado mês de Março, o seminário «Mergers and Acquisitions». Procurou-se, com esta iniciativa, proporcionar aos responsáveis por investimento e apoio a grandes empresas, pela implementação das políticas de aquisição e montagem

de operações especiais, e também por direcções financeiras, uma oportunidade de aprofundarem as formas de resposta eficaz a esses grandes desafios que se colocam hoje à gestão das empresas. As fusões foram abordadas, nesse seminário, numa óptica económica e estratégica, sendo lidas em consideração a lógica do «takeover», a análise estratégica das empresas, o ambiente regulador, a



## Comunicações

Alemanha, serviços base ISDN (banda estreita), a necessidade de informação integrada, nomeadamente, imagem em tempo real, levanta outro tipo de necessidades de largura de banda, pelo que o desenvolvimento da B-ISDN — Broadband ISDN se apresenta prioritário no panorama do desenvolvimento tecnológico em curso. Participaram no seminário, que teve Jean Pierre Condreux como monitor, técnicos e responsáveis das áreas de Telecomunicações e de Sistemas □

estrutura do capital e a integração das empresas, na sequência de um processo de fusão ou aquisição. A orientação do seminário, que decorreu nas instalações da Associação Portuguesa de Bancos, pertenceu ao Prof. Douglas Wood, e a James Eckford, respectivamente, Director e Director-Adjunto do Centro Internacional para a Banca e Serviços Financeiros da Manchester Business School □

# notícias da banca

A grande expansão que as Instituições Bancárias registaram nos últimos anos, como reflexo de uma estratégia que tem em conta a necessidade de fazer frente ao desafio da concorrência, muito especialmente ao derivado da adesão de Portugal à CEE, traduziu-se também na abertura de novos balcões, adensando a rede de cobertura do espaço nacional.

A partir desta edição e na intenção de ampliar a informação colocada ao dispor dos nossos leitores, «Inforbanca» passa a dar conta, com base em dados fornecidos pelo Banco de Portugal, da abertura de novos balcões. Segundo a última informação recebida do BP, os abaixo referidos começaram a funcionar depois do início do ano.

## Novos balcões

### Banco Comercial de Macau

- Porto — Praça Dr. Francisco Sá Carneiro
- Moscavide

### Banco Comercial Português

- Lagos

- Porto — R. Ceuta
- Valongo

### Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa

- Guarda-Gare
- Lisboa — Av.ª da Liberdade
- Lisboa — Av.ª Ant.ª Augusto de Aguiar
- Oliveira do Hospital

### Banco Internacional do Funchal

- Santa Cruz — Madeira

### Banco Português do Atlântico

- Pombal

### Banco Totta & Açores

- Termas S. Vicente — Entre-os-Rios

### Barclays Bank

- Lisboa — R. Augusta
- Lisboa — Av.ª de Roma

### Montepio Geral

- Almada — R. Padre António Vieira

### Crédito Predial Português

- Almada — Av.ª D. Nuno Álvares Pereira
- Torre da Marinha

### União de Bancos Portugueses

- Bragança

## VOCÊ SABE TUDO? (Soluções)

- A) 1
- B) 6
- C) 10
- D) 14
- E) 20
- F) 23
- G) 27
- H) 30
- I) 33
- J) 39
- K) 44
- L) 45
- M) 49
- N) 55
- O) 59
- P) 61
- Q) 66
- R) 72
- S) 73
- T) 80

**S**e, feitas as contas, obteve **80 ou mais pontos**, parabéns! Você domina já um quadro básico de conhecimentos da sua profissão. Os seus colegas verão muitas vezes em si um óptimo auxiliar ou mesmo uma «enciclopédia».

Se conseguiu entre **65 e 80 pontos**, podemos dizer que possui uma cultura bancária diversificada que não o deixará ficar mal quando se relaciona com a clientela ou com os seus colegas.

A obtenção de um resultado **inferior a 65%** revela algumas carências ou, pelo menos, que a sua actividade tem sido predominantemente exercida numa área específica. Ganhará se procurar diversificar os seus conhecimentos. □

# biblioteca

Dos livros que dão entrada na Biblioteca do Instituto de Formação Bancária, passamos a fazer uma breve selecção de títulos que se nos afiguram mais aliciantes e com maior interesse, sob algum ponto de vista, para todos os bancários.

Não se trata de selecção metódica, com propósitos orientadores, mas apenas de apontamento que pretende destacar conteúdos mercedores de maior atenção.

## «Megatrends 2000»

«MEGATRENDS 2000» surge, de certo modo, como a continuação, decorridos nove anos, de «Megatrends», publicado em português com o título de «Macrotendências». Segundo os autores estamos na alvorada de uma nova era. A década de 90, que culminará no milénio — o ano 2000 — será decerto diferente de qualquer outra anterior. «Megatrends 2000» identifica e descreve as mais importantes forças da década de 90 — as novas

macrotendências, que são as portas para o século XXI. Crescimento Económico Global, Renascimento das Artes, Socialismo de Mercado, Estilos de Vida Universais e Nacionalismo Cultural são algumas macrotendências identificadas no livro, que ainda aponta para a Privatização do Estado-Providência, a Idade da Biologia, o Avanço do Anel do Pacífico, a Liderança das Mulheres, o Reflorescimento da Religião no Terceiro Milénio e o Triunfo do Indivíduo.

Cada um de nós pode não concordar com algum ou até todos os elementos da visão do mundo que o livro apresenta, mas nem por isso essa perspectiva deixará de nos fornecer elementos para o nosso próprio jogo de criação de megatendências. Além do mais, o livro leva-nos a crer que o mundo, na década de 90, será o mundo das possibilidades. Autores: John Naisbitt e Patricia Aburdene. Editora: Pan Books, Ltd. — Londres, em associação com Sidgwick & Jackson □



## A excelência na banca

A gestão dos bancos comerciais tem estado, em toda a parte, a passar por uma crise de desregulamentação, de competição muito intensa, de introdução de novas tecnologias e novos produtos. A qualidade da gestão separará pois, no contexto desse confronto global, os vencedores e os vencidos do futuro. Tomando por base uma série de entrevistas com responsáveis de dezasseis bancos altamente prestigiados, escolhidos de entre um conjunto muito vasto por um painel independente de peritos bancários internacionais, *A Excelência na Banca* analisa e descreve as práticas de gestão e os valores que distinguem das demais todas essas instituições bancárias.

Conclui assim que o sucesso neste domínio se relaciona em elevado grau com a existência de uma cultura disponível para a permanente inovação, de valores fortemente partilhados pelas administrações, quadros e

restantes funcionários, de uma estratégia comercial muito orientada para a satisfação das necessidades dos clientes, de uma eficaz circulação de informações, de chefias fortes e consistentes, de um olhar atento aos recursos humanos, de uma insistência no trabalho de



equipa, de uma atenção muito particular aos resultados financeiros e, enfim, de um sólido e ponderado sistema de crédito. Autor: Steven I. Davis. Editor: Publicações Dom Quixote. □

# Calendário Cursos de Formação

## FORMAÇÃO DE BASE

### JUNHO

03 a 05	Economia I	
03 a 05	Cálculo e Aplicação de Capitais	
03 a 07	Operações Bancárias Gerais I	
03 a 07	Operações Bancárias Estrangeiro I	P
03 a 07	Operações Bancárias Estrangeiro I	
03 a 07	Contabilidade Geral	
06 a 07	Economia II	
17 a 19	Cálculo Financeiro I	
17 a 19	Direito Bancário I	
17 a 21	Contabilidade Bancária	
17 a 21	Atendimento	
17 a 21	Mercado Financeiro I	
17 a 21	Comunicação Escrita e Oral	P
17 a 21	Comunicação Escrita e Oral	
20 a 21	Cálculo Financeiro II	
20 a 21	Direito Bancário II	
24 a 26	Mercado Financeiro II	

## CICLO DE FORMAÇÃO DE GERÊNCIAS

### JUNHO

03 a 07	Mercado Financeiro e Títulos	
06 a 07	Novas Tecnologias	P
17 a 20	Novos Produtos Financeiros	
17 a 21	Introdução à Microinformática	
17 a 21	Crédito Bancário	P
24 a 25	Economia de Empresas	
24 a 29	Mercado Cambial e Financiamentos Externos	P
26 a 28	Contabilidade de Empresas	

### JULHO

01 a 05	Análise Económico-Financeira de Empresas	
08 a 12	Mercado Financeiro e Títulos	P
10 a 12	Matemática Financeira	
15 a 17	Projectos de Investimento	
15 a 18	Novos Produtos Financeiros	P
22 a 24	Direito Bancário	

### SETEMBRO

16 a 18	A Banca e o Sistema Económico	
19 a 20	O Meio Económico. Estrutura Económica Portuguesa	
25 a 27	Conceitos de Análise Estratégica	
30 a 04/10	Marketing Bancário	



## FORMAÇÃO INTERMÉDIA GERAL

### JUNHO

03 a 05	Contratos Bancários e Garantias do Crédito Bancário	P
03 a 05	Fiscalidade Bancária	P
03 a 07	Gestão de Risco em Mercados Internacionais	P
11 a 14	Operações Documentárias no Comércio Internacional	
17 a 18	Regime Jurídico da Letra. Seu Enquadramento Judicial	P
17 a 21	Mercado Financeiro e Títulos II	P
17 a 21	Desenvolvimento de Competências de Expressão	
24 a 25	Incumprimento e Mora do Devedor	

### JULHO

01 a 03	Matemática Financeira	
01 a 03	Crédito Externo	

### SETEMBRO

16 a 18	Técnicas de Persuasão em Vendas	
16 a 18	Gestão de Recursos Humanos	
18 a 19	Técnicas de Negociação	
23 a 25	Internacionalização da Actividade Bancária	P
25 a 26	Contas de Menores	
30 a 01/10	Regime Judicial da Letra. Seu Enquadramento Judicial	
30 a 04/10	Modelos de Gestão e Gestão Participada	P

## FORMAÇÃO EM INFORMÁTICA — PÓS-LABORAL

### JUNHO

03 a 07	Introdução ao Computador Pessoal MS/DOS	
03 a 20	Programação com o dBase IV	P
17 a 27	Sistema Integrado de Gestão Lotus 123	

### SETEMBRO

30 a 10/10	Sistema Gestor de Bases de Dados	
------------	----------------------------------	--

## FORMAÇÃO EM INFORMÁTICA — LABORAL

### JUNHO

03-05	Sistema Gestor de Bases de Dados	
03-05	Av. Aplicações Bancárias	
06-07	Processador de Texto DisplayWrite 4 Avançado	P
06-07	Aplicação do Lotus à Análise Financeira	
09-13	Sistema Integrado de Gestão Lotus 123	
11-13	Processador de Texto DisplayWrite 4	P
17-19	Processador de Texto DisplayWrite 4	P
17-20	Sistema Integrado de Gestão Avançado	P
17-21	Introdução à Microinformática	

### SETEMBRO

30-04/10	Introdução à Microinformática	
----------	-------------------------------	--

# CICLO DE FORMAÇÃO EM TELECOMUNICAÇÕES

5.º SEMINÁRIO

DOCUMENTOS MULTIMEDIA

Data: 21 a 23 de Outubro de 1991  
Monitor: Najah Naffah

