

# InforBanca

N.º 14 Abr.-Jun. 92

REVISTA do **IFB** Instituto de Formação Bancária



## SUMÁRIO

**4** A inovação nos produtos financeiros tradicionais  
António Ramalho

**8** NIB — Número de Identificação Bancária  
Miguel Torres Baptista

**10** A qualidade — Um instrumento de competição  
Manuel Apolinário

**14** Estratégia, comunicação e motivação de pessoal  
Tomás Telinhos Ribeiro



**16** O IFB na Madeira  
Vencer a distância para vencer o desafio

**18** Necessário grande esforço de formação contínua.  
Uma perspectiva de futuro apontada pelo Dr. José Marques de Almeida

**20** Curso Regular  
Actividade e conclusões de um questionário



**24** Formação em Alternância  
Profunda ligação entre o ensino e a empresa

**27** 5.ª edição do Curso Superior de Direcção Bancária

**28** Instituto Superior de Gestão Bancária  
A Banca prepara novas profissões

**30** Abertas as portas à língua francesa

**32** Jogo Bancário 91/92

**34** Cabo Verde  
Uma experiência de cooperação

**35** Cooperação com os países de Leste  
Participação em concurso para formação na ex-URSS

**38** Você sabe tudo?

**40** Perguntas e respostas



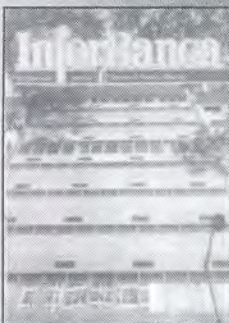
**41** Mercado espanhol atrai banca portuguesa

**43** Calendário de Cursos de Formação Bancária

## 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 15 365/87. Tiragem: 45 000 exemplares.

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



O pioneiro Henri Fayol foi o primeiro a teorizar o conceito de «administração» como função autónoma e integrada que, mais tarde, pela via americana, nos apareceu, naturalmente refinado, sob a capa do «management».

Fez furor, na década de 60, «Le défi américain», em que Servan-Schreiber lançou em rosto aos europeus a sua inferioridade na «gestão», face aos «businessmen» americanos. Viveu-se então, e em consequência desse choque, a euforia da «Gestão por Objectivos», a que sucederia anos mais tarde a «Gestão Estratégica» e, posteriormente, a «Gestão pela Qualidade». Segundo creio, é ainda esta a Era em que nos encontramos e que, certamente, há-de passar, como as anteriores.

Que significa esta sucessão de «nomes»? Apenas modas, abordagens diferentes de uma mesma ideia, ou técnicas efectivamente distintas? Há um pouco de tudo isso nesta evolução, traduzida no enriquecimento e sofisticação do enunciado inicial de Fayol, bem como no aparecimento de instrumentos progressivamente mais complexos, que têm vindo a constituir o ferramental dos gestores. De qualquer modo, sempre um pensamento comum subjacente: a procura de uma «ponta da meada» por onde se pegue numa empresa, numa visão abrangente e estruturada, gerindo-a como um todo conexo, nas suas diferentes áreas e em consonância com o seu meio.

Quer se fale de «Gestão por Objectivos», quer se fale de «Gestão pela Qualidade Total», transcendendo a simples preocupação pela qualidade do produto, mas fazendo da Qualidade e da Excelência de actuação, interna e externamente, em todos os planos, o padrão de vida das empresas, é da mesma atitude mental que se trata. Gerir é abordar globalmente, sistematicamente, com visão de futuro conjugada com flexibilidade e capacidade de adaptação, a vida de uma empresa. Fayol, no seu conceito de «administração», não terá chegado tão longe, mas foi a partir do seu «lançamento da primeira pedra», que foi possível chegar até aqui... e vai ser possível continuar. □

# A inovação nos produtos fin

ANTÓNIO RAMALHO \*

**A** inovação financeira faz hoje parte integrante do léxico bancário. Seja pelo contacto directo com o aparecimento de novos produtos no catálogo de vendas da nossa instituição, seja pela necessidade de adequar a nossa argumentação de venda a novos produtos concorrentes, seja ainda pela modificação dos mecanismos e rotinas centrais, existe entre todos os funcionários bancários a assimilação da ideia de que a banca de hoje é diferente da banca de ontem e, ainda mais importante, de que a banca de amanhã será sensivelmente diferente da que praticamos hoje.

Esta assimilação do conceito de inovação por parte significativa da população bancária tende a introduzir na banca uma dinâmica própria com dois pólos de atracção. Por um lado, cria na força de vendas uma «predisposição à mudança» pronta a assumir cada novo produto com um entusiasmo notável. Por outro lado, incentiva a criatividade no desenho de novos produtos, de modo a assegurar a optimização das redes de distribuição.

Esta realidade decorre da ideia de que inovação financeira significa, antes de mais, criação de novos produtos. E é normal que assim seja, dado que o passado recente associou em simultâneo diversas tendências actuais no mercado financeiro: desregulação, desintermediação e internacionalização. A necessidade de acompanhamento destas tendências de mercado dificilmente poderia obter resposta senão através da criação de novos produtos financeiros.

No entanto, esta ideia não é isenta de riscos.

Por um lado, a «predisposição à mudança» faz correr o risco de diminuir a atractividade da força de vendas pelos produtos mais tradicionais, obrigando a encurtar o seu ciclo de vida. É o que se pode designar por autocanibalização espontânea. Por outro lado, a «ânsia de criatividade» implica por vezes a criação de produtos, sem que os instrumentos para a sua gestão estejam cabalmente adaptados.

Por outras palavras, a criação de qualquer produto implica investimentos significativos na sua génese: investimentos na sua concepção, no estudo da sua adequação às necessidades do mercado, nos seus suportes informáticos, na formação dos seus gestores e distribuidores, na sua divulgação, nos mecanismos de controlo de qualidade. Se o produto tiver vida curta, isto é, se for rapidamente substituído, o investimento será menos recompensado (se chegar a compensar).

Não admira por isso que, após os momentos iniciais de euforia criadora que as actuais condições do nosso



mercado financeiro impuseram e ainda impõem, surjam as primeiras tendências de «renaming» de produtos tradicionais.

## ADEQUAÇÃO DOS PRODUTOS TRADICIONAIS

Esta solução visa sobretudo adequar produtos já testados, e normalmente em plena fase de maturidade, a segmentos de mercado-alvo, juntando-os em pacotes homogêneos, ou configurando-os de forma a torná-los adequados à clientela a que se destinam. De forma simples pega-se nalguns produtos já testados, e cria-se um nome que facilite ao segmento de mercado-alvo a sua identificação. O sucesso do «renaming» é geralmente contraditório. Se, por um lado, é fácil de implementar, facilmente compreendido pela força de vendas, e não exige deste modo um elevado investimento,

# anceiros tradicionais



por outro lado é normalmente um produto efémero, facilmente imitável pela concorrência e tendencialmente substituível.

Noutros casos, procura-se o contrário. Pega-se num produto financeiro, alteram-se algumas das suas condições acessórias e mantém-se-lhe o nome. Chamamos a isso «restyling». Procura-se assim beneficiar da notoriedade do produto, procurando melhorar as condições do seu enquadramento no sentido de lhe melhorar a qualidade, isto é, de aumentar o grau de satisfação dos clientes.

Em qualquer caso, o que se pretende é fazer inovação financeira com produtos tradicionais.

## UM EXEMPLO: FIP's

Para ilustrar estas ideias, nada melhor que recorrer a um exemplo bem identificado: os FIP's.

Os FIP's (Fundo de Investimento Público) são um produto financeiro tradicional português com um bom índice de notoriedade e que qualquer de nós identificaria com facilidade, atribuindo-lhe, com mais ou menos rigor as seguintes características:

- Produto emitido pelo Estado
- Produto de longo prazo
- Produto que vence juros semestrais
- Produto cuja taxa de juro é indexada à evolução das outras taxas
- Produto que se transacciona em Bolsa.

Os FIP's, desde a sua origem, tinham apresentado sempre as mesmas características, exceptuando dois aspectos importantes, o tipo de amortização e o modelo de indexação.

Em 1990, este produto assumiu a sua forma actual, através do aperfeiçoamento destes dois pontos.

Quanto à indexação os FIP's 90, surgiram indexados

**«(...) existe entre todos os funcionários bancários a assimilação da ideia de que a banca de hoje é diferente da banca de ontem e, ainda mais importante, de que a banca de amanhã será sensivelmente diferente da que praticamos hoje.»**

aos Bilhetes do Tesouro (TBA). Tecnicamente, os FIP's passaram a vencer uma taxa de juro 1.125 por cento acima da Taxa de Base Anual — taxa divulgada pelo Banco de Portugal, que é a taxa nominal, convertível semestralmente, equivalente à taxa anual média efectiva, ponderada pelos respectivos montantes, das 12 últimas colocações de Bilhetes do Tesouro de qualquer prazo. Este modelo de indexação, não sendo perfeito, apresentou várias vantagens sobre as indexações anteriores. Primeiro, os FIP's passaram a estar indexados ao mercado, dado que o indexante deixou de depender de uma decisão administrativa (como era a TRO ou a Taxa de Desconto) e passou a depender do equilíbrio executado nos leilões de BT's. Segundo, porque os FIP's passaram a estar indexados a produtos de curto prazo, única referência possível quando se procura a eficácia de uma taxa que é assegurada para os próximos seis meses. E, a despeito deste indexante não ser ►

perfeito, a verdade é que ele é incomparavelmente superior aos modelos anteriores.

Quanto ao segundo aspecto, os FIP's passaram a ter uma única amortização no final do período (para os FIP's 90, em 1997).

Esta solução também apresentou vantagens sobre as soluções anteriores (amortização por sorteio ou por redução parcial do valor nominal), porquanto permitiram uma simplificação da análise da libertação de fundos para o investidor e o conhecimento perfeito dos «cash-outs» futuros disponíveis.

Se bem que estes dois pontos tenham tido uma importância enorme na configuração técnica do produto a verdade é que os FIP's mantiveram o nível de sucesso anterior, não tendo, portanto, beneficiado imediatamente das alterações introduzidas.

## A IMPORTÂNCIA DAS CONDIÇÕES ACESSÓRIAS

Uma análise simples do produto, em 1990, poderia explicar quais os seus pontos fortes e fracos. De uma forma simples, podemos dizer que um produto financeiro terá de oferecer uma rentabilidade que assegure a justa remuneração dos riscos. Ora, em relação aos riscos, importa avaliá-los sumariamente:

- Risco de incumprimento — os FIP's, sendo emitidos pelo Estado, apresentam o melhor «rating», isto é a máxima segurança.
  - Risco de taxa — em relação a este risco, a melhor qualidade do indexante assegura uma maior fiabilidade dos ajustamentos semestrais da remuneração.
  - Risco de liquidez — a liquidez dos FIP's era o seu ponto fraco, não só devido ao prazo longo, mas essencialmente porque caso o investidor pretendesse liquidar antecipadamente o seu investimento, apenas o poderia fazer vendendo em Bolsa.
- É possível concluir que o ponto fraco dos FIP's 90



residia no seu risco de liquidez. Aliás, prova disso eram (1) a remuneração atribuída à partida a esse prémio de liquidez (+ 1.125 por cento que os BT's) e (2) a necessidade de constituir um sindicato de tomada firme que assegurasse, contra o pagamento de uma comissão, a colocação integral da emissão.

Devido a este diagnóstico do produto, pode a Junta de Crédito Público proceder a alterações, não no produto, mas nas condições que o envolviam, no sentido de diminuir os pontos fracos identificados.

Neste sentido, em 1991 o Estado preocupou-se em assegurar que os FIP's apresentassem um nível de liquidez em Bolsa tão elevado que atenuasse fortemente esse risco. Para tanto, criou um sistema de «market-making» sobre estes títulos. Estabeleceu um contrato com

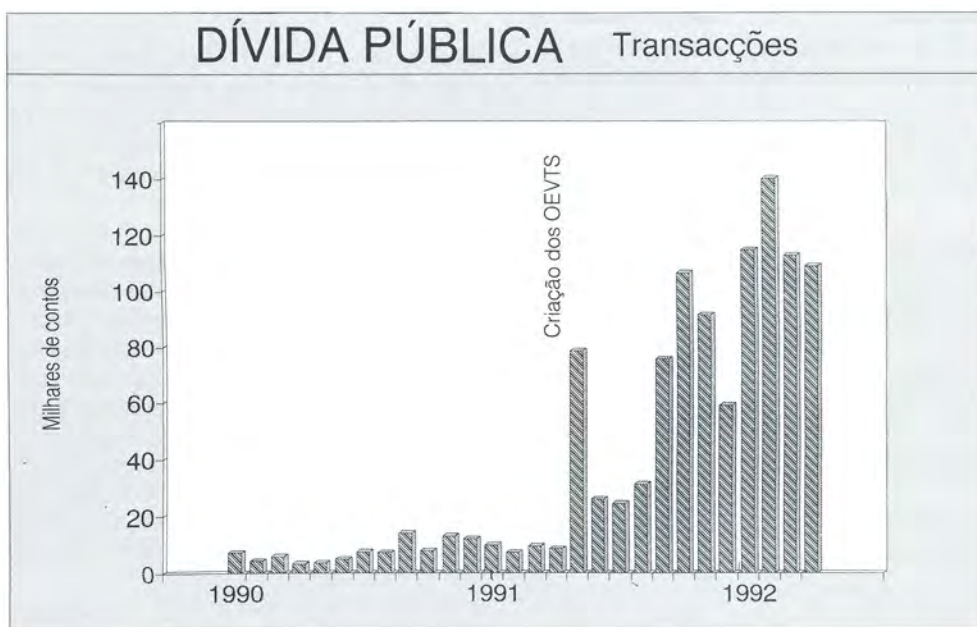


Gráfico 1



as instituições financeiras interessadas denominadas Operadores Especializados em Valores do Tesouro (OEVT's) que estabeleceu as seguintes obrigações básicas:

- Os OEVT's obrigam-se a cotar diariamente um volume mínimo para os FIP's (em 1991, 200 000 contos), quer na compra quer na venda, sendo que o diferencial de preços não seria superior a 0.625 por cento.
- A JCP assegura que os títulos, após a colocação, serão cotados no prazo de cinco dias úteis.
- A JCP assegura a fungibilidade das novas emissões com as emissões já existentes.
- Os OEVT's comprometem-se a licitar, em leilões de colocação e em condições de mercado, quotas

mínimas acordadas, tendo posteriormente direito a uma tranche suplementar ao preço mínimo.

Com a criação dos OEVT's, os FIP's ganharam uma liquidez no mercado secundário que fez esquecer o risco de liquidez que anteriormente possuíam. O resultado foi o crescimento das transacções em Bolsa (gráfico 1). A consequência foi o aumento progressivo dos preços e a redução do «spread» de liquidez (o aumento de preços significa a diminuição da remuneração exigida) — (gráfico 2).

### EM JEITO DE CONCLUSÃO

Não se pense que o mercado dos FIP's atingiu a sua maturidade. No entanto, é inegável reconhecer que se procedeu a melhorias qualitativas que permitiram reconfigurar um produto com maior grau de qualidade, obtendo, por outro lado, vantagens financeiras no custo do seu financiamento. O Estado deixou de pagar comissões ao sindicato bancário de tomada firme e os preços de colocação têm sido cada vez mais acima do par.

Este exemplo, curiosamente, não é estritamente bancário, nem trouxe vantagens para a banca. Por isso permite-nos tirar duas conclusões básicas: primeiro, inovação financeira não é, nem deverá ser, sinónimo de criação de novos produtos. Deverá, isso sim, ser um processo dinâmico de permanente aferição do nível de qualidade do catálogo de produtos disponíveis, criando os que forem necessários, adequando os que forem possíveis. Segundo, a inovação financeira é um processo global não exclusivamente bancário que nos coloca perante a concorrência de todos os operadores financeiros, devendo a banca flexibilizar ao máximo os produtos onde, por tradição e «know-how», possui evidentes vantagens comparativas.

*\* Director Financeiro do Banco Pinto & Sotto Mayor*

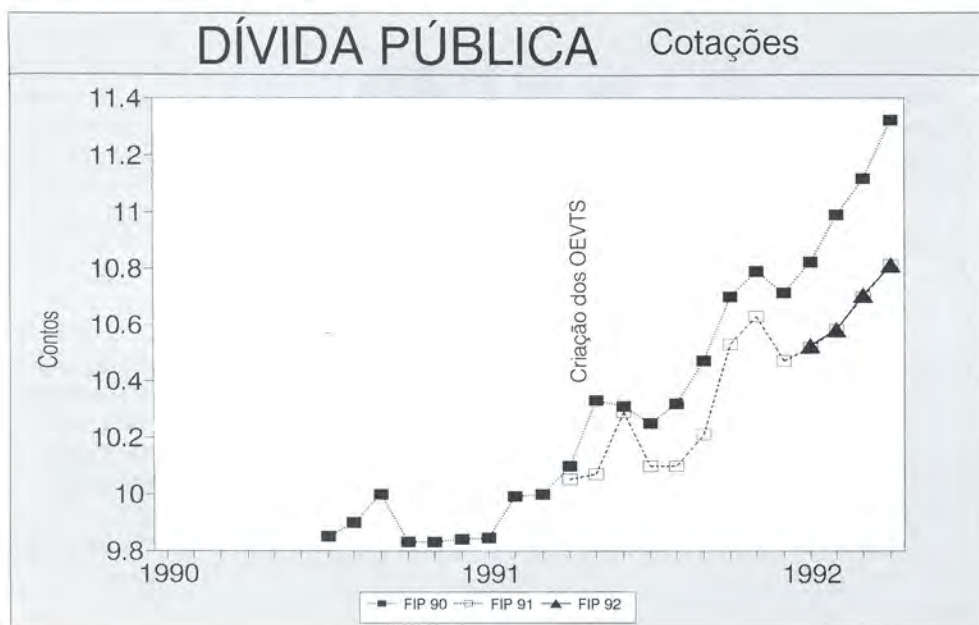


Gráfico 2

# NIB - Número de Identificação Bancária

## — O que é? — Qual a sua importância

MIGUEL TORRES BAPTISTA \*

**A** par das profundas transformações que marcaram a actividade financeira a partir da segunda metade da década de 80, e com o advento de novas tecnologias de informação, os diversos processos administrativos que suportam as operações interbancárias têm sido objecto de uma importante evolução, fundamentalmente assente em duas vertentes:

- Retenção (truncagem) dos documentos no Banco onde iniciam as operações;
- Comunicação de dados por via informática, privilegiando a teletransmissão.

Para a criação de soluções desta natureza foi determinante, por um lado, todo o esforço sinérgico desenvolvido pelo sistema bancário e, por outro lado, a existência da infra-estrutura de comunicações, de abrangência nacional, gerida pela SIBS.

As vantagens subjacentes são claras e de grande peso no que concerne à excelência do serviço repercutido nos clientes, à obtenção de ganhos de natureza financeira, à racionalização profunda do tratamento administrativo através de elevados níveis de automatização com a concomitante redução de custos, à facilidade de controlo e ao reforço dos mecanismos de segurança.

Contudo, para que o sistema funcione desta forma, isto é, baseado na comunicação de dados e na não circulação de papel, é condição indispensável garantir, na sua origem, a fiabilidade da informação transmitida através da rede de comunicações.

Neste caso específico das operações interbancárias, a identificação inequívoca do destinatário da informação constitui um dos aspectos mais relevantes a considerar, pelo que a garantia da sua correcta indicação é fundamental.

Tratando-se de informação a reconhecer pela via informática, esta chave de identificação recai sobre o número de conta bancária, em detrimento de qualquer controlo ou verificação de nomes.

Surge, assim, a necessidade de se encontrar uma forma de garantir que qualquer Instituição de Crédito (IC) ou Empresa é capaz de validar a informação relativa à conta bancária, uma vez que existe sempre a hipótese de a mesma conter incorrecções de erros ocorridos na transcrição de dados.

E qual a dificuldade?

É que, em Portugal, cada IC criou a sua própria estrutura de conta, protegendo-a com base num algoritmo de sua escolha, sem preocupações de subordinação a uma norma aplicável a toda a Banca.

É neste contexto que nasce a ideia da criação do NIB.

Nasce como resposta à necessidade de criação de uma estrutura normalizada ao nível nacional, que suprima as dificuldades de controlo emergentes da diversidade das regras usadas por cada IC na definição dos seus Números de Conta, e que, sem com eles conflituarem, garanta:

- A identificação unívoca de um dado número de conta no âmbito de toda a comunidade bancária; e,
- A possibilidade de qualquer interveniente numa operação interbancária (IC; Empresas; Organismos do Estado) poder controlar com rigor e de forma automática a fiabilidade da informação recebida.

Como se constrói, então, o NIB?

Trata-se de um conceito muito simples!

**Os códigos de Banco, de Balcão e o Número de Conta passam a constituir um todo,** perdendo o significado do seu detalhe qualquer



# NIB

## Número de Identificação Bancária





# Atualização Bancária

## para o sistema bancário?



«Para a criação de soluções desta natureza foi determinante, por um lado, todo o esforço sinérgico desenvolvido pelo sistema bancário e, por outro lado, a existência da infra-estrutura de comunicações, de abrangência nacional, gerida pela SIBS.»

interesse para efeitos de controlo, ainda que, para simplicidade de leitura, o conjunto se deva manter dividido por um ponto ou por um espaço.

BBBB.bbbb.cccccccccc

**Sobre este conjunto** (considerado no seu todo), **calculam-se dois caracteres de controlo** («check digit»), com base num algoritmo «standard» definido para todas as IC.

xx

**O número final** obtido pela associação destes dois conjuntos

BBBB.bbbb.cccccccccc . xx

**constitui o NIB.**

Em termos práticos, este novo conceito tem aplicação imediata e indispensável no âmbito da Truncagem de Efeitos Comerciais (projecto em desenvolvimento) e das TEI — Transferências Electrónicas Interbancárias

(em fase de implementação). Permitirá ainda liberalizar a operação de «Transferência» sobre os Caixas Automáticos (CA) da rede Multibanco, independentemente da IC onde a conta destinatária se encontre domiciliada, desde que a entidade ordenante conheça o NIB do respectivo beneficiário.

A sua divulgação pelos clientes bancários, utilizadores ou potenciais utilizadores de operações que nasçam e morrem em IC diferentes, constitui factor vital para o funcionamento racional e eficaz do sistema.

Para além da informação do NIB disponível nas respectivas IC, é possível obter esta mesma informação através dos CA da rede Multibanco.

Para finalizar, deve sublinhar-se que, por razões de segurança, os caracteres de controlo que caracterizam o NIB só podem ser calculados pela IC que detém a correspondente conta e nunca por qualquer outra entidade, interveniente ou não nas operações que o utilizam. □

\* Administrador da ESDI  
Espírito Santo Data Informática

# A QUALIDADE

## — Um instrumento de competição

MANUEL APOLINÁRIO \*

O negócio bancário tem vindo a desenvolver-se num contexto cada vez mais exigente e menos protegido. A Banca vive hoje um tempo de grande mudança.

A desregulamentação, a criação do Mercado Único Europeu, a internacionalização, a reprivatização, a inovação financeira, comercial e tecnológica, são elementos caracterizadores dessa mudança, impondo sérios desafios à actividade das instituições.

Estas são obrigadas a reflectir sobre a sua capacidade de adaptação a uma nova realidade, onde estão presentes unidades concorrentes:

- Algumas de grande dimensão;
- Com estratégias comerciais testadas já noutros ambientes fortemente competitivos;
- Com forte implantação internacional;
- Com práticas comprovadas em produtos e serviços inovadores;
- Utilizando tecnologias sofisticadas;
- Com recursos humanos bem preparados e integrados em adequadas estruturas organizativas, fazendo questão na prestação de um serviço de qualidade.

A clientela, por sua vez, apresenta-se com mais possibilidades de escolha, mais consciente, e até apoiada na acção desenvolvida por grupos de defesa do consumidor.

Dentro deste cenário, as instituições, para responder aos desafios que lhes são postos, atempadamente e com eficácia, terão de desenvolver acções que permitam a adequação da sua actividade às novas regras de jogo.

Tendo em conta este enquadramento, as considerações que se seguem procurarão contribuir para a divulgação da importância da qualidade, como instrumento competitivo posto à disposição das instituições como sucesso.

A qualidade está na moda. São frequentes os slogans que lhe estão associados, tais como:

- Trate os seus clientes como quer que os seus fornecedores o tratem;
- Faça bem à primeira vez;
- Elimine os erros e os defeitos;

- Controle a qualidade do seu próprio trabalho;
- Faça da qualidade uma questão de honra e terá lucro.

Abordar o problema da qualidade passa pelo combate à «não qualidade», reflectindo esta a não correspondência às necessidades e desejos da clientela.

Devem ser considerados como comportamentos a não seguir quando se pretenda um serviço de qualidade:

- A prestação de serviços ou a criação de produtos que não respeitem os desejos dos clientes;
- Não ter em conta o conhecimento dos clientes e a evolução dos seus hábitos;
- Proceder a um mau atendimento, fazendo esperar o cliente, não o escutando, não o sabendo esclarecer, obrigando-o a passar de posto em posto, por não se saber quem faz o quê;
- Faltar, ou não ser pontual, a entrevistas;
- Não atender telefonemas;
- Manter um quotidiano caracterizado pela falta de coordenação e de organização internas, pela desmotivação do pessoal e pela inexistência de uma atitude face à qualidade;
- A utilização de modelos desajustados de gestão e de estratégia.

Um objectivo de qualidade implica uma linguagem comum entre quadros e colaboradores, orientando toda a Instituição para o cliente. Deve permitir:

- Determinar o grau de satisfação dos clientes e, se possível, de tal maneira que permita compará-lo com a concorrência;
- Detectar as componentes essenciais das expecta-

**«A qualidade tornou-se um novo modo de 'management', colocando o cliente no centro das preocupações de todos, no coração do funcionamento dos serviços.»**



tivas dos clientes e avaliar a capacidade das prestações e produtos face a essas expectativas;

Definir as acções a levar a cabo para melhorar a satisfação da clientela ou mantê-la aos níveis previstos, procurando uma diminuição de custo.

O verdadeiro patrão é o cliente. A razão de ser e o próprio futuro de qualquer instituição assentam na criação de uma clientela e na sua fidelização.

Numa óptica de qualidade, quando se associa uma instituição aos seus produtos e serviços, está-se a pressupor uma adequação às necessidades dos clientes, em prazo útil, a um custo competitivo, e, ainda, uma suficiente capacidade de inovação face às novas necessidades do mercado. Quando se associa uma instituição ao seu capital humano, está-se a apreciar a experiência deste, a sua competência e o seu conhecimento face às exigências da clientela.

Na actividade bancária, tal como noutras actividades, a questão que se põe quando se fala em qualidade é a de tentar compreender o que é que o cliente realmente deseja, o que de facto se lhe está a oferecer e onde se estão a cometer erros.

Prestar um serviço de qualidade implica ter consciência, a todos os níveis, daquilo que o cliente não quer.

Cada cliente é único e difícil de substituir, valendo a pena dar-lhe satisfação, por forma a manter a sua fidelidade.

Os grupos de qualidade, os inquéritos à clientela, a melhoria do atendimento, a utilização de sistemas destinados a ouvir a clientela, apoiados nos serviços de marketing, são exemplos do que pode ser feito.

Esta preocupação de qualidade do serviço ao cliente terá de ser partilhada por todos, quer por aqueles que

diariamente estão em contacto directo com a clientela, quer por aqueles que, em serviço de retaguarda, os apoiam. É pela acção quotidiana de todos que se conseguem atingir os propósitos da qualidade.

A prestação do serviço ao cliente, partindo das necessidades por ele expressas, deve corresponder, sem defeitos, às suas expectativas.

Quando tal não aconteça, não basta corrigir as faltas, mas analisar as causas, tratando duravelmente o problema.

São condições de sucesso para um projecto de Qualidade a difusão de um estado de espírito de «Serviço ao Cliente» e o estabelecimento de relações cliente-fornecedor, internas e externas, em que cada um se situa tão depressa em cliente como em fornecedor.

A relação cliente/fornecedor, podendo traduzir-se concretamente por um «contrato de serviço», é uma metodologia destinada a permitir estabelecer relações contratuais:

- Tornando objectivas e formalizando as necessidades dos clientes, internos e externos;
- Transformando essas necessidades em especificações;
- Confirmando a capacidade do fornecedor;
- Localizando, analisando e medindo a não qualidade.

Há que realizar e fornecer produtos e serviços aos clientes, em conformidade com as especificações estabelecidas entre clientes e fornecedores.

O cliente, além de externo, pode ser também interno, mantendo-se, neste caso, o objectivo da satisfação do cliente, visível nas relações de trabalho existentes entre os dois.

No âmbito da banca, tendo por base o tipo de rela- ►

► ções internas cliente/fornecedor, podem referir-se entre outras, a título de exemplo, experiências envolvendo grupos de trabalho constituídos por chefes e secretárias, comprometendo-se na elaboração de contratos de serviço, visando domínios como:

- A comunicação interna;
- O correio;
- A gestão do tempo.

A qualidade do relacionamento, nomeadamente do atendimento nos estabelecimentos, é outro exemplo representativo de esforço das instituições no domínio da qualidade.

O grande movimento verificado em torno das operações derivadas da utilização dos cartões de plástico tem vindo a permitir diminuição no crescimento do atendimento nas caixas e no balcão, dando assim lugar à possibilidade de desenvolver o aconselhamento para tipos de operações de natureza mais complexa, não se configurando a um tratamento automatizado.

O papel das Agências é colocado em lugar de destaque como canal privilegiado do relacionamento Banco/Cliente.

Hoje em dia, o pessoal das Agências tem consciência de que, para além de assegurar padrões de qualidade no atendimento, deve fazer prova do seu profissionalismo e competência, não só no domínio dos conhecimentos técnicos que aplica, mas também na forma como participa na educação da clientela, encaminhando a sua atitude por forma a favorecer a prestação de um melhor serviço.

A auscultação do pessoal da área comercial é uma atitude fundamental em qualquer acção de qualidade, permitindo não só que se pronunciem sobre o seu próprio trabalho, como também sobre o serviço prestado, uma vez que este pessoal, dado o seu contacto quotidiano com a clientela, está em condições privilegiadas face aos seus colegas dos serviços centrais.

Durante muito tempo, prevaleceu a convicção de que um bom serviço à clientela significava satisfazer todos os seus pedidos e favorecer todos os seus caprichos. Esta atitude acabava por mostrar, dentro da diversidade de serviços prestados pelos bancos, o desconhecimento daquilo a que as diferentes categorias de clientes atribuíam verdadeiramente valor.

A generalização da aplicação de um tarifário, pelas instituições, veio nalguns casos contribuir para a explicitação das reais necessidades da clientela. Assim, quando se pergunta a um cliente qual a periodicidade que pretende para os seus extractos, sem que ele tenha de pagar algo, é

natural que a periodicidade diária seja a resposta. Contudo, num cenário em que este serviço seja pago, é natural que a escolha seja outra. O cliente da banca é o mesmo de outros ramos de actividade e, tal como na aquisição de bens, será sempre sensível à relação entre a qualidade que deseja obter e o preço que aceita pagar.

Porquê medir a qualidade?

A medida é uma condição necessária à melhoria contínua da própria qualidade e permite conhecer o que contribui para o mau funcionamento de uma actividade, ou seja, a «não qualidade».

Na construção de indicadores destinados a conhecer o grau de satisfação, ou de insatisfação, dos clientes, relativamente aos produtos e serviços que lhe são prestados, revelando, conseqüentemente, domínios de actuação que, pelo seu funcionamento, podem carecer de intervenção, as instituições recorrem, de acordo com os objectivos, a meios diversos tais como:

- Inquéritos de satisfação;
- Auscultação da opinião do pessoal da área comercial, com contacto directo com a clientela;
- Interrogação informal da clientela por ocasião dos contactos de rotina;



- Análise de reclamações;
  - Análise do correio trocado com os clientes;
  - Organização de mesas-redondas com os clientes para análise, em grupo, dos seus pontos de vista;
  - Medições de tempo de espera, do tempo de actualização de dossiers, da duração das operações, do não cumprimento de prazos, etc.
- Será rentável um investimento na qualidade?

**«Os métodos utilizados num projecto de qualidade tornam-se essencialmente participativos, tendo como objectivo melhorar a aptidão dos produtos e serviços para a satisfação dos clientes, com reflexos na estrutura e organização interna, cuja finalidade passa também a ser dirigida a servir o cliente.»**

Não será perdido o tempo passado a trabalhar em grupos de trabalho participativos?

Dizem aqueles que já passaram por estas experiências que o tempo despendido a trabalhar em grupos de melhoria da qualidade tem permitido ganhos sensíveis, quer nas condições da prestação de serviço à clientela, quer em termos da racionalização interna da organização do trabalho, nomeadamente quanto à supressão de tarefas inúteis.

Mas, já se vê, há condições prévias que não podem deixar de ser preenchidas.

Em torno das acções de qualidade a desenvolver deve ser criado um ambiente motivador a todos os participantes.

Devem ser privilegiados o espírito de equipa e de entajuda, bem como uma atitude de abertura à mudança.

De destacar, ainda, o papel essencial da formação, quer na divulgação de conceitos e métodos, quer na mudança das mentalidades.

A Qualidade tornou-se um novo modo de «management», colocando o cliente no centro das preocupações de todos, no coração do funcionamento dos serviços.

A satisfação das necessidades da clientela e a melhoria da qualidade não são noções recentes. A novidade está na preocupação constante com que se vê a satisfação do cliente.

Os métodos utilizados num projecto de qualidade tornam-se essencialmente participativos, tendo como objectivo melhorar a aptidão dos produtos e serviços para a satisfação dos clientes, com reflexos na estrutura e organização interna, cuja finalidade passa também a ser dirigida a servir o cliente.

Hoje em dia, a qualidade da gestão passa pela gestão da qualidade. Esta surge como uma estratégia global da empresa, a Qualidade Total, em que todos estão envolvidos.

A qualidade está na empresa, sendo o produto ou o serviço apenas uma parcela.

Com a Qualidade Total assegura-se uma maior apropriação do conceito de cliente, das suas necessidades e do seu grau de satisfação. O conhecimento do que se faz e por que se faz contribui para a melhoria do serviço prestado. Uma melhor comunicação, quer com o cliente, quer a nível interno, favorece a iniciativa, a participação e a motivação.

De uma prática de Qualidade Total resultará, sem dúvida, um aumento da «performance» e da rentabilidade das instituições. □

\* *Economista*



# Estratégia, comunicação e

TOMÁS TELINHOS RIBEIRO \*

**P**ARECE não restarem grandes dúvidas, já tantos o afirmaram, de que a actividade bancária em Portugal, nos próximos anos, continuará a defrontar os problemas decorrentes:

- Da sua crescente internacionalização;
- Da sua adaptação à desregulamentação e à desintermediação financeira, que originará o desenvolvimento de novos produtos e de novos serviços;
- De uma concorrência cada vez mais agressiva, que se acentuará com a abertura do Mercado Único Europeu no início de 1993;
- Da evolução tecnológica e da sua necessidade de adaptação dos seus meios materiais e da sua estrutura de custos;
- Da necessidade de preparação, formação e reciclagem do seu pessoal para fazer face à dinâmica de mudança em curso;
- Da exigência de ajustamento dos seus balanços às regras comunitárias, nomeadamente às relativas aos índices prudenciais requeridos para a actividade.

As empresas bancárias, tendo em vista enfrentar com êxito todos estes desafios, sentiram (sentirão) naturalmente necessidade de elaborar planos estratégicos que lhes permitam orientar com rigor, embora sem perder flexibilidade, o caminho a seguir a médio prazo. Porém, convém desde já salientar:

**Q**UE o planeamento estratégico não é um instrumento que resolva, por si só, todos os problemas das empresas. De facto, ele apenas proporciona, quando adequadamente desenvolvido e utilizado, uma série de vantagens para as empresas, assumindo o papel de guia, sem o qual não saberíamos o nosso destino e qualquer caminho nos serviria. Será (seria) o caminhar ao acaso, sem rigor e sem determinação.

**Q**UE o planeamento estratégico deve ser de facto um «planeamento», isto é, não bastará existir análise ambiental, acções de marketing, estatísticas de actividade, modelos matemáticos, etc., para que possa considerar-se que se possui um planeamento estratégico. Será indispensável ter presente o aspecto central do planeamento estratégico que está em impulsionar TODA a empresa para o desenvolvimento, diversificação e inovação e, por isso, facilitar o surgimento de atitudes criativas, interactivas, adaptativas e inovadoras dos seus quadros funcionais, **com base numa situação motivadora e participada e ainda de comprometimento com os resultados alcançados.**

**Q**UE o planeamento estratégico nunca pode ser considerado uma «obra acabada» e, portanto, tem de ser permanentemente acompanhado e avaliadas as suas acções, a fim de sofrer as correcções que se mostrem aconselháveis.

Assim, o planeamento estratégico representa uma metodologia que procura criar uma situação de excelência nas empresas, num ambiente de mudança, visando aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

Não pretendo, num simples e desprezível artigo como este, abordar todos os inúmeros e complexos problemas que envolvem a elaboração e a implementação de um planeamento estratégico, mas apenas reflectir com os eventuais leitores sobre o citado aspecto fulcral, relacionado com a comunicação nas empresas e com a motivação do pessoal.

De facto, os processos de planeamento estratégico não deveriam surgir de quaisquer trabalhos de «laboratório», envolvendo apenas alguns quadros superiores, por mais competentes e bem intencionados que sejam, mas, pelo contrário, deveriam ser sempre o resultado de um diálogo profundo envolvendo todos os elementos das empresas, partindo do princípio de que as formas de definir a estratégia, de fixar e de divulgar os objectivos, bem como a sua implementação são (ou podem ser) um poderoso elemento da cultura empresarial — estado de espírito de adesão espontânea e construtiva perante as metas a atingir —, base do êxito de qualquer estratégia. Será indispensável conseguir que as metas individuais, a curto prazo, dos dirigentes se ajustem e estejam em consonância com os objectivos dos

**«(...) o planeamento estratégico nunca pode ser considerado uma 'obra acabada' e, portanto, tem de ser permanentemente acompanhado e avaliadas as suas acções, a fim de sofrer as correcções que se mostrem aconselháveis.»**

# motivação de pessoal

diversos grupos sociais das empresas e que estes, por sua vez, sejam coerentes com os fins e missões, a longo prazo, das organizações. Mas não será possível seguir um tal caminho sem encontrar, em todos os níveis, responsáveis competentes, com capacidade de liderança, motivação espontânea e comunicação clara.

Desejo salientar que, quando refiro «diálogo», não pretendo significar «negócio», em que cada um dos intervenientes cede agora para obter mais tarde. Não. Por diálogo entendo o confronto aberto, leal e claro de ideias, por forma a que se consigam encontrar as melhores soluções de momento para as empresas.

Assim, não poderá esperar-se de estruturas formadas por elementos que não dialogam entre si e onde impera a desconfiança recíproca, que fomentem sistematicamente as diversas versões de diálogo requeridas nas empresas. De facto, só com Direcções:

- Solidárias, nas quais se desenvolva o espírito de equipa, aceitando que a eficácia do grupo é maior que a soma das capacidades individuais, beneficiando do aspecto sinérgico;
- Competitivas, isto é, em que se pratique uma sã e leal competitividade, que favoreça o aparecimento de ideias novas, dado que onde se instala a acomodação é um convite à estagnação;
- Com capacidade de assumir riscos e tomar decisões. O risco não se compadece com indecisões e a capacidade para assumir riscos é vital, dado que, quando a prudência está em toda a parte, o risco não se encontra em lado nenhum.

Modernamente, há a tendência para considerar a informação como o «sangue» das organizações e, se este não circula convenientemente, ou porque as vias não estão suficientemente desimpedidas ou porque os seus detentores apenas o fazem circular à medida dos seus projectos pessoais, não há empresa que resista e, mais tarde ou mais cedo, surge o enfarte.

Por outro lado, se o planeamento estratégico não se mostrar consistente com a cultura da empresa e o modo da sua elaboração e implementação não for apro-



veitado para motivar o pessoal, parece certo que nas empresas em que assim se proceda caminharão de estratégia em estratégia, sem norte e sem rigor, agravando continuamente as suas dificuldades de adaptação à mudança.

A motivação de pessoal, assim, deveria resultar, em primeiro lugar, da sua participação na elaboração e implementação da estratégia e da sua corresponsabilização no prosseguimento dos respectivos objectivos, sendo, por outro lado, essa motivação complementada com outros aspectos das políticas de pessoal, dos quais destacarei:

**U**MA correcta articulação entre as políticas globais de pessoal (afecta à estrutura central de pessoal) e as políticas de gestão corrente (a cargo das diferentes hierarquias), tendo em vista conseguir-se um adequado equilíbrio entre os diferentes interesses em jogo, por forma a que todos saiam prestigiados e as empresas e os trabalhadores beneficiados;

**U**M adequado aproveitamento dos quadros de pessoal, promovendo atempadamente as acções de preparação e de reciclagem que se mostrem aconselháveis aos objectivos das empresas e à melhoria da sua produtividade;

**O** desenvolvimento de sistemas de avaliação do desempenho profissional, de processos de promoção por mérito e de sistemas de remuneração que evitem a contemplação sistemática de fiéis seguidores do velho aforismo chinês:

- «Prática o não agir
- Faz o não fazer
- Gosta do sem sabor
- Considera o pequeno como o grande
- E o pouco como o muito.»

Não será tarefa fácil, mas é tempo de mudança e julgo que valerá (valeria) a pena tentar, certos de que o êxito das estratégias estará fundamentalmente ligado à motivação das pessoas, mas de todas ou, pelo menos, da grande maioria. □

*\*Economista-Director do BFB\**



O IFB NA MADEIRA

# Vencer a distância para vencer o desafio

**V**ENCER a distância, levar a formação para fora de Lisboa e Porto é uma aposta do IFB de longa data.

Nasce da convicção de que é exactamente nesses locais que a necessidade de uma instituição como a nossa mais se faz sentir.

De facto, só através da união de esforços que o Instituto em si congrega é possível proporcionar formação com regularidade e eficácia a empregados de tantas insti-

tuições diferentes, espalhadas por todo o território.

Trabalham na Região Autónoma da Madeira centenas de bancários, pertencentes a 14 instituições diferentes, dispersos por 75 balcões.

No Curso Regular de Formação Bancária estão inscritos 63 formandos de 9 bancos implantados na Região.

Estes dados são elucidativos das vantagens proporcionadas pela metodologia que utilizamos. Co-

mo seria possível a cada Instituição proporcionar, por si própria, a Formação de Base aos seus empregados? E com que custos?

O espaço que a «Inforbanca» hoje dedica à Madeira vem a propósito de uma iniciativa levada a cabo pelos Delegados de Zona do Funchal que relatamos nestas páginas.

Gostaríamos que ideias como estas germinassem. Que servissem de exemplo para novos e mais ambiciosos voos. Que de-

## Breve resenha da actividade

**N**ÃO se conhecem as instituições de crédito que tenham, de forma directa ou indirecta, exercido a sua actividade na Madeira antes de 1875, mas é lógico supor que, em particular, os Flamengos e, posteriormente, os Ingleses, tenham exercido a função creditícia e de transferência de fundos, como suportes às trocas do açúcar e do vinho, que predominavam na actividade económica da ilha.

Só a partir de 1875 se instalou a primeira Instituição de Crédito — uma Agência do Banco de Portugal. Até lá, quem necessitasse de capitais para as suas actividades tinha de recorrer a particulares (sujeitando-se, nalguns casos, a verdadeira agiotagem nas taxas de juro) ou à Santa Casa da Misericórdia e à Caixa dos Órgãos, que, em tempos, também exerciam funções creditícias, embora os valores disponíveis destas instituições fossem diminutos.

Tanto quanto me foi possível apurar, as instituições bancárias que, a partir de 1875, exercem ou exerceram a sua actividade na Madeira são as seguintes:

**1875** — Instalação de uma Agência do Banco de Portugal.

— Criação do Banco Comercial da Madeira, que se dissolveria em 1887.

**1879** — Inauguração da Caixa Económica do Funchal.

**1904** — Início da actividade da casa bancária Henrique Figueira da Silva, que viria a falir em 1930, em consequência da Grande Depressão.

**1904** — Constituída a casa bancária Reid's Castro & Ca., que também não teria resistido à depressão dos anos 30.

**1912** — Constituída a casa bancária Rocha Machado & Ca., que se admite ter fechado pelo mesmo moti-





monstrassem, afinal, que também fora dos locais tradicionais é possível fazer muito pela actualização profissional dos bancários.

### O CURSO REGULAR NO FUNCHAL

FORMANDOS INSCRITOS	
1.º Ano	41
2.º Ano	9
3.º Ano	13
TOTAL	63

### QUEM SÃO OS DELEGADOS DE ZONA

Arlindo de Vasconcelos — Subdirector do Banco Borges & Irmão.

Lino Bento — Responsável da Sucursal Financeira Exterior do Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa no Funchal.

Luís Alberto Gonçalves — Gerente de Circunscrição da Caixa Geral de Depósitos. □

# de bancária na Madeira

vo. Sabe-se, contudo, que, em 1935, foi transformada em sociedade por quotas.

**1919** — Instalação de uma Agência do Banco Nacional Ultramarino.

**1920** — Constituição do Banco da Madeira, em que se incorporaram, em 1933, as casas bancárias Sardinha & Ca. e Rodrigues Irmãos & Ca. que, desta forma, evitaram eventuais falências.

— Constituída a casa bancária Sardinha & Ca. que, como referido, veio a integrar-se, em 1933, no Banco da Madeira.

**1922** — Constituída a casa bancária Rodrigues Irmão & Ca., que também viria a integrar-se, em 1933, no Banco da Madeira.

**1923** — A empresa Blandy Brothers & Ca. estabelece uma secção bancária, que se viria a constituir em Blandy Brothers (Banqueiros). Esta casa bancária veio

a dissolver-se em 1966.

— É criada a Caixa Económica Gonçalves Zarco, anexa à Associação de Socorros Mútuos «Gonçalves Zarco», a qual seria incorporada na Caixa Económica do Funchal em 1971.

**1924** — Instalada uma filial da Caixa Geral de Depósitos, a qual, aliás, desde 1922 teria funcionado provisoriamente.

**1961** — Instalada uma Agência do Banco Português do Atlântico.

**1963** — Instalada uma Agência do Banco de Fomento Nacional (hoje, Banco de Fomento e Exterior).

**1966** — O Banco Lisboa & Açores (hoje, Banco Totta & Açores) incorporou o Banco da Madeira.

— Instalada uma Agência do Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa, que, ainda no mesmo ano, incorpora o património da casa bancária Blandy Brothers ►

► (Banqueiros), Lda.

**1969** — Instalada uma Agência do Banco Borges & Irmão.

**1970** — Instalada uma Agência da Caixa Económica de Lisboa anexa ao Montepio Geral, incorporando o Montepio Madeirense.

**1972** — Instalada uma Agência do Banco Pinto & Sotto Mayor.

**1973** — Instalada uma Agência do Banco da Agricultura, a qual, em 1978, seria incorporada na União de Bancos Portugueses.

— Instalada uma Agência do Banco Pinto de Magalhães, na Vila de Santa Cruz, a qual, em 1978, também seria incorporada na União de Bancos Portugueses.

**1982** — Instalada uma Agência do Banco FONSECAS & Burnay. □

#### A BANCA NA MADEIRA (em 31/12/91)

RECURSOS CAPTADOS	
A — Depósitos:	(em milhares de contos)
Depósitos à ordem	35.117
Depósitos a prazo e com pré-aviso	91.039
Depósitos de poupança	40.849
Depósitos de emigrantes	136.699
Certificados de depósito	9.956
Depósitos do sector público administrativo	8.851
	322.511

CRÉDITO CONCEDIDO	
	(em milhares de contos)
— Crédito concedido a particulares	15.102
— Crédito concedido a empresas não financeiras:	
— Agricultura, Silvicultura, Caça e Pesca	1.451
— Indústrias Extractivas	379
— Indústrias Transformadoras	6.426
— Electricidade, Água e Gás	2.859
— Construções e Obras Públicas	7.730
— Comércio, Restaurantes e Hotéis	26.149
— Transportes, Armazenagem e Comunicações	1.504
— Serviços	2.913
	49.411
Total	64.513

Dados coligidos pelo dr. José Marques de Almeida — Administrador-Residente do BANIF. □

DR. JOSÉ MARQUES DE ALMEIDA

# Necessário grande esforço de formação contínua

**A** POIU o IFB uma iniciativa dos seus Delegados de Zona com o objectivo de proporcionar aos bancários da Madeira uma visão actualizada e uma perspectiva de futuro para a banca portuguesa.

Presidiu à sessão o dr. Paulo Fontes, Secretário Regional das Finanças que, associando-se à iniciativa, quis vincar a importância e a actualidade do tema.

A intervenção de fundo coube ao dr. José Marques de Almeida, Administrador-Residente do BANIF, que, no final, teve oportunidade de dialogar com a assistência, esclarecer e complementar alguns aspectos da sua intervenção.

Assistiram à palestra mais de 100 pessoas, na maioria quadros bancários, o que demonstra o interesse e a oportunidade da iniciativa. Em representação do IFB esteve presente o seu Director, dr. Manuel Ferreira.

**O** dr. Paulo Fontes, Secretário Regional das Finanças, revelou que o apoio ao desenvolvimento do sector de serviços constitui uma aposta da Região Autónoma da Madeira.

Deram-se já passos significativos para a criação, no Funchal, de um verdadeiro «Centro Internacional de Negócios». São exemplos dessa realidade a existência de uma Zona Financeira «Off-Shore», de uma Zona Franca Industrial e de um Centro de Registo de Navios.

Referiu-se ainda à importância das Instituições de Crédito na economia regional e, em particular, no apoio à estratégia acima referida, que se baseia, sobretudo, no desenvolvimento da Área de Serviços.

**O** dr. José Marques de Almeida, administrador-residente do Banco Internacional do Funchal, acentuou



a profunda transformação sofrida nos últimos anos pelo Sector Financeiro Português, que já foi chamada de autêntica revolução financeira, e adiantou que a banca portuguesa se tornou particularmente activa, depois de muitos anos de imobilismo, na área de novos produtos e serviços financeiros.

As profundas repercussões no Sector Financeiro que resultam da plena integração na CE foram, em seguida, às do sector público, recompor-se dos maus anos por que passaram e, por outro lado, garantiu excelentes resultados aos bancos privados, sublinhou que se estabeleceu uma forte concorrência entre a generalidade das Instituições Financeiras, aproveitando os fenómenos da crescente liberalização e da desregulamentação do sector.

Tratando da evolução do Sector Financeiro, previu

que as profundas transformações neste verificadas deverão acentuar-se num futuro próximo, devido ao aumento da concorrência, efeitos da integração financeira na CE, tendência para transformações estruturais das actividades financeiras e privatização da maior parte dos Bancos e Companhias de Seguros.

As profundas repercussões no Sector Financeiro que resultam da plena integração na CE foram, em seguida evocadas pelo dr. José Marques de Almeida, referindo que elas já vêm vincadas no Livro Branco sobre o Sistema Financeiro, nomeadamente a revisão das normas legislativas e regulamentares, com vista a harmonizá-las com as directivas da CE (evitando, designadamente, que as Instituições de Crédito Portuguesas fiquem em desvantagem face à concorrência de Instituições de outros países da CE), até ao acréscimo da sofistica-

ção da oferta de produtos e serviços financeiros. Pôs ainda em destaque que se verificará necessariamente uma intensificação da concorrência no Mercado Bancário Português, devido ao princípio da liberdade de prestação de Serviços Bancários num país por parte de Instituições pertencentes a outro país da CE, com profundos reflexos na actividade e na redução das margens de intermediação, mas frisou que essa concorrência terá vantagens, quer para os aforradores quer para os utilizadores de crédito e de outros produtos e serviços financeiros.

O orador afirmou seguidamente que, se a concorrência das Instituições Financeiras estrangeiras pode não ser muito relevante no mercado a retalho, o mesmo não acontece no mercado por grosso ou no das operações especializadas, em que as grandes empresas e instituições podem facilmente recorrer às Instituições de Crédito estrangeiras, mais vocacionadas para a realização das respectivas operações. Notou, a propósito, ser de admitir que as grandes empresas portuguesas com negócios no exterior escolham instituições estrangeiras que detenham vastas redes de agências a nível europeu ou mundial.

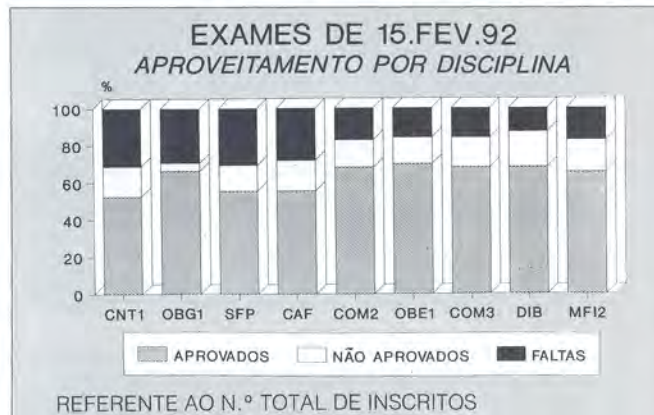
Voltou depois a referir-se à redução drástica das margens de intermediação devido à concorrência activa entre os bancos, observando que já se assiste actualmente a uma redução das taxas de juro, que considerou irresistível, se a inflação continuar a baixar, e acentuou ainda, a este propósito, que as Instituições de Crédito têm de promover um grande esforço de adaptação nas taxas de juro das suas operações passivas, mormente nos depósitos a prazo constituídos a taxas fixas, e actuar na contenção de despesas, para manter níveis aceitáveis de rentabilidade.

O dr. José Marques de Almeida debruçou-se também sobre as exigências acrescidas para os empregados bancários criadas pela internacionalização dos serviços financeiros, os fenómenos da liberalização/desregulamentação, da desintermediação e automatização, dos quais resulta a necessidade de cada vez maior qualificação dos agentes bancários, quer em termos de preparação de base quer em termos específicos da actividade bancária.

Salientou, por outro lado, sobre a mesma questão, que a maioria dos actuais empregados bancários que pretendam ter sucesso na carreira profissional necessitam de efectuar um grande esforço de formação contínua, por forma a estarem permanentemente actualizados com os novos produtos e serviços financeiros, para corresponder às solicitações de uma clientela cada vez mais esclarecida e exigente.

Daí — frisou, a finalizar — que as instituições bancárias tenham necessariamente de intensificar as acções de formação dos seus empregados, em cujo campo a actividade do Instituto de Formação Bancária pode desempenhar, naturalmente, importante missão. □

# CUR



## Os exames de Fevereiro

**D**ECORRERAM, em 15 de Fevereiro p.p., os exames das disciplinas do 1.º Período do Curso Regular. Realizaram-se 2569 exames no continente e regiões autónomas, 310 dos quais correspondiam a exames de repetição (em atraso). A considerar ainda 41 exames em Macau e 163 em Cabo Verde.

Esta acção de avaliação abrangeu um total de 1903 formandos.

Incluem-se dois gráficos retratando o aproveitamento por disciplina (percentagem de formandos aprovados, não aprovados e ausentes aos exames) e a média por disciplina (em valores).

## Próximas act

### EXAMES EM JUNHO

A finalizar o ano lectivo, realizam-se, em 6 e 20 de Junho p.f., respectivamente, os exames das três disciplinas do 2.º período de cada ano do Curso Regular e das disciplinas facultativas (Inglês e Integração Cultural).

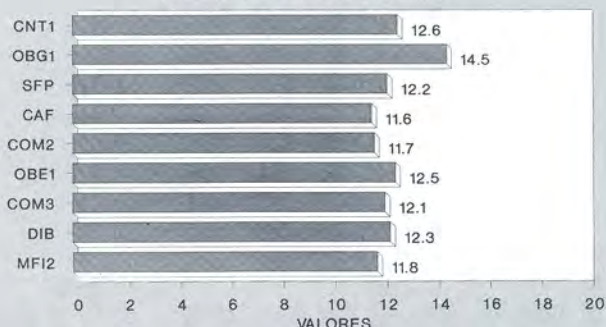
### O NOVO ANO LECTIVO/INSCRIÇÕES

É agora altura de começar a pensar nas inscrições para o próximo ano. Recordar-se, no gráfico ao lado, o actual plano curricular do curso.

# SO REGULAR

CNT1 — Contabilidade Geral  
 OBG1 — Operações Bancárias Gerais I  
 SFP — Sistema Financeiro Português  
 CAF — Cálculo Financeiro  
 COM2 — Comunicação Escrita e Oral II  
 OBE1 — Operações Bancárias de Estrangeiro I  
 COM3 — Comunicação Escrita e Oral III  
 DIB — Direito Bancário  
 MFI2 — Mercado Financeiro II

EXAMES DE 15.FEV.92  
 MÉDIA POR DISCIPLINA



A menor taxa de não aprovados, aliada à média mais elevada verificada na disciplina de Operações Bancárias Gerais I, denota uma maior facilidade dos formandos nesta matéria, visto estar bastante identificada com a sua actividade profissional.

Constatam-se maiores percentagens de faltas aos exames das disciplinas do 1.º ano e a Cálculo Financeiro. Quanto a esta última disciplina (do 2.º ano do curso), regista igualmente a média mais baixa de todas as disciplinas, podendo, assim, ser considerada como aquela que mais dificuldades suscitou nos formandos.

A terminar, e como curiosidade, refira-se que, em relação ao número de presenças nos exames, verificaram-se médias de passagem nas disciplinas rondando os 80%, excepto em Operações Bancárias Gerais I que, reforçando a ideia atrás avançada, registou uma percentagem de 93,8%

## Prémios aos melhores alunos

Premiando o esforço e a dedicação demonstrados pelos formandos, o IFB atribuirá, novamente, no presente ano lectivo, ao melhor aluno de cada um dos três anos do Curso Regular o seguinte prémio, no valor de 250 000\$00:

- Computador pessoal e/ou material informático; ou
- Enciclopédia e livros; ou
- Viagem e estada para duas pessoas ao Funchal ou a Ponta Delgada.

## ividades

No 1.º ano, as inscrições, tanto nas disciplinas obrigatórias como facultativas, são feitas, como habitualmente, junto dos departamentos de formação das instituições associadas, que as devem comunicar ao IFB até 30 de Junho.

No 2.º ou 3.º ano, a inscrição é automática, se o formando não tiver mais do que três disciplinas obrigatórias em atraso.

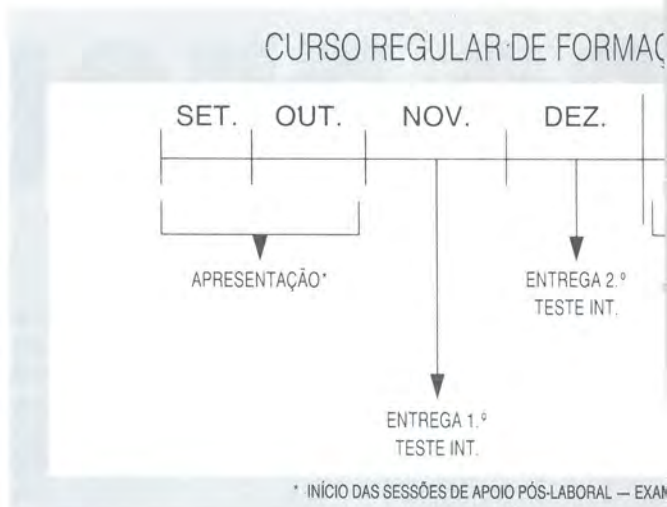
Nas disciplinas em atraso, a inscrição é obrigatória e deve ser feita até data a anunciar oportunamente.

ANO	DISCIPLINAS	
	OBRIGATÓRIAS	FACULTATIVAS
1.º ANO	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atendimento</li> <li>● Comunicação Escrita e Oral I</li> <li>● Contabilidade Geral</li> <li>● Economia</li> <li>● Operações Bancárias Gerais I</li> <li>● Sistema Financeiro Português</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Inglês I</li> <li>● Integração Cultural I</li> </ul>
2.º ANO	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cálculo Financeiro</li> <li>● Comunicação Escrita e Oral II</li> <li>● Contabilidade Bancária</li> <li>● Mercado Financeiro I</li> <li>● Microinformática</li> <li>● Operações Bancárias Estrangeiro I</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Inglês II</li> <li>● Integração Cultural II</li> </ul>
3.º ANO	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comunicação Escrita e Oral III</li> <li>● Direito Bancário</li> <li>● Marketing e Serviços Bancários</li> <li>● Mercado Financeiro II</li> <li>● Operações Bancárias Estrangeiro II</li> <li>● Operações Bancárias Gerais II</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Inglês III</li> <li>● Integração Cultural III</li> </ul>

# Calendário

O conhecimento do calendário das diversas fases de desenvolvimento do Curso Regular dará possibilidade, aos que nele se inscreverem, para organizarem e programarem adequadamente o seu plano de estudos, de modo a preverem e evitarem incompatibilidades que, porventura, os possam vir a prejudicar.

Esse calendário está organizado como se pode ver no gráfico ao lado.



# Primeiros diplomados

## Um estudo e uma reflexão

**D**ECORRERAM alguns meses após a conclusão do Curso Regular pelos primeiros formandos (1989/91).

Os diplomas, que atestam quer a conclusão do Curso, quer a transmissão de conhecimentos diversificados sobre matérias do âmbito bancário, foram entregues no final do ano passado.

Os formandos de Lisboa receberam os diplomas no dia 22 de Novembro, aquando da Reunião Anual de Planeamento do Curso Regular, que decorreu num hotel da capital. Aos formandos do Porto, a entrega efectuou-se em 12 de Dezembro, numa cerimónia realizada num hotel da Cidade Invicta. Quanto aos restantes formandos,

foram as respectivas instituições de crédito que procederam à entrega.

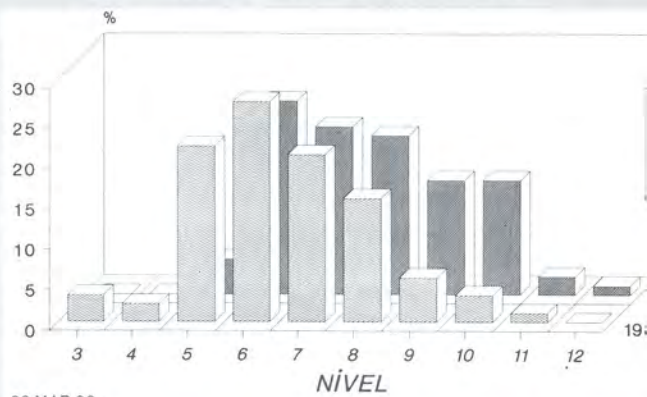
Tendo como objectivos permitir uma reflexão global sobre alguns aspectos do Curso, avaliar o impacto do mesmo a nível profissional e conhecer a situação actual desses formandos, realizou o IFB

FUNÇÕES DESEMPENHADAS



Podemos concluir que 4 em cada 10 formandos passaram a desempenhar funções com outro grau de exigência (mudaram de funções ou mantiveram as que detinham e acumularam outras).

NÍVEIS ACTV DOS FORMANDOS

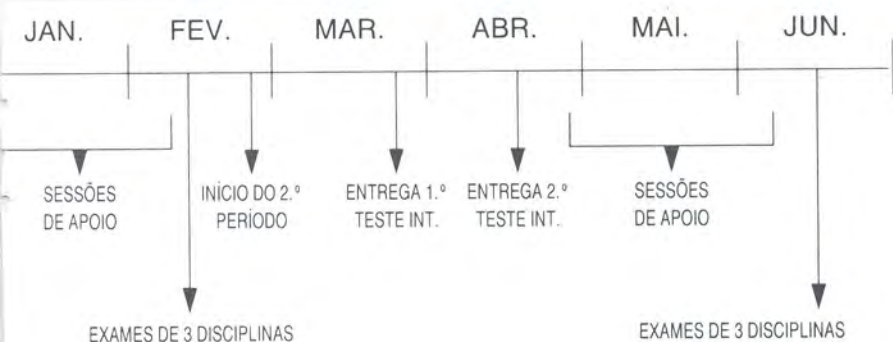


23.MAR.92  
As barras em 1.º plano (1988) mostram qual era a distribuição dos formandos pelos níveis Actv do início do Curso Regular. Em 2.º plano (1992) temos representada a mesma variável após o fim do Curso.

É evidente o impacto do Curso Regular na progressão na carreira profissional dos formandos — em 1992 verificam-se menores percentagens de formandos nos níveis baixos e, pelo contrário, maiores nos mais elevados.



## ENSINO BANCÁRIO/ENSINO A DISTÂNCIA (Ano lectivo de 1992/93)



EXAMES DE 2.ª ÉPOCA A REALIZAR EM SETEMBRO

um questionário destinado aos primeiros alunos diplomados.

Obtiveram-se informações que, além de caracterizarem certos aspectos respeitantes aos diplomados, constituem importante material a ser devidamente apreciado e ponderado por todos quantos se vêm empenhando no projecto do Curso Regular, podendo contribuir

para a resolução de problemas inerentes ao mesmo.

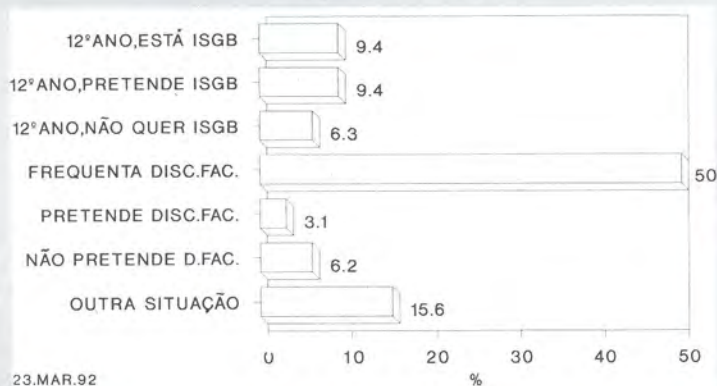
Publicamos, neste número da **Inforbanca**, parte do estudo resultante da análise e tratamento dos questionários recebidos (aproximadamente 1/3 dos 303 diplomados — amostra que já é significativa). □

## Síntese conclusiva

Os formandos têm grandes expectativas, quer no que respeita ao desenrolar do Curso, quer acerca das repercussões na carreira profissional.

A percentagem já relevante (40%) de diplomados que mudaram de funções, aliada a uma maior distribuição de formandos por níveis ACTV mais elevados (80% dos formandos transitaram de nível), não pode deixar de ser associada, em certa medida, às novas competências adquiridas por via da conclusão do Curso. Mais de 70% dos diplomados continuam a estudar ou pretendem recomeçar, no próximo ano lectivo, as disciplinas facultativas do Curso Regular ou o Curso de Gestão Bancária, melhorando não só o seu grau de habilitações literárias, como também a sua formação profissional. □

### SITUAÇÃO ESCOLAR



As 3 barras do topo dizem respeito aos formandos que possuem o 12.º Ano. As 3 barras seguintes, caracterizam aqueles que possuem habilitação inferior.

Como aspecto mais saliente, destacamos o facto de 50% dos alunos que concluíram o Curso Regular frequentarem actualmente as disciplinas facultativas, pretendendo, deste modo, obter equivalência ao 12.º Ano. Podemos, ainda, realçar que 1 em cada 10 diplomados frequenta o Curso Superior de Gestão Bancária.

O Instituto de Formação Bancária prepara-se para iniciar, em Outubro, uma nova edição do Curso Geral Bancário em Regime de Alternância.

O Curso resulta da iniciativa conjunta do Instituto do Emprego e Formação Profissional e do Instituto de Formação Bancária e teve início em 6 de Janeiro de 1992. O projecto visa que, no final do curso, o formando esteja apto a desempenhar funções próprias das Instituições de Crédito, de carácter comercial e administrativo.

Como noticiámos no último número da «Inforbanca», o 1.º Curso está a ser frequentado por 150 jovens com idades que rondam os 17 anos, distribuídos por seis turmas.

As aulas decorrem em Lisboa e no Porto e estão a cargo do IFB, que é o órgão da Associação Portuguesa de Bancos para a formação.

A duração do projecto é de 3 anos e, no final, os formandos terão obtido equivalência ao 12.º ano do ensino oficial e ao nível III de qualificação profissional da CEE. O curso ocupa os alunos a tempo integral.

Trata-se de um programa cujo principal objectivo é assegurar a

transição dos jovens do sistema de ensino para o mundo do trabalho, através de uma adequada e indispensável qualificação profissional.

Assim, a sua característica mais saliente é o facto de parte significativa da formação ser realizada no posto de trabalho (em média 400 horas/ano), resultando desta actividade um envolvimento concreto das Instituições que acolheram favoravelmente este projecto e que, no final, após conhecimen-

# Formação e

SESSÃO SOLENE INAUGURA 1.º CURSO

## Profunda ligação entre o ensino e a empresa



DR. ALÍPIO DIAS

A sessão solene de abertura do 1.º Curso de Formação em Alternância na Área da Banca, promovido conjuntamente pelo Instituto de Formação Bancária (IFB) e Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), deu motivo para que fossem evidenciados o carácter inovador deste tipo de formação e a oportunidade que proporciona para o estabelecimento de uma profunda ligação entre o ensino e a empresa.

Na mesa da presidência encontravam-se os quatro oradores da sessão: Dr. Alípio Dias, Vice-Presidente da Associação Portuguesa de Bancos; Eng.ª Clarisse Teixeira, Directora do Núcleo de Aprendizagem do IEFP; Dr. António Pereira Torres, Director-Geral do Instituto de Formação Bancária; e Dr. José de Brito, Presidente da Comissão Executiva do IEFP.

Entre a numerosa assistência figuravam membros de Conselhos de Administração e de Conselhos de Gestão de diversos bancos, comprovando o interesse com que

estes acompanharam o lançamento da iniciativa, além de membros do Conselho Pedagógico do IFB e de representantes do IEFP. Estavam ainda presentes quadros directivos do IFB e todos os alunos do novo curso.

Iniciando a série de intervenções, o Dr. Alípio Dias, depois de saudar todos os presentes, destacou o apoio concedido pelo IEFP em todas as fases deste projecto, considerando-o uma prova de confiança no IFB, cujas actividades historiou resumidamente, afirmando, em seguida que «o curso geral bancário em regime de alternância, veio completar um edifício que já tinha paredes e telhado mas que precisava de consolidar a sua base».

E após sublinhar que «este curso, ao procurar atacar preocupações pedagógicas de ordem geral ou teórica em simultâneo com as técnicas e práticas, visa dar um justo contributo para ajudar a resolver o velho problema do enraizamento entre o ensino e a vida prática», fez referências, que considerou importantes, sobre a



# m alternância

to aprofundado dos formandos, poderão optar pela sua admissão.

O Instituto do Emprego e Formação Profissional viabiliza o financiamento do curso e atribui aos alunos uma bolsa de formação e subsídio de alimentação e transporte.

Recorde-se que a aprendizagem dos formandos versa as seguintes componentes formativas:

**Formação Geral** — Matérias de carácter cultural, que inclu-

em a Língua e Cultura Portuguesas, o Inglês e o Mundo Actual.

**Formação Tecnológica Específica**

Inclui:

— como **Ciências Básicas:**

- Contabilidade Geral
- Economia
- Matemática
- Relações Públicas — Atendimento

— como **Ciências Tecnológicas Específicas:**

- Cálculo Financeiro

- Contabilidade Bancária
- Direito Bancário
- Microinformática
- Marketing e Serviços Bancários
- Mercado Financeiro
- Operações Bancárias Estrangeiro
- Operações Bancárias Gerais
- Sistema Financeiro Português — como **Prática Simulada:**
- Tratamento de casos e abordagem de situações concretas na Banca
- Formação em Posto de Trabalho** — Conjunto de actividades que permitam ao formando ficar apto a desempenhar funções próprias das Instituições de Crédito, de carácter comercial e administrativo.



ENG.ª CLARISSE TEIXEIRA



DR. PEREIRA TORRES



DR. JOSÉ DE BRITO

actividade do IFB no campo da cooperação internacional, destacando designadamente o facto de ser membro fundador da «European Bank Training — EBT Network» e de apoiar os sistemas financeiros dos PALOP, estimulando a criação de estruturas locais de formação capazes de, por si, assumirem as responsabilidades futuras.

Na fase final da sua intervenção, destacou ainda:

«Vamos assistir ao acentuar de tendências que se vêm manifestando.

A criação da União Económica e Monetária Europeia, as alterações nos mercados internacionais do dinheiro, a publicação em Portugal do Livro Branco do Sistema Financeiro e a sua tradução em termos legislativos, são apenas alguns dos vectores que vão marcar a nossa actividade.

Recursos humanos cada vez mais qualificados e

obedecendo a perfis mais exigentes e diversificados são, a nosso ver, a resposta adequada.

O IFB, como emanação que é da nossa comunidade financeira, está preparado para assumir a quota-parte da responsabilidade que lhe cabe para vencer o desafio.»

Seguiu-se-lhe no uso da palavra a Eng.ª Clarisse Teixeira, que, numa exposição apoiada com a projecção de diapositivos, caracterizou o Sistema de Aprendizagem da Formação em Alternância, tratando em seguida das finalidades das componentes que integram o processo formativo, desenvolvidas alternadamente entre o centro de formação e a entidade/empresa (ver quadro anexo).

Afirmou em seguida:

«Gostaria também de sublinhar quanto foi gratificante trabalhar com o IFB; o empenhamento, o entusiasmo da Direcção e das pessoas do IFB quando aderiram a ►

► este projecto, e aderiram desde o primeiro momento; o tempo recorde em que foi elaborado o projecto de portaria.»

«A todos os níveis, sentimos uma adesão de todos os serviços no sentido de desbloquear todas as questões. Houve portanto uma confiança da parte do IEFP em delegar uma série de tarefas no próprio IFB, tarefas que habitualmente os nossos serviços regionais não delegam em ninguém porque lhes são muito queridas em termos de aprendizagem.

Houve uma articulação muito estreita entre os serviços do IEFP e os serviços do IFB na própria caracterização técnica das entidades envolvidas, na organização das turmas, no recrutamento de formadores e na própria gestão administrativa e financeira das acções. Mantendo o IEFP a supervisão, houve uma confiança perfeita no trabalho do IFB.»

O Dr. Pereira Torres, que foi o orador seguinte, começou por referir que o IFB pretendeu com o Curso de Formação em Alternância cobrir uma lacuna ainda existente na sua já extensa actividade formativa.

Depois de vincar ter havido a preocupação de que o curso atinja também os níveis de qualidade que o IFB tem vindo a impor à sua actividade, referiu ter sido considerado como pré-requisito importante que a selecção dos candidatos fosse sujeita aos mesmos critérios de perfil adoptados pelos bancos.

O Dr. António Pereira Torres afirmou seguidamente:

«As novas competências profissionais passam a ser sobretudo: a polivalência, a capacidade de interacção, o trabalho em grupo, a flexibilidade, a arte de convencer, a forte especialização.»

E acrescentou:

«Mas, a partir de 1992, a nossa concorrência far-se-á com países e populações bancárias enquadradas por esquemas de educação mais avançados que o nosso.

Será, por conseguinte, urgente avançarmos com so-

luções que permitam elevar o nível cultural e profissional dos nossos empregados.»

O último orador foi o Dr. José de Brito que, afirmando que o novo espaço que se avizinha, com o Mercado Único Europeu, é caracterizado por muitos factores, salientou aquele que, em sua opinião, melhor o define — o de «mais mercado».

E precisou:

«Mais mercado significa mais concorrência, maior



necessidade de adaptação dos factores humanos, físicos e tecnológicos da empresa às exigências de uma acrescida competitividade.»

Após ter caracterizado e diagnosticado a situação em Portugal no que se refere à formação profissional, referiu-se ao conjunto de virtualidades que faz com que a formação em alternância seja efectivamente a grande aposta do IEFP:

«Primeiro, porque é de facto um produto que resulta do casamento entre a Escola e a Empresa. Julgo que através de nenhum programa de formação o casamento da Escola e da Empresa foi tão feliz.

Em segundo lugar, porque, por esta mesma razão, é perfeitamente possível levar à Empresa, porque se encontra num confronto positivo e dialéctico sistemático com a Escola, aquilo que, no fundo, são os aspectos inovadores do nível da investigação e que saem exactamente da Escola. É possível levar à Escola exactamente aquilo que de mais evolutivo, de mais inovador, de novo, quer ao nível do processo, quer ao nível da tecnologia, a Empresa é capaz de produzir e vai ter de produzir.

Em terceiro lugar, eu diria que este programa de formação em alternância é o melhor processo de testar os trabalhadores no seu período experimental. Noventa e seis por cento dos formandos que passaram pela Formação em Alternância acabaram por ficar nas empresas onde fizeram ou formação prática ou formação tecnológica.

Este, julgo eu, é o melhor teste, é o melhor instrumento para avaliar aquilo que o trabalhador vale em matéria de fase experimental junto da empresa.» □

FORMAÇÃO	COMPONENTES		CONTEÚDO	LOCAL DE REALIZAÇÃO
GERAL	Domínios como Português, Língua Estrangeira, Mundo Actual		Desenvolvimento de capacidades de carácter sócio-cultural	CENTRO DE FORMAÇÃO
ESPECÍFICA	Tecnológica	Ciências Básicas Tecnologias Específicas Prática Simulada	Aquisição e aplicação de conhecimentos de carácter técnico-científico, incluindo a simulação de operações práticas	
	Prática		Transferência de competências práticas no seio da Empresa em contacto com o posto de trabalho real	EMPRESA

# Curso Superior de Direcção Bancária na sua 5.<sup>a</sup> edição

O Curso Superior de Direcção Bancária encontra-se na sua quinta edição. Desde 1987 que, servindo o objectivo da preparação de quadros superiores para o exercício de funções de direcção bancária, o IFB e a Universidade Católica Portuguesa fazem uma constante aposta na qualidade desta acção de formação.

Pelo seu cariz específico, este curso tem uma população-alvo com características bem determinadas — licenciados com um mínimo de 3 anos de experiência bancária e conhecimentos de Análise Económico-Financeira de Empresas, Projectos de Investimento, Contabilidade Geral, Microinformática e Inglês.

O presente CSDB conta com 12 alunos, representando 6 Bancos. Os gráficos apresentados ilustram algumas das características do actual grupo de alunos.

Nenhuma reflexão se revelará mais isenta e crítica do que a efectuada pelos próprios alunos do curso. Assim, registemos a opinião do sr. dr. Mário Francisco Morgadinho Grosso — aluno do CSDB 5.

Na sua opinião, «a multidisciplinaridade deste curso não evita

que, quando necessário, se realizem incursões profundas em matérias que, ou pela sua importância, ou pela sua especificidade, o justifiquem.»

Considera depois que «o prestígio granjeado pelos diversos CSDB deriva da conjugação de três factores distintos, mas igualmente fundamentais:

- Escolha criteriosa dos monitores (normalmente do corpo docente da Universidade Católica e participações de conceituados professores da Manchester Business School e do INSEAD — Fontainebleau ou de profissionais do sector bancário, de reconhecido estatuto científico e laboral);

- Ritmo de estudo acelerado e contínuo;

- Elaboração de textos de apoio específicos para cada tema exposto, com a respectiva bibliografia obrigatória, disponibilizada sempre, atempadamente, pelo secretariado de apoio.»

«De facto — acrescenta —, a conjugação destes três factores, determinou que o Curso Superior de Direcção Bancária tenha vindo a ter um reconhecimento crescente, por parte da comunidade aca-

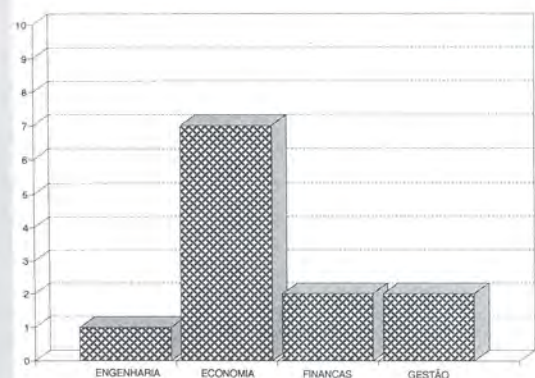
démica e científica.»

Na sua opinião, «em termos muito gerais, são estas as principais características do Curso.»

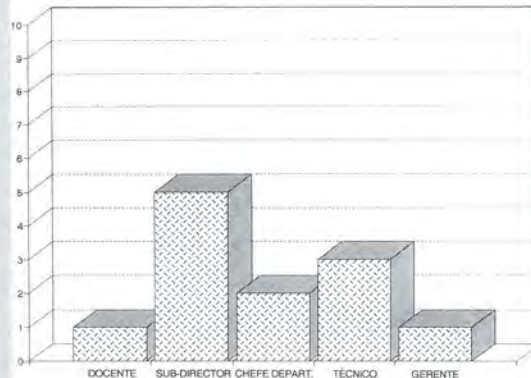
Mas adianta esperar «que as diferentes Instituições de Crédito proporcionem aos seus formandos as condições necessárias para que dele se tirem os melhores proveitos, quer para o próprio indivíduo, quer para a Instituição, que verá assim recompensado o seu esforço de investimento, quer mesmo para o Sector Bancário como um todo, pois passará a contar com quadros aptos a ocupar importantes cargos de Direcção na Banca».

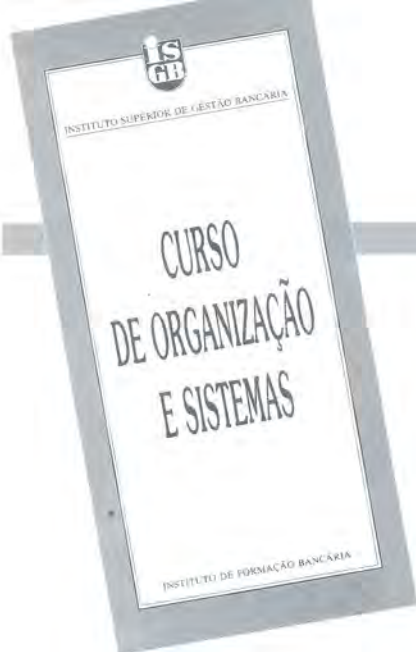
Tem, por último, «uma palavra de estímulo para os vindouros, que, dado o prestígio do Curso, serão seguramente em número crescente. O grande esforço de conciliação da actividade no Banco e o empenho e dedicação que o CSDB exige», é sua convicção «serão recompensados pelo substancial acréscimo de know-how em todas as vertentes em que o curso se desenvolve e mesmo pelos valiosos «apports» testemunhados pela vasta experiência bancária dos formadores portugueses e estrangeiros». □

DISTRIBUIÇÃO POR LICENCIATURA



DISTRIBUIÇÃO POR FUNÇÃO





INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO BANCÁRIA

# A Banca prep

Como é já conhecido, pois foi objecto de amplo desenvolvimento no número anterior da INFORBANCA, a Associação Portuguesa de Bancos/Instituto de Formação Bancária criou o Instituto Superior de Gestão Bancária — um estabelecimento de ensino superior particular, constituído ao abrigo do Estatuto do Ensino Superior Particular e Cooperativo (Decreto-Lei n.º 271/89, de 19 de Agosto), e reconhecido pela Portaria n.º 915/91, de 4 de Setembro, do Ministério da Educação.

Tendo em consideração as crescentes exigências impostas às qualificações técnico-profissionais dos quadros bancários, o ISGB criou o Curso de Gestão Bancária e o Curso de Organização e Sistemas.

## O CURSO DE GESTÃO BANCÁRIA

O Curso de Gestão Bancária tem por objectivo a preparação de quadros qualificados para a gestão bancária. Este curso aborda de perto as matérias ligadas à prática profissional, sem esquecer as referências teóricas essenciais.

Utiliza a metodologia do ensino a distância (auto-estudo assistido), em paralelo com o ensino presencial.

Os **materiais pedagógicos** concebidos para o CGB possibilitam-lhe:

- A frequência do curso em qualquer ponto do país;
- Ser o agente principal da sua própria formação;
- Escolher o seu próprio ritmo de trabalho.

Um **tutor** orienta e acompanha o estudo, realizando Sessões de Apoio para esclarecimento de dúvidas.

Esta metodologia permite conciliar a actividade académica com o exercício da profissão.

Poderão ter acesso ao Curso de Gestão Bancária, os que queiram aprofundar os seus conhecimentos técnicos na área da gestão bancária, bem como jovens que pretendam seguir uma carreira na Banca.

Em paralelo com o aperfeiçoamento profissional, os que venham a concluir o CGB, obterão o grau académico de bacharel.

Tratando-se de um curso superior, os candidatos ao Curso de Gestão Bancária deverão possuir, como habilitações, o 12.º ano de escolaridade e PGA, sendo sujeitos a provas de aferição de requisitos vocacionais e entrevista. Estas provas têm por objectivo a verificação dos conhecimentos nas seguintes disciplinas: Operações Bancárias Gerais I, Contabilidade Geral — do Curso Regular do Instituto de Formação Bancária — e Matemática — de acordo com programa aprovado. Realizar-se-ão a 1 de Setembro de 1992.

Do plano de estudos do Curso Superior de Gestão Bancária dá-se uma ideia esquemática no gráfico ao lado.

## PLANO DE ESTUDOS

### ÁREAS DISCIPLINARES

1.º Ano

Controlo e Análise Financeira  
Economia  
Cálculo Financeiro  
e Estatística Aplicada  
Direito na Actividade Bancária

2.º Ano

Mercado Financeiro I  
Crédito Bancário  
Gestão Bancária I

3.º Ano

Mercado Financeiro II  
Gestão Bancária II  
Inglês



# para novas profissões

## O CURSO DE ORGANIZAÇÃO E SISTEMAS\*

O Curso de Organização e Sistemas visa a preparação de técnicos aptos a coordenar e acompanhar grandes projectos de mudança nas instituições financeiras. Do diagnóstico de funcionamento à informatização de serviços, desempenharão um papel fundamental na Banca do futuro.

Poderão ter acesso a este curso jovens com elevado potencial, que pretendam uma **carreira inovadora**.

### ÁREAS DISCIPLINARES

Constituem o plano de estudos as seguintes áreas:

**Matemática e Estatística**, os instrumentos necessários ao domínio das outras áreas disciplinares.

**Sistemas de Informação**, desde a utilização intensiva do microcomputador à concepção de Bases de Dados, com a aplicação de metodologias avançadas de especificação de Sistemas de Informação.

**Organização**, engloba, entre outros temas, o estudo das organizações financeiras, metodologias de organização do trabalho e dos fluxos de informação.

**Gestão de Empresas**, matérias como a macroeconomia, a gestão de empresas, com um acento especial em temas do sector financeiro.

**Comportamento Organizacional**, identificação de questões de natureza comportamental que ocorrem na empresa, bem como preconizando as soluções mais adequadas.

O COS, dada a sua forte componente experimental, utiliza o **ensino presencial**.

Sendo também um curso de nível superior, os candidatos deverão possuir como habilitações o 12.º ano de escolaridade, com a disciplina de Matemática e PGA, e serão submetidos a provas para aferição de perfil e entrevista, conforme expresso nas condições de acesso.

Os testes de perfil decorrerão em três dias alternativos, na segunda quinzena de Julho.

\*Aguarda aprovação do Ministério da Educação.

## Candidaturas

As candidaturas para o **CURSO DE GESTÃO BANCÁRIA** e para o **CURSO DE ORGANIZAÇÃO E SISTEMAS** decorrem entre **16 de Junho e 10 de Julho**.

**ISGB**

**Av. Barbosa du Bocage, 87-r/c 1000 Lisboa**

**Telef: 793 25 39/48**

**Telefax: 797 29 17**

### PLANO DE ESTUDOS

	1.º Semestre	2.º Semestre	3.º Semestre	4.º Semestre	5.º Semestre	6.º Semestre	Total	
Mat.	Lógica Matemática e Teoria dos Conjuntos	Probabilidades e Estatística	Métodos Numéricos e Investigação Operacional				8%	
S.I.	Computação Pessoal	Bases de Dados	Sistemas de Computação I				16%	
S.I.			Concepção de Sistemas I	Concepção de Sistemas II	Concepção de Sistemas III	Automação de Escritórios		
O.			Sistemas I	Sistemas II	Computação II	Sistemas III	Seminário	
O.	Organização I	Organização II	Organização III	Organização IV	Gestão de Projectos	Projecto	40%	
O.						Técnicas de Expressão e Apresentação		
G.	Análise Económica	Contabilidade Geral e Financeira	Contabilidade de Custos	Cálculo Financeiro			25%	
G.	Operações Financeiras I	Operações Financeiras II	Operações Financeiras III	Gestão de Empresas	Gestão Bancária			
C.O.	Relações Interpessoais e Dinâmica de Grupos	Ergonomia		Gestão de Recursos Humanos		Comportamento Organizacional	11%	

Mat. — Matemática; S.I. — Sistemas de Informação; O — Organização; G — Gestão; C.O. — Comportamento Organizacional

# Abertas as portas à língua francesa



**LE FRANÇAIS DE  
LA BANQUE**  
Instituto de Formação Bancária

**C**OM o aproximar de 1993, a língua francesa torna-se, também, um instrumento de trabalho indispensável a quantos, no seu dia-a-dia, se confrontam com o público ou contactam com correspondência e documentos expressos naquele idioma.

Assim, e após contactos efec-

tuados entre o IFB e a Alliance Française, foi elaborado um programa específico, versando matérias de cariz bancário, destinado exclusivamente à Banca e orientado para situações profissionais correntes.

Foram criados módulos específicos, de acordo com as neces-

sidades reais pelo que, desde o passado dia 9 de Janeiro, iniciaram, em Lisboa, as actividades de formação na língua francesa cerca de 40 bancários. A experiência parece-nos positiva e, se for esse o entendimento dos nossos Associados, iremos mantê-la no futuro. □

## Formação em inglês continua

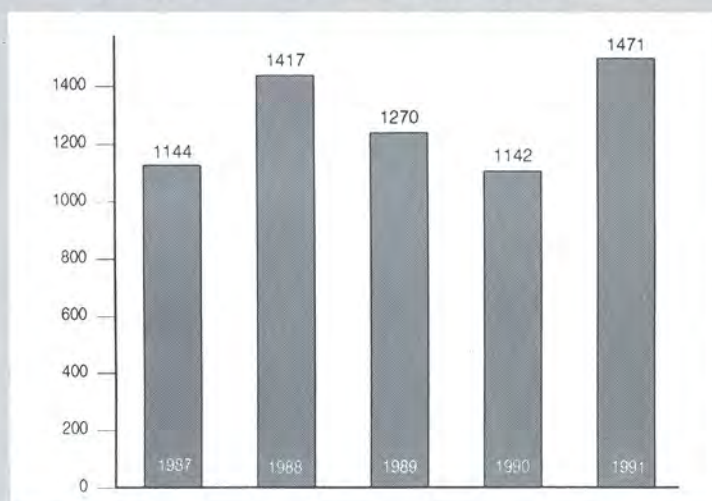
**T**AMBÉM, no, que concerne ao aperfeiçoamento na língua inglesa, podemos afirmar que continua a ser um êxito, se atendermos à evolução verificada ao

longo dos anos (conforme quadro anexo), bem como ao número de inscrições verificadas no 1.º e 2.º trimestres do corrente ano, o que obriga o IFB a «abrir» mais duas turmas, em Lisboa, no American Language Institute (ALI).

Continuamos a manter contacto com as outras escolas da especialidade, no sentido de progressivamente alargar este tipo de ensino a outros pontos do País, onde ele ainda não chegou. □



EVOLUÇÃO VERIFICADA AO LONGO DOS ANOS



# FORMAÇÃO EM MERCADOS

CRIAR GESTÃO  
OBTER PRODUTIVIDADE

AS ACTUAIS  
NECESSIDADES  
DE  
FORMAÇÃO  
EXIGEM  
A CRIAÇÃO  
DE  
PROGRAMAS  
DIVERSIFICADOS  
ABRANGENDO  
O MERCADO FINANCEIRO  
NAS SUAS  
DIFERENTES  
COMPONENTES  
TEMÁTICAS

UM PROGRAMA INTEGRADO  
DE FORMAÇÃO

UMA LÓGICA DE CONJUNTO

Instituto de Formação Bancária





JOGO BANCÁRIO 1991/92

# Etapas de um projecto

**A** presente edição do Jogo Bancário teve início em Novembro de 1991. Após uma 1.ª Fase em que participaram 100 equipas, distribuídas por 20 grupos, as equipas vencedoras de cada um dos grupos passaram à 2.ª Fase do Jogo que decorreu de Março a Maio de 1992. Da 2ª Fase apuraram-se cinco equipas que disputaram a Final, realizada no Hotel Village, em Cascais, no dia 13 de Junho. As equipas vencedoras de cada um dos grupos foram aquelas que, em cada uma das fases, obtiveram a mais elevada rentabilidade. Uma destas equipas será, sem dúvida, a grande vencedora do Jogo Bancário 91/92 mas todos contribuíram para a criação da dinâmica do Jogo. Uma dinâmica que queremos seja cada vez mais participativa, formativa e motivadora. □

## LISTA DE CLASSIFICAÇÕES

### POR BANCO, NO FINAL DA 1.ª FASE

BANCO	EQUIPA	CLASSIFICAÇÃO
BARCLAYS	Bank Biru	2
	Os Estarolas	3
BBI	Bibiós/91	1
	Intergrupo-BBI	2
	Listecn	1
	Orion	5
	Os Almirantes	2
	Os Drusos	2
	Os States	4
BCA	Bancários Santa Maria	3
BCI	BCI	2
BCM	BCM-Lisboa	2
	APB 904-BCM	1
BESCL	Azuraras	5
	BESCL-Campo Grande	3
	BESCL-Fundação	3
	BESCL-Strategy	1
	BESCL-Zona Amadora I	2
	BESCL-Zona Amadora II	2
	Cascaisanto	2

Catel-BESCL	Catel-BESCL	4
	FORBESCL	3
	Moubabere-BESCL	4
	New Wave-BESCL	1
	Os Económicos/BESCL	1
	Os Viriatos	4
BIC	Invergáveis	1
	Voga-4	2
BFB	BFB020	3
	BFB/Classic	4
	BFB-Jogadores de Alenquer	5
	BFB-Progresso, Inovação, Futuro	1
	BFB-Sines	5
	BFB-Tradelink	3
	Seocg-BFB	2
BNU	3JF	1
	BNU-91/92	5
	Os Mix	3
	Pardais do Choupal	1
	Praia Claridade	4
	Ultra, Anos 20	3
BP	Os 4 Ases	3
BPA	BPA/DCS	2
	BPA/D.R.L.-III	1
	BPA-Pombal	1
	BPA-Setúbal	3
	BPA/Tomar/RTN	1
	BPASES/Vila Real	4
	Liberalitas Julia	4
	Os Realizadores	5
	Portimão 91	4
BPSM	Bancários do Cais/BPSM	5
	BPSM/AMA	3
	BPSM-GPD	4
	Financeira 1/BPSM	3
	Financeira 2/BPSM	1
	Financeira 3/BPSM	2
	Financeira 4/BPSM	1
	Os Adriões/BPSM	5
	Os Avançados do Centro/BPSM	5
	Os Dragões de Santa Apolónia	5
	Os Gurus Financeiros/BPSM	2



# — da 1.<sup>a</sup> fase à final

	SOTTOBYTE/BPSM	4
	SOTTOVAR/BPSM	4
	SOTTOTIRSO/BPSM	3
BTA	Deuses/DOC	5
	DIATOTTA	4
	Estrangeirados	3
	Formigas do BTA	4
	Os BATOTTAS	4
	Os Cifrões	5
	Os Leões do Laço	5
	Os Zarolhos do BTA	5
	TGF's Winners	3
	TOTTADIA	4
CGD	A Brigada	4
	Bombeiros	2
	Jet Seis	1
CLP	Credit Team (CLP)	5
CPP	Cêpêpê-Santarém	5
	Os Giraldos	4
MG	3 Para 3	3
	MG-Av. Aliados	3
	Os Ferreirinhas	4
	Os Marafados	1
	Os Migrantes	2
	Os Mocatós	1
	Pelicanos da Beira Baixa	2
	Plani-MG	2
	Sigamba-3	2
	Toca a Todos	3
UBP	Os Jogadores	3
	Os Magriços	3
Outras Instituições Financeiras	Credinova I	5
	Credinova II	1
Inscrições feitas directamente pelas equipas	Alt Escape	1
	Os Teimosos	2
	San 6	5

Os valores indicados para classificação devem ser lidos da seguinte forma:

- 1 — 1.<sup>a</sup> classificada do grupo em que a equipa se insere.
- 2 — 2.<sup>a</sup> classificada do grupo em que a equipa se insere.
- 3 — 3.<sup>a</sup> classificada do grupo em que a equipa se insere.
- 4 — 4.<sup>a</sup> classificada do grupo em que a equipa se insere.
- 5 — 5.<sup>a</sup> classificada do grupo em que a equipa se insere.

LISTA DE EQUIPAS			
CONCORRENTES À 2. <sup>a</sup> FASE			
<b>GRUPO A</b>			
Equipa 1	JET SEIS *	CGD	LOURES
Equipa 2	INVERGÁVEIS	BIC	LISBOA
Equipa 3	OS ECONÓMICOS/BESCL	BESCL	LISBOA
Equipa 4	FINANCEIRA 4/BPSM	BPSM	LISBOA
<b>GRUPO B</b>			
Equipa 1	ALT ESCAPE *	DIVERSOS	PORTO
Equipa 2	OS MOCATOS	DIVERSOS	C. BRANCO
Equipa 3	BPA/TOMAR/RTN	BPA	TOMAR
Equipa 4	BFB-PROGRESSO, INOVAÇÃO, FUTURO	BFB	GOLEGÃ
<b>GRUPO C</b>			
Equipa 1	3JF	BNU	CALDAS DE VIZELA
Equipa 2	LISTECN	BBI	LISBOA
Equipa 3	BPA/D.R.LX.-III *	BPA	LISBOA
Equipa 4	OS MARAFADOS	MG	PORTIMÃO
<b>GRUPO D</b>			
Equipa 1	APB 904-BCM *	BCM	PORTO
Equipa 2	NEW WAVE-BESCL	BESCL	LISBOA
Equipa 3	PARDAIS DO CHOUPAL	BNU	COIMBRA
Equipa 4	BIBIÓSI/91	BBI	LISBOA
<b>GRUPO E</b>			
Equipa 1	BESCL-STRATEGY	BESCL	LISBOA
Equipa 2	CREDINOVA II	CREDINOVA	PORTO
Equipa 3	FINANCEIRA 2/BPSM *	BPSM	LISBOA
Equipa 4	BPA-POMBAL	BPA	MARINHA GRANDE

\* Equipas apuradas para a final

CABO VERDE

# Uma experiência de cooperação

**C**OMO já foi noticiado, iniciou-se em Outubro passado o 1.º Curso Regular de Formação Bancária, na modalidade de ensino a distância, para 68 participantes do Banco de Cabo Verde, integrado no mesmo curso do IFB, a decorrer para bancários portugueses.

É possível fazer, já neste momento, um balanço da 1.ª fase do 1.º ano que integrou as disciplinas de Contabilidade Geral, Operações Bancárias Gerais e Sistema Financeiro Cabo-Verdeano, e concluir que os resultados revelam, para além de um perfeito enquadramento na média geral, um índice de motivação importante, por

parte dos formandos, e um envolvimento interessado de toda a estrutura do Banco de Cabo Verde.

De facto, embora a coordenação, acompanhamento e responsabilidade dos exames seja assegurada pelo IFB, os Delegados de Zona são quadros daquela instituição e as sessões de apoio aos formandos integralmente realizadas por técnicos cabo-verdeanos, externos ou do próprio Banco.

Funcionam, neste momento, dois núcleos na ilha de Santiago, Cidade da Praia, um núcleo em S. Vicente — Mindelo, e um quarto na ilha do Sal.

No próximo Outubro, tudo leva a crer, os actuais formandos esta-

rão no 2.º Ano e iniciar-se-á um novo curso.

## FORMAÇÃO DE GERÊNCIAS

Para além desta actividade formativa, foi já desencadeado um projecto paralelo de formação de gerências, com monitores do IFB, a decorrer em duas fases. A primeira, que inclui **Contabilidade Geral, a Banca e o Sistema Económico, Economia e Direito Bancário**, realizou-se em Setembro/Outubro do ano passado. A 2.ª fase — **Cálculo Financeiro Aplicado, Contabilidade Bancária, Marketing e Técnicas de Negociação** — decorreu em Abril/Maio deste ano.

Entretanto, desenvolveu-se, até finais de Abril, a 1.ª fase de um segundo curso para o mesmo tipo de destinatários e objectivos, isto é, proporcionar um conjunto de conhecimentos que permitam consolidar o domínio das práticas bancárias, com vista ao desempenho correcto das funções de gerência.

Mas as preocupações do Banco de Cabo Verde, do ponto de vista formativo e de valorização dos seus quadros, não se ficam por aqui. Como tal, no âmbito da cooperação existente entre aquela Instituição e o IFB, tem sido proporcionada participação nalgumas acções de formação teórica, em matérias específicas, em Portugal, e, sobretudo, realizados estágios técnicos em Bancos Portugueses. □



Sessão de apoio ao Ensino a Distância, no Núcleo de S. Vicente



COOPERAÇÃO COM OS PAÍSES DE LESTE

# IFB convidado a apresentar projectos de Ensino a Distância

**A**S Comunidades Europeias estão a desenvolver um projecto muito extenso de apoio aos países de Leste e aos países da antiga União Soviética, actual CEI.

Para esse efeito, através do projecto PHARE, estão a ser estabelecidos contactos com entidades europeias representativas do sector bancário, no sentido de apoiarem as Comunidades Europeias no lançamento de acções de formação para os países de Leste e para a CEI.

O Instituto de Formação Bancária, fazendo parte da European Bank Training Network (EBT — Network), associação criada no âmbito dos doze Estados-mem-

bro da Comunidade e que tem por objectivo fomentar a cooperação entre estes Estados e dar apoio à Comissão da Comunidade Europeia no lançamento de acções de formação nos países de Leste, foi convidado a apoiar o estabelecimento de um diagnóstico sobre as necessidades de formação nalguns países, nomeadamente a Polónia, Roménia, Hungria e Checoslováquia.

Os trabalhos desenvolvidos até ao momento mostram que existem grandes carências de formação no Leste europeu e mostram ainda, às próprias Comunidades, a necessidade de se avançar com esquemas de formação que permitam apoiar uma boa parte da po-

pulação bancária de cada um dos países dessa zona europeia.

Neste sentido, considerou-se de interesse que fossem pensados esquemas de formação, utilizando a **metodologia do ensino a distância**.

Havendo conhecimento, em Bruxelas, das realizações que o Instituto de Formação Bancária de Lisboa tem no campo do ensino a distância, foi este Instituto convidado a apresentar aos representantes da Comissão das Comunidades Europeias com o pelouro das Relações Exteriores os seus esquemas e metodologia do ensino a distância implantados em Portugal.

Assim, no dia 2 do passado ►



► mês de Abril, foi feita uma reunião em Bruxelas, nas instalações da Comissão da Comunidade Europeia, na qual foi feita essa apresentação.

Fundamentalmente, os pontos apresentados respeitam aos esquemas de formação do ensino a distância e da organização envolvente que o Instituto de Formação Bancária, juntamente com os Bancos Associados, criou ao longo dos anos, e bem assim à necessária metodologia pedagógica que tem que existir como suporte deste tipo de ensino.

Em evidência esteve sobretudo a elaboração do material necessário à realização do ensino a distância.

Um primeiro ponto respeita à necessidade de recrutamento de pedagogos que, após treino adequado, iniciem a elaboração de cada um dos manuais.

Foram tocadas as dificuldades que aparecem normalmente num tipo de trabalho deste género e a necessidade de planificação que tem de existir entre a produção técnica de textos e o tratamento pedagógico desses mesmos textos, de que o Instituto tem uma experiência de cerca de dez anos.

Foi também posto em foco que, normalmente, a elaboração do primeiro livro apresenta dificuldades muito grandes e que os textos nele incluídos devem ser adequados ao nível de entendimento das populações a que se destinam, e devem, por esse motivo, ser escritos em linguagem acessível, de maneira que possam ser facilmente utilizáveis e assimilados.

Sublinhou-se nomeadamente que as populações-alvo do ensino a distância se encontram distantes, isoladas dos grandes centros,

e têm que estar disponíveis e motivadas para situações de auto-estudo.

Foi referido, a esse propósito, que, de acordo com a experiência portuguesa, um dos pontos fundamentais é a identificação da motivação da população bancária para a realização de auto-estudo.

Salientou-se ainda que um ponto importante de um projecto de ensino a distância diz respeito ao recrutamento e formação de delegados. A experiência portuguesa nesse campo e a definição das funções dos delegados, que acompanham o ensino a distância em cada um dos grupos, foram questões longamente debatidas. Considerou-se que essa definição é um aspecto imprescindível e capaz de criar as necessárias condições de êxito a um projecto deste tipo.

Foram também feitas reflexões

## Participação em concurso para formação na ex-URSS

**A**S Comunidades Europeias, no âmbito dos projectos de apoio aos países da CEI (antiga União Soviética), lançaram um concurso internacional para a realização de acções de formação básicas avançadas destinadas à população bancária da antiga URSS.

O projecto tem como objectivo a formação de tutores e a formação de executivos na Rússia, a realização de acções de formação em cada um dos países da CEI e ainda a realização de estudos de exequibilidade para a constituição de centros de formação em vários locais da ex-União Soviética.

As matérias objecto de formação agrupam-se em sete componentes principais e dizem respeito

a: Economia de Mercado e Banca, Metodologia de Formação na Área Financeira, Contabilidade Bancária, Análise Financeira, Gestão Bancária, Marketing Bancário, Mercado Financeiro e Bolsas, equipamento necessário, apoio às acções de formação, treino nos países das Comunidades e estudos de exequibilidade para a instituição de centros regionais.

Encontram-se disponíveis sete milhões e meio de ecus (cerca de milhão e meio de contos) para financiamento deste programa e, neste momento, estão a ser feitas consultas a várias entidades europeias para concorrerem a este grande projecto de apoio à reconversão do sistema financeiro da ex-União Soviética, envolvendo

cerca de 8500 formandos.

Entre as entidades convidadas para participar neste projecto, encontra-se a European Bank Training Network (EBT Network), da qual o Instituto de Formação Bancária faz parte.

Trata-se de um programa ambicioso, bastante extenso, porque se prevê que tenha o apoio dos vários institutos de formação bancária dos vários países da Comunidade Europeia, estando o Instituto de Formação Bancária também incluído e havendo possibilidade de que técnicos bancários e docentes bancários com boa experiência se possam vir a candidatar à leccionação de cursos, de acordo com os temas indicados. □

sobre a coordenação da estrutura envolvente que um curso desta natureza deve ter. Igualmente, foi focado que um projecto desta natureza deve envolver uma informação adequada aos bancos participantes, que deverão proceder à necessária selecção dos formandos e estar preparados para lhes dar um determinado tipo de apoio.

Destacou-se que, no caso português, em que, actualmente, estamos em condições de produzir livros de texto num período de quatro a seis meses, se recuarmos no tempo verificamos que os primeiros livros levaram mais de um ano a ser elaborados.

Na sessão, houve uma longa troca de pontos de vista sobre a identificação das dificuldades que um esquema deste género pode apresentar para os países de Leste, nomeadamente a necessidade de os textos serem tratados na lín-

gua local, o que implica problemas de comunicação que importa resolver de forma adequada.

O Instituto de Formação Bancária teve oportunidade de apresentar dois projectos. Um deles, o projecto do Curso Regular, com referência às disciplinas e aos temas que envolvem cada um dos anos que o constituem, e, bem assim, a estrutura organizativa envolvente; o outro é o projecto designado por Curso de Gestão Bancária, que é destinado à formação de «middle-management», o qual se situa já num ambiente universitário e apresenta objectivos diferentes dos do Curso Regular e uma estrutura envolvente também diferente.

Foi feita também a distinção entre as funções de delegado e as de tutor. Esta, que aparece no Curso de Gestão Bancária, não aparece no Curso Regular. Foi ain-

da identificado por que é que, em Portugal, optámos por uma organização baseada em delegados, num caso, e por uma organização baseada em tutores, no outro.

Debateu-se, do mesmo modo, a necessidade da realização de exames e as dificuldades que a elaboração destes envolvem, à escala nacional, sendo referidas, nomeadamente, as questões relacionadas com a concepção dos pontos de exame, a ligação destes aos aspectos pedagógicos dos textos, e ainda toda a estrutura de suporte à realização de exames, nomeadamente a constituição de uma «data-base» de perguntas. Foram também focadas as características do próprio ponto de exame que facilitem, ulteriormente, uma adequada correcção dos pontos em tempo útil, no sentido de permitir com flexibilidade as inscrições no ano seguinte. □



## VOCÊ SABE TUDO?

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. 42. 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. Mas pode sempre escrever-nos, se não concordar com alguma ou algumas das questões apresentadas, considerar que poderia haver respostas correctas diferentes das que são propostas ou se quiser fazer-nos qualquer sugestão. Participe, na certeza de que também nós não sabemos tudo e tentamos fazer sempre melhor.

**A** Um sentido conotativo para a palavra «Banco» poderá ser:

- 1 — Instituição de crédito.
- 2 — Urgência do hospital.
- 3 — Banco de um jardim.
- 4 — Poder económico.

**B** Qual das seguintes afirmações constitui um preconceito?

- 5 — Há brasileiros que são loucos por música.
- 6 — Todos os meus amigos espanhóis gostam de touradas.
- 7 — Os ingleses são um povo fleumático.
- 8 — Há muitos adeptos de futebol entre os italianos.

**C** Na passagem do PIBcf para o PIBpm, deve-se:

- 9 — Subtrair os subsídios e adicionar os impostos indirectos.
- 10 — Adicionar e subtrair os impostos indirectos.
- 11 — Adicionar os subsídios e os impostos indirectos.
- 12 — Subtrair os subsídios e adicionar os impostos directos.

**D** O Mercado Secundário de Valores Mobiliários pode ser dividido em:

- 13 — Mercado de Bolsa e Mercado de Balcão.
- 14 — Mercado Primário e Mercado de Capitais.
- 15 — Sessões normais e Sessões especiais de Bolsa.
- 16 — Mercado de Bolsa e Mercado Monetário.

**E** A validação de dados, em computador, é uma operação efectuada:

- 17 — No processo de introdução de dados.
- 18 — À saída de dados, para processamento posterior.
- 19 — Por correcção manual, através do teclado.
- 20 — Sempre automaticamente e é assegurada pelo computador.

**F** Consideram-se contas do Activo:

- 21 — Caixa, Outras Disponibilidades e Recursos de Instituições de Crédito no País.
- 22 — Caixa, Imobilizações Corpóreas e Crédito Interno.
- 23 — Depósitos, Empréstimos e Crédito Interno.
- 24 — Outras Exigibilidades, Imobilizações Financeiras e Títulos de Negociação.

**G** Para que existam, no euro-mercado, contas em euro-escudos, é imprescindível:

- 25 — Que o Banco de Portugal autorize a existência dessas contas.
- 26 — Que exista circulação de escudos fora do nosso país.
- 27 — Que os principais bancos europeus acordem com o Banco de Portugal a regulamentação desse tipo de contas, nomeadamente a sua remuneração.
- 28 — Que Portugal adira ao sistema monetário europeu.

**H** A rendibilidade para o banco de uma operação de crédito, em termos de taxa real ou efectiva, é função:

- 29 — Do respectivo montante concedido ao cliente.
- 30 — Da cobrança postecipada ou antecipada dos juros.
- 31 — Do tipo de garantias prestadas pelo cliente ao banco.
- 32 — Da finalidade e titulação do crédito.

**I** O Marketing «Taylor Made» desenvolve produtos:

- 33 — Para toda a população.
- 34 — Para o mercado estrangeiro.
- 35 — Para clientes com características particulares.
- 36 — Para clientes só particulares.

**J** Imagine-se na qualidade de Contabilista da Empresa X e que um seu cliente se lhe dirigia para pagar uma dívida. Como contabilizaria?

	Débito	Crédito
37	11(caixa)	21(cliente)
38	21(cliente)	11(caixa)
39	21(cliente)	12(DO)
40	31(compras)	11(caixa)

**K** Os bancos, a operar em Portugal, obtêm divisas das seguintes formas:

41 — Liquidação de uma exportação de Vinho do Porto.

42 — Emissão de uma garantia bancária a favor de um exportador nacional.

43 — Compra de notas estrangeiras, em balcões situados no Algarve, a turistas que aí estão a passar férias.

44 — Liquidação de uma operação de mercadorias realizada por uma empresa portuguesa, cliente do banco.

**L** Uma oferta pública de transacção (OPA ou OPV) é sempre:

45 — Tomada firme por uma sociedade de investimento.

46 — Uma forma de intermediação pontual.

47 — Tomada firme por um banco de investimento.

48 — Uma oferta de subscrição a potenciais investidores.

**M** Textos longos, sem períodos nem parágrafos, contrariam critérios:

49 — Fonéticos.

50 — Morfológicos.

51 — Sintácticos.

52 — Semânticos.

**N** O aumento do capital de uma sociedade comercial:

53 — Pode dar-se por entrada em dinheiro ou por incorporação de reservas.

54 — Deve ser registado no Registo Nacional de Pessoas colectivas, no prazo de 90 dias.

55 — Deve ser consignado em documento autenticado notarialmente.

56 — Não tem quaisquer efeitos ao nível do seu património social.

**O** Um exportador que pretenda cobrir-se do risco de crédito deve exigir que o pagamento seja feito por:

57 — Ordem de pagamento ou cheque bancário.

58 — Só por ordem de pagamento.

59 — Remessa documentária ou crédito documentário.

60 — Só por crédito documentário.

**P** Observe o seguinte conjunto: 5, 12, 21, 23, 30, 37, 41.

Com base nos números apresentados, indique, respectivamente, os valores:

	Média	Mediana	Moda
61	24,14	23	Não tem
62	24,41	30	23
63	24,2	23	21
64	24,14	12	Não tem

**Q** Uma empresa contraiu um empréstimo de 100 000 contos nas seguintes condições:

- amortização do capital de uma só vez, ao fim de 4 anos

- juros pagos anualmente à taxa de 20% ao ano

Qual o encargo anual da dívida?

65 — 19 500 contos.

66 — 20 000 contos.

67 — 21 000 contos.

68 — 21 500 contos.

**R** Caracterizando, sumariamente, um Jornal ou uma Revista da Especialidade, podemos dizer que qualquer deles se define por:

69 — Utilizar uma linguagem, por vezes, demasiado técnica.

70 — Dirigir-se a um público numeroso.

71 — Ter um conteúdo genérico.

72 — Dirigir-se a um público indiferenciado.

**S** Nas Sessões de Compensação:

73 — Procede-se exclusivamente à troca de cheques.

74 — Os maiores bancos ficam sempre credores.

75 — As instituições também trocam letras e livranças.

76 — Os saldos apurados são pagos mensalmente.

**T** O princípio do reconhecimento mútuo das regras de supervisão, a autorização bancária única e o controlo realizado pelo país de origem, correspondem a grandes princípios preconizados pela(o):

77 — 1.<sup>a</sup> Directiva Bancária.

78 — 2.<sup>a</sup> Directiva Bancária.

79 — Ministério das Finanças.

80 — Banco de Portugal.

**RESPOSTA AQUI**

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 obtive, empregue a seguinte fórmula:

$$N.º \text{ de pontos} = (C - \frac{E}{3}) \times 5$$

## PERGUNTAS & RESPOSTAS

**A** semelhança do que aconteceu nos números anteriores de INFORBANCA, publicamos hoje mais um conjunto de perguntas que nos foram colocadas por alguns colegas e as respectivas respostas. Convidamos os nossos leitores a fazerem-nos as perguntas que entendam, em carta dirigida a INFORBANCA — Secção de Perguntas e Respostas — Av. 5 de Outubro, 164 — 1000 LISBOA.

Não hesite. Se tem dúvidas, escreva-nos. E porque não também expressar-nos a sua discordância sobre respostas dadas às questões formuladas? Ou fornecer-nos elementos que permitam complementar qualquer delas?

Contribuirá, desse modo, não só para o seu próprio esclarecimento como também para o de muitos colegas.

### QUESTÃO COLOCADA

POR JOSÉ AMARAL

SIMÕES,

DE OLIVEIRA DE AZEMÉIS

**Um cheque sem extenso é ou não válido, e, em caso afirmativo e a despeito dos cuidados a ter aquando do seu pagamento, pode ou não ser pago nessas condições?**

### RESPOSTA

De acordo com o artigo 1.º da L.U.C., é considerado requisito essencial do cheque que nele conste «o mandato puro e simples de pagar uma quantia determinada».

Normalmente, essa quantia pode ser expressa por extenso e em algarismos. Contudo, se a mesma só for expressa em algarismos ou se só for expressa por extenso o cheque não fica invalidado, desde que a importância esteja clara e inequivocamente expressa.

Recordemos que algumas empresas nunca põem extenso nos cheques que emitem, sendo este substituído pela designação em algarismos da quantia por que devem ser pagos, havendo até máquinas com funções específicas para esse fim.

Assim, podemos dizer que um cheque sem extenso, e desde que não contenha qualquer rasura ou anomalia, é válido.

### QUESTÃO COLOCADA

POR J. SIMÕES

RODRIGUES, DE LISBOA

**Podem-me informar em que situações é que os bancos vão ser obrigados a pagar cheques emitidos por clientes seus que não tenham provisão?**

### RESPOSTA

Com a entrada em vigor, a 28 de Março de 1991, do D.L. 454/91, os bancos vão ter de assumir determinadas responsabilidades relativas ao pagamento de cheques que tenham fornecido aos seus clientes e por estes emitidos.

Para responder à sua questão, temos de referir duas situações diferentes.

#### I — CHEQUES DE MONTANTE NÃO SUPERIOR A 5000\$00

Os bancos vão ser obrigados a pagar cheques, que tenham fornecido aos seus clientes e emitidos por estes, de montantes não superior a 5000\$00, independentemente da falta ou insuficiência de pagamento.

No entanto, os bancos poderão recusar o pagamento destes cheques com base em motivo diferente da falta ou insuficiente de provisão (por exemplo, falta de um requisito essencial do cheque).

#### II — CHEQUES DE QUALQUER MONTANTE

A obrigatoriedade de pagamento é extensiva a cheques emitidos por clientes e a estes entregues pelos bancos nas seguintes situações:

Cheques entregues pelo banco ao seu cliente com violação do dever de rescisão da convenção que atribua direito de emissão de cheques.

Os bancos têm a obrigação de rescindir a convenção de utilização de cheques com os seus clientes que os utilizem indevidamente.

Se não o fizerem, serão responsáveis pelo pagamento dos cheques, seja qual for o montante por que estes sejam emitidos e independentemente da falta ou insuficiência de provisão.

Cheques fornecidos pelos bancos após rescisão da convenção do cheque

Os bancos, depois de rescindirem a convenção do cheque, não podem, antes de decorrido um determinado prazo ou em circunstâncias especiais, entregar novo módulo de cheques ao cliente em questão. Se o fizerem, serão responsabilizados pelo pagamento dos cheques, independentemente do montante por que foram emitidos e da falta ou insuficiência de provisão.

Cheques entregues a quem conste da listagem de utilizadores de risco.

O Banco de Portugal vai organizar uma listagem onde vão constar as entidades que sejam reincidentes na utilização indevida dos cheques. Essa listagem será comunicada aos bancos e, se estes fornecerem cheques a entidades que constem dessa listagem, serão responsáveis pelo pagamento desses cheques, independentemente do montante por que foram emitidos e da falta ou insuficiência de provisão.

Cheques entregues a quem tenha sido sancionado com a interdição do uso de cheques.

Quem for condenado por crime de emissão de cheque sem provisão pode, simultaneamente, ser interdito do uso dos cheques. A sentença condenatória será comunicada pelo tribunal ao Banco de Portugal e por este a todas as Instituições de Crédito.

Se estas entregarem cheques a entidades abrangidas pela sentença, serão, também, responsáveis pelo pagamento desses cheques, independentemente do montante e da falta ou insuficiência de provisão.

*Respostas elaboradas por:  
Dr. Miguel Túlio  
Formador Permanente do IFB*



# Mercado espanhol atrai banca portuguesa

**N**A sequência de operações anteriores que indicaram a intenção da Banca nacional de conquistar posições no mercado espanhol, o Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa e a Espírito Santo Holding propõem-se comprar o Banco Industrial del Mediterraneo, filial da Banca Catalana, tendo o respectivo acordo sido assinado com o grupo do Banco Bilbao Vizcaya, que controla aquele banco espanhol.

O Banco Industrial del Mediterraneo possui 15 dependências, na sua maioria situadas junto da fronteira portuguesa, à semelhança, aliás, do que sucede com o Banco da Extremadura, que (ver «Inforbanca n.º 12») foi recentemente



# Aproximação aos PALOP

**A** abertura de uma delegação do Banco de Portugal em Angola, a qual é, aliás, a primeira delegação estrangeira do Banco de Portugal, e o breve começo de actividades das representações dos bancos portugueses que se instalaram em Luanda — Totta & Açores, Fomento e Exterior e Espírito Santo e Comercial de Lisboa — para todas as operações comerciais, nomeadamente depósitos e crédito, dão a medida do renovamento das relações financeiras entre Portugal e Angola, do mesmo modo que está a suce-

der com outros membros dos PALOP, em cuja reforma dos respectivos sistemas financeiros o nosso país vai colaborar.

O Banco de Portugal considera que as instituições financeiras portuguesas, designadamente os bancos, podem ser um parceiro da maior valia na modernização do sector em Angola, e vê com muito interesse a sua participação na abertura do sistema financeiro daquele país, seja em associação com bancos locais, seja pelo estabelecimento de sucursais.

O Banco de Fomento e Exterior

projecta transformar brevemente o seu escritório de representação em Luanda em sucursal, e estuda a possibilidade de tomar idêntica medida com o de Maputo, aberto em Agosto do ano passado.

O mesmo banco vai tomar na Guiné-Bissau uma participação de 20 por cento no Banco Internacional.

O Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa, por seu turno, já viu autorizada, este ano, a abertura de uma sucursal em Luanda. □

► adquirido pela Caixa Geral de Depósitos.

Até ao momento, a actividade da instituição bancária a adquirir pelo BESCL tem sido dirigida principalmente para os particulares e as pequenas e médias empresas.

O Banco do Fomento e Exterior também está a ser atraído pelo mercado espanhol, que, no vector externo, é a sua primeira prioridade. Assim, abriu, já uma sucursal em Barcelona, passando, desse modo, não só a ser o primeiro banco português com uma sucursal na Catalunha, mas também a contar com duas sucursais no país

vizinho, pois já possuía uma em Madrid, a qual fora aberta há dois anos como escritório de representação, tendo passado a sucursal.

A importância económica da Catalunha, que representa 19,4 por cento do Produto Interno Bruto (PIB) espanhol e mais de 30 por cento do comércio externo de Espanha, com uma percentagem similar nas trocas com Portugal, também despertou a atenção do Banco Português do Atlântico, que está em vias de abrir ali também uma sucursal.

Aliás, o BPA foi o primeiro banco português a instalar-se em Espanha, mais propriamente em Ma-

drid, directamente como sucursal. Instalou-se depois em Vigo e, o ano passado, quintuplicou os seus lucros na capital espanhola em relação ao ano anterior, estando a fazer projectos de expansão, com abertura de novas agências.

Outro banco que, ainda que recentemente constituído, tem já uma estratégia que abrange a Espanha, é o Banco Mello, que tomou uma participação de três por cento no Banco de Investimientos e Servicios Financieros (BISF), um banco espanhol com sede em Madrid e presença nas principais cidades espanholas. □

## Novo banco

**S**URTIU um novo banco no sistema financeiro português, o **Banco Mello SA**, que resultou da mudança de designação da Sociedade Financeira Portuguesa — Banco de Investimento, SA.

A alteração foi feita, posteriormente à tomada de posição do Grupo José de Mello na Sociedade Financeira Portuguesa — Banco de Investimento, através de uma Oferta Pública de Venda realizada no ano passado.

O Banco Mello desenvolve as suas actividades directamente e

em conjugação com as suas associadas, designadamente M. Valo-



res — Sociedade Financeira de Corretagem, SA, e M. Fiduciária — Sociedade Gestora de Patrimónios, SA, posicionando-se como Banco Universal, dirigindo a sua actuação a empresas, a particulares e a investidores institucionais.

O Conselho de Administração do novo Banco tem como presidente o Dr. Vasco de Mello, estando a vice-presidência a cargo do Dr. José Guimarães. Integram ainda aquele Conselho os Drs. Francisco Lacerda, Rui Almeida Fernandes e Manuel Ortigão Ramos. □

### Rectificação

Verificou-se um erro nas «soluções» do teste «Você Sabe Tudo?» publicado no n.º 12 de «Inforbanca». Assim, a resposta certa à questão contida na letra H está no n.º 32 e não no n.º 30, como por lapso se indicou, do qual pedimos desculpa aos nossos leitores.

### VOCÊ SABE TUDO? (Soluções)

- A) 4
- B) 7
- C) 9
- D) 13
- E) 17
- F) 22
- G) 26
- H) 30
- I) 35
- J) 37
- K) 41
- L) 46
- M) 51
- N) 53
- O) 60
- P) 61
- Q) 66
- R) 69
- S) 75
- T) 78

**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. □



## CALENDÁRIO DE CURSOS

### FORMAÇÃO DE BASE

#### JUNHO

- 01 a 05 Operações Bancárias Gerais I P  
15 a 19 Contabilidade Geral  
15 a 19 Operações Bancárias Gerais I

### FORMAÇÃO INTERMÉDIA

#### ÁREA INTERNACIONAL

#### JULHO

- 06 a 10 Curso para Cambistas II  
21 a 24 Operações Documentárias do Comércio Internacional  
27 a 31 Curso para Cambistas II

#### COMPORTEAMENTO ORGANIZACIONAL

#### JUNHO

- 01 a 03 Atendimento Eficaz  
15 a 17 Desenvolvimento de Competências de Expressão  
24 a 26 Trabalho de Equipa e Condução de Reuniões P

#### SETEMBRO

- 07 a 09 Gestão da Imagem  
14 a 16 Atendimento Eficaz P

#### CONTABILIDADE E EMPRESAS

#### JULHO

- 13 a 14 Consolidação de Contas em Empresas  
20 a 21 Introdução aos Projectos de Investimento

- 27 a 31 Análise Económico-Financeira de Empresas

#### SETEMBRO

- 28 a 29 Economia de Empresas

#### GERAL

#### JUNHO

- 22 a 23 Meio Económico

#### CICLO DE FORMAÇÃO PARA GERÊNCIAS

#### JUNHO

- 01 a 02 Introdução aos Projectos de Investimento  
25 a 26 Direito Bancário

#### JULHO

- 01 a 03 Conceitos de Análise Estratégica  
13 a 17 Marketing Bancário  
28 a 31 Planeamento Bancário

#### SETEMBRO

- 28 a 30 Gestão de Recursos Humanos

#### DIREITOS DAS SOCIEDADES

#### JUNHO

- 01 a 02 Incumprimento e Mora do Devedor  
08 a 09 Regime Jurídico do Cheque  
08 a 09 Registos e Notariado P  
11 a 12 Liquidação de Patrimónios. O Estado de Falência P

#### SETEMBRO

- 28 a 29 Regime Jurídico da Letra e da Livrança

### MERCADOS

#### JUNHO

- 01 a 3 Cálculo Financeiro Aplicado I  
01 a 05 Mercado e Produtos Financeiros I  
15 a 16 Cálculo Financeiro Aplicado II  
15 a 16 Análise Técnica de Valores  
22 a 24 Cálculo Financeiro Aplicado I P  
22 a 24 Mercados a Prazo e Produtos Derivados P

#### SETEMBRO

- 21 a 22 Cálculo Financeiro Aplicado II  
28 a 02/10 Mercado e Produtos Financeiros I

### FORMAÇÃO EM INFORMÁTICA LABORAL

#### JUNHO

- 01 a 04 Sistema Integrado de Gestão Lotus 123  
01 a 03 Sistema Gestor de Bases de Dados IV dBASE IV

#### SETEMBRO

- 07 a 08 Introdução ao Computador Pessoal MS/DOS  
07 a 09 Sistema Gestor de Bases de Dados IV dBASE IV  
14 a 16 Processador de Texto Display Write 4  
14 a 16 Sistema Gestor de Bases de Dados dBASE III Plus  
21 a 24 Sistema Integrado de Gestão Lotus 123  
28 a 02/10 Programação com o dBASE IV



**PREPARAR  
PARA  
*COMPETIR!***

# **Curso Regular de Formação Bancária**

**INÍCIO DO PRÓXIMO ANO LECTIVO — 28.SET.92**

**INSCRIÇÕES: DEPARTAMENTOS DE FORMAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES  
DE CRÉDITO ASSOCIADAS**