

VICTOR PAULO GOMES DA SILVA

**ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E FLEXIBILIDADE
NA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS**

**Tese de Doutorado em
GESTÃO**

UNIVERSIDADE ABERTA

2001

VICTOR PAULO GOMES DA SILVA

**ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E FLEXIBILIDADE
NA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS
O IMPACTO NA BANCA COMERCIAL PORTUGUESA**

**Tese de Doutoramento em
GESTÃO, na Especialidade de Comportamento Organizacional**

Orientador: Professora Doutora Maria João da Costa Pereira

UNIVERSIDADE ABERTA

2001

UNIVERSIDADE ABERTA
CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO
Nº <u>19852-tes</u>

Incluido

ÍNDICE SINTÉTICO

Introdução.....	18
1ª Parte - Quadro teórico de análise.....	28
1. Os factores determinantes da competitividade e as estratégias competitivas.....	29
1.1. Metodologias de análise dos factores determinantes da competitividade.....	29
1.2. Estratégias empresariais.....	34
1.3. A actividade bancária: oportunidades e ameaças, políticas visando a competitividade e estratégias genéricas.....	56
2. A flexibilidade na gestão dos recursos humanos: política visando a competitividade empresarial.....	101
2.1. Tipologia da flexibilidade.....	101
2.2. A “flexibilidade laboral” como política de competitividade e base de estratégias competitivas.....	122
2ª Parte - Estratégias empresariais, flexibilidade na gestão dos recursos humanos e o seu impacto na banca comercial portuguesa.....	177
3. Legislação laboral, instrumentos de regulamentação das condições colectivas de trabalho e flexibilidade.....	178
3.1. Introdução.....	178
3.2. Os intervenientes na determinação do sistema de relações laborais.....	179
3.3. Os parâmetros legais e contratuais da flexibilidade.....	188

4. Actividade bancária e banca comercial.....	246
4.1. O Decreto-Lei nº 41403.....	246
4.2. O Decreto-Lei nº 298/92 <i>versus</i> orientações estratégicas - a banca comercial.....	257
5. A flexibilidade nos contratos e acordos colectivos de trabalho na banca.....	273
5.1. Introdução.....	273
5.2. Flexibilidade numérica.....	283
5.3. Flexibilidade do tempo de trabalho.....	301
5.4. Flexibilidade funcional e na gestão de carreiras profissionais.....	328
5.5. Flexibilidade de pagamento.....	346
5.6. O acordo colectivo de trabalho entre o grupo BCP e o Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários.....	370
6. Configuração dos recursos humanos e relevância dos <i>custos com pessoal</i> na banca comercial.....	388
6.1. Configuração dos recursos humanos.....	388
6.2. Relevância dos <i>custos com pessoal</i>	406
Síntese e conclusões	427
Anexos	444
Bibliografia referenciada no texto	463

ÍNDICE ANALÍTICO

Introdução	18
1ª Parte - Quadro teórico de análise	28
1. Os factores determinantes da competitividade e as estratégias competitivas.....	29
1.1. Metodologias de análise dos factores determinantes da competitividade.....	29
1.1.1. Michael E. Porter.....	29
1.1.2. Uma perspectiva contrastante: Robert M. Fulmer.....	33
1.2. Estratégias empresariais.....	34
1.2.1. O que entender por “estratégia”?.....	34
1.2.2. Metodologias de análise das estratégias empresariais.....	35
1.2.2.1. Michael M. Porter.....	35
1.2.2.2. Werner Sengenberger.....	39
1.2.2.3. G.S. Dess & P. S. Davis.....	40
1.2.2.4. Charles-Henri Besseyre des Horts.....	43
1.2.2.5. Alain-Charles Martinet.....	45
1.2.2.6. Gijsbert van Liemt.....	51
1.2.2.7. UNCTAD.....	54
1.2.2.8. William G. Egelhoff.....	55
1.3. A actividade bancária: oportunidades e ameaças, políticas visando a competitividade e estratégias genéricas.....	56
1.3.1. Introdução.....	56

1.3.2. As mudanças verificadas nas décadas de 80 e 90.....	59
1.3.3. Análise das oportunidades e ameaças e das políticas de competitividade.....	62
1.3.3.1. Tecnologias da informação.....	62
1.3.3.2. Desregulamentação <i>versus</i> regulamentação.....	71
1.3.3.3. Concorrência bancária.....	73
1.3.3.4. Concentração, massa crítica e economias de escala.....	77
1.3.3.5. Rede de agências.....	81
1.3.3.6. Movimentação do dinheiro.....	85
1.3.3.7. Empréstimo do dinheiro e constituição de provisões para crédito de cobrança duvidosa.....	87
1.3.3.8. A gestão do capital necessário.....	89
1.3.3.9. Recursos humanos.....	90
1.3.4. Estratégias bancárias genéricas.....	92
1.3.4.1. As hipóteses estratégicas dos gigantes da banca (cf. Hervé de Carmoy).....	92
1.3.4.2. Liderança no custo total <i>versus</i> segmentação prévia do mercado.....	93
§.1. liderança no custo total.....	93
§.2. segmentação por tipo de clientes.....	94
§.3. diferenciação pelo produto ou pelo serviço?.....	97
§.4. diferenciação pela promoção comercial.....	98
§.5. diferenciação e estrutura organizacional.....	99
1.3.4.3. A ligação à economia real.....	99
2. A flexibilidade na gestão dos recursos humanos: política visando a	

2.2.3.2. Metodologias de análise.....	144
§.1. Bernard Gazier.....	144
§.2. Charles-Henri Besseyre des Horts.....	146
§.3. Claude Durand <i>et alii</i>	148
§.4. Werner Sengenberger.....	149
2.2.3.3. Mercado laboral primário <i>versus</i> secundário.....	151
2.2.4. A progressão da flexibilidade laboral nas décadas de 80 e 90.....	153
2.2.4.1. Introdução.....	153
2.2.4.2. Flexibilidade numérica.....	154
2.2.4.3. Flexibilidade do tempo de trabalho.....	157
2.2.4.4. Flexibilidade funcional.....	160
2.2.4.5. Flexibilidade de pagamento.....	161
2.2.4.6. Flexibilidade no emprego e salarial.....	165
2.2.5. A competitividade bancária e a flexibilidade laboral.....	166
2.2.5.1. Factores de alteração do universo laboral bancário (cf. Kay & Reynolds).....	166
2.2.5.2. Flexibilidade numérica.....	173
2.2.5.3. Flexibilidade do tempo de trabalho.....	174
2.2.5.4. Flexibilidade funcional.....	175
2.2.5.5. Flexibilidade de pagamento.....	176
2ª Parte - Estratégias empresariais, flexibilidade na gestão dos recursos humanos e o seu impacto na banca comercial portuguesa.....	177
3. Legislação laboral, instrumentos de regulamentação das condições colectivas de trabalho e flexibilidade.....	178

3.1. Introdução.....	178
3.2. Os intervenientes na determinação do sistema de relações laborais.....	179
3.2.1. Estado.....	179
3.2.2. Sindicatos e as respectivas uniões, federações e confederações...	183
3.2.3. Associações patronais.....	186
3.2.4. Comissões de trabalhadores (CT's).....	187
3.3. Os parâmetros legais e contratuais da flexibilidade.....	188
3.3.1. O que entender por legislação laboral e instrumentos de regulamentação das condições colectivas de trabalho.....	188
3.3.2. O enquadramento legal da flexibilidade.....	192
3.3.2.1. Introdução.....	192
3.3.2.2. Flexibilidade numérica.....	197
§.1. contrato a termo.....	198
§.2. despedimento (individual e colectivo).....	199
§.3. idade de reforma (por velhice), pré-reforma e reforma antecipada.....	205
§.4. trabalho no domicílio.....	207
§.5. trabalho temporário.....	208
§.6. comissão de serviço.....	211
3.3.2.3. Flexibilidade do tempo de trabalho.....	211
§.1. tempo de trabalho normal.....	212
§.2. trabalho extraordinário / suplementar.....	215
§.3. descanso semanal.....	219
§.4. férias e faltas.....	220
§.5. suspensão ou redução do contrato de trabalho	

(lay-off).....	225
§.6. trabalho nocturno.....	227
§.7. trabalho por turnos.....	230
§.8. trabalho a tempo parcial.....	231
§.9. escolaridade obrigatória e idade de admissão no mundo laboral.....	232
3.3.2.4. Flexibilidade funcional.....	233
3.3.2.5. Flexibilidade de pagamento.....	234
§.1. salário mínimo nacional (geral).....	235
§.2. subsídio de Natal.....	241
§.3. incentivos financeiros à contratação de trabalhadores.....	241
3.3.2.6. Síntese.....	244
4. Actividade bancária e banca comercial.....	246
4.1. O Decreto-Lei nº 41403.....	246
4.1.1. Institutos de crédito do Estado.....	246
4.1.2. Bancos emissores.....	248
4.1.3. Bancos comerciais.....	249
4.1.4. Bancos de investimento - o Banco de Fomento Nacional / Banco de Fomento e Exterior.....	251
4.1.5. Caixas económicas.....	253
4.1.6. Cooperativas de crédito.....	255
4.1.7. Companhia Geral do Crédito Predial Português.....	256
4.2. O Decreto-Lei nº 298/92 <i>versus</i> orientações estratégicas - a banca comercial.....	257

4.2.1. O Decreto-Lei nº 298/92.....	257
4.2.2. Orientações estratégicas - banca comercial <i>versus</i> banca de investimento.....	260
4.2.3. Os cinco principais grupos financeiros e os respectivos bancos comerciais.....	265
5. A flexibilidade nos contratos e acordos colectivos de trabalho na banca.....	273
5.1. Introdução.....	273
5.2. Flexibilidade numérica.....	283
5.2.1. Contrato de trabalhadores eventuais / a termo.....	283
5.2.2. Cessação do contrato de trabalho.....	285
5.2.2.1. Denúncia e despedimento, em sentido estrito.....	285
5.2.2.2. Período experimental.....	292
5.2.2.3. Encerramento do estabelecimento.....	293
5.2.2.4. Transmissão do estabelecimento.....	295
5.2.3. Trabalho temporário.....	295
5.2.4. Restrições à liberdade de admissão de trabalhadores.....	296
5.2.5. Síntese.....	299
5.3. Flexibilidade do tempo de trabalho.....	301
5.3.1. Trabalho normal.....	301
5.3.1.1. Período normal de trabalho.....	301
5.3.1.2. Períodos de interrupção do trabalho.....	303
5.3.1.3. Isenção do horário de trabalho.....	304
5.3.1.4. Horários diferenciados e flexíveis.....	305
5.3.2. Trabalho extraordinário / suplementar.....	309
5.3.3. Descanso semanal.....	312

5.3.4. Férias e faltas.....	314
5.3.4.1. Férias.....	314
5.3.4.2. Faltas.....	316
5.3.5. Suspensão ou redução do contrato de trabalho (<i>lay-off</i>).....	317
5.3.6. Trabalho nocturno.....	319
5.3.7. Trabalho por turnos.....	320
5.3.8. Trabalho a tempo parcial.....	322
5.3.9. Síntese.....	323
5.4. Flexibilidade funcional e na gestão de carreiras profissionais.....	328
5.4.1. Introdução.....	328
5.4.2. Serviços não compreendidos no objecto do contrato.....	329
5.4.3. Transferência do trabalhador para outro local de trabalho.....	332
5.4.4. Gestão de carreiras profissionais.....	334
5.4.5. Síntese.....	343
5.5. Flexibilidade de pagamento.....	346
5.5.1. Introdução.....	346
5.5.2. Conceito de remuneração.....	346
5.5.3. Remuneração de base mínima mensal.....	347
5.5.4. Diuturnidades.....	354
5.5.5. Complementos de remuneração.....	356
5.5.5.1. Subsídio de férias.....	356
5.5.5.2. Subsídio de Natal.....	357
5.5.5.3. Acréscimo/abono para falhas.....	358
5.5.5.4. Subsídio de turno.....	360
5.5.6. Compensação de despesas efectuadas em serviço.....	361

5.5.6.1. Subsídio de almoço.....	361
5.5.6.2. Ajudas de custo (despesas de deslocação) e seguro de acidentes pessoais.....	363
5.5.7. Regimes especiais de trabalho.....	367
5.5.7.1. Remuneração especial por gestão.....	367
5.5.7.2. Remuneração de funções auxiliares e de apoio.....	367
5.5.7.3. Subsídio de função.....	368
5.5.8. Síntese.....	368
5.6. O acordo colectivo de trabalho entre o grupo BCP e o Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários.....	370
5.6.1. Introdução.....	370
5.6.2. Flexibilidade numérica.....	373
5.6.3. Flexibilidade do tempo de trabalho.....	374
§.1. período normal de trabalho.....	374
§.2. horário de trabalho.....	374
§.3. interrupção para almoço e encerramento do atendimento ao público.....	374
§.4. isenção do horário de trabalho.....	374
§.5. horários diferenciados e flexíveis.....	375
§.6. trabalho extraordinário / suplementar.....	376
§.7. descanso semanal.....	376
§.8. férias.....	377
§.9. trabalho por turnos.....	377
5.6.4. Flexibilidade funcional.....	378
§.1. introdução.....	378

§.2. serviços não compreendidos no objecto do contrato.....	379
§.3. transferência do trabalhador para outro local de trabalho.....	379
§.4. gestão de carreiras profissionais.....	380
§.5. chefias obrigatórias.....	382
5.6.5. Flexibilidade de pagamento.....	382
§.1. conceito de remuneração.....	382
§.2. remuneração de base mínima mensal.....	383
§.3. complementos de remuneração.....	385
§.4. compensação de despesas efectuadas em serviço.....	386
5.6.6. Síntese.....	386
6. Configuração dos recursos humanos e relevância dos <i>custos com pessoal</i> na banca comercial.....	388
6.1. Configuração dos recursos humanos.....	388
6.1.1. Introdução.....	388
6.1.2. Número de agências e de trabalhadores.....	391
6.1.3. Equipamento e activo por trabalhador.....	394
6.1.4. Trabalhadores com funções comerciais / em agências.....	397
6.1.5. Trabalhadores com funções específicas e com o ensino superior.....	400
6.1.6. Trabalhadores com antiguidade na banca superior a 15 anos.....	402
6.1.7. Trabalhadores auxiliares e com funções administrativas.....	403
6.1.8. Chefias.....	404
6.2. Relevância dos <i>custos com pessoal</i>	406
Síntese e conclusões	427
§.1. competitividade, estratégia e flexibilidade laboral.....	428

§.2. legislação laboral.....	430
§.3. legislação e empresas bancárias.....	431
§.4. IRCT's bancários gerais.....	433
§.5. o ACT entre o BCP e o SNQTB.....	435
§.6. configuração dos recursos humanos e <i>custos com pessoal</i>	436
§.7. conclusões.....	440
Anexos	444
Anexo I - Margem financeira e Produto bancário: evolução % anual.....	445
Anexo II - Rendibilidade do activo.....	446
Rendibilidade dos capitais próprios.....	446
Anexo III - Normas jurídicas (nacionais, comunitárias e internacionais) referidas no texto.....	447
Anexo IV - Instrumentos de regulamentação das condições colectivas de trabalho na banca referidos no texto.....	456
Bibliografia referenciada no texto	463
Livros e capítulos de livros.....	464
Artigos de revistas e jornais.....	475
Documentos oficiais.....	484
Documentos de organizações (empresas, associações sindicais, ...)......	487
Documentos não editados.....	489

ÍNDICE DOS GRÁFICOS

NÚMERO	TÍTULO	PÁGINA
CAPÍTULO 5		
A) IRCT's bancários (gerais)		
1	Aumentos salariais 73 - 74	348
2	Aumentos salariais 73 - 76 (<i>versus</i> IPC)	349
3	Aumentos salariais 77 - 79	350
4	Aumentos salariais 79 - 80	350
5	Aumentos salariais 80 - 81	351
6	Aumentos salariais 81 - 82	351
7	Aumentos salariais 77 - 82 (<i>versus</i> IPC)	352
8	Aumentos salariais 82 - 99 (<i>versus</i> IPC)	353
9	Aumentos salariais 77 - 99 (<i>versus</i> IPC)	353
10	Aumentos salariais 77 - 00 (<i>versus</i> SMN)	354
11	Diuturnidades (<i>versus</i> IPC)	356
12	Abono para falhas (<i>versus</i> IPC)	360
13	Subsídio de turno (<i>versus</i> IPC)	361
14	Subsídio de almoço (<i>versus</i> IPC)	363
15	Ajudas de custo e seguro (<i>versus</i> IPC)	366
B) ACT entre o grupo BCP e o SNQTB		
16	Remuneração de base mensal (1997)	383
17	Remuneração de base mínima mensal (1999)	384

CAPÍTULO 6

18	Número de agências	391
19	Número de trabalhadores	392
20	Equipamento (líquido) por trabalhador	395
21	Activo líquido por trabalhador	396
22	Activo líquido (deflacionado pelo IPC) por trabalhador	396
23	% de trabalhadores com funções comerciais	397
24	Número de trabalhadores comerciais por agência	399
25	% de trabalhadores com funções específicas	400
26	% de trabalhadores com habilitações escolares superiores	401
27	% de trabalhadores com antiguidade superior a 15 anos	402
28	% de trabalhadores auxiliares	403
29	% de trabalhadores administrativos	404
30	% de trabalhadores com funções de enquadramento	405
31	Custos com pessoal	410
32	Custos com pessoal (deflacionados pelo IPC)	411
33	Remunerações	411
34	Remunerações (deflacionadas pelo IPC)	412
35	Custos com pessoal / Custo total de exploração	414
36	Custos com pessoal <i>versus</i> custo total de exploração: aumento % acumulado (1978-1999)	414
37	Remunerações / Custo total de exploração	415
38	Margem financeira e Produto bancário	417
39	Margem financeira / Produto bancário	417
40	Custos com pessoal / Produto bancário	419

41	Remunerações / Produto bancário	420
42	Custos com pessoal <i>versus</i> Produto bancário: aumento % acumulado (1978-1999)	421
43	Produto bancário por trabalhador	422
44	Produto bancário por trabalhador (deflacionado pelo IPC)	423
45	Remunerações por trabalhador (deflacionadas pelo IPC)	424

ANEXOS

46	Margem financeira e Produto bancário: evolução % anual	445
47	Rendibilidade do activo (ROA)	446
48	Rendibilidade dos capitais próprios (ROE)	446

INTRODUÇÃO

A expansão a nível mundial e o crescimento das actividades financeiras, resultantes do desenvolvimento das tecnologias da informação, do comércio internacional, da implosão das regulamentações nacionais e da desmaterialização da moeda, fazem hoje em dia deste sector da actividade económica uma área privilegiada da reflexão estratégica.
(Carmoy, 1992, p. 217).

Far from being sidelined by the globalization of the market economy, the issue of labour is assuming unprecedented proportions.
(Supiot, 1996, p. 657)

Le champ de la Gestion des Ressources Humaines est, par contre, beaucoup plus jeune en tant que discipline de gestion autonome et ses outils n'ont, à l'évidence, pas atteint un niveau de maturité comparable à celui des domaines de gestion déjà cités.
(Horts, 1988, p. 62)

De toutes les grandes fonctions, la fonction Personnel est celle qui certainement a connu la plus forte mutation aux cours des deux dernières décennies,...
(*op. cit.*, p. 52)

Two main trends have obliged senior bankers to look at their staffing strategies. First, staff represent the single biggest cost faced by management.. Second, banks are looking for revenue outside traditional banking disciplines, so employers will demand different skills from their staff.
(Kay & Reynolds, 1993, p. 45)

O presente trabalho versa, genericamente, a gestão estratégica dos recursos humanos no âmbito da banca comercial portuguesa pertencente aos (actualmente) cinco principais grupos financeiros (grupos: Caixa Geral de Depósitos, Banco Comercial Português, Santander-Central Hispano, Espírito Santo, Banco Português de Investimento); tema cuja relevância pode ser constatada *a priori* pela leitura das citações apresentadas acima. Efectivamente, pelo menos quando reportamos ao espaço euro-atlântico e às décadas de 80 e 90, o sector financeiro cresceu

indubitavelmente a sua importância no âmbito da actividade económica, tornando-se assim um alvo de estudo (ainda mais) privilegiado - e não só no que concerne a estratégia empresarial. Por seu turno, mantendo-nos no mesmo espaço geográfico e no mesmo período temporal, o estudo dos aspectos sociais do trabalho e, numa perspectiva organizacional, as preocupações teóricas e práticas com a gestão dos recursos humanos, não desapareceram ou, sequer, abrandaram. Pelo contrário, mantiveram-se - no mínimo - e assumiram, por vezes, feições inovadoras que muito têm contribuído para a afirmação da Gestão dos Recursos Humanos no meio académico, como área de estudo, e no seio das organizações, como área funcional. Ora, da junção das duas vertentes acabadas de enunciar resulta, portanto, a relevância do estudo da *gestão estratégica dos recursos humanos no âmbito da actividade financeira*.

A apresentação da tese, em concreto, bem como da metodologia e dos elementos utilizados para a sua demonstração, constitui o objecto dos parágrafos seguintes desta **Introdução**.

1ª Parte - Quadro teórico de análise.

A *rendibilidade (financeira)* da empresa, entendida genericamente como a aptidão do capital investido no negócio para gerar um excedente, constitui um elemento omnipresente no processo de decisão dos dirigentes sobre o destino a dar aos recursos financeiros disponíveis. Omnipresente, sem dúvida, embora com relevância substancialmente diferente consoante a empresa em causa seja privada ou pública (em sentido lato): enquanto que, no primeiro caso - o único que consideramos na presente dissertação - a maximização possível da rendibilidade constitui o objectivo primordial

da actividade; no segundo, ela deve ser subalternizada face à prevalência de necessidades sociais entendidas como não passíveis de adequada satisfação no âmbito da actividade económica privada.

A rendibilidade financeira depende da actuação eficiente sobre os *factores determinantes da competitividade*, os elementos fulcrais na abordagem empresarial à realidade interna e ao meio social envolvente. Ora, a eficiência da supracitada actuação depende, por sua vez, da elaboração e implementação de adequadas *estratégias competitivas*, ou seja, dinâmicas que orientem a evolução da empresa a longo prazo. Como salienta Davis (1989), com base na auscultação efectuada a dirigentes bancários, “*‘strategy’ for most banks means ...establishing and maintaining a competitive advantage in one or more businesses which can be used to earn an acceptable rate of return on shareholders’ funds*” (*op. cit.*, p. 101).

Resumindo: a estratégia competitiva [por via de] políticas operacionais [actua sobre] factores determinantes da competitividade [a fim de atingir] objectivos [que permitam maximizar a] rendibilidade financeira.

Os recursos humanos constituem inequivocamente um factor determinante da competitividade empresarial. Consequentemente, o processo de elaboração e implementação de estratégias competitivas actua necessariamente sobre os recursos humanos. Ou, dito por outras palavras, a adopção de uma adequada *gestão estratégica dos recursos humanos* é factor genérico de rendibilidade financeira.

É no âmbito da gestão estratégica dos recursos humanos que se situa(m) a(s) política(s) de *flexibilidade laboral* (ou, utilizando uma expressão alternativa mais sintonizada com a terminologia da gestão empresarial, de *flexibilidade na gestão dos*

recursos humanos). A abundante utilização deste conceito na actual literatura económica e sociológica é produto do agravamento das condições de concorrência entre empresas, verificado a partir dos anos 80, e designa uma realidade socio-económica e a respectiva conceitualização, consubstanciadas na (pelo menos) tentativa de os dirigentes empresariais - e, subsequentemente, os políticos - liberalizarem as condições vigentes de utilização da mão-de-obra em termos de:

- definição da situação laboral da mesma, quer do ponto de vista jurídico quer do ponto de vista organizacional;
- definição da quantidade de trabalho a prestar (o “quanto trabalhar”), bem como do momento de prestação desse trabalho (o “quando trabalhar”);
- reafecção da mesma na sequência da reorganização do processo de trabalho;
- definição das suas condições remuneratórias.

Pela via supracitada concluímos, portanto, que a pressão no sentido da progressiva flexibilidade em termos de gestão dos recursos humanos constitui uma política operacional, decorrente de estratégias, actuando sobre - e configurando - o factor competitivo “recursos humanos”, a fim de atingir objectivos direccionados para a maximização da rendibilidade financeira. É este, em última instância, o *leit motiv* - declarado ou não - utilizado pelos dirigentes empresariais para justificar, face aos trabalhadores e ao próprio poder político, a sua atitude no sentido de flexibilizar as condições de utilização da mão-de-obra nas unidades produtivas.

A explanação dos temas acabados de referir constitui a primeira parte da dissertação. Nesta, no âmbito do primeiro capítulo (subcapítulo 1.1.), abordamos a consagrada metodologia de análise dos factores determinantes da competitividade empresarial elaborada por Michael E. Porter; e, a título contrastante, uma metodologia que sistematizámos a partir de um interessante artigo publicado no *Journal of Managemet*

Development. Segue-se a análise - sem carácter exaustivo - das estratégias empresariais (subcapítulo 1.2.), mediante a abordagem de várias metodologias sintonizadas com a estrutura global da dissertação. Ainda dentro do primeiro capítulo, na segunda parte do mesmo (subcapítulo 1.3.), focalizamos a actividade bancária, salientando os aspectos ambientais mais relevantes que a caracterizaram nas décadas de 80 e 90, enunciando as principais políticas visando o bom posicionamento das empresas bancárias face aos factores de competitividade e tentando sistematizar tais políticas em termos de estratégias genéricas. Da panóplia de autores citados no subcapítulo 1.3. sobressaem, devido à sua utilização como estruturantes do mesmo, o trabalho elaborado por Kay & Reynolds em conjugação com a prestigiada Andersen Consulting, bem como os clássicos Hervé de Carmoy e Steven I. Davis.

O segundo capítulo versa a flexibilidade laboral e a sua utilização como política ao serviço de estratégias empresariais. Inicia-se com a apresentação e dissecação do conceito em apreço (subcapítulo 2.1.), recorrendo essencialmente à metodologia utilizada por Tiziano Treu, especialista italiano em legislação laboral, num artigo apresentado na *International Labour Review*. Seguidamente, recorreremos a um conjunto de autores - uma vez mais, sem a pretensão da exaustividade - com vista a obter perspectivas fundamentais justificativas do relevo assumido pela vertente laboral da flexibilidade nos anos 80 e 90 (subcapítulo 2.2.1.). Sendo a tecnologia produtiva uma condicionante básica da flexibilização, à mesma dedicamos uma parte do capítulo (subcapítulo 2.2.2.). Este prossegue inflectindo para o estrito âmbito empresarial (subcapítulo 2.2.3.), mediante a ligação entre estratégia e flexibilidade e realçando uma das consequências mais referenciadas desta política - o dualismo das condições laborais vigentes para os recursos humanos utilizados. A análise genérica termina com o regresso à dimensão macro-social, consubstanciada numa visão sintética da

flexibilização laboral no âmbito da OCDE e, particularmente, no espaço da União Europeia (subcapítulo 2.2.4.).

Concluímos o segundo capítulo e, simultaneamente, a primeira parte da dissertação, focalizando a actividade bancária e, no âmbito da mesma, expondo de forma sintética os factores de alteração do universo laboral bancário - utilizando o estudo supracitado de Kay & Reynolds; ao que se segue o relacionamento entre os referidos factores e a flexibilidade laboral (subcapítulo 2.2.5.).

2ª Parte - Estratégias empresariais, flexibilidade na gestão dos recursos humanos e o seu impacto na banca comercial portuguesa.

A segunda parte da dissertação inicia-se com a abordagem do quadro jurídico-laboral em que decorre a actividade dos bancos portugueses (capítulo 3): os intervenientes na determinação do sistema de relações laborais; os conceitos jurídicos mais relevantes no domínio laboral; a produção legislativa, sistematizada de acordo com a metodologia utilizada por Tiziano Treu, analisada na perspectiva das suas possibilidades / impossibilidades face à implementação de medidas flexibilizadoras. Genericamente, pretendemos demonstrar que o percurso evolutivo da legislação laboral, globalmente considerada, é inequivocamente flexibilizador. Utilizamos, como meio de demonstração, a legislação publicada em Diário da República.

Segue-se a caracterização da actividade bancária (capítulo 4), começando pela classificação da mesma em vigor na primeira parte do período em análise - o Decreto-Lei nº 41403 de 27 de Novembro de 1957; e continuando com a classificação instituída pelo Decreto-Lei nº 298/92 de 31 de Dezembro - o modelo “banca universal”. Mantendo-se, por decisão estratégica, a categoria “banca comercial”:

definimos as características essenciais desta; enunciamos e caracterizamos os bancos comerciais integrados nos - actualmente - cinco principais grupos financeiros, definido-os como integrantes de um mesmo *grupo estratégico*; e terminamos salientando a relevância dos mesmos no universo bancário português em termos de trabalhadores, agências, activo, crédito concedido e depósitos. Neste capítulo, para além de demonstrarmos a relevância do universo empresarial em análise, salientamos a existência de um processo de concentração no âmbito do sector bancário. Os elementos de trabalho utilizados foram, essencialmente, a legislação publicada em Diário da República, os relatórios e contas das empresas bancárias objecto de estudo e o *Boletim Informativo* da Associação Portuguesa de Bancos (APB).

Dado o enquadramento legal exposto no capítulo 3, o universo bancário português verificou substanciais mudanças em termos de flexibilização da relação laboral, consubstanciadas nos contratos e acordos colectivos de trabalho. A análise desta evolução desde 1973, uma vez mais sistematizada de acordo com a metodologia utilizada por Tiziano Treu, constitui o objecto do quinto capítulo (capítulo 5); onde incluímos o (relativamente) recente acordo colectivo de trabalho firmado entre o grupo BCP e o Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários. Genericamente, pretendemos demonstrar que o percurso evolutivo dos contratos e acordos colectivos de trabalho, globalmente considerados, é inequivocamente flexibilizador. Utilizámos, como meio essencial de demonstração, os supracitados instrumentos de regulamentação das condições colectivas de trabalho na banca.

A flexibilização laboral na banca, permitida basicamente pelas tecnologias da informação e evoluindo ao longo da sequência *desregulamentação / privatização* → *aumento da concorrência* → *segmentação + concentração*, traduz-se em configuração dos recursos humanos respectivos e, finalmente, desemboca na vertente

financeira - o objectivo estratégico - com o conseqüente impacto na rentabilidade financeira das empresas. É esta lógica que preside à construção do sexto capítulo (capítulo 6); onde, no universo constituído pelos bancos comerciais integrados nos cinco principais grupos financeiros, analisamos a configuração dos recursos humanos (subcapítulo 6.1.) e a relevância das rubricas *custos com pessoal e remunerações* no âmbito dos custos globais e face ao produto bancário (subcapítulo 6.2.). Genericamente, pretendemos demonstrar que se verificou:

- no âmbito da configuração do quadro dos recursos humanos, uma redução do volume de mão-de-obra assalariada e uma gradual predominância dos trabalhadores comerciais, técnicos e de enquadramento;
- em termos financeiros, um decréscimo do custo da mão-de-obra face ao custo total de exploração e, **principalmente**, face ao produto bancário.

Utilizámos, como meio de demonstração, os relatórios e contas das empresas bancárias objecto de estudo e o *Boletim Informativo* da Associação Portuguesa de Bancos (APB).

Encerramos a dissertação com (1) uma súmula do entretanto escrito, (2) um enunciado das conclusões daí resultantes e, finalmente, (3) uma referência a **alguns** temas relevantes para posterior investigação.

No que concerne os **condicionalismos** encontrados durante a elaboração do presente trabalho, referimos apenas algo que, todavia, surge com frequência a quem se lança neste tipo de tarefas: a insuficiência dos dados destinados à elaboração da parte empírica da dissertação. Reconhecemos que, com mais dados e um maior detalhe dos mesmos, alguns aspectos da dissertação seriam tratados de um modo mais pormenorizado e interessante. Contudo, reconhecemos igualmente que as carências têm que ver, essencialmente, com dados sigilosos ou não tipificados, neste último caso

de obtenção condicionada pela disponibilidade, das empresas bancárias e dos intervenientes na determinação do sistema de relações laborais, para levar a cabo uma averiguação e compilação adicional de dados em tempo útil.

O texto da dissertação, em termos de conteúdo e forma, ficou concluído na segunda quinzena de Maio de 2000, integrando dados publicados até 30 de Abril de 2000. Posteriormente, actualizámos o conteúdo da 2ª parte, devido à relevância dos elementos entretanto divulgados. Esta actualização consubstanciou-se, fundamentalmente, no acréscimo de dados extraídos (1) dos relatórios e contas das empresas bancárias objecto de estudo, respeitantes a 1999, (2) do *Boletim Informativo* da APB, referente a 1999 e (3) das notícias sobre a reconfiguração dos grupos financeiros. **Nestes termos, o texto foi acrescido dos dados essenciais publicados até 30 de Novembro de 2000¹.**

¹ Não integrámos o acordo colectivo de trabalho para o sector bancário, publicado no *Boletim do Trabalho e Emprego* n.º 25, de 8 de Julho de 2000, pois o impacto do mesmo só pode ser devidamente analisado - e de forma coerente face à análise anterior - mediante comparação com a evolução efectiva do índice de preços no consumidor em 2000.

1ª PARTE

QUADRO TEÓRICO DE ANÁLISE

1. Os factores determinantes da competitividade e as estratégias competitivas.

1.1. Metodologias de análise dos factores determinantes da competitividade.

1.1.1. Michael E. Porter.

De acordo com a metodologia de Porter (1980), os factores determinantes do nível de concorrência em qualquer ramo de actividade e, conseqüentemente, do nível de rendibilidade dos capitais investidos pelas empresas a operarem no ramo¹ são os (cinco) que a seguir se discriminam.

1. concorrentes potenciais.

O aumento das barreiras de entrada no ramo de actividade implica um correspondente aumento dos obstáculos à entrada de novos concorrentes no ramo e, portanto, é factor de acréscimo da rendibilidade das empresas já existentes.

As empresas já instaladas podem criar ou aumentar as barreiras estabelecendo o que Porter (*op. cit.*) denomina por *preço de entrada dissuasivo*. Como o próprio nome pressupõe, trata-se de tornar as condições de entrada e as de exercício da actividade economicamente inviáveis ou, pelo menos, comportando elevados riscos em termos de viabilidade económica. Este “preço” pode ser implementado através da manipulação dos seguintes factores:

- o efeito *economias de escala*, forçando o potencial concorrente a dotar-se desde o início de uma substancial / dispendiosa dimensão produtiva, sob pena de não ser competitivo em termos de custo;

¹ O aumento da concorrência num determinado ramo de actividade, mantendo-se constantes as condições de competitividade de uma dada empresa nele englobada, implica redução da rendibilidade financeira desta.

- a diferenciação do produto, criando uma situação de lealdade por parte dos clientes de modo a que se perspetive que estes dificilmente se tornarão clientes do potencial concorrente;
- as necessidades de capital para entrar no ramo²;
- os custos de mudança de fornecedor, o que se consubstancia na necessidade de os clientes que pretendam “desertar” para o potencial concorrencial serem obrigados a suportar custos adicionais decorrentes desta decisão³;
- o acesso aos canais de distribuição, obrigando o potencial concorrente a criar os seus ou - pelo menos - a ter de conceder benefícios comparativamente superiores para aceder aos já existentes;
- a retaliação prevista por parte das empresas já instaladas;
- a existência de tecnologia patenteada;
- o acesso favorável, por parte das empresas existentes, às matérias-primas⁴;
- localizações favoráveis face às matérias, à mão-de-obra, aos mercados de colocação dos produtos,...;
- política oficial de protecção e, nomeadamente, subsídios oficiais;
- o efeito *curva da experiência*, que se consubstancia no facto de as empresas já instaladas possuírem e valorizarem devidamente um manancial de competências decorrente da experiência acumulada como produtores.

2. rivalidade entre as empresas concorrentes.

O aumento da rivalidade gera aumento da concorrência e, portanto, redução da rentabilidade das empresas já instaladas no ramo de actividade.

O aumento da rivalidade decorre do correspondente aumento:

² Um exemplo típico é o capital necessário para a promoção comercial associada ao lançamento do potencial concorrente e dos seus produtos.

³ Por exemplo, custos com a alteração do sistema produtivo, de modo a poderem processar os produtos provenientes do novo fornecedor.

⁴ Por exemplo, através de contratos de fornecimento preferencial.

- do número de concorrentes e do respectivo equilíbrio em termos de capacidade económica;
- da lentidão de crescimento dos mercados de escoamento dos produtos;
- dos custos fixos, obrigando a que as vendas cresçam a fim de ser atingido o *ponto crítico das vendas*;
- do carácter indiferenciado dos produtos;
- dos custos de mudança e das barreiras de saída, muito dependentes da especificidade e durabilidade do activo fixo, bem como da especificidade da formação dos trabalhadores;
- do tamanho dos “saltos de capacidade instalada” necessários, sempre que se pretende aumentar tal capacidade, obrigando a correspondentes acréscimos substanciais nas vendas de modo a que se atinja o *ponto crítico das vendas*;
- das atitudes divergentes dos concorrentes;
- dos interesses estratégicos associados à manutenção no ramo de actividade⁵.

3. pressão dos produtos substitutos.

O aumento da pressão dos produtos substitutos gera redução da rentabilidade das empresas instaladas no ramo de actividade.

O aumento da pressão decorre do correspondente aumento:

- da atractividade dos substitutos junto dos consumidores dos mesmos;
- dos lucros das empresas que produzem os substitutos.

4. poder de negociação dos clientes.

O aumento do poder de negociação dos clientes das empresas instaladas no ramo de actividade gera redução da rentabilidade destas.

⁵ Por exemplo, uma dada empresa pode necessitar de permanecer num determinado ramo de actividade devido ao prestígio que tal facto acarreta para o grupo económico no qual ela se integra.

O aumento do poder de negociação decorre do correspondente aumento:

- da concentração dos clientes ou da quantidade de compras destes face às vendas das empresas do ramo⁶;
- do peso dos produtos adquiridos ao ramo na totalidade dos custos dos clientes;
- do carácter indiferenciado dos produtos adquiridos ao ramo;
- da facilidade de mudança de fornecedor (redução dos “custos de mudança de fornecedor”);
- da ameaça de os clientes integrarem para montante;
- da informação dos clientes.

O aumento do poder de negociação decorre, também, da redução:

- das taxas de lucro dos clientes;
- da importância dos produtos do ramo para a qualidade dos produtos do cliente.

5. poder de negociação dos fornecedores.

Tal como no ponto anterior, o aumento do poder de negociação dos fornecedores das empresas instaladas no ramo de actividade gera redução da rendibilidade destas.

É de salientar que Porter (*op. cit.*) engloba no conceito de fornecedores os trabalhadores da empresa.

O aumento do poder de negociação decorre do correspondente aumento:

- da concentração dos fornecedores ou da quantidade de vendas destes face às compras das empresas do ramo;
- da importância dos *inputs* para o negócio das empresas do ramo;
- da diferenciação dos produtos ou dos “custos de mudança de fornecedor”;
- do perigo de os fornecedores integrarem para jusante.

⁶ O caso das grandes superfícies comerciais face às PME's suas fornecedores é exemplificativo desta realidade.

O aumento do poder de negociação decorre, também, da redução:

- dos substitutos aos produtos dos fornecedores;
- da importância das empresas do ramo para o negócio dos fornecedores.

1.1.2. Uma perspectiva contrastante: Robert M. Fulmer.

Adoptando uma perspectiva contrastante face à exposta no subcapítulo anterior, com base no artigo de Fulmer (1992) sistematizámos os seguintes factores de vantagem competitiva:

- *Conhecimento*
 - capacidade de aprendizagem,
 - maior e mais eficiente, nomeadamente face aos erros efectuados;
 - criativa;
 - antecipada face à concorrência;
- *Liderança* - actuação dos dirigentes, não como burocratas, mas sim como líderes;
- *Cooperação*
 - utilização do trabalho em equipa; o qual, reportando ao autor, é condição básica para a aprendizagem antecipada face à concorrência;
 - pensamento e actuação integrados, evitando a prevalência da lógica departamental nas empresas e serviços públicos;
- *Rapidez e flexibilidade* - nomeadamente implicando redução dos tempos de concepção, produção e distribuição (o “tempo” como factor de vantagem competitiva);
- *Globalização* da actividade, ajustando-a às especificidades de cada região;
- *Qualidade* - implicando sentido de responsabilidade para com o cliente.

Salientamos o surgimento destacado do conteúdo de alguns dos itens supra, em termos genéricos e numa perspectiva macro-social, no documento da Presidência Portuguesa da União Europeia (Janeiro 2000), correspondente ao primeiro semestre do ano 2000. Assim, no que concerne a aprendizagem, “Um novo objectivo estratégico deve ser definido para os próximos dez anos: fazer da União Europeia, à escala mundial, o espaço económico *baseado na inovação e no conhecimento* [o itálico é nosso] mais dinâmico e competitivo, ...” (*op. cit.*, p. 4). Por seu turno, sobre as tecnologias da informação, o documento faz sobressair o carácter determinante para o futuro da União Europeia da sua configuração como *sociedade da informação e do conhecimento*, acrescentando:

Do lado da procura de conhecimento, esta política [para a sociedade da informação e do conhecimento] deve:

...

B/ Acelerar a difusão, nas empresas, das tecnologias de informação ...

C/ Melhorar a qualificação dos trabalhadores para lidar com as tecnologias de informação, ...

D/ Difundir as tecnologias de informação em todo o sistema de educação e formação, ...

(*op. cit.*, pp. 8-9)

Finalmente, no âmbito da qualidade, o documento em análise refere que “Esta política [de reformas económicas para a competitividade e inovação] deverá enfatizar as seguintes prioridades: ... E/ Desenvolvimento dos procedimentos de certificação ligados à *promoção da qualidade total* [o itálico é nosso]” (*op. cit.*, p. 13).

1.2. Estratégias empresariais.

1.2.1. O que entender por “estratégia”?

Começando pela definição da palavra:

- “**Estratégia**, s.f. (do gr. *strategia*). Parte da arte militar que estuda as grandes operações da guerra e lhes prepara o plano:... **II** Por ext. Arte de combinar, de dirigir certas operações quando estas devem opor-se a operações contrárias:... Ardil, manha; estratagemas. **II** Manobra, acção; plano:...” (António de Moraes Silva, *Grande Dicionário da Língua Portuguesa*, Editorial Confluência, s.d., vol. IV, p. 910);
- “De acordo com a nossa classificação, portanto, a *táctica* é a teoria da utilização das forças militares em combate. *Estratégia* é a teoria da utilização dos combates para alcançar o fim da guerra” (Clausewitz, s.d., p. 95);
- plano dinâmico de acção que descreve como a empresa deverá reagir a influências ambientais, internas e externas, quer a curto quer a longo prazo (Green *et alii*, 1993);
- conjunto de procedimentos de decisão a longo prazo (Gazier, 1992);
- de acordo com Horts (1988), a estratégia orienta a evolução da empresa a prazo, por via de um conjunto de decisões - planificação estratégica - e de acções relativas aos domínios externo e interno à empresa (neste último caso, por exemplo, relativamente aos trabalhadores); implicando a participação de uma percentagem variável de pessoas, no mínimo as pertencentes ao “núcleo estratégico”, no máximo a globalidade dos trabalhadores da empresa.

1.2.2. Metodologias de análise das estratégias empresariais.

1.2.2.1. Michael M. Porter.

Retomando Porter (1980), a análise dos factores referidos no subcapítulo 1.1.1. revelará necessariamente oportunidades e riscos; os quais, confrontados com os pontos fortes e fracos da empresa determinarão a estratégia a seguir por esta.

É de salientar que os pontos fortes / fracos da empresa podem sê-lo:

- estruturalmente;
- quanto à implementação, decorrentes da capacidade de gestão da empresa.

Genericamente, existem três estratégias possíveis, sendo negativo adoptar uma estratégia que não se enquadre claramente num destes tipos:

- estratégias voltadas para a globalidade do mercado:
 - liderança no custo total;
 - diferenciação, real ou assim percebida pelos potenciais adquirentes;
- focalização da actividade da empresa num segmento de mercado, podendo assumir uma de duas vertentes: focalização / liderança no custo total ou focalização / diferenciação.

A estratégia de liderança pelo custo total visa obter, simultaneamente, melhor margem unitária e uma vasta quota de mercado. Não significa, necessariamente, baixa qualidade da produção ou do serviço prestado: pelo contrário, nomeadamente na fase de maturidade, a qualidade dos produtos é condição importante de sobrevivência dos mesmos.

Os riscos associados a esta estratégia são, genericamente, os seguintes:

- o surgimento de progressos técnicos que tornem obsoletos a experiência e os investimentos feitos;
- a imitação por parte dos concorrentes;
- a baixa capacidade de inovação do produto (ou, até, da sua promoção comercial), tornando-o desinteressante apesar do menor custo;
- a inflação e o acréscimo de custos, redutores da margem unitária.

Atendendo aos riscos citados, esta estratégia exige, como competências, as seguintes:

- o investimento permanente em novos processos produtivos;
- a simplicidade na concepção e fabricação dos bens ou na prestação dos serviços;
- a eficiência no processo produtivo e no sistema de promoção e distribuição.

A segunda estratégia - diferenciação - consiste em fazer com que o cliente perceba o bem ou serviço como diferente dos restantes, o que justifica que o mesmo tenha um preço relativamente superior. Só traduz uma estratégia bem conseguida caso o acréscimo de preço do bem ou serviço diferenciado não exceda a percepção da diferença por parte do cliente. Caso contrário, este não achará justificado o acréscimo de preço. Em relação à estratégia de liderança pelo custo total, a margem unitária tende a ser mais elevada, mas a quota de mercado tende a ser menor.

O risco associado a esta estratégia consiste em se verificar incorporação excessiva de custos para estabelecer a diferença, não sendo os mesmos passíveis de compensação por via de um acréscimo do preço; já que os clientes não crêem justificado tal acréscimo, atendendo às características diferenciais do bem ou serviço face aos dos concorrentes que seguem uma estratégia de liderança pelo custo total.

Atendendo ao risco citado, esta estratégia exige, como competências, as seguintes:

- criatividade na concepção;
- capacidade de criar a imagem do produto, sinalizando convenientemente as diferenças do mesmo; ou seja, competência em termos de promoção comercial;
- tradição no sector ou competência retirada de outros sectores; particularmente, domínio da tecnologia de fabricação ou prestação do serviço.

A terceira estratégia - focalização - pode assumir qualquer das vertentes anteriores - liderança pelo custo ou diferenciação - distinguindo-se apenas por não se dirigir à globalidade do mercado, mas sim a uma parte do mesmo.

Recorrendo ainda a Porter (*op. cit.*), as estratégias possíveis podem também ser classificadas do seguinte modo:

- ofensivas, as quais visam
 - influenciar o equilíbrio por via movimentos estratégicos;
 - antecipar a mudança;
- defensivas, posicionando a empresa para melhor se defender.

Estando o analista confrontado com a determinação do grau de concorrência - e, conseqüentemente, com o nível de rendibilidade dos capitais investidos - a que se encontra sujeito uma empresa específica, os factores de competitividade referidos por Porter e enunciados no subcapítulo 1.1.1. terão de ser analisados em relação ao *grupo estratégico* - dentro do ramo de actividade - onde se insere a empresa em apreço; e, seguidamente, terá de ser analisada a posição desta no âmbito do referido grupo estratégico.

Na acepção de Porter, um “grupo estratégico” consiste, simplesmente, num grupo de empresas do ramo de actividade que seguem estratégia idêntica. Ora, os cinco factores de competitividade têm maior ou menor impacto consoante o grupo estratégico e, como tal, a sua análise tem de ser feita para os diferentes grupos estratégicos em que se divide o ramo de actividade; e não de modo indiferenciado para todo o ramo de actividade. Assim, haverá que analisar:

- barreiras protegendo o grupo estratégico da transformação de concorrentes potenciais em concorrentes efectivos;
- poder de negociação do grupo estratégico com clientes e fornecedores;
- vulnerabilidade do grupo estratégico a produtos substitutos;
- exposição do grupo estratégico à rivalidade de outros grupos⁷.

⁷ De acordo com um exemplo apresentado por Porter na obra citada, se a Coca-Cola Company e a Pepsi-Cola Company acirrare a luta entre elas pela conquista de quota do mercado, os maiores prejudicados serão empresas de âmbito regional ou nacional que produzem bebidas do mesmo tipo.

Finalmente, há que analisar a posição da empresa dentro do seu grupo estratégico, de acordo com a seguinte metodologia:

- grau de rivalidade dentro do grupo estratégico;
- escala da empresa em relação às outras, aspecto relevante devido ao efeito das economias de escala;
- custos de entrada das empresas no grupo;
- capacidade da empresa para implementar a estratégia escolhida.

1.2.2.2. Werner Sengenberger.

De acordo com Sengenberger (1992), a *liderança pelo custo total*⁸ implica redução do quociente ‘custo da mão-de-obra / output’ via:

- contenção ou redução de remunerações;
- aumento do período de laboração, flexibilização do mesmo;
- auxílios do poder político, directos (subsídios) ou indirectos (apoio em termos de construção de infraestruturas, redução de encargos fiscais e laborais,...);
- deslocação geográfica, da própria actividade ou por via da atribuição de actividades produtivas a empresas independentes localizadas em zonas de menor custo de mão-de-obra.

A deslocação geográfica, na formulação típica, baseia-se na dicotomia “regiões pobres / regiões ricas”⁹. Assim, por exemplo, na indústria têxtil, italianos e alemães - dois dos maiores exportadores mundiais - separam as actividades de *design* e

⁸ Que o autor designa por *estratégias de redução de custos*.

⁹ Cremos ser defensável a fuga à utilização das palavras “Nação”, “País”, “Pátria”, “Estado” e suas derivadas, na medida em que elas não traduzem realidades homogéneas em termos económicos e, até, sociais em geral; nem existe - tanto quanto sabemos - demonstração de que o que tais palavras traduzem seja fulcral em termos de decisões estratégicas dos empresários. Por exemplo, em termos do custo da mão-de-obra, a Calábria e a Sicília são percebidas pelo

promoção da fabricação *stricto sensu*, remetendo esta última para espaços económicos de baixo custo da mão-de-obra. O actual *boom* da deslocação geográfica tem subjacente a maior facilidade de transporte de bens e de transmissão da informação, bem como a redução dos respectivos custos.

A estratégia de liderança pelo custo total favorece um facto constatado pelo autor em apreço: o acentuar das clivagens nas remunerações e, como tal, da disparidade no tipo de consumo; aumentando relativamente o de alta qualidade por parte de um segmento da população e o estandardizado de média / baixa qualidade por parte de outro segmento da população.

Por seu turno, as estratégias de *liderança pela diferenciação* e de *focalização num segmento de mercado* (de qualidade)¹⁰ implicam uma actuação conjugada em termos de inovação, qualidade, rapidez de resposta e boa assistência após-venda. Isto, por sua vez, traduz-se nas seguintes actuações em termos de gestão de recursos humanos:

- quebra de barreiras entre dirigentes empresariais e trabalhadores ao dispor da empresa, fazendo o percurso inverso ao preconizado pelo *taylorismo*; por exemplo, atribuindo a programação dos equipamentos de fabricação assistida por computador ou o controlo de qualidade aos próprios operadores;
- ampliação e enriquecimento dos postos de trabalho e conseqüente redução do nível hierárquico, trabalho de equipa¹¹;
- e, na sequência do enunciado nos pontos anteriores, formação alargada¹².

empresário como formando bloco com a Grécia e não com a Lombardia. Como tal, preferimos utilizar palavras e expressões tais como “zona”, “região”, “espaço económico”.

¹⁰ Que o autor designa por *estratégias de aumento da capacidade de adaptação e inovação*.

¹¹ Vide, sobre este assunto, a referência a Fulmer (*op. cit.*) no subcapítulo 1.1.2..

¹² Idem nota anterior.

1.2.2.3. G. S. Dess & P. S. Davis¹³.

Dess & Davis (1984) elaboraram uma lista de factores de vantagem competitiva e enquadraram-nos nas estratégias genéricas referidas por Porter (*op. cit.*); recorrendo, para o efeito, à opinião de especialistas em estratégia empresarial, os quais se pronunciaram sobre a pertinência da integração dos supracitados factores nas três estratégias.

Factores competitivos listados:	Estratégias genéricas:		
	D	LC	F
• desenvolvimento de novos produtos	M	-	-
• prestação de serviços ao consumidor	-	m	-
• eficiência operativa	-	M	-
• controlo de qualidade	-	-	-
• recurso a trabalhadores qualificados	-	-	-
• manutenção de altos níveis de <i>stocks</i>	-	-	m
• preços competitivos	m	M	-
• vasta gama de produtos	m	-	m
• aperfeiçoamento de produtos existentes	-	-	-
• publicitação da marca	M	-	M
• inovação em métodos e técnicas de <i>marketing</i> ¹⁴	M	m	-

¹³ Em Green *et alii* (1993) (refere Dess, G.S. & Davis, P.S. (1984), "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, volume 27, nº 3, p. 467-488).

¹⁴ Colocamos este item na perspectiva da fidelidade ao autor, apesar das reservas quanto à correcção teórica da inserção do termo *marketing*: este engloba a definição do produto, do preço, da promoção comercial e da distribuição; o que, pela sua elevada abrangência, se torna redundante face a outros itens.

Factores competitivos listados:	Estratégias genéricas:		
	D	LC	F

(continuação)

• controlo dos canais de distribuição	-	-	-
• obtenção de matérias-primas em melhores condições	m	M	m
• minimização do recurso aos capitais alheios	m	-	m
• direccionamento para mercados regionais específicos	-	m	M
• capacidade de fabrico de produtos especializados	-	m	M
• produtos para mercados de alto poder aquisitivo	-	m	-
• publicidade	M	-	-
• reputação dentro do sector de actividade	-	-	-
• elaboração de previsões de crescimento do mercado	-	-	-
• inovação em processos de fabrico	-	M	-

Legenda:

D = diferenciação;

LC = liderança no custo;

F = focalização;

M = relação forte entre o método competitivo e a estratégia genérica;

m = relação fraca entre o método competitivo e a estratégia genérica;

- = inexistência de consenso, entre os especialistas, sobre a relação entre o método competitivo e a estratégia genérica.

1.2.2.4. Charles-Henri Besseyre des Horts.

Para Horts (1988), no âmbito da *elaboração da estratégia* há que percorrer sequencialmente as (cinco) fases a seguir discriminadas:

- definir o projecto de empresa (o seu “fim”), o que a caracteriza e, principalmente, o que se pretende que ela seja no futuro;
- diagnosticar o ambiente interno, verificando pontos fortes e fracos¹⁵, e o ambiente externo, verificando ameaças e oportunidades; a fim de determinar se é - e como é - possível atingir o projecto de empresa;
- definir os objectivos estratégicos a atingir¹⁶, atendendo ao projecto de empresa e ao diagnóstico previamente elaborado;
- definir as opções estratégicas, ou seja, as vias a percorrer a fim de atingir os objectivos estratégicos; as quais, para o autor que vimos referindo, podem ser agrupados nas seguintes grandes categorias:
 - estratégia *empresarial*, característica do arranque da empresa ou de uma nova actividade;
 - estratégia *de crescimento dinâmico*, que se caracteriza pela procura de um crescimento rápido através do aproveitamento de um “bom filão” (textualmente em Horts (*op. cit.*)) já encontrado;
 - estratégia *de lucro / racionalização*, opção típica das actividades maduras e que se caracteriza pela tentativa de manutenção de uma “velocidade de cruzeiro” satisfatória;
 - estratégia *de desinvestimento / liquidação*, a fim de abandonar actividades não rendíveis;

¹⁵ Por exemplo, a nível de trabalhadores.

¹⁶ Que rentabilidade? Que posição concorrencial? Que investimento em tecnologia?....

- estratégia *de recuperação*, procurando voltar a crescer ou, pelo menos, procurando manter-se em “velocidade de cruzeiro”, através de acções inovadoras;
- finalmente, escolher a estratégia entre as várias opções referidas no ponto anterior.

A escolha de uma das estratégias genéricas supracitadas, por parte dos dirigentes empresariais, baseia-se na expectativa de:

- obter uma superior rendibilidade a longo prazo;
- ser consistente face à estrutura empresarial; ou, por outras palavras e reportando directamente à definição acima referenciada em Green *et alii* (1993), uma estratégia é tanto melhor quanto melhor compatibilizar o ambiente externo com as capacidades internas da empresa (o ambiente interno).

Por sua vez, no que concerne a *implementação da estratégia*, os recursos têm de ser enquadrados em planos, os quais têm de ser executados e avaliados. Concretamente:

- há que estabelecer planos de acção estratégica, destinados a pôr em prática a estratégia adoptada, contendo os objectivos - funcionais, operacionais e, eventualmente, individuais - a atingir bem como os meios necessários para atingir tais objectivos; o que implica percorrer sequencialmente as (quatro) fases a seguir discriminadas:
 - determinar os objectivos - funcionais, operacionais e, eventualmente, individuais - a atingir para, por sua vez, atingir os objectivos estratégicos;
 - programar as acções destinadas a atingir os objectivos referidos no ponto anterior;
 - prever os meios técnicos e humanos para levar a bom termo tais acções;

- traduzir os planos de acção em termos financeiros;
- há que executar os supracitados planos de acção;
- finalmente, há que avaliar a execução dos planos de acção e a própria estratégia.

1.2.2.5. Alain-Charles Martinet.

Em termos algo semelhantes aos de Horts, Martinet (1992) indica o seguinte percurso sequencial da função estratégica na empresa:

- em primeiro lugar, face aos desafios técnico-económicos¹⁷ e socio-políticos¹⁸ colocados às empresas, há que proceder à análise estratégica, cotejando ameaças e oportunidades que decorrem dos supracitados desafios com os pontos fortes e fracos que caracterizam a empresa;
- em segundo lugar, a partir do diagnóstico elaborado no ponto anterior, há que elaborar manobras estratégicas;
- finalmente, há que executar as manobras supra, o que constitui objectivo de uma gestão estratégica permanente.

O autor releva as diferenças entre as características da decisão estratégica e da decisão táctica ou corrente nos seguintes termos:

Características em comparação	decisão estratégica	decisão táctica
Impacto sobre a empresa	global	local
Duração dos efeitos	longa	curta
Reversibilidade	fraca	forte
Dimensões	múltiplas	única / uma prevalece

¹⁷ Globalização, mutações tecnológicas, estagflação.

¹⁸ Atitude face ao trabalho, qualidade dos produtos, emprego / desemprego, movimentos sociais de contestação.

Meio envolvente	variável	determinado
Factor tempo	é uma variável	é uma condicionante
Objectivos	múltiplos / globais / fluídos	únicos / claros
Informação	parcial / agregada	ampla/concreta
Estruturação	fraca	forte
Modelos	heurísticos	algorítmicos
Nível	elevado	diluídas pela estrutura
Natureza	empresarial / de criação	de exploração

O objectivo da gestão estratégica é, assim, "...assegurar, a tempo, a melhor congruência possível entre as exigências do meio envolvente, as dos diferentes interessados internos e externos e os objectivos dos dirigentes" (*op. cit.*, p. 289).

Nestes termos, o autor considera a gestão estratégica como uma criação / recriação do potencial da empresa; enquanto a gestão tática ou corrente se preocupa com a exploração desse mesmo potencial entretanto criado / recriado.

As manobras estratégicas podem ser enquadradas nas seguintes categorias genéricas (que **não** são mutuamente exclusivas):

- estratégias *intra-ramo* de actividade, defendendo o autor que a classificação preferível é a de Porter (*op. cit.*)¹⁹;
- estratégias *inter-ramos* de actividade
 - integração vertical, ou seja, ao longo da cadeia técnica ou comercial do produto;
 - estratégia *de fileira*, caracterizada pela gestão de actividades interdependentes nos domínios tecnológico, comercial e financeiro; baseada na existência de competências comuns e sinergias;

- estratégia de *diversificação* (formação de conglomerados: novos mercados com novos produtos);
- estratégias *inter-empresas*
 - de partilha, baseada na cooperação entre entidades com potencial complementar;
 - de crescimento externo, englobando a fusão²⁰, a absorção²¹, a absorção de filial²² e a fusão-cisão²³;
- estratégias *de internacionalização*
 - de exportação, directa ou indirecta, neste caso por via de agente exportador;
 - de investimento directo (constituição de filiais: de distribuição, de produção, integradas num processo de globalização da actividade);
 - sistemas contratuais de transferência de *know-how*.

Em relação às estratégias *intra-ramo de actividade*, já foi feita referência à classificação de M. E. Porter.

No que se refere às estratégias *inter-ramos de actividade*, e começando pela *integração vertical*, as vantagens mais relevantes desta são as seguintes²⁴:

- pecuniárias
 - redução de stocks de *inputs* produtivos, antes detidos por questões de segurança, e conseqüente libertação de meios financeiros;

¹⁹ O autor em apreço acrescentou a *estratégia de retirada* às referidas no subcapítulo 1.2.2.1..

²⁰ Dissolução de sociedades e constituição de nova sociedade resultante das precedentes.

²¹ A sociedade absorvente realiza um aumento de capital por contribuição da sociedade absorvida, que se extingue.

²² A sociedade-mãe integra totalmente a filial.

²³ Dissolução de uma sociedade, sendo o seu património repartido por várias sociedades já existentes.

²⁴ Adaptação nossa com base na sistematização efectuada pelo autor em análise no presente subcapítulo.

- apropriação de margens (mas há que ter que ter em atenção que tais margens têm que compensar o custo de aquisição de empresas dos restantes sectores);
- baixa dos custos de controlo das aquisições externas;
- redução do carácter cíclico da actividade ou da volatilidade dos lucros, excepto se estes dois factores afectarem da mesma forma toda a cadeia produtiva, o que é frequente.
- tecnológicas
 - domínio das tecnologias a montante e/ou a jusante;
 - melhor controlo da qualidade;
- outras
 - crescimento do poder sobre os mercados;
 - elevação das barreiras de entrada;
 - garantia de abastecimento e/ou escoamento, embora o recurso à integração vertical para obter esta vantagem possa ser indício de falta de capacidade competitiva;
 - melhor adequação entre as aptidões da empresa e os factores de sucesso no mercado, vantagem aplicável aos casos de integração para jusante.

Por seu turno, sobre as estratégias *de fileira*, estas diferenciam-se do conglomerado devido à interdependência que existe entre as actividades abrangidas. Aqui, uma de duas lógicas predomina: ou a lógica económica, caracterizada pela aquisição de *know-how* e quotas de mercado; ou a lógica tecnológica, caracterizada pela inovação progressiva (novas tecnologias → novos produtos → novos mercados → novas tecnologias → ...). Têm subjacente o aproveitamento de competências previamente adquiridas (*core competences*) a fim de desenvolver o negócio.

No que se refere às estratégias *inter-empresas*, merecem particular destaque as de *partilha* devido à atenção que lhes tem sido prestada nos últimos anos. Sob esta designação encontra-se todo um conjunto de manobras estratégicas que a seguir referenciamos sinteticamente seguindo a obra de Martinet acima citada:

- *fornecimento especial*, em que o fornecedor assume o compromisso do abastecimento mas conserva a sua autonomia - em termos de propriedade, responsabilidade pelo bem ou serviço fornecido - e a sua marca;
- *subcontratação*, em que as condições de abastecimento são estabelecidas sem a autonomia referida no ponto anterior;
- *cooperação*, em que a produção é efectuada de modo partilhado; como seja, por exemplo, a associação entre uma universidade e uma empresa para levar por diante o fabrico de um determinado maquinismo sofisticado;
- *comissão*, caracterizada pela atribuição de uma tarefa a uma entidade externa, recebendo esta uma determinada fracção do valor da tarefa em causa²⁵;
- *concessão*, na qual parte do negócio é atribuído a outrem - o concessionário - suportando este o custo dos investimentos exigido²⁶;
- *acordo de licença*, mediante o qual uma determinada entidade permite que outra utilize o seu *know-how*;
- *franchise*, que associa as características da concessão e do acordo de licença.

É no âmbito das estratégias de partilha que, com maior frequência, se engloba a externização / *outsourcing*. Navarrete *et alii* (1996), procurando enquadrar devidamente este conceito, diferenciam:

- o *outsourcing* estratégico, em que há uma relação profunda e de longo prazo entre as partes envolvidas, uma relação estratégica, portanto;
- o *outsourcing* tático, onde a relação supra não se verifica.

²⁵ Vide o exemplo do *factoring*.

²⁶ Estratégia típica na venda de automóveis.

As estratégias supra revelam-se vantajosas face às estratégias de integração vertical e de fileira pois permitem²⁷:

- redução da complexidade organizacional e dos custos fixos;
- maior flexibilidade face a um meio envolvente caracterizado por rápidas mudanças tecnológicas e de mercados, tornando mais fácil o abandono ou reconversão da actividade; de onde advém uma redução do risco;
- melhoria da eficiência operacional dos trabalhadores;
- maior abertura ao meio envolvente e, conseqüentemente, maior sintonização com este;
- concretização de sinergias e concentração nas *core competences* da empresa, aumentando assim as barreiras de entrada na actividade.

Todavia, estas estratégias comportam desvantagens potenciais:

- dependência de outrem, do que decorre a maior probabilidade de os custos serem superiores aos inicialmente previstos²⁸;
- degradação em termos da qualidade;
- perda do domínio sobre factores de competitividade, em benefício de outros; com a conseqüente perda de proveitos e de rendibilidade;
- criação de concorrentes, surgidos de movimentos de integração para montante ou jusante²⁹;
- surgimento de custos relevantes decorrentes da busca da entidade com quem estabelecer a relação, da negociação com a mesma, da elaboração e monitorização dos contratos;
- dificuldades no processo de dispensa de trabalhadores cujas funções são atribuídas a entidades externas, por questões legais ou porque evitar as

²⁷ Fonte: Stuckey & White (1993); (Martinet (*op. cit.*); Navarrete *et alii* (*op. cit.*)).

²⁸ Como no caso do *factoring*, em que a empresa comitente, não desenvolvendo a competência em termos de serviço de cobrança de dívidas, fica à mercê das tarifas exigidas pelo *factor*.

²⁹ Aspecto já referido por Michael E. Porter (vide subcapítulo 1.1.1.).

desvantagens potenciais supracitadas implica manter trabalhadores próprios que possam monitorizar o processo.

1.2.2.6. Gijsbert van Liemt.

Liemt (1992) debruçou-se sobre a tipologia das estratégias empresariais em espaços económicos caracterizados por um custo da mão-de-obra relativamente elevado; assunto de grande relevância atendendo a que uma das grandes mutações económicas dos anos 70 e 80 foi, precisamente, o acréscimo da concorrência internacional baseada na redução do custo da mão-de-obra.

A priori, Liemt (*op. cit.*) admitiu todavia a hipótese de o factor “custo da mão-de-obra” ser irrelevante em termos de definição estratégica no que concerne o factor “localização”; como sucede nos seguintes exemplos apresentados pelo autor.

1. Se a actividade em causa for a indústria aeronáutica:

- considerações de defesa nacional, própria e dos potenciais clientes, sustentadas pelos poderosos *lobbies* militares;
- e o poder de arrasto em termos de desenvolvimento científico e tecnológico dos fabricantes e, por consequência, dos países onde se situam;

tornam a questão do custo da mão-de-obra relativamente desinteressante em termos de escolha da localização.

2. Se a actividade em causa for a indústria do aço, a escolha da localização não tem que ver com a questão do custo da mão-de-obra, mas sim com o consumo. De facto, nos países de maior desenvolvimento tecnológico, novos e sofisticados materiais têm aparecido, substituindo parcialmente o aço. Em contrapartida, nos restantes países, a maior necessidade de construção de infraestruturas e o baixo preço relativo do aço têm incrementado o seu

consumo; e, deste modo, atendendo a que a exportação é, apesar de tudo, bastante custosa, têm influenciado a localização da indústria.

Mas, quando o factor “custo da mão-de-obra” é relevante, como reagir estrategicamente?

Restringindo-nos às estratégias das empresas que permanecem nos espaços económicos de maior custo da mão-de-obra, a tipologia preconizada pelo autor é a que seguidamente apresentamos.

1º) Pressão sobre o poder político no sentido do proteccionismo aduaneiro e/ou obtenção de subsídios

Na medida em que gera espaços económicos relativamente fechados, esta estratégia é objecto de grandes pressões institucionais externas no sentido de não ser implementada sob o argumento de a liberdade de comércio constituir factor de dinamização da competitividade empresarial.

2º) Substituição de trabalhadores por máquinas

Traduz-se num aumento da produtividade e da qualidade (em princípio...), mas isto não liberta da pressão concorrencial proveniente de espaços económicos com custo da mão-de-obra mais baixo, visto as tecnologias serem adquiríveis livremente; e mesmo que nestes espaços as tecnologias não se justifiquem para aumentar a produtividade³⁰, podem ser justificáveis por causa da qualidade.

3º) Diversificação

Entrada em ramos de actividade que pareçam mais promissores.

4º) Diferenciação e concentração em nichos de mercado

A base desta estratégia reside numa actuação conjugada em termos de inovação, qualidade, rapidez de resposta e boa assistência após-venda. Visa aproveitar vantagens que estes espaços económicos geralmente têm: boas infraestruturas, trabalhadores qualificados, consumidores sofisticados. Exemplo

típico é o das indústrias têxteis italiana e alemã que se concentraram em vestuário de topo-de-gama.

5º) Concentração em actividades de elevado valor acrescentado e externalização das restantes actividades para zonas de menor custo da mão-de-obra.

De salientar que o conceito de externalização da actividade produtiva não tem, necessariamente, uma dimensão multi-nacional; podendo basear-se na existência de diferenças nacionais no custo salarial. São exemplos disto os casos: do sul *versus* norte da Itália; dos imigrantes e negros *versus WASP* nos E.U.A; dos empregados em pequenas *versus* grandes empresas no Japão; dos imigrantes ilegais *versus* nacionais na construção civil em Portugal. Conforme referido por Liemt (*op. cit.*) a título de exemplo, no Japão, onde o fenómeno da externalização está imensamente aperfeiçoado, os fabricantes de automóveis remetem para outras empresas - onde as horas de laboração são bem maiores e os salários bem menores^{31/32} - a fabricação de 75% dos componentes.

A externalização não se limita ao facto de serem os postos de trabalho menos qualificados a deslocarem-se em direcção às pessoas, mas abrange também a deslocação das pessoas em direcção a estes postos de trabalho: conforme referido em Campbell (1994), 80 milhões de pessoas - cerca de 1,5% da mão-de-obra mundial - trabalhavam em países de onde não eram originários .

Com tudo isto, os mais prejudicados são os trabalhadores menos qualificados em espaços económicos de maior custo da mão-de-obra: tendencialmente, se a sua função / empresa for internacionalizável, haverá deslocação da mesma; caso

³⁰ Para uma dada produção, o custo salarial incorporado é inferior ao das amortizações; do que resulta que o custo por unidade produzida não baixa pelo facto de se adoptarem soluções produtivas capital-intensivas.

³¹ A título de exemplo basta referir que na Escandinávia a média das remunerações nas pequenas empresas é cerca de 90% das grandes, mas no Japão e Estados Unidos é de 75% ou menos (Sengenberger, 1992).

³² Embora não esteja em causa apenas o custo da mão-de-obra, mas também a redução de outros custos fixos como a amortização de instalações e equipamentos, bem como a redução da complexidade organizacional; com as inerentes vantagens em termos de flexibilidade face a eventuais períodos de redução da actividade.

contrário, de que são exemplo a actividade comercial ou a construção civil e obras públicas, haverá “importação” de trabalhadores com remuneração inferior³³.

1.2.2.7. UNCTAD³⁴.

A classificação da UNCTAD para as estratégias de produção internacional³⁵ é a que a seguir se apresenta.

- Autonomia

Criação de unidades produtivas no estrangeiro que reproduzem a sede e que apenas têm, com esta, relações muito restritas³⁶; muito provavelmente mantendo na sede as actividades de I & D.

Visam a substituição de importações em espaços económicos protegidos. No caso dos serviços - por exemplo, a hotelaria - representam a única forma possível de internacionalização.

Historicamente, constitui a primeira estratégia das empresas transnacionais.

- Integração simples

Manutenção das principais actividades no país de origem e atribuição de actividades menos relevantes a unidades produtivas no estrangeiro, procurando aproveitar:

- menores custos relativos³⁷;
- acesso a matérias-primas.

- Integração complexa (ou, total)

³³ Vide, a este respeito, Wood (1994); onde o assunto é tratado de forma exaustiva.

³⁴ UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) / CNUCED (Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement). Em Campbell (1994) (referência UNCTAD (1993), *World Investment Report 1993 - Transnational corporations and integrated international production*, New York/Geneva, United Nations, pp. 290).

³⁵ Ou, atendendo ao conteúdo da nota 9, designá-las-íamos por “multi-regionais”.

³⁶ Por exemplo, via *apport* de capital ou decisão em termos de tecnologia a utilizar.

³⁷ Por exemplo, o custo da mão-de-obra.

Não existe a hierarquização anteriormente referida, sendo as actividades implementadas de acordo com as vantagens que a empresa pensa obter com tal implementação.

É de realçar que a implantação multi-regional das empresas as coloca perante um desafio estratégico específico, devido à existência de factores de natureza endógena e exógena relativamente mais complexos que os das empresas actuando apenas regionalmente: a necessidade de terem uma gestão global, integradora das suas actividades onde quer que estas se efectuem; e, simultaneamente, terem uma gestão diferenciada, multi-doméstica, voltada para a realidade específica de cada uma das regiões onde as empresas actuam³⁸.

1.2.2.8. William G. Egelhoff.

Como obter vantagem competitiva: através de uma estratégia superior à da concorrência ou através da melhor implementação de uma estratégia já utilizada pelos concorrentes? Sendo ambas as hipóteses viáveis para atingir o objectivo pretendido, resta salientar que as características da concorrência baseada numa **estratégia superior** são diferentes das da baseada numa **melhor implementação estratégica**, como observou Egelhoff (1993). Assim, de acordo com este autor, o impacto de ambas as estratégias é o seguinte:

- variedade estratégica

[estratégia superior]

maior, mais produtos e segmentos de mercado

[melhor implementação estratégica]

menor, mais produtos substitutos,
maior ênfase na qualidade e custo

- concentração da actividade

[estratégia superior]

menor

[melhor implementação estratégica]

maior (benefício das economias de
escala)

³⁸ Vide, a este respeito, Schuler *et alii* (1993).

- | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • variável estratégica dominante
[estratégia superior]
inovação | [melhor implementação estratégica]
eficiência |
| <ul style="list-style-type: none"> • adequação ao ciclo de vida do produto
[estratégia superior]
fases iniciais do ciclo, quando há elevada
mudança | [melhor implementação estratégica]
fases finais, quando já existe
domínio do ambiente |
| <ul style="list-style-type: none"> • risco face à mudança
[estratégia superior]
entrada de competidores eficientes na
estratégia | [melhor implementação estratégica]
obsolescência da estratégia face à
mudança ambiental |
| <ul style="list-style-type: none"> • margem de lucro
[estratégia superior]
maior | [melhor implementação estratégica]
menor |

1.3. A actividade bancária: oportunidades e ameaças, políticas visando a competitividade e estratégias bancárias genéricas.

1.3.1. Introdução.

1. Kay & Bob Reynolds / Andersen Consulting.

De acordo com o estudo realizado por Kay & Reynolds (1993), os aspectos fulcrais para a obtenção de rendibilidade na banca são sistematizáveis nos termos seguintes:

- a gestão ao nível do capital - essencialmente, do próprio - necessário para o negócio;
- a política de empréstimo do dinheiro e de constituição de provisões para crédito de cobrança duvidosa;

- *o custo com a mão-de-obra*³⁹;
- a tecnologia informática⁴⁰;
- a rede de agências;
- a movimentação do dinheiro.
- exploração de novas fontes de proveitos, essencialmente no domínio da venda de produtos financeiros.

2. G. S. Dess & P. S. Davis.

Reportando à obra já referida no subcapítulo 1.2.2.3, consideramos como aproveitáveis para a actividade bancária as políticas operacionais abaixo discriminadas, já devidamente transpostas em termos semânticos. À frente de cada uma delas foi colocada a estratégia genérica que lhe está associada⁴¹:

	<u>Estratégia</u>
• desenvolvimento de <i>novos</i> serviços bancários	D
• eficiência operacional ⁴²	LC ⁴³
• melhores taxas de juro activas / passivas	LC
• identificação do serviço bancário / banco	D / F
• inovação em termos de promoção comercial	D
• direccionamento para mercados regionais específicos	F
• capacidade de prestação de serviços específicos	F
• inovação na forma de prestação de serviços	LC ⁴⁴

³⁹ O itálico é da nossa autoria. Recordamos que, de acordo com a classificação de Porter (1980) referente aos factores de competitividade, os trabalhadores estão englobados na categoria “fornecedores”.

⁴⁰ A lista dos factores de competitividade de Fulmer (1992) inclui explicitamente a tecnologia informática.

⁴¹ Relembramos a notação dos autores: D = diferenciação; LC = redução do custo; F = focalização.

⁴² O título do artigo de Fernández (Dezembro 1997) sobre o momento da banca espanhola é, precisamente, “*Eficiencia, nuevo reto bancario*”.

⁴³ Significa executar *o mesmo trabalho*, mas de forma mais eficiente.

3. Steven I. Davis.

Davis (1989), por seu turno, auscultou a opinião de gestores daquilo que ele considera serem “bancos excelentes”⁴⁵, tendo concluído junto dos mesmos que os aspectos fulcrais para obtenção de rendibilidade na banca são os seguintes:

- obtenção de massa crítica;
- dotação correcta em termos de recursos humanos;
- capacidade de gestão⁴⁶;
- qualidade da estratégia implementada.

4. José Granado.

Reportando ao artigo de Granado (Julho / Setembro 1994), constatamos os seguintes factores críticos de sucesso da “*indústria financeira*” (a designação é do autor):

- adequação dos produtos às necessidades específicas dos segmentos de clientes;
- gestão adequada da tecnologia e dos sistemas de informação;
- segmentação / diferenciação no serviço prestado ao cliente;
- gestão do risco;
- competitividade por via dos custos.

⁴⁴ Significa prestar *os mesmos serviços bancários*, mas de forma diferente e menos dispendiosa.

⁴⁵ A preocupação com a “virtude” ou “excelência” faz parte dos primórdios do pensamento europeu; tendo sido um dos temas centrais, talvez o mais importante, da obra de Platão. Este direccionamento do trabalho intelectual de Platão justifica-se pela crise da *pólis* ateniense e pela conseqüente preocupação do filósofo com as medidas necessárias para o retorno ao período áureo passado. A “excelência” ressurgiu massivamente na literatura económico-empresarial europeia e norte-americana nas décadas críticas de 80/90, também com postura idealista e sem nada de estruturalmente inovador.

⁴⁶ Conforme Fulmer (*op. cit.*). Vide o subcapítulo 1.1.2..

1.3.2. As mudanças verificadas nas décadas de 80 e 90.

Segundo Kay & Reynolds (1993), nos anos 80/90 a banca da Europa ocidental foi influenciada pelos seguintes factores:

- o redireccionamento estratégico, consubstanciado na subalternização do crescimento do volume de negócios face à rendibilidade⁴⁷;
- a crescente liberalização da actividade económica, à qual não escapou a actividade financeira; o que se traduz na redução das *barreiras de entrada no ramo de actividade*;
- a existência de uma oferta excedentária de serviços bancários⁴⁸, intimamente associada à deterioração da situação económica dos potenciais clientes; o que se traduz no aumento da *rivalidade entre as empresas concorrentes*;
- a necessidade de atender a significativos acréscimos de custos, particularmente os custos com os trabalhadores e com a tecnologia;
- a tendência para o retorno à actividade tradicional⁴⁹ e aos mercados de origem; o que, neste último caso, se traduz na constituição / manutenção de uma sólida base doméstica e de “duas ou três” implantações no estrangeiro, em territórios-chave⁵⁰.

⁴⁷ Oito anos antes da edição do estudo em apreço, Davis (1985) referia que “*For most banks... goals are composed of a mix of market share, volume and profit targets*” (p.35); e que “*Physical size and market share have traditionally ranked high as bankerly priorities. A switch from asset building to profit maximization is relatively new for the banking sector*” (p. 120). Posteriormente, o mesmo autor salientava que “*The winds of change in the 1980's, however, are slowly but surely easing balance sheet size out of league table rankings in favor of profitability*” (Davis, 1989, p. 74). Reportando à realidade britânica: “... *the 1990s has been a decade that has seen... profitability rather than critical mass the dominant strategic issue facing all organisations in the industry*” (Nellis, Junho 1998, p. 28).

⁴⁸ O que se traduz no aumento da *rivalidade entre as empresas concorrentes*.

⁴⁹ O conceito “actividade tradicional” está associado àquela onde as instituições conseguiram desenvolver competências relevantes.

⁵⁰ Poderão ser espaços económicos bem conhecidos pela gestão ou, então, grandes centros financeiros (City, Wall Street, Tóquio,...) onde é conveniente estar presente.

Em relação ao primeiro factor acima referido, é de salientar que a estratégia de crescimento do volume de negócios, da qual resulta o crescimento da dimensão do Balanço, se associada à deterioração da situação económica dos clientes, generaliza os casos de crédito incobrável ou, pelo menos, de cobrança difícil; com repercussões negativas sobre o Balanço, a Demonstração de Resultados e indicadores económico-financeiros deles decorrentes pois, *ceteris paribus*:

- a redução de proveitos mais o acréscimo de provisão para créditos de cobrança duvidosa implica baixa do resultado e da rentabilidade;
- o acréscimo de provisão para créditos de cobrança duvidosa implica redução do activo líquido; consequentemente, impacto negativo no equilíbrio da estrutura financeira e, portanto, acréscimo do risco.

Em relação ao último factor, no que respeita ao retorno aos mercados de origem, a prática mostra que a implementação externa sob nome próprio não tem tido grande sucesso. Como salienta Davis (1989, pp. 103/104) “*Core retail and corporate relationships in a variety of attractive markets have proved extraordinarily difficult to move...*”. Cinco anos mais tarde Constâncio (1994), reportando à realidade europeia, confirmava a tendência:

De facto, no sector bancário, existe uma situação que torna difícil haver uma concorrência generalizada, ... Essas *barreiras* [o itálico é nosso] - e refiro-me ao sector bancário e, nomeadamente, à banca comercial - implicam que ...continuaremos a ter de facto, a nível europeu, uma segmentação de mercados nacionais, eles próprios de concorrência imperfeita e monopolística dentro de cada país.
(*op. cit.*, p. 33)

A forma habitual de tornear este problema tem sido adquirir uma instituição bancária local, do que constitui exemplo recente a aquisição de parte do grupo financeiro de António Champalimaud pelo grupo Santander-Central Hispano; ou, alternativamente, vender às instituições locais um serviço em que se tenha

adquirido vantagem competitiva, o que traduz a adopção de uma estratégia de partilha⁵¹.

Reportando a Carmoy (1992), após as turbulências monetárias do início da década de setenta constatamos os seguintes factores de mudança na banca:

- substancial progresso tecnológico - sendo o caso mais notório o do surgimento e proliferação das “caixas automáticas”⁵², através das quais se faz uma variedade cada vez maior de operações⁵³ - que alterou significativamente o processo de trabalho;
- acréscimo da concorrência em termos da sua natureza e intensidade, aspecto que se relaciona com a referência supra à “oferta excedentária de serviços bancários”;
- desregulamentação da actividade bancária, o que constitui a quebra de uma *barreira de entrada* no ramo de actividade;
- graves dificuldades ao nível da gestão dos recursos humanos - particularmente dos mais idosos - para os adequar ao progresso tecnológico, às novas técnicas de *marketing* importadas da indústria e às novas técnicas do mercado de capitais.

⁵¹ Vide Martinet (1992).

⁵² ATM - *Automated Teller Machines*, em inglês.

⁵³ Já é possível pagar impostos ou adquirir bilhetes para espectáculos através das “caixas automáticas”, e o número de serviços tem vindo a crescer firmemente.

1.3.3. Análise das oportunidades e ameaças e das políticas de competitividade.

1.3.3.1. Tecnologias da informação.

Reportando à sistematização de Essinger (1993), elaborada na perspectiva da *banca de retalho*⁵⁴, as tecnologias da informação podem ser subdivididas do seguinte modo:

- *sistemas de pagamento electrónico*:
 - “caixas automáticas”, na parede exterior⁵⁵ ou dentro⁵⁶ de agências bancárias ou locais onde se verifica substancial procura de dinheiro;
 - ponto de venda com transferência electrónica de fundos⁵⁷;
 - “banca telefónica e telemática” (“banca ao domicílio” (*home banking*) via telefone e computador)⁵⁸;
- *sistemas internos*, destinados a auxiliar os trabalhadores bancários na sua relação com os clientes:
 - sistemas auxiliares do “caixa”, destinados à movimentação do dinheiro⁵⁹;
 - sistemas de aconselhamento comercial e venda de produtos financeiros⁶⁰.

⁵⁴ De acordo com a classificação constante do *Livro branco sobre o sistema financeiro: 1992*, a *banca de retalho* é caracterizada pelo seu direccionamento para o mercado das pessoas individuais, com exclusão das detentoras de elevados recursos financeiros, e para o mercado das PME's; por contrapartida da *banca grossista*, que se relaciona com grandes empresas e com indivíduos que dispõem de avultados recursos financeiros (ver, também, sobre o assunto, Essinger, 1993). Esta classificação não é exactamente idêntica à de “banca comercial *versus* banca de investimento”; pois esta última atende essencialmente ao tipo de operações efectuadas e não à dimensão dos agentes económicos com quem tais operações são efectuadas.

⁵⁵ TTW - *through-the-wall*, em inglês.

⁵⁶ Lobby ATM's, em inglês.

⁵⁷ EPOS - *Electronic point of sales*, em inglês; onde se engloba o vulgarmente denominado *porta-moedas electrónico*, para pagamento de pequenos montantes.

⁵⁸ A comunicação telefónica do cliente é, em princípio, processada por equipamento electrónico; embora, geralmente, também esteja prevista a hipótese de atendimento humano, em casos atípicos.

Adoptando uma perspectiva diferente, as tecnologias da informação podem ser assim classificadas:

- para relacionamento à distância com o cliente - a denominada banca ao domicílio (*home banking*);
- para distribuição de serviços bancários ao público (“caixas automáticas”, dispensadores de cheques, pontos de venda com transferência electrónica de fundos);
- para serviço interno - visando o aumento da eficiência e da eficácia dos trabalhadores bancários, por exemplo, na execução de operações contabilísticas;
- para o relacionamento no âmbito dos mercados financeiros.

Barata (1993) definiu o estágio tecnológico da banca de retalho portuguesa - em grandes linhas - do seguinte modo:

técnicas manuais combinadas com micro informática, C. T. I. [centro de tratamento da informação] com teleprocessamento em tempo real (“on-line”) e certos terminais utilizáveis pelos clientes;... dispensa a manutenção de duas posições: a todo o momento a agência, a partir dos seus terminais, pode aceder ao computador central e registar lá todos os movimentos; os clientes podem obter extractos de conta ou indicação de saldos a partir de certos terminais, podem levantar notas em distribuidores automáticos que imediatamente actualizam a sua posição e, ainda, utilizar terminais instalados em estabelecimentos comerciais para fazerem pagamentos por débito imediato na sua conta.
(*op. cit.*, p. 282)

De acordo com este autor, a utilização de tecnologia na actividade bancária tem em vista, ora a minimização dos custos ora a imitação do que é feito pelos concorrentes. O primeiro aspecto, comum a qualquer outra actividade económica, implica a comparação com a taxa salarial vigente: quanto mais elevada esta, maior

⁵⁹ *Countertop teller systems*, em inglês.

⁶⁰ *Counselling and sales systems*, em inglês. Nestes, inclui-se o sistema de videoconferência, permitindo o aconselhamento imediato dos clientes das agências por parte de especialistas situados nos serviços centrais; bem como a difusão nas agências de informação comercial via televisão.

a propensão à utilização de tecnologia. O segundo aspecto, que designamos no subcapítulo 1.3.3.8. como «desejo de demonstrar “modernidade”», assume particular relevância numa actividade onde existe elevada proximidade de relacionamento entre o cliente e a entidade prestadora do serviço. De facto, face a uma empresa industrial, a preocupação do cliente centra-se exclusivamente - ou quase - no bem fabricado e não nas condições de fabricação do mesmo⁶¹, aspecto que é grandemente potenciado pelo facto de o consumidor final - e, quantas vezes, o próprio comerciante - não contactarem presencialmente a fábrica; enquanto que, na banca, é mais susceptível a crítica ao modo (antiquado, tipo “manga de alpaca”) de operar - visível em grande medida por parte do público.

Quanto à *home banking*, a sua relevância pode ser captada através do seguinte exemplo fornecido por Young (Outubro 1999): no Reino Unido, com uma população de 56 milhões de habitantes, verifica-se uma média diária de 6,39 milhões de contactos telefónicos para centros de atendimento telefónico (*call centres*), ora personalizado ora automatizado, sendo as empresas bancárias as entidades mais solicitadas. Neste domínio, importa referir a modalidade de *home banking* consubstanciada na ligação do cliente ao banco através de computador pessoal munido de *software* fornecido pelo próprio banco e de *modem*, especificamente designada por *PC banking*; ou, através da *Internet* (*Internet banking*)⁶² e do correio electrónico, aqui se englobando os *web call centres*. Ainda reportando a Young (*op. cit.*, p. 133) e ao Reino Unido “*E-mail integration ...will also play an important role for call centres because companies are taken it more seriously and more customers are making queries via e-mail.*”

⁶¹ Quantos pensarão nas condições tecnológicas em que são produzidos os sapatos que usam ou os aviões em que viajam?

⁶² “*Pero lo realmente revolucionario, y no sólo para el sector bancario, ha sido Internet...*” (*Banca Española*, Maio / Junho 1998, p. 29). O recurso à *Internet* tende a substituir o *software* fornecido pelo banco.

Factor de competitividade, a introdução generalizada das tecnologias da informação na banca foi e continua a ser uma das grandes mudanças verificadas nesta actividade. Estas tecnologias apresentam vantagens por permitirem:

- reduzir custos unitários acima de certos volumes de actividade (eficiência operacional)⁶³; possibilitando, assim, a implementação de uma *estratégia de liderança pelo custo total*;
- melhorar o serviço prestado e ajustá-lo às necessidades dos clientes⁶⁴, o que decorre
 - da possibilidade de inovar, especialmente por via do aumento da proximidade do serviço face aos utentes e do período de prestação do mesmo⁶⁵,
 - da maior rapidez e fiabilidade⁶⁶;

possibilitando, assim, a implementação, quer de uma *estratégia de liderança pelo custo* quer de uma *estratégia de diferenciação ou focalização / diferenciação*;

- aumentar a quantidade potencial de produtos e serviços oferecidos; ajudando assim a reestruturação do negócio bancário;
- tornar mais fácil o trabalho; por exemplo, aumentando a operacionalidade dos trabalhadores de *front office*⁶⁷;

⁶³ Determinados tendo em consideração, por um lado, o custo decorrente do acréscimo da mão-de-obra e da conseqüente expansão das instalações e, por outro lado, o custo da tecnologia informática.

⁶⁴ Sobre o assunto vide, também, Roth & Velde (1991).

⁶⁵ De que são bom exemplo as "caixas automáticas" e a "banca telefónica" - através das quais já se obtêm empréstimos, se fazem aplicações financeiras e aquisição de seguros, se pagam impostos ou se adquirem bilhetes para espectáculos - bem como as transferências electrónicas de fundos efectuadas a partir dos pontos de venda.

⁶⁶ As tecnologias utilizando a biometria poderão ser um grande passo em frente no que concerne a fiabilidade, visto a identificação dispensar o cartão e o respectivo código secreto ou a assinatura e passar a ser efectuada por recurso aos dados biométricos do cliente.

⁶⁷ Vide também classificação de Dess & Davis a propósito da eficiência operacional como factor de competitividade e base de uma estratégia de liderança pelo custo.

- redireccionar o trabalho bancário, da vertente “movimentação do dinheiro em contas correntes” para a vertente comercial;
- aumentar a abrangência espacial e a velocidade do sistema de informação; condição indispensável para as instituições que pretendam uma dimensão mundial⁶⁸;
- estandardizar o processo de decisão no domínio do empréstimo bancário, evitando o subjectivismo potencialmente subjacente à intervenção dos trabalhadores⁶⁹.

No que concerne o primeiro ponto supracitado, merece referência prioritária a gestão de meios de pagamento, onde pontificam as tecnologias para serviço interno (exemplos: processamento dos cheques e do pagamento de juros) e para distribuição de serviços ao público (nomeadamente ATM's e EPOS). Resulta notório, também:

- a redução dos documentos em suporte papel - para o que também contribuiu a desmaterialização de produtos financeiros - e a substituição deste pelo ecrã do computador, aumentando a velocidade de processamento;
- a elaboração por programa informático - mais veloz face à elaboração pelo ser humano - de cálculos rotineiros (exemplo: o cálculo das rendas mensais para liquidação de um empréstimo bancário);
- o aumento das operações em tempo real, dispensando assim sucessivas intervenções dos trabalhadores.

Os pontos supracitados traduzem-se, igualmente e de forma muito relevante, na melhoria da operacionalidade dos trabalhadores de *front office*.

⁶⁸ Por exemplo, o desenvolvimento das telecomunicações é factor indispensável para o processo de globalização das instituições bancárias e a subsequente constituição de um efectivo mercado financeiro à escala mundial.

⁶⁹ Embora não tenhamos conhecimento de estudos publicados sobre o assunto, fomos por vezes confrontados com a associação do denominado “crédito mal parado” à intervenção discricionária de gerentes bancários no processo de concessão de crédito. A este respeito

Em relação ao segundo ponto supracitado (a satisfação do cliente), a possibilidade de a tecnologia aumentar a satisfação e, por conseguinte, reter o cliente, constituindo-se como factor de acréscimo dos *custos de mudança*, deve ser vista como um factor francamente favorável à sua introdução. Este aspecto é tanto mais importante quanto maior relevo tiver o factor “distribuição de produtos” (neste caso, dinheiro e produtos financeiros). Ora, segundo Nellis (Junho 1998, p. 31) “*The greatest challenge in terms of the product mix is likely to stem from the distribution channels for existing products rather than the developments of new products per se*”. Salientamos, todavia, que este elo entre a tecnologia e a satisfação do cliente tem subjacente a sintonização da tecnologia com os objectivos do negócio.

Em relação ao último ponto supracitado - a automatização do empréstimo bancário - a tecnologia já existe, permitindo ao cliente visualizar as condições financeiras para a liquidação do empréstimo, solicitá-lo e obter imediatamente a resposta. Todavia, quanto à dinamização desta forma de relacionamento Penrose (Maio 1998) constata que:

Banks have to partner with other retailers if they are to get the full benefit of self-service. Loan quotes could be offered in conjunction with car dealerships, for instance, or mortgage videoconferencing offered in show homes. There has to be a matching of requirements with location and customer footfall. That means locating self service devices away from branches and in places where people are looking for a particular product.

(*op. cit.*, p. 24)

Contudo, citando Kay & Reynolds (1993), o custo das tecnologias da informação e o da mão-de-obra são os dois grandes custos bancários⁷⁰. Continuando a seguir o estudo deste autor, o custo típico de um banco europeu em tecnologias da

salientamos a referência à avaliação dos gerentes bancários essencialmente por via do volume de negócios realizado, efectuada no subcapítulo 1.3.3.7..

informação pode ser decomposto nos seguintes componentes: mão-de-obra = 35%; depreciação / renda do *hardware* = 38%; telecomunicações = 7%; *software* = 7%; outras rubricas = 13%.

As novas tecnologias da informação, constituindo-se como factor desvalorizador da experiência acumulada, facilitam a entrada de entidades não bancárias - nem sequer financeiras - nos domínios tradicionais destas⁷¹. Isto porque, embora o investimento nestas tecnologias seja muito elevado, as empresas industriais e comerciais que já dispõem de sofisticados sistemas informáticos ou telemáticos não vêem a tecnologia como uma grande *barreira de entrada* em actividades características dos bancos. Assim, "*Technologie et sous-traitance permettent à n'importe qui d'exercer une partie des métiers de la finance*" (Solving International, Junho 1998, p. 4)⁷².

Paradoxalmente até, como o custo unitário da prestação de serviços bancários através do recurso massivo a meios informáticos e de telecomunicações só é inferior ao custo unitário da prestação desses mesmos serviços de forma trabalho-intensiva quando estiverem em causa volumes de actividade significativos⁷³ - o que vem transformar estas tecnologias numa vantagem competitiva tanto maior quanto maior a dimensão da instituição - mais facilmente elas constituem um obstáculo para os pequenos e médios bancos do que para grandes organizações industriais, comerciais ou de serviços:

...la création d'une banque directe est un investissement peu coûteux, surtout pour un groupe qui maîtrise déjà la technique des plates-formes téléphoniques, comme les sociétés financières ou les spécialistes de la vente par correspondance (La Redoute, Les 3 Suisses, Quelle...)"
(Ferrary, Novembro / Dezembro 1997, p. 57).

⁷⁰ "*People costs and technology costs make up the two single largest elements of the operational bills which banks face*" (Kay & Reynolds, 1993, p. 9). Os custos derivados da transmissão do dinheiro são compósitos, não devendo ser considerados a par destes dois.

⁷¹ A este propósito, Kay & Reynolds (*op. cit.*) citam, até, o exemplo da *British Telecom* com o seu próprio cartão de crédito. A *Virgin* também possui um banco virtual.

⁷² Vide, também, Carmoy (1992).

⁷³ Vide nota 63.

Assim sendo:

... actuellement ce ne sont pas des opérateurs traditionnels bancaires que l'on voit arriver sur le marché de la banque de détail mais les grandes entreprises de services - grands distributeurs ou opérateurs de télécommunications - qui se lancent dans la banque de détail... La raison est simple, le métier bancaire aujourd'hui, c'est de traiter l'information, de la faire circuler.

(David, 1998, p. 10)

A concorrência destas instituições industriais e comerciais tem vindo a ser, todavia, uma concorrência pontual, limitada a produtos específicos; e não uma concorrência ao banco e aos seus produtos globalmente considerados.

Surge também a concorrência - tal como a anterior, geralmente limitada a produtos específicos - por parte de novas entidades cujos nomes já não sugerem minimamente a rotunda e circumspecta figura do banqueiro vulgarmente apresentada em *cartoon*: CheckFree, doughNet.com, E*Loan, OnMoney, Net bank, BankZip.com, Priceline,...⁷⁴

Finalmente, surgem as alianças entre bancos e empresas de telecomunicações, intervindo estas no domínio das tecnologias da informação - veja-se a aliança estabelecida no presente ano entre a Caixa Geral de Depósitos e a Portugal Telecom, da qual resultou a CAIXANET - Telemática e Comunicações, SA com a finalidade de, no âmbito do grupo CGD

- conceber e explorar novos canais de distribuição, incluindo a *Internet*;
- gerir as redes de informação;
- certificar e viabilizar transacções por via electrónica e o respectivo movimento financeiro.

⁷⁴ Vide, a este respeito, Timewell & Young (Janeiro 2000).

Utilizando a tipologia de Martinet (1992)⁷⁵, configura-se deste modo uma *estratégia de partilha*.

Atendendo aos prós e aos contras acabados de referir, o futuro da tecnologia bancária caracterizar-se-á pelos seguintes aspectos genéricos (cf. Kay & Reynolds (*op. cit.*)):

- mais serviços internos automatizados;
- maior utilização de tecnologia interactiva com propósito comercial e mais produtos financeiros acessíveis através de máquinas^{76/77};
- maior e melhor informação de gestão.

As máquinas automáticas poderão, inclusive, emitir produtos financeiros; e, até, reconhecer o perfil do utilizador e sugerir-lhe produtos:

... a terminal will be able to recognise the customer's profile and offer the most appropriate service. That could mean suggesting an upcoming rock concert to someone who bought tickets for a similar event recently, or offering a discount voucher on outdoor plants to someone who has just bought a lot of equipment at a garden centre,...
(Penrose, *op. cit.*, p. 26).

Carmoy (1992), por seu turno, considera que as tecnologias se traduzirão em lucros da banca por via das seguintes actividades genéricas:

- explicitação atempada dos movimentos financeiros diários das empresas, evitando as situações por regularizar nas contabilidades e mapas de tesouraria das empresas e o conseqüente atraso no investimento de fundos disponíveis;

⁷⁵ Vide o subcapítulo 1.2.2.5., nomeadamente sobre as vantagens e desvantagens deste tipo de estratégia.

⁷⁶ Vide, a este respeito, McDonnell & Fitzgerald (1992, p. 23).

⁷⁷ Atenção especial merece a *Internet*. Assim, a título de exemplo:

- “*Le rythme de croissance des activités commerciales sur Internet ne peut pas laisser indifférentes les banques*” (Solving International (b), Junho 1998, p. 24);
- “*Así de este modo, mediante un ordenador conectado a Internet podemos consultar, seleccionar y adquirir servicios o productos tanto financieros como no financieros, por ejemplo, desde hacer reservas en uno hotel hasta realizar la compra por ordenador, y pagarlos mediante su cargo en tarjeta, a cuenta o contra reembolso*” (Banca Española, Maio / Junho 1998, p.30).

- transferência electrónica de fundos disponíveis;
- programas de auxílio à gestão de tesouraria das empresas;
- gestão de produtos financeiros, pagamento dos respectivos juros e dividendos.

1.3.3.2. Desregulamentação *versus* regulamentação.

Conforme salientado no subcapítulo 1.3.2. o movimento liberal dos anos 80 e 90 não deixou à margem o sector financeiro. Bem pelo contrário. A desnacionalização de bancos e seguradoras e a atitude de *laissez-faire* face ao sector traduziram-se numa *desregulamentação* do mesmo.

Esta desregulamentação gerou / gera o seguinte processo encadeado⁷⁸:

- redução das *barreiras de entrada* no sector e, portanto, aumento da concorrência⁷⁹;
- aumento do custo do passivo dos bancos;
- diminuição da rendibilidade da tradicional actividade bancária, caracterizada por proveitos provenientes do empréstimo a juros menos custos provenientes da remuneração (juros) dos depósitos efectuados⁸⁰.

Afectada a rendibilidade, a reacção estratégica / táctica dos gestores assumiu / assume as seguintes variantes alternativas ou cumulativas:

- ajustamento da actividade e subsequente modificação no peso relativo dos componentes da demonstração de resultados dos bancos, por via
 - do aumento dos serviços financeiros e da percentagem dos proveitos inerentes aos mesmos (comissões);

⁷⁸ Vide Carmoy (*op. cit.*).

⁷⁹ Incluindo concorrência proveniente do exterior do sector financeiro, conforme já salientado nos subcapítulos 1.3.3.1. e 1.3.3.3.. Sobre o assunto vide também Nellis (Junho 1998, p. 31).

⁸⁰ De acordo com a terminologia de Porter (1980), a redução das *barreiras de entrada* provoca aumento da concorrência no sector; e este aumento - *ceteris paribus* - gera redução da rendibilidade.

- do surgimento / aumento de tarifas de serviços não financeiros⁸¹;
- aceleração do processo de automatização, a fim de reduzir custos;
- racionalização do processo de trabalho;
- aumento do papel desempenhado pelas taxas activas variáveis / flexíveis;
- fusões e absorções a nível do sistema bancário e financeiro em geral.

Alterada desta forma a configuração do sector, surgem novos riscos e, por decorrência, surge a necessidade de minimizar a probabilidade de efectivação de prejuízos. Estamos, portanto, perante um processo algo circular: ao desregulamentar, o poder de Estado possibilita a expansão e diversificação do sistema; e, como tal, surgem novos riscos e a consequente pressão social em prol de novas regulamentações⁸². É desta sequência que surgem normas a nível da União Europeia - por exemplo, referentes à solvabilidade - e intervenções a nível de países individualmente considerados⁸³.

Esta intervenção regulamentadora do poder de Estado na actividade bancária tem em vista dois objectivos⁸⁴:

- manter a segurança da actividade⁸⁵;
- tornar o funcionamento do sistema bancário mais eficiente.

⁸¹ Por exemplo, os pagamentos por transferência bancária das despesas relativas ao consumo de água, electricidade e serviço telefónico.

⁸² Esta realidade manifesta-se, por exemplo, na exigência da elaboração de contas consolidadas:

- porque estas reflectem a actuação global das entidades bancárias; aspecto relevante visto que as suas estratégias são elaboradas e implementadas numa perspectiva de grupo / global;
- porque, assim, não existem (tantas) hipóteses de contornar a legislação por via de deslocamento de actividades intra-grupo.

⁸³ Sobre este assunto vide Almeida *et alii* (Outubro 1999).

⁸⁴ Conforme Carmoy (*op. cit.*).

⁸⁵ A premência deste objectivo aumenta - para além do que já foi dito - se relembremos que, sendo a taxa de rendibilidade dos capitais totais investidos superior à taxa de custo dos capitais alheios, a taxa de rendibilidade dos capitais próprios - elemento fulcral na perspectiva da actividade económica privada - acresce por via da redução relativa dos capitais próprios; ou, dito inversamente, pelo aumento relativo dos capitais alheios no financiamento da actividade. Ou seja, a mesma medida que aumenta a satisfação dos accionistas aumenta simultaneamente o risco da actividade e, conseqüentemente, dos depositantes.

Os dois objectivos supracitados podem, todavia, ser mutuamente contraditórios: ao procurar manter a segurança, o controlo pode limitar a flexibilidade da actuação dos bancos e, desta forma, reduzir a eficiência (e a eficácia).

1.3.3.3. Concorrência bancária.

Durante muito tempo o sector bancário permaneceu algo protegido da luta concorrencial que caracterizava a indústria, o comércio e certos serviços. Contudo, esta situação modificou-se profundamente nas duas últimas décadas com a desnacionalização de bancos importantes e com o acréscimo de concorrência proveniente de novos bancos e de outras entidades não bancárias⁸⁶:

Même le secteur du crédit, jusqu'à présent prérogative de la banque, est transformé; aujourd'hui, les actifs bancaires ne représentent plus que 20% des financements américains. Ce qui veut dire que 80% sont prêtés par des acteurs non bancaires.

(Cohen, Junho 1998, p. 21)

A título de (mais um) exemplo, em França a empresa de comercialização *Carrefour* já oferece contas de poupança remuneradas⁸⁷. Ora, o aumento da concorrência no âmbito dos serviços financeiros constitui um factor de decréscimo da taxa de rendibilidade das empresas do ramo.

A análise da concorrência na banca exige a prévia segmentação da sua actividade em termos de mercados-alvo⁸⁸. Carmoy (*op. cit.*), preconiza a seguinte segmentação básica:

- Estados;

⁸⁶ A concorrência proveniente de entidades não bancárias já foi referenciada no subcapítulo 1.3.3.1..

⁸⁷ Veja-se, também, o exemplo das empresas que concedem crédito directo aos compradores dos seus produtos.

⁸⁸ Uma base para a formação de diferentes *grupos estratégicos* na banca.

- empresas;
- particulares;
- organizações financeiras.

Em relação aos *Estados*, o autor supra separa os “ricos” dos “pobres”. Os primeiros - por exemplo, Estados produtores de petróleo - oferecem boas oportunidades de negócio, mas desejam relacionar-se com instituições de âmbito mundial; o que é lógico, atendendo aos montantes financeiros em apreço e ao desejo de explorar todas as oportunidades existentes a nível internacional. Os “Estados pobres”, em contrapartida, representam um acréscimo do risco, conforme se tornou claramente visível na sequência do processo de reciclagem dos “petrodólares” efectuado pelas instituições bancárias, na sua grande maioria dos EUA.

No que respeita às *empresas*, a separação deve ser feita entre as grandes e as PME's. As primeiras são geralmente empresas com significativos excedentes de tesouraria e exigem dos bancos capacidade de os gerir, o que obriga a uma profunda centralização da instituição bancária no cliente e - pela mesma razão dos Estados economicamente ricos - favorece os bancos de grande âmbito, eventualmente mundial. Contudo, estas grandes instituições industriais e comerciais, dispendo de elevada capacidade de gestão, podem optar por gerir os seus excedentes de tesouraria, em vez de entregar tal tarefa à banca; e, mais problemático ainda, nestas empresas encontram-se concorrentes dos próprios bancos, conforme referido no subcapítulo 1.3.3.1. (Tecnologias da informação). Por seu turno, em relação às PME's, bancos regionais e nacionais estão mais bem posicionados para se relacionarem com elas do que as instituições de âmbito mundial, visto conhecerem melhor o ambiente em que elas actuam, as próprias empresas e até os empresários. Aqui, a relação pessoal e de confiança entre os responsáveis bancários e os dirigentes empresariais é fulcral. Mas no relacionamento com este subsegmento de mercado os bancos têm potenciais

concorrentes, na medida em que as PME's se relacionem com grandes empresas, eventualmente transnacionais, dispondo dos seus próprios sistemas de concessão de crédito⁸⁹.

No que respeita aos *particulares*, "...este segmento constitui actualmente um dos dois domínios de actividade mais rentáveis e as suas margens podem, segundo o país, tornar-se bastante significativas"⁹⁰. Para Carmoy (*op. cit.*), a gestão de patrimónios de particulares é uma das actividades de maior potencial de desenvolvimento⁹¹. No mesmo sentido, Kay & Reynolds:

Personal banking ...is an easily identifiable market ...to target, many of the portfolio services offered to wealthy clients are already available within the banks and experienced personnel are readily on hand to administer the service.
(*op. cit.*, p. 85)

Neste caso, atendendo aos montantes em apreço e ao desejo de explorar todas as oportunidades existentes a nível internacional, os grandes bancos internacionais estão - uma vez mais - vantajosamente colocados. Contudo, os particulares em geral - e não só os de alto rendimento - constituem um mercado atractivo na medida em que recorram ao crédito para consumo, ao crédito hipotecário para aquisição de habitação⁹², aos fundos de investimento, aos planos de poupança-reforma⁹³,.... Por exemplo, o crédito hipotecário para adquirir habitação constitui uma forma de firmar laços com os particulares a longo prazo⁹⁴.

⁸⁹ Aproveitando o exemplo referido na nota 87, o pequeno / médio empresário que pretenda adquirir um veículo automóvel a crédito pode solicitar este ao banco com quem se relaciona ou à própria empresa produtora / vendedora.

⁹⁰ Carmoy (*op. cit.*, p. 71).

⁹¹ Vide a referência a este aspecto no subcapítulo 1.3.3.7..

⁹² Na Europa Ocidental, o Reino Unido é um caso notório de desenvolvimento de instituições financeiras vocacionadas para a concessão de crédito à construção e à aquisição de habitação (as *building societies*).

⁹³ Os planos de poupança-reforma vêm assumindo progressiva relevância na Europa Ocidental.

⁹⁴ Em Portugal, geralmente 25 / 30 anos.

Ferrary (*op. cit.*) lembra, todavia, que a segmentação supra, se traduzida em forma de organizar e operar a instituição bancária, pode e deve gerar atitudes contraditórias e desagradáveis para o cliente. De acordo com as palavras do autor:

Cette différenciation organisationnelle est en contradiction avec la vision que le client a de sa banque car lorsque ce dernier est à la fois grande fortune, chef d'entreprise et père de famille, il perçoit sa banque comme un tout devant répondre à l'ensemble de ses besoins. ... conduisant parfois à des situations paradoxales où le conseiller entreprise accorde un crédit important à un entrepreneur pour investir dans son outil de production alors que dans le même temps le gestionnaire de patrimoine lui refuse un crédit immobilier de moindre importance sous prétexte que les techniciens de sa direction ne savent pas évaluer les risques.

(*op. cit.*, p. 60)

Nos termos do exposto acima, justifica-se plenamente a reorientação da actividade bancária de uma óptica centrada nos produtos para outra centrada nos clientes, considerados estes em termos de tipologia. A actividade bancária centra-se novamente no cliente, embora já não em termos necessariamente personalizados como era característico da primeira fase de desenvolvimento da banca, no presente século, em que o cliente era sistematicamente identificado pelo nome e questionado amavelmente sobre aspectos da sua vida familiar. Reservado este tipo de tratamento, actualmente, para uma minoria de clientes com acesso ao *private banking* e para o relacionamento a nível de empresa, a actual *óptica do cliente* trabalha em geral com dados pessoais, profissionais e familiares do mesmo a fim de constituir uma imagem enquadrável em grupos típicos; aos quais se encontra associado um perfil de relacionamento financeiro.

1.3.3.4. Concentração, massa crítica e economias de escala.

Reportando novamente ao estudo de Kay & Reynolds (*op. cit.*), o actual processo de concentração bancária prosseguirá⁹⁵, atendendo à necessidade de:

- ganhar *massa crítica*;
- obter *economias de escala*;
- alargar a actuação em termos de produtos e mercados.

A premência dos itens supra é confirmada por um estudo empírico, efectuado no sentido de determinar o impacto da concentração bancária nos recursos humanos (in *Revista da Banca*, nº 38, 1994). O dito estudo revela que os motivos das concentrações objecto de análise foram:

- aumentar a dimensão e a potência financeira dos estabelecimentos financeiros (adquirir massa crítica, portanto);
- procurar economias de escala;
- diversificar a actividade.

Utilizando um exemplo português, o do Banco BPI, o relatório do BPI, SGPS respeitante a 1998 refere explicitamente a obtenção de economias de escala como um dos motivos justificativos da fusão dos bancos BFE - Banco de Fomento e Exterior, BFB - Banco Fonsecas & Burnay e BBI - Banco Borges & Irmão.

O conceito de *massa crítica* está associado às vantagens competitivas decorrentes da obtenção de uma dada dimensão, geralmente associada ao valor do Activo (Davis, 1989).

Numa primeira instância, as vantagens da grandeza, incluindo as provenientes do impacto psicológico da mesma, podem gerar benefícios em termos de redução do

⁹⁵ No mesmo sentido Nellis (*op. cit.*), Solving International (a) (Junho 1998), Fournas (Junho 1998), Barfield (Fevereiro 1998),... *Banca Española* (Fevereiro 1998, p. 32), reportando a um estudo da consultora britânica MORI: "Una cuarta parte de los bancos desapareceran en Europa en los próximos diez años".

custo dos fundos obtidos e aumento dos proveitos resultantes da aplicação dos mesmos.

Numa segunda instância, é inquestionável que só a partir de uma dada dimensão do volume de negócios é possível obter uma margem sobre os custos variáveis que torne possível a cobertura dos elevados custos decorrentes - em grande medida - da implementação das novas tecnologias da informação; os quais são decisivos para uma redução do nível de custo unitário face a soluções trabalho-intensivas (redução absoluta do custo unitário)⁹⁶. Sobre este assunto, Fournas (Junho 1998) refere:

Enfin, dès lors que l'on recherche la dimension mondiale pour certaines activités, salle de marchés, banque d'investissement etc., les investissements technologiques et sécuritaires deviennent trop coûteux pour des banques de taille moyenne, c'est-à-dire les "grandes" banques d'hier.
(*op. cit.* p. 6)

O conceito *massa crítica* pode ser analisado, também, na perspectiva de obtenção de *economias de escala*: por exemplo, uma fusão de dois bancos de igual dimensão implicará que o dobro dos clientes seja servido com uma estrutura inferior à soma das estruturas dos dois bancos; aumentando assim as barreiras de entrada no ramo⁹⁷ e obtendo melhor posicionamento em termos de custo face aos concorrentes efectivos. Realçamos, todavia, que a validade do conceito assume um carácter polémico na banca, ao contrário do que sucede no sector industrial⁹⁸.

⁹⁶ Vide, sobre o assunto, nota 63. Atendendo ao preço de aquisição das tecnologias de informação, até determinado volume de actividade a solução trabalho-intensiva resulta num custo unitário relativamente inferior. A partir desse volume de actividade a solução capital-intensiva é economicamente preferível; sendo possível, até, que o custo unitário atinja neste ramo da curva de custo os seus valores mínimos absolutos. Este aspecto é fulcral, especialmente quando está em causa a implementação de uma *estratégia de liderança pelo custo total*.

⁹⁷ Vide Porter (*op. cit.*) no subcapítulo 1.1.1..

⁹⁸ Vide, a este respeito, *Livro branco sobre o sistema financeiro: 1992*, pp. 370-375 e Salgado (1995, p. 61).

Seja qual for a perspectiva e a justificação, os conceitos *massa crítica* e *economias de escala* são frequentemente utilizados pelos dirigentes bancários. Assim, conforme captado por Davis (*op. cit.*):

Size matters in the retail business. If you don't have, say, 10 per cent of the market, you can't compete unless you are incredibly innovative - Dick Thompson (Toronto Dominion)

Size is relevant to certain aspects of each business. In retail, going from 10 per cent to 20-25 per cent of the market gives you real benefits of scale - Charles Green (National Westminster)

Citicorp is made up of... a few businesses with dominant market positions... That is a real strength for us because of the opportunities for expansion in those businesses where we have modest market share - Tom Jones (Citicorp)

Contudo, segundo o referido no *Livro branco sobre o sistema financeiro: 1992*:

Não há correlação entre o tamanho e a eficiência ou a rentabilidade dos bancos instalados no mercado nacional.

...

Para melhor se fazer face à concorrência externa, será muito mais importante procurar a melhoria da eficiência das instituições de crédito nacionais [numa perspectiva de manutenção do seu tamanho] do que promover o aumento da sua dimensão.

(*op. cit.*, pp. 371-372)

Quanto aos tipos de concentração possíveis, eles dividem-se em dois grandes grupos:

- *conglomerado financeiro*⁹⁹; para actuar em vários mercados simultaneamente¹⁰⁰;
- *integração horizontal*; para ganhar massa crítica, para obter economias de escala; para alargar a actuação em termos de produtos e mercados,...

⁹⁹ Por exemplo, entre bancos comerciais, bancos de investimento, seguradoras e empresas de corretagem.

¹⁰⁰ Davis (1989, p. 65) captou uma opinião geral desfavorável ao conglomerado. Assim, por exemplo: "*Ours is not a business where conglomerates can work*" - Charlie Sanford (Bankers Trust).

No que concerne o primeiro grupo - conglomerado financeiro - vulgariza-se actualmente o conceito *banca-seguros (bancassurance)*, representando uma realidade empresarial caracterizada pela junção, no mesmo grupo económico, de empresas bancárias e de seguros; bem como o conceito derivado de *cross-selling*, representando a prática comercial consubstanciada na venda de seguros aos balcões dos bancos do grupo (essencialmente isto) e de produtos bancários aos balcões das seguradoras do grupo.

Concentração significa, por seu turno, *fusões e absorções*, processos que comportam riscos. Com base no estudo de Kay & Reynolds (*op. cit.*) tipificamo-los da seguinte maneira:

- as absorções que não tenham como resultado a obtenção de uma maioria na entidade adquirida não têm geralmente continuidade;
- a dissemelhança nos objectivos dos bancos que se fundem gera, geralmente, uma situação de convivência complicada;
- a necessidade de eliminar sistemas internos redundantes é factor de desestabilização¹⁰¹.

De acordo com o referido no *Livro branco sobre o sistema financeiro: 1992*:

As fusões e absorções bancárias são frequentemente experiências traumáticas, que tendem a fazer diminuir a eficiência durante períodos transitórios mais ou menos longos.
(*op. cit.*, p. 373)

Ainda segundo a obra supracitada:

A via da constituição de conglomerados financeiros oferece possibilidades de obter uma parte apreciável dos benefícios do alargamento da dimensão, sem os traumatismos das fusões.
(*op. cit.*, p. 374)

¹⁰¹ Nomeadamente quando há múltiplos trabalhadores para o mesmo posto de trabalho.

1.3.3.5. Rede de agências.

Sobre o futuro da rede de agências, a generalidade dos autores concorda que a mesma irá sofrer alterações significativas na banca de retalho, quer em termos quantitativos quer em termos qualitativos. Assim (cf. Kay & Reynolds (*op. cit.*)):

- será acrescido o recurso ao *outsourcing*, o que reduzirá a necessidade de tantos serviços / espaço; sendo, até, possível o arrendamento de espaço nas agências para a prestação de serviços ao próprio banco, à semelhança da prática idêntica e já comum referente às instalações centrais^{102/103};
- visto uma quantidade cada vez maior das tradicionais funções bancárias - “*back-office* a nível de agência” e atendimento de clientes - ser desempenhada por tecnologia informática associada ao uso de cartões de débito e de crédito, o actual tamanho tornar-se-á (cada vez mais) excessivo; logo, o tamanho médio da agência será reduzido;
- maior proporção do espaço das agências será devotado à actividade comercial - venda de seguros, de planos de poupança-reforma, de acções e obrigações, gestão de fortunas, etc. - onde se podem obter bons lucros com reduzido risco, em detrimento da tradicional actividade bancária,

... in recent years has been the switch from reliance on interest income derived from the margin between borrowing and lending activity to fee-generated income and commissions. This trend will continue and will radically change the nature of banking business still further in the next decade.

(Nellis, *op. cit.*, p. 30)¹⁰⁴;

¹⁰² Um delegado sindical a trabalhar na sede de um banco português várias vezes nos comunicou que, em alguns serviços, o desinteresse dos trabalhadores face à mensagem sindical radica, não tanto na apatia ou no facto de eles serem avessos à mesma, mas mais no facto de *não serem sequer trabalhadores bancários* no sentido jurídico do termo e sim trabalhadores de empresas do grupo não abrangidas pelo contrato colectivo de trabalho.

¹⁰³ Assim, a venda de fundos de investimento ou de pensões, por exemplo, poderá ser feita pelas próprias sociedades gestoras destes fundos, dentro da agência bancária. Vide, a este respeito, McDonnel & Fitzgerald (*op. cit.*, p. 23).

¹⁰⁴ Em relação aos seguros de vida, Pontbriand (Junho 1998, pp. 3-4) refere que “...*la productivité des réseaux bancaires est environ quatre fois plus élevée que celle des réseaux*

- aumentará a utilização da *home banking*;
- transferir-se-ão (ainda mais) agências para centros comerciais e zonas industriais, a fim de melhor as ligar à vida quotidiana das pessoas¹⁰⁵.

O segundo e terceiro aspectos supracitados constituem uma transferência conjunta:

- do trabalho administrativo para o comercial (da administração para o comércio); aspecto que está, até, sintonizado com a “cultura de agência”, mais sensível à lógica de negócio do que o serviço central¹⁰⁶;
- do trabalho administrativo em suporte papel para o suporte ecrã.

McDonnel & Fitzgerald (1992), por sua vez, levanta a questão do impacto proveniente da redução das margens na política de constituição de agências. Assim, “*Today, the “branch in every neighborhood” strategy may be creating a staggering overhead that slimmer interest margins cannot justify (op. cit., p. 26.)*”.

Questiona-se o autor em apreço se a reconversão comercial das agências - o terceiro ponto acima referido - será rendível: não será preferível, em vez de proceder à reconversão, concentrar actividades em agências de âmbito nacional ou regional e, paralelamente, recorrer ao acréscimo do relacionamento postal e telefónico com os clientes? Ou então, manter o mesmo número de agências, mas com menor dimensão, ora automatizadas - veja-se os mini-quiosques multimédia do Banco 7 -¹⁰⁷ ora destinadas à prestação de serviços muito personalizados e concentrar actividades em agências de âmbito nacional ou regional. No mesmo

d’assurance vie en Grande-Bretagne, trois fois en Australie et cinq fois aux États-Unis” o que constitui um incentivo à reconversão comercial das agências bancárias.

¹⁰⁵ Exemplo significativo, em Portugal, é o da rede “Expresso-Atlântico”; ou, mais simplesmente, a atitude da CGD ao colocar balcões em instituições de ensino superior. Estrategicamente, esta atitude deverá ser entendida como a constituição de uma *barreira de entrada* (por via da localização favorável face aos fornecedores e clientes).

¹⁰⁶ Tendencialmente, o trabalhador da agência está psicologicamente mais sintonizado com o negócio bancário, devido às características da sua actividade (a agência como pequena empresa), do que o seu homólogo dos serviços centrais. É, portanto, mais facilmente motivado para um tipo de actividade - a comercial - que se associa directamente a esse negócio.

sentido, Carmoy (*op. cit.*, p. 51) afirma que “a evolução da concentração das agências aparece como um facto tão inevitável como a redefinição da sua missão” e “...as redes de agências deverão ser remodeladas para...responder às necessidades de conselhos personalizados...”. Uma outra alternativa à reconversão comercial das agências, apresentada por Pontbriand (Março 1998), é a da venda de produtos financeiros por parte de gigantes da comercialização; a qual, aliás, já se vem verificando:

l'importance d'améliorer la distribution... est également démontrée par l'arrivée des géants de la distribution dans la commercialisation de produits bancaires et assurance que sont Sainsbury, Virgin et Marks & Spencer en Grande-Bretagne.
(*op. cit.*, p. 5)

O mesmo Carmoy (*op. cit.*) vê na tecnologia informática um outro factor que conduz à desnecessidade de tantos balcões; e, de facto, se muito movimento bancário pode ser efectuado por via de “caixas automáticas”, para quê estender tanto a rede de agências bancárias? Será que alguém valoriza o banco a que está adstrita a “caixa automática” quando recorre a esta? Seguidamente, sendo o risco do cliente ou do produto avaliado a partir de dados típicos devidamente trabalháveis por programas informáticos, a avaliação personalizada feita pelo trabalhador da agência bancária torna-se desnecessária¹⁰⁸. Estamos, assim, perante um caso característico de superação de uma *barreira de entrada* no sector - a rede de agências bancárias¹⁰⁹ - por via do desenvolvimento tecnológico¹¹⁰.

No entanto, conforme observado por McDonnell & Fitzgerald (*op. cit.*), as “caixas automáticas”, as agências com elevado grau de automatização e as mini-agências não dispensam a proximidade de agências de serviço completo a fim de resolver

¹⁰⁷ Admite-se, até, a hipótese de a agência ser totalmente automatizada (tal como a fábrica totalmente automatizada).

¹⁰⁸ No mesmo sentido vide Nellis (*op. cit.*, p. 28).

¹⁰⁹ Representativas de localização favorável face a clientes e fornecedores (neste caso, de dinheiro).

¹¹⁰ Vide Barfield (*op. cit.*).

problemas surgidos na sequência do acesso aos meios automáticos ou às mini-agências.

Por sua vez, o que foi dito no parágrafo anterior levanta outro problema, captado por Essinger (*op. cit.*): como reter o cliente e, para além disso, captá-lo para a venda de produtos financeiros? É que, com tanta automatização, os clientes:

- tornam-se indiferentes face ao banco especificamente considerado, o que aumenta a volatilidade da clientela;
- não frequentam a agência com tanta regularidade e, nestes termos, tornam-se potencialmente menos disponíveis para a aquisição de produtos financeiros.

Nos termos supra, não podemos deixar de salientar posições de dirigentes bancários, captadas por Kay & Reynolds (*op. cit.*)¹¹¹, segundo as quais a força essencial do banco reside nas próprias agências e nas relações estáveis que, a partir delas, se estabelecem com os clientes¹¹² - um relevante factor de competitividade, portanto. Efectivamente, conforme perspectivado pelo *Livro branco para o sistema financeiro: 1992*:

A localização dos balcões bancários é um factor determinante na concessão de crédito a pequenas e médias empresas e em outras operações que exigem ainda uma grande proximidade e um elevado grau de contactos pessoais,...

(*op. cit.*, p. 355)

Em França, um inquérito realizado pela *Orgaconseil* e pela *Vectis Conseil*¹¹³ junto de 25 grandes bancos franceses reforça as afirmações supra sobre a relevância das agências. Assim, citando:

Pour l'ensemble des banques rencontrées, l'agence demeure le pivot de la relation commerciale. ... Mais beaucoup

¹¹¹ Os bancos em causa são o *Lloyds* e o *Banque National de Paris* (BNP).

¹¹² Davis (1989, p. 66) captou esta realidade, através da resposta obtida de um dirigente do Toronto Dominions: "Our relative strength is our branches,..." . Este autor conclui que, para a banca de retalho, a vasta rede de agências é indispensável. Já no que respeita à actividade grossista, a rede de agências é dispensável (vide, a este respeito, o *Livro branco sobre o sistema financeiro: 1992*, p. 351).

¹¹³ Vide Salle & Metz (Março 1998).

d'établissements s'interrogent sur l'intérêt réel porté par le client, et sur la contribution de ces canaux [os associados às tecnologias da informação] à l'amélioration des performances commerciales: ils craignent notamment la perte de la relation de proximité.

(Salle & Metz, Março 1998, p. 24)

Além disso,

Le reroutage systématique des appels téléphoniques vers les centres d'appels par exemple, donne lieu à de fréquentes hésitations et c'est ici que les premières incohérences apparaissent.

(Mondet & Gressier, Fevereiro 2000, p. 42)

Daí, o cuidado com que têm de ser encaradas as opiniões sobre a subalternização do papel das agências. Mais: a transformação do papel das agências, de locais de intermediação para “locais de comércio”, constitui um factor potencial de degradação da tradicional imagem de seriedade do banco junto dos clientes actuais e potenciais. Como refere Kay & Reynolds (*op. cit.*, p. 84), “*Public resistance to such marketing may need to be taken into account and customers may object to branches being closed or turned into sales point rather than transactional centres*”.

Além do mais, as tecnologias referidas no ponto 3 (Tecnologias da informação) como *sistemas internos* da banca de retalho permitem que, frequentando o cliente a agência, este facto não implique a necessidade de aumentar - nem sequer de manter - o número de trabalhadores da mesma.

1.3.3.6. Movimentação do dinheiro.

Na banca comercial, a movimentação do dinheiro contido em contas correntes, efectuada por pessoas singulares e colectivas, origina tarefas internas que, no seu conjunto, constituem a actividade mais absorvente ou, pelo menos, das mais

absorventes. Esta afirmação é facilmente aceite se pensarmos que o conceito “movimentação do dinheiro” inclui:

- depósitos e levantamentos de dinheiro ao balcão do banco ou através da “caixa automática”;
- levantamentos de dinheiro em estabelecimentos comerciais mediante utilização do cartão de débito¹¹⁴;
- pagamento de despesas por parte dos clientes bancários - por via de cheques, cartões de débito ou de crédito, transferências bancárias pontuais ou regulares¹¹⁵.

De acordo com o estudo elaborado pela ‘*Association of Payment Clearing Services (APACS)*’¹¹⁶ sobre a realidade do Reino Unido, é nítida a prevalência do cartão de débito como meio de pagamento e como meio de levantamento de dinheiro, prevendo o mesmo estudo, até ao ano 2000, data limite da análise efectuada, o acentuar desta prevalência. Um estudo da *Association Française des Banques*¹¹⁷ incidindo sobre seis países da União Europeia constata igualmente o crescimento do cartão de débito como meio de pagamento e de levantamento de dinheiro por contrapartida do decréscimo da utilização do cheque.

Tradicionalmente, toda a movimentação supracitada do dinheiro se traduzia em quase nenhum proveito para os bancos. Contudo, desde o início dos anos 90, pelo menos, este estado de coisas tem sido objecto frequente de contestação: os relatórios dos bancos, as declarações dos banqueiros, os estudos efectuados sobre a banca, todos são profícuos em declarações sobre a necessidade de alterar este estado de coisas, no sentido de transformar a movimentação do dinheiro em significativo gerador de proveitos bancários. Acompanhando esta vaga, nos tempos mais recentes vulgarizaram-se os proveitos bancários associados:

¹¹⁴ Denominados, em inglês, *cashback* ou, mais precisamente, *debit card cashback*.

¹¹⁵ Inclui também as operações características da *home banking*.

¹¹⁶ Vide Kay & Reynolds (*op. cit.*).

- à manutenção das contas correntes e dos cartões de débito;
- ao pagamento de despesas, por parte dos clientes bancários, através de transferências bancárias.

Sobre o assunto, conforme Kay & Reynolds:

Three principal methods of charging being considered are:

- *an annual flat rate charge;*
- *charging higher or lower rates for specific functions,...;*
- *segmenting customer bases, e.g. charging for a standard current account, or not charging for a gold service account (with a minimum sum in credit).*

(op. cit., p. 86)

1.3.3.7. Empréstimo do dinheiro e constituição de provisões para crédito de cobrança duvidosa.

As consequências negativas para vários bancos - nomeadamente, nos EUA - provenientes da reciclagem de “petrodólares” nos anos 70 e na primeira metade da década de 80 trouxeram para a primeira linha das preocupações a política de empréstimo do dinheiro e de constituição de provisões para crédito de cobrança duvidosa. Posteriormente, o acréscimo de falências de empresas e de desemprego na Europa e na América do Norte conferiram a este problema um carácter doméstico: já não era apenas a dívida incobrável - ou em risco de o ser - da empresa ou do Estado sul-americano ou africano; mas também a empresa situada no território nacional cuja situação financeira se degradava, ou o trabalhador compatriota lançado no desemprego e impossibilitado de liquidar o empréstimo obtido para aquisição de habitação própria.

Contudo, não foi apenas a urgência em aplicar um montante acrescido de dinheiro, proveniente dos países exportadores de petróleo, ou a incapacidade de prever a degradação das condições de funcionamento das economias desenvolvidas, que

¹¹⁷ Almeida *et alii* (Outubro 1999) (refere Association Française des Banques (1997), *l'Europe*

gerou proliferação de dívidas incobráveis e a subsequente preocupação com a política de empréstimo do dinheiro. A organização e funcionamento internos da banca têm, também, de ser inculcados por tal facto: conforme referem Kay & Reynolds (*op. cit.*), a simples junção na mesma pessoa da responsabilidade pela avaliação da capacidade de endividamento e da responsabilidade pela concessão de empréstimos constituiu factor de proliferação destes; pois a função desempenhada era essencialmente julgada pela capacidade de conceder crédito / realizar negócio - ao qual se associava o acréscimo da rendibilidade financeira da empresa bancária. A política de empréstimo de dinheiro tem subjacente a existência de uma política de segmentação do mercado / clientes¹¹⁸. Tal como no caso do *marketing*, atrás referido, também esta política começou a ser adoptada na banca - pelo menos, de modo explícito e formalizado - com atraso relativamente ao sucedido noutras actividades económicas¹¹⁹. Admitimos, até, que a chegada em pleno do *marketing* à banca constituiu um contributo, em termos de consciencialização, para a segmentação de mercados; embora consideremos que esta radica materialmente no acentuar da disparidade de rendimentos, característica marcante da realidade económica nas décadas de 80 e 90¹²⁰. Nellis captou esta realidade ao afirmar que:

They [os bancos] will understand how to segment customers, not just products, with the emphasis on profitability.

...

Particular emphasis will be placed on developing closer relationships with potentially higher net worth clients as living standards continue to rise for those at the upper end of the income and wealth scales.

(*op. cit.*, pp. 30-31)

bancaire, Paris, Association Française des Banques).

¹¹⁸ Assunto a desenvolver no subcapítulo 1.3.4.2.

¹¹⁹ Vide, a este respeito, Davis (1985).

¹²⁰ Os dados sobre a distribuição do rendimento disponível são relativamente escassos. Encontrámos apenas um estudo de grande abrangência geográfica (Atkinson *et alii*, 1995), incidente sobre um universo constituído por dezassete países membros da OCDE. O referido estudo concluiu existir na maioria dos países, durante os anos 80, um aumento da desigualdade na distribuição do rendimento disponível; sendo este facto mais notório nos Países Baixos, na Suécia e, sobretudo, no Reino Unido e nos Estados Unidos.

Por seu turno, a política de empréstimo do dinheiro traduz-se na segmentação das taxas de juro; visando reter os clientes que melhor se enquadrem na perspectiva de desenvolvimento do banco, criando-lhes *custos de mudança*, e colocando em causa uma prática relativamente generalizada de aplicação de taxas activas idênticas.

1.3.3.8. A gestão do capital necessário.

Em primeiro lugar, a necessidade de preservar a segurança dos depositantes e a boa imagem das instituições bancárias exige a manutenção permanente das relações consideradas adequadas entre o *capital próprio* e o *activo bancário*, ou seja, de uma adequada solvabilidade¹²¹. Visto existirem directivas internacionais sobre este assunto¹²², estamos claramente perante uma *barreira de entrada no ramo de actividade*.

Em segundo lugar, importa não esquecer que a correcta afectação do capital permanente dos bancos, provenha ele dos detentores do capital social ou dos financiadores por capitais alheios de médio/longo prazo, é fulcral para o sucesso dos mesmos; à semelhança, aliás, do que sucede com qualquer outro tipo de empresa. Ora, pela sua relevância, quer em termos de montante de recursos financeiros quer como factor de competitividade, merece ser já destacada a afectação de capital à tecnologia da informação; a qual deve, portanto, ser pensada e efectuada em estrita consonância com a estratégia bancária, sob pena de graves

¹²¹ Do ponto de vista financeiro o problema assume complexidade, na medida em que implica definir concretamente o que se entende por “capital próprio” e por “activo bancário”, de forma a que o valor do rácio de solvabilidade seja verdadeiramente representativo da realidade financeira.

¹²² No âmbito da União Europeia:

- Directivas 89/299/CEE de 17/4/89 (definição de fundos próprios das instituições de crédito); 89/647/CEE de 18/12/89 (rácio de solvabilidade das instituições de crédito); 93/6/CEE do Conselho, de 15/3/93 (adequação dos fundos próprios aos riscos das instituições de crédito);
- Directiva 94/19/CE do Parlamento Europeu do Conselho, de 16/5/94 (garantia de depósitos, no caso de estes ficarem indisponíveis por parte das instituições de crédito).

consequências em termos de capacidade concorrencial. Citando Trimbach & Clément (Maio 1998, p. 28), “*Avant la refonte du SI [sistema de informação], il y a la définition de la stratégie: quels objectifs la banque veut-elle atteindre?*”. A este respeito, no âmbito da banca portuguesa é frequente a referência ao excesso de capacidade em termos das tecnologias da informação implementadas, face à possibilidade de assimilação das potencialidades das mesmas; assumindo-se como explicações plausíveis para este facto:

- o recurso a soluções tecnológicas estandardizadas;
- o conhecimento imperfeito, por parte dos bancos, das soluções tecnológicas propostas pelos vendedores;
- o desejo de demonstrar “modernidade”.

1.3.3.9. Recursos humanos.

Conforme referido no subcapítulo 1.3.1., os recursos humanos constituem um factor relevante de competitividade na banca¹²³. Assim, por exemplo, para Carmoy (*op. cit.*, p. 128), “O problema dos recursos humanos merece, antes de qualquer outro problema, ser o objecto de um estudo particular no âmbito de uma análise da estratégia bancária”. O mesmo Carmoy, analisando o problema das qualificações necessárias na banca, afirma peremptoriamente que “A disponibilidade de recursos humanos veio portanto a tornar-se progressivamente *num problema pelo menos tão grave como o progresso técnico*” (*op. cit.*, p. 20).

Duas razões fortes justificam o carácter relevante da gestão de recursos humanos na banca¹²⁴: por um lado, o montante do custo com a mão-de-obra; por outro lado, visto os bancos procurarem proveitos fora da sua tradicional actividade de

¹²³ De acordo com a terminologia de Porter (*op. cit.*), os trabalhadores estão englobados nos “fornecedores”.

¹²⁴ Conforme Kay & Reynolds (*op. cit.*).

intermediação, as implicações que isto tem em termos de alteração das competências requeridas aos trabalhadores.

Em relação ao primeiro aspecto supracitado - o montante do custo - continuando a seguir Kay & Reynolds (*op. cit.*), o mesmo decorre do excesso de trabalhadores o qual, por sua vez, provém dos seguintes motivos genéricos:

- a inexistência de um mercado competitivo, o que possibilitava a manutenção de margens financeiras relativamente elevadas;
- uma fraca gestão estratégica e operacional; o que é confirmado por Carmoy (*op. cit.*, p. 129), para quem “Os efectivos em número excedente dos nossos dias confirmam a insuficiência da reflexão estratégica...”;
- a propriedade estatal;
- a legislação laboral e a força dos sindicatos.

Carmoy (*op. cit.*), por seu turno, utilizando o exemplo “precursor” dos EUA, refere como um dos motivos genéricos para o excesso de trabalhadores o acréscimo da relevância dos bancos na economia e a conseqüente necessidade de aumentar a mão-de-obra a fim de gerir um volume cada vez maior de activos e de transacções bancárias¹²⁵. Isto, antes de a evolução tecnológica ter posto em causa a relação existente entre crescimento do volume de negócios e emprego.

Aos factores supracitados acrescentamos a cultura característica das instituições bancárias, decorrente do estatuto social relativamente elevado da categoria “empregado bancário”: se o carácter precário do vínculo laboral do operário industrial ou do assalariado agrícola fez história e só foi amenizado no período pós-2ª Guerra Mundial numa minoria de países desenvolvidos, já o empregado bancário actual, à semelhança do comercial, tem atrás de si a imagem de um auxiliar do empresário, alguém em quem este deposita a sua confiança em termos de gestão do negócio. Quantas vezes, até, os ajudantes do banqueiro e do comerciante eram recrutados entre os membros da família e da família dos amigos.

Ora, neste caso, despedir sem se verificar uma quebra dessa confiança é algo de desprestigiante para o empresário e para a própria instituição: uma atitude desonesta numa instituição que tradicionalmente se afirma socialmente pela postura de honestidade e discrição na gestão do dinheiro que lá é colocado; enfim, uma atitude com potenciais repercussões negativas nas demonstrações financeiras do banco.

Continuando a seguir Kay & Reynolds, (*op. cit.*), a eliminação do excesso de trabalhadores impõe-se devido:

- à deterioração da situação económica em geral;
- ao acréscimo de concorrência em actividades nas quais os bancos tradicionalmente se encontravam resguardados;
- à alteração da tradicional actividade a favor da prestação de serviços bancários;
- ao impacto proveniente da implementação de novas tecnologias.

1.3.4. Estratégias bancárias genéricas.

1.3.4.1. As hipóteses estratégicas dos gigantes da banca (cf. Hervé de Carmoy).

Para Carmoy (1992), reportando apenas aos principais intervenientes do mundo bancário - o que exclui todos os bancos portugueses¹²⁶ - existem três grandes estratégias:

1. estratégia de conquista;
2. estratégia de volte-face;
3. estratégia de consolidação.

¹²⁵ O que teve muito que ver com o afluxo de “petrodólares” e a necessidade de os reciclar.

¹²⁶ “...os maiores bancos franceses, britânicos e alemães têm dimensões médias que excedem cerca de 20 a 30 vezes as de cada um dos três maiores bancos portugueses” (*Livro branco sobre o sistema financeiro: 1992*, p. 370).

A primeira, de carácter ofensivo, é a “...resposta de todos aqueles que julgam estar melhor colocados nesta corrida à concentração” (*op. cit.*, p. 22). A segunda, é a “... resposta de todos aqueles que se apercebem que o prosseguimento das suas actuais opções os condenaria a não fazerem parte desse oligopólio [mundial]” (*ibidem*). Isto implica a fixação de um novo ponto de referência para a actividade da empresa o que, para o autor que vimos seguindo, se traduz em o banco se voltar a centrar na sua competência essencial; pois, segundo ele, a experiência demonstra que as actividades tradicionais, se geridas de outra maneira, podem ser rendíveis. Em termos organizacionais, são receitas fulcrais para esta estratégia: estrutura modular / aligeiramento dos serviços centrais¹²⁷, informação de gestão simplificada, redução de custos e inovação. Breuer (1997) especificou o que aligeirar / subcontratar: “... services which (1) are not part of core business, (2) cause high fixed costs at operations level, and (3) offer little scope for positive and profitable differentiation vis-à-vis customers” (*op. cit.*, p. 18). Finalmente, a terceira estratégia é a “...resposta de todos aqueles que pensam que o tempo deveria correr em seu favor se continuarem a persistir na sua determinação” (Carmoy, *op. cit.*, p. 22).

1.3.4.2. Liderança no custo total *versus* segmentação prévia do mercado.

§.1. liderança no custo total.

Analisando o posicionamento estratégico numa perspectiva algo diferente, Davis (1989) na abordagem efectuada aos gestores bancários, captou posições favoráveis à *estratégia de liderança no custo*. Assim:

¹²⁷ Subcontratando actividades fora do *core business* e evitando que a intromissão dos serviços centrais seja um factor de atraso na prestação de serviços com o conseqüente desagrado dos clientes.

In retail we need to be the low cost producer - Juergen Krumnow (Deutsche Bank)

This is a low margin business. If your competition forces you to double your opening hours there are big cost implications; there'll be some winners and losers - Dick Thompson (Toronto Dominion)

In a deregulated market, it's hard to get a permanent niche, so that the difference between a superior player and the others will focus on being the low cost producer. The edge in relative cost is becoming very powerful - George Vojta (Bankers Trust)

(*op. cit.*, pp. 64/65)

Na perspectiva do texto supra, confirmando a classificação de Dess & Davis exposta no ponto 2 do subcapítulo 1.3.1., impõe-se como determinante a busca de eficiência operacional - apesar da dificuldade em medi-la numa actividade económica caracterizada pela imaterialidade e heterogeneidade do *output*; do que decorre, nomeadamente, a introdução de tecnologia da informação, a racionalização do processo de trabalho, a busca de economias de escala / concentração.

Do mesmo modo, para Carmoy (*op. cit.*, p. 240) “A primeira escolha, para um grande estabelecimento, consiste em privilegiar o tratamento de massa”.

§.2. segmentação por tipo de clientes.

Davis (*op. cit.*), na sequência das respostas obtidas por parte dos dirigentes bancários, concluiu igualmente que para clientes de maior rendimento e património a tendência é para que a pressão competitiva vá conduzindo os bancos para uma estratégia que, sem descurar o factor custo¹²⁸, se centra na diferenciação baseada

¹²⁸ Conforme decorre do referido no subcapítulo 1.2.2.1., o factor custo tem de estar presente qualquer que seja a estratégia adoptada.

numa gama de produtos limitada, correspondente às respectivas competências essenciais¹²⁹; Assim:

Bankers traditionally have been entranced by the image of being full service, broad line institutions. While this makes eminent sense for a relatively unsophisticated retail or small corporate client, market surveys indicate that, as sophistication rises, clients are increasingly prepared to pick up a banking institution on the basis of perceived expertise in specific product markets.
(*op. cit.*, p. 106-107)

A tendência supra adquire premência acrescida visto os bancos procurarem direccionar-se cada vez mais para os clientes de maior rendimento e património¹³⁰, conforme captado por Roth & Velde (Dezembro 1991), na sequência do inquérito efectuado a gestores da banca de retalho, “*Banks today are moving away from the mass market - their long-time stronghold - toward the middle-upscale and small-business markets*” (*op. cit.*, p. 14).

Ou ainda, segundo a Solving International:

Il faut dire que les restructurations se sont traduites par ...des choix stratégiques dictés par le souci de ne pas faire la même chose que ses concurrents sur le même marché.[diferenciação]
(Solving International (a), *op. cit.*, p. 12)
On s'achemine ainsi vers des stratégies plus segmentées par clientèles auxquelles on apportera le plus de services possible, en s'associant plus étroitement à leur développement (PME, ménages).[segmentação por clientes]
(Solving International (b), *op. cit.*, p.24)

Também no sentido da segmentação / diferenciação se pronunciou claramente Breuer (*op. cit.*):

Focusing is the key - a new awareness of one's true core competencies. A universal bank must concentrate on the areas where, with its own expertise, it can deliver an excellent service to customers and differentiate positively from competitors.
... So from the customer's point of view, specialisation on what a bank sees as its core competencies is positive. It

¹²⁹ Vide Davis (1989, p. 65) e Solving International (b) (Junho 1998, p. 22).

¹³⁰ Vide justificação no subcapítulo 1.3.3.7..

*follows that the universal bank should be split up by customer group into independent operating units with separate market responsibility. These sub-banks - retail bank, wholesale bank, investment bank etc. - compete with the best specialists in their market segments.
... specialisation will mean not being just different, but better.
(op. cit., pp. 16-18)¹³¹*

Confirmando esta perspectiva, no relatório e contas do Banco Mello respeitante a 1998 o presidente do conselho de administração explica:

A especialização permitirá um aprofundamento do conhecimento dos produtos e clientes, uma maior flexibilidade na adaptação e na inovação e, finalmente, uma eficiência operativa adicional já que se evitam subsídios cruzados. Este posicionamento visa uma maior focalização em áreas de negócio estratégicas, que apresentam elevados níveis de crescimento...

Complementarmente, face às perspectivas supra, e ainda de acordo com Davis:

...we add to things we do well; if we do badly, we deemphasize it - Lord Garmoyle (S. G. Warburg)

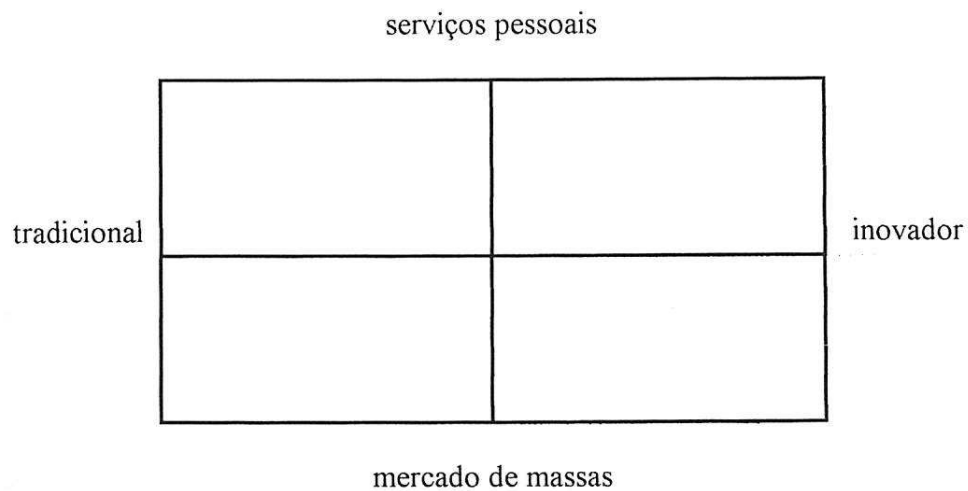
We picked areas where we had a relative advantage... - Charles Baillie (Toronto Dominion)

*The most important success factor is to identify our strengths and build on them - Bob Engel (J. P. Morgan)
(op. cit., p. 65-67)*

*Excellent bank strategic ambition and execution is now practical. ...It is responsive to market forces, defining a future that is intensive, not extensive. - John Rudy (Greenwich Associates)
(op. cit., p. 122)*

As citações supra, acrescidas do factor *tecnologia*, conduzem a que a escolha da estratégica se traduza aproximadamente na correspondente escolha de um posicionamento condicionado pelas coordenadas seguintes (cf. McDonnell & Fitzgerald, 1992):

¹³¹ A presente citação recorda-nos necessariamente a recomposição efectuada no âmbito do Grupo BPI.



§.3. diferenciação pelo produto ou pelo serviço?

A segmentação pelos clientes / diferenciação pelos produtos surge intrinsecamente associada à diferenciação no serviço prestado. Mais: segundo Granado (Julho / Setembro 1994), a orientação do negócio financeiro para o crédito (produto) está a ser gradualmente substituída pela orientação para o serviço. “*La différenciation provient du service apporté au client*”, diz também Alain Dromer (Presidente da CCF Capital Management) a propósito da gestão de fundos. E explica¹³²:

La différenciation ne pourra pas provenir des produits car ils sont très proches. La probabilité d’inventer un produit radicalement neuf est très faible. De plus, les “process” évoluent dans la même direction et inévitablement, les écarts de performance finissent par s’amoinrir. Les facteurs de différenciation proviendront donc de la notion de services,...
(Dromer, Abril 1998, pp. 24-25)

De acordo com a citação supra, o lançamento de produtos financeiros tornou-se, assim, um processo algo semelhante ao do fabrico de automóveis em linha de montagem, baseado na manutenção de um núcleo relevante de características estandardizadas. Nestes termos, não é por tal via que é possível diferenciar de

forma significativa. Cumulativamente, não existe nenhum sistema de registo de patentes no âmbito do mercado de capitais. Logo, estamos perante¹³³:

- a inexistência de uma *barreira de entrada* de concorrentes potenciais no ramo / grupo estratégico;
- um factor de acréscimo da rivalidade dentro do ramo / grupo estratégico;
- um factor de redução do poder das empresas bancárias face aos clientes / fornecedores de disponibilidades.

Não sendo possível diferenciar, a competência a desenvolver neste domínio terá de ser a eficiência na concepção e distribuição dos mesmos.

Reforçando a posição supra, Ferrary (Novembro / Dezembro 1997) concorda que nem as taxas de juro, nem a inovação no domínio financeiro, nem a performance em termos de rendibilidade dos produtos financeiros são factor de competitividade. A estratégia bancária não deve basear-se em tais aspectos mas, isso sim, na prestação de um *serviço* completo ao cliente ("*one stop banking*")¹³⁴, respondendo à totalidade das suas preocupações financeiras. Nestes termos, aproveitando um exemplo fornecido pelo autor em apreço, os bancos não devem pensar a *home banking* como actividade na qual se possam ou devam especializar; mas sim como actividade a acrescentar ao tradicional serviço bancário que já vêm prestando¹³⁵.

§.4. diferenciação pela promoção comercial.

Alternativamente, conforme defendem Mercier & Pacini (Julho / Agosto 1998), se é verdade que a diferença *objectiva* entre os produtos financeiros varia pouco de banco para banco a diferenciação poderá provir, então, do valor atribuído

¹³² No mesmo sentido, David (Junho 1998, p. 10).

¹³³ Conforme Porter (1980). Vide a este respeito o subcapítulo 1.1.1..

¹³⁴ Vide referência deste autor aos inconvenientes da segmentação da prestação de serviços no subcapítulo 1.3.3.3.

¹³⁵ Vide, por exemplo, o caso do Banco 7 no âmbito do Grupo BCP.

(*subjectivo*) pelos clientes aos produtos e serviços bancários. Para esta diferenciação contribuirá significativamente a promoção comercial do banco (“*dynamiser le capital marque de l’institution*”) e, por decorrência, dos seus produtos e do seu serviço.

§.5. diferenciação e estrutura organizacional.

A **segmentação**, acima tratada em vários tons, tem necessariamente implicações em termos organizacionais - seja qual for a tonalidade adoptada - do que constitui exemplo claramente visível a dicotomia *private banking* / banca de massas.

1.3.4.3. A ligação à economia real.

Noutra perspectiva, Carmoy (*op. cit.*) inclina-se para uma estratégia que privilegie a ligação da banca à criação de riqueza. Pensando no exemplo de crescimento extraordinariamente bem sucedido dos bancos japoneses¹³⁶, afirma que “O apoio às indústrias *deverá tornar a ser* [o itálico é nosso] o eixo prioritário do desenvolvimento da banca” (*op. cit.*, p. 256) e que “A banca do futuro deve *redescobrir* [o itálico é nosso] o caminho da criação das riquezas reais” (*ibidem*). É que:

A estabilidade das relações fundadas sobre o envolvimento recíproco, referente a um projecto industrial, representa para o cliente uma vantagem que não se compara com a prestação de serviços que ele pode esperar de um estabelecimento que concebe o seu papel essencialmente como o de um supermercado de produtos financeiros
(*op. cit.*, p. 257).

¹³⁶ Do qual resultou uma percentagem substancial de bancos japoneses no grupo dos maiores bancos mundiais; embora, por motivos cuja análise sai fora do âmbito do presente trabalho, tenha resultado posteriormente nas maiores falências mundiais.

Ainda sobre o Japão, a relação supra envolve frequentemente a participação de bancos japoneses no capital de empresas industriais e, até, a formação de grupos de empresas industriais em torno desses bancos (os *Keiretsu*). Tudo isto numa perspectiva que privilegia a estabilidade necessária para a produção de riqueza; actuando de forma contra-cíclica e afastando, portanto, a ameaça das flutuações económicas conjunturais de sentido negativo. Ora, geralmente, a actuação do banco face à empresa industrial / agrícola / comercial /... é vincadamente pro-cíclica: face à conjuntura económica desfavorável, quando a empresa mais necessita da colaboração do banco, este dificulta-a em nome da rendibilidade e do equilíbrio financeiro. A alteração, verificada no Japão nos anos 80/90, do comportamento contra-cíclico para um comportamento pro-cíclico poderá ser uma das causas da actual situação menos boa da banca japonesa¹³⁷.

Na estrita perspectiva do interesse dos dirigentes bancários, uma tal política de relacionamento está, inclusive, melhor defendida da concorrência proveniente de empresas não financeiras; na medida em que se constitui como barreira de entrada de concorrentes potenciais no ramo de actividade, utilizando a acepção de Porter (1980).

¹³⁷ Sobre este assunto vide, por exemplo, Jestaz & Passet (Outubro 1997).

2. A flexibilidade na gestão dos recursos humanos: política visando a competitividade empresarial.

2.1. Tipologia da flexibilidade.

2.1.1. Introdução.

Le thème de la flexibilité est apparu au cours des années 80 et s'est rapidement imposé dans la littérature économique comme une voie possible pour sortir de la crise.
(Lévy-Valensi, Novembro 1993, p. 96)

Os sistemas produtivos podem ser analisados e julgados numa dupla perspectiva¹:

- a sua *eficiência*, ou seja, a sua capacidade de produzir bens e serviços em quantidade e qualidade suficientes para satisfazer as necessidades sociais, com base numa determinada gestão dos recursos naturais;
- a sua capacidade de promover a *equidade* em termos de participação no processo produtivo e na distribuição do produto obtido.

Na perspectiva da intervenção modeladora dos referido sistemas, é ainda relevante o estudo das relações entre as perspectivas supra. Por exemplo, qual o impacto de um acréscimo da equidade em termos de eficiência produtiva?

Ora, a flexibilidade nas suas várias vertentes e o debate sobre a mesma estão, pelo menos numa primeira instância, englobados na análise e debate dos problemas ligados à eficiência dos sistemas produtivos.

Começando pela definição, Roldão (Maio / Junho 1996, p. 29) considera a flexibilidade como sendo a “capacidade de reagir em tempo e variedade aos estímulos do contexto”. De acordo com outro autor, a mesma define-se como “...a possibilidade de o decisor poder, em qualquer momento, reconsiderar as suas escolhas, de modo a manter a optimização da sua decisão” (Suplemento da revista *Dirigir*, nº 43, p. 3). Qualquer destas definições torna claro que o tema

¹ Vide Recio (1988).

flexibilidade empresarial assume presença em períodos caracterizados por instabilidade no meio envolvente da empresa.

2.1.2. Flexibilidade laboral.

2.1.2.1. Introdução.

La flexibilité du travail est sans doute la forme plus répandue de la flexibilité.

(Lévy-Valensi, Novembro 1993, p.96)

Mas há uma tendência em falar de flexibilidade e desaguar-se, de imediato, e quase em exclusivo, na discussão do problema da flexibilidade da organização do trabalho, ...

(Carvalho da Silva, 1997, p. 27)

Nos pontos seguintes apresentamos algumas classificações respeitantes à flexibilidade laboral. Não é nossa intenção apresentar uma relação exaustiva das classificações existentes mas, apenas, salientar algumas que explicam adequadamente, quer o fenómeno em apreço quer as possibilidades de o segmentar para efeito de análise. A classificação básica adoptada e que dá corpo aos subcapítulos 2.1.2.2. a 2.1.2.5. é a utilizada por Treu (1992).

Realçamos, por fim, que no âmbito de um dado quadro jurídico-laboral as possibilidades de os dirigentes empresariais actuarem em termos de flexibilidade laboral dependem do disposto na legislação e nos instrumentos de regulamentação das condições colectivas de trabalho - ou, quanto muito, das possibilidades de actuar à margem destes instrumentos jurídicos - e, assim sendo, é relevante a compreensão dos mesmos. Adicionalmente, é relevante compreender todo o processo de luta política destinado a influenciar - num ou noutro sentido - o referido quadro jurídico-laboral.

2.1.2.2. Flexibilidade numérica².

To some, the breakdown or disruption of the legal status and values attaching to work means jobless and uselessness to the world. To others, it means too much work and no time for the world. In either case, the outcome is something like a social death that threatens the very foundations of human existence and reproduction...
(Supiot, 1996, p. 1)

Radica na possibilidade de os dirigentes empresariais definirem quantos e quais os trabalhadores ao seu dispor. Ou, por outras palavras, tem que ver com o grau de liberdade dos mesmos no processo de definição da situação laboral - jurídica e organizacional - dos trabalhadores. Concretamente, a flexibilidade numérica está principalmente dependente das condições vigentes em termos de:

- despedimento, individual ou colectivo;
- contrato a termo, certo ou incerto (“contrato a prazo”);
- externização³;
- recurso à “pré-reforma” e à “reforma antecipada”.

Em relação aos *contratos a termo certo*, estes visam pura e simplesmente facilitar o despedimento do trabalhador. Aplicam-se, tipicamente, quer a postos de trabalho / trabalhadores menos relevantes do ponto de vista da rendibilidade empresarial quer como patamar prévio para acesso ao posto de trabalho⁴.

Para os dirigentes empresariais, a possibilidade de recorrer à *externização* traduz-se na faculdade de dotarem as organizações de um número mínimo de indivíduos com o tradicional “contrato de trabalho por prazo indeterminado”; precisamente aqueles cujas funções não possam ser supridas por via da externização ou, pelo menos, que os referidos dirigentes entendam como não devendo ser supridas por

² Também denominada flexibilidade externa, quantitativa ou, ainda, do emprego.

³ Vulgarmente denominada pela palavra inglesa *outsourcing*.

⁴ Vide sobre este assunto, por exemplo, Treu (1992) e Grip *et alii* (1997).

esta via. Estamos, portanto, perante processos de externalização jurídica e/ou organizacional dos trabalhadores⁵:

- *jurídica*, visto ser atribuído aos trabalhadores utilizados grande parte da incerteza / risco característica do contrato de trabalho por prazo indeterminado;
- *organizacional*, visto se prescindir da concentração física de trabalhadores.

A externalização comporta três modalidades básicas⁶:

- a externalização (organizacional) da actividade produtiva propriamente dita, quando a empresa deixa de produzir algo (bem ou serviço) nas suas instalações e passa a obtê-lo por via de outrem, empresa ou trabalhador por conta própria;
- a externalização (jurídica) da actividade produtiva propriamente dita, por via da obtenção de trabalhadores junto de empresas de contratação de mão-de-obra temporária; de modo que, embora aqueles executem tarefas para a empresa em apreço e dentro das suas instalações, não têm qualquer vínculo jurídico com ela⁷;
- a externalização (jurídica) das actividades de apoio, tipicamente a vigilância das instalações, a limpeza, a manutenção, a prestação de cuidados de saúde, a alimentação dos trabalhadores⁸.

A externalização traduz-se, igualmente, no facto de a empresa se eximir às contribuições para a segurança social e, pelo menos por esta via, serem reduzidos os custos laborais; embora esta poupança deva ser balanceada face ao pagamento efectuado à entidade externa.

⁵ Vide Gazier (1992).

⁶ Vide Salerno & Sznelwar (1994).

⁷ Se o recurso ao regime de trabalho temporário se verifica entre organizações pertencentes a uma mesma entidade jurídica (exemplo: empresas pertencentes a um grupo económico), do ponto de vista desta o regime em apreço enquadra-se antes na *flexibilidade funcional*.

⁸ Idem nota anterior.

2.1.2.3. Flexibilidade do tempo de trabalho.

Radica na possibilidade de os dirigentes empresariais definirem a quantidade de trabalho a prestar pelos trabalhadores ao seu dispor, bem como o momento de prestação desse trabalho.

O aspecto cronométrico (o “quanto trabalhar”), depende dos seguintes factores:

- tempo de trabalho normal;
- trabalho em regime de tempo parcial (*part-time*);
- trabalho extraordinário;
- períodos de descanso semanal e férias;
- regime de faltas;
- suspensão ou redução do contrato de trabalho (*lay-off*);
- tempo de trabalho efectivo - excluindo as pausas - durante o horário normal de trabalho.

Sobre o trabalho em regime de tempo parcial, pode o mesmo ser dividido em três modalidades com características profundamente distintas⁹:

- *jornada de trabalho reduzida* [conjunturalmente], situação decorrente de uma conjuntura económica negativa e das consequentes quebras em termos de procura e produção; sendo a mesma, neste caso e a bem do rigor, enquadrável no âmbito do conceito *redução do contrato de trabalho*;
- *trabalho* [sistemático] *involuntário* [do ponto de vista do trabalhador], situação associada
 - a postos de trabalho / trabalhadores de menor relevância do ponto de vista da rendibilidade empresarial, tendo em vista reduzir o custo da mão-de-obra¹⁰;

⁹ Vide referência a este assunto em Grip *et alii* (*op. cit.*).

¹⁰ Evitando o pagamento de encargos associados ao salário (por exemplo, o subsídio de refeição).

- a características específicas da actividade empresarial, estruturais ou decorrentes de estratégias;
- *trabalho* [sistemático] *voluntário* [do ponto de vista do trabalhador], destinado a trabalhadores cuja disponibilidade inviabiliza ou, pelo menos, torna desinteressante o engajamento num posto de trabalho a tempo integral¹¹.

Conforme decorre da formulação supra, apenas a terceira modalidade assume um carácter positivo para o trabalhador; embora reconheçamos que as características estruturais da actividade empresarial podem configurar uma situação sem alternativa, onde a dicotomia positivo / negativo não faça sentido.

O momento da prestação do trabalho representa o aspecto cronológico da flexibilidade (o “quando trabalhar”). Quanto a este aspecto, é relevante referir que, caso existam grupos de trabalho semi-autónomos, a responsabilidade pelo aspecto cronológico da prestação de trabalho recai frequentemente sobre eles; procurando cada um dos membros do grupo ajustar o tempo às suas conveniências. É de salientar também que, existindo flutuação significativa da procura de produtos, a flexibilização do horário de trabalho torna-se menos dispendiosa do que o trabalho extraordinário: por exemplo, o trabalhador excede o horário normal numa semana de grande produção, sem qualquer remuneração adicional; e, na semana seguinte, existindo baixo nível de produção, labora menos do que o estipulado como horário normal. Finalmente, numa perspectiva algo diferente, o aspecto cronológico da flexibilidade do tempo de trabalho depende também dos seguintes factores:

- idade mínima para a admissão no mundo laboral;
- tempo de escolaridade obrigatória.

¹¹ Citando Jestaz & Passet (Outubro 1997, p. 155), sobre a realidade dos EUA: “...*le temps partiel n'est pas forcément réductible à de l'emploi précaire: en 1995, l'ancienneté moyenne des employés à temps partiel était de près de 7 ans, comparable à celle des emplois à temps plein*”.

2.1.2.4. Flexibilidade funcional¹².

Radica na possibilidade de os dirigentes empresariais reorganizarem o processo de trabalho e reafectarem os trabalhadores de que dispõem. As vias principais de implementação deste tipo de flexibilidade são:

- o alargamento de tarefas;
- o enriquecimento de tarefas;
- a rotação de posto de trabalho.

É o único tipo de flexibilidade laboral que se pode interligar com a formação dos trabalhadores. Na acepção de Salerno & Sznelwar (1994), para que esta interligação se verifique a flexibilidade funcional não deve ser entendida como *multi-funcionalidade*, ou seja, confundida com o facto de colocar o trabalhador a operar com mais equipamentos de características iguais ou semelhantes; mas sim como *multi-qualificação*, desenvolvimento de mais capacidades. No primeiro caso verifica-se, apenas, a intensificação do processo laboral e/ou a utilização do trabalhador como “pau para toda a obra”.

A flexibilidade de trabalho, na sua vertente funcional, opõe-se à organização fragmentada do processo de trabalho, já defendida por Adam Smith no século XVIII¹³, grandemente popularizada pela obra escrita e acção prática de Frederick Winslow Taylor, associada à *cadeia de montagem / tapete rolante* por Henry Ford e, finalmente, aperfeiçoada e desenvolvida por outros teóricos e práticos de menor nomeada ao longo do século XX; sempre em nome do acréscimo da produtividade. Constituem princípios gerais da *organização científica do trabalho* (OCT), conforme a formulação de F. W. Taylor¹⁴:

¹² Também denominada flexibilidade interna, qualitativa ou, ainda, da organização.

¹³ É vulgarmente citado o exemplo da manufactura de alfinetes, que baseia a sua afirmação de que o bem-estar nasce da divisão do trabalho (sobre este assunto vide, por exemplo, Denis (s.d.)).

¹⁴ Sobre este assunto vide, por exemplo, Chiavenato (1983).

- o conhecimento deve passar dos trabalhadores para a entidade patronal e seus gestores;
- o trabalho intelectual deve passar das oficinas para o departamento de planeamento e métodos;
- o conhecimento e trabalho intelectual devem servir para controlar o processo de trabalho e os trabalhadores.

Da implementação da organização fragmentada do processo de trabalho decorreram as seguintes consequências genéricas:

- ofícios antes independentes converteram-se em operações parciais de um processo único e passaram, portanto, a ser dependentes; especializando-se os trabalhadores genéricos num ramo do seu ofício¹⁵;
- os ofícios decompueram-se nas diferentes operações que os integravam, as quais se converteram em actividades profissionais de diferentes trabalhadores¹⁶.

Como resultado do referido nos pontos anteriores, verificou-se¹⁷:

- uma determinação detalhada das sequências de tarefas simplificadas e respectivos tempos - necessários para o desempenho das funções que compõem essas actividades - aos quais os trabalhadores devem obedecer; permitindo, assim, o controlo inequívoco do desempenho;
- um substancial acréscimo da repetitividade no processo de trabalho, implicando monotonia e fadiga prejudiciais à produtividade; precisamente o efeito contrário à justificação básica alegada pelos defensores da OCT para a sua implementação - aumentar a produtividade;

¹⁵ Por exemplo: o pintor de produtos artesanais é admitido como assalariado numa fábrica de automóveis e passa a dedicar-se à pintura destes.

¹⁶ Por exemplo: o pintor referido na nota anterior passa a executar, apenas, o trabalho de colocação nos automóveis da camada de tinta protectora básica.

¹⁷ Vide II Manifesto (1969).

- uma redução do conteúdo das actividades profissionais; sendo as promoções pouco ou nada relevantes a este respeito, já que estas passaram a ter um impacto quase exclusivamente salarial¹⁸;
- a perda, por parte dos trabalhadores, do controlo e, até, da visão de conjunto de todo o processo produtivo e da economia da empresa.

O último aspecto supracitado implica, por exemplo, que potenciais inovações no processo produtivo, decorrentes da experiência dos trabalhadores de base, se tornem inviáveis por falta de qualquer autoridade destes para as proporem; ou, o que é mais grave, por falta de conhecimento sobre a forma de as integrar no processo produtivo global.

Analisando o seu surgimento e desenvolvimento em termos objectivos, a OCT foi grandemente potenciada:

- pelo desenvolvimento da ciência e da tecnologia e pelo conseqüente acréscimo da capacidade produtiva, justificando unidades de produção cada vez maiores, embora a *produção de massa* não tenha progredido uniformemente em todos os países desenvolvidos;
- pela necessidade de incorporar na produção, agora acrescida, trabalhadores não qualificados, provenientes da agricultura; e pela vantagem em o fazer, atendendo à redução dos custos;
- pelo interesse em retirar o domínio das condições de produção do colectivo laboral para o atribuir a uma minoria de técnicos mais facilmente controláveis pelo empresário e seus gestores; evitando, assim, as conseqüências desestabilizadoras para o andamento do processo produtivo provenientes da contestação operária;
- pela estabilização e permanente crescimento da *produção de massa*;

¹⁸ Vide, a este respeito, Lettieri (1969).

- por via da firme ligação da *produção de massa* ao *consumo de massa*, como consequência da implementação de políticas orçamental¹⁹ e monetária, de cariz social²⁰.

Em relação ao *terceiro ponto supracitado*, há que atender ao facto de a referida minoria de técnicos ficar igualmente desprovida da compreensão da economia da empresa e, eventualmente, para os técnicos de menor nível hierárquico, até da visão de conjunto de todo o processo produtivo; o que dificulta²¹:

- a percepção do impacto proveniente da utilização das suas técnicas e, ainda mais, qualquer domínio a este nível;
- qualquer domínio a nível da gestão geral da empresa.

De salientar que a OCT não se restringiu ao trabalho industrial, embora tenha sido inicialmente pensada para este sector de actividade, mas penetrou igualmente no sector terciário; por exemplo, na actividade bancária.

As características do processo produtivo constituem, também, um factor condicionante em relação às características dos trabalhadores envolvidos e à possibilidade de aplicar os princípios *tayloristas*. Assim, de acordo com a classificação de Joan Woodward²²:

- uma organização produtiva do tipo *atelier* (produtos pouco numerosos e pouco ou nada estandardizados) e uma organização do tipo *processo* (produto único, obtido de forma contínua com a ajuda de importante activo fixo) solicitam trabalhadores relativamente mais qualificados; não sendo tão receptivos à utilização dos princípios *tayloristas*;
- uma organização produtiva do tipo *produção de massa* (produtos pouco numerosos e estandardizados), em contrapartida, solicita trabalhadores

¹⁹ Englobando a manipulação das despesas públicas e da taxa de imposição.

²⁰ Sistematizadas principalmente por John Maynard Keynes. Todavia, já F. W. Taylor falava na possibilidade e necessidade de o seu método conduzir à melhoria do bem-estar dos trabalhadores. Sobre este assunto vide, por exemplo, Chiavenato (*op. cit.*).

²¹ Vide II Manifesto (1969).

²² Citada em Gazier (*op. cit.*).

relativamente menos qualificados; adaptando-se melhor aos princípios de organização *tayloristas*.

Reportando aos países desenvolvidos, a primeira crise do *taylorismo* surgiu nos anos 60/70 e veio associada à seguinte concatenação: trabalho embrutecedor; logo, desmotivante; logo, com baixa produtividade²³. Esta lógica pode ser melhor entendida se tivermos em atenção:

- o aumento do nível médio de escolaridade e da conseqüente preparação intelectual dos trabalhadores, o que aumentou a disparidade das capacidades do colectivo laboral face ao trabalho fragmentado;
- o desencanto face às limitações da “sociedade de consumo”;
- o sentimento da disparidade existente entre a democracia fora da empresa e a sua ausência dentro da mesma.

Esta primeira crise foi enfrentada:

- enriquecendo o conteúdo do processo de trabalho; ou, pelo menos, fazendo os trabalhadores percorrer diferentes tarefas desqualificadas a fim de quebrar o tédio;
- recorrendo a trabalhadores menos contestatários, fossem eles imigrantes vindos de países periféricos ou mulheres;
- deslocando a produção para países periféricos.

A segunda crise do *taylorismo* surgiu nos anos 80 e veio associada ao aparecimento das denominadas “tecnologias de produção flexíveis”; as quais se impuseram no processo produtivo atendendo à sua maior facilidade para lidar com duas características da produção que, nesta década, na sequência de alterações verificadas na procura, adquiriram maior premência²⁴:

²³ Vide sobre este assunto, por exemplo, Stankiewicz (s.d.).

²⁴ A sequência é a seguinte: alteração na procura → alteração na estratégia empresarial → alteração nas características do processo produtivo. O assunto será analisado com mais pormenores no subcapítulo 2.2.1.1..

1. a renovação acelerada dos modelos dos produtos, a qual exige mais frequente trabalho:

- de cálculo de tempos, pois o que era válido para um modelo já não é válido para o seguinte;
- de recomposição de postos de trabalho, pois os que eram válidos para um modelo já não são válidos para o seguinte;

2. a produção simultânea de mais modelos de produtos.

Como a associação do *taylorismo* com os equipamentos especializados / rígidos de produção (o *fordismo*) está essencialmente vocacionada para a produção de grandes séries, a produção de pequenas / médias séries constitui o campo essencial de aplicação das tecnologias de produção flexíveis, onde estas se revelam mais competitivas²⁵. Há que ressaltar, todavia, que o *fordismo* conseguiu e consegue - apesar de tudo - coexistir com a variedade da produção:

- utilizando elevada quantidade de componentes estandardizados, comuns aos diferentes modelos de produtos²⁶;
- subcontratando a produção dos não estandardizados;
- sobrevalorizando as diferenças por via da utilização massiva da promoção comercial.

A constatação do exposto acima pode ser efectuada, inclusive, na actividade bancária: analisem-se as inovações em termos dos produtos financeiros emitidos por uma dada empresa bancária; comparem-se produtos financeiros do mesmo tipo emitidos na mesma época por empresas bancárias diferentes²⁷; atente-se na promoção comercial efectuada pela banca.

Finalmente, é de realçar que a flexibilidade funcional está frequentemente associada à constituição de equipas laborais polivalentes, destinadas a acorrer a situações de

²⁵ Vide sobre este assunto, por exemplo, Hollard (s.d.), Watanabe (1986) e Coelho & Teixeira (Novembro 1988).

²⁶ Atitude vulgarmente designada, com base na analogia, por "produção tipo LEGO".

²⁷ Vide referência a este assunto no parágrafo 3 do subcapítulo 1.3.4.2..

necessidade de substituição de trabalhadores ou acréscimo súbito do volume de produção; evitando, deste modo, o surgimento de “engarrafamentos” no processo produtivo.

2.1.2.5. Flexibilidade de pagamento²⁸.

Radica na possibilidade de os dirigentes empresariais definirem as condições de remuneração dos trabalhadores de que dispõem.

Factores relevantes na definição de uma remuneração flexível:

- mérito;
- indexação à produtividade;
- indexação a indicadores económicos gerais;
- indexação aos resultados financeiros.

Tradicional tema da economia neoclássica, a flexibilidade salarial pode ser entendida nos seguintes termos²⁹:

- variabilidade dos salários *individualmente considerados* (nível microeconómico), a fim de permitir adequação às características particulares de cada mercado; donde resulta que a mesma categoria profissional será melhor ou pior remunerada consoante produza bens ou serviços para mercados de pouca ou muita elasticidade face ao preço;
- possibilidade de os salários *em geral* descerem (nível macroeconómico) a fim de reduzir o preço de venda dos bens e serviços produzidos e, assim, combater a baixa da procura global, mantendo ou incentivando soluções produtivas trabalho-intensivas; evitando que a referida baixa da procura global seja combatida por via da redução do preço de venda

²⁸ Também denominada flexibilidade salarial.

²⁹ Vide Recio (1988).

através da implementação de soluções capital-intensivas, com o inerente impacto negativo sobre o volume de emprego.

Em relação aos aspectos supra, a título conclusivo, não podemos deixar de salientar que a manutenção de baixos salários³⁰:

- é uma forma de bloquear o acréscimo de produtividade social;
- provoca redução da procura global, ou seja, a medida tem efeitos sociais perversos.

Em termos estruturais, de acordo com a abordagem de Marsden (Setembro 1991) sobre a realidade característica dos países capitalistas da Europa ocidental, a evolução dos salários individuais ao longo da vida activa do trabalhador depende do enquadramento deste em *mercados de trabalho*. Assim:

- nos mercados de trabalho *profissionais*, caracterizados por os trabalhadores disporem de uma formação que lhes permite obter uma determinada colocação independentemente da empresa (mobilidade horizontal), o salário tem que ver com a qualificação profissional do indivíduo, devidamente reconhecida; sendo a progressão profissional e salarial efectuada por via de acréscimo de formação;
- nos mercados de trabalho *internos*, onde os trabalhadores dispõem de uma formação essencialmente adequada às características específicas da empresa onde trabalham, o salário depende em grande medida da antiguidade e do correspondente saber acrescido por via de uma formação interna de natureza específica e não necessariamente reconhecida no exterior³¹;
- nos mercados *não organizados*, a exiguidade de qualificações exigidas implica que a taxa salarial se defina exclusivamente com base na oferta e na procura.

Quer no primeiro caso, característico das indústrias artesanais e de actividades muito qualificadas, quer no segundo caso, característico das grandes empresas *tayloristas-fordistas*, a norma é a rigidez na determinação do salário. Pelo

³⁰ Vide Recio (*op. cit.*).

³¹ Antiguidade → formação → promoção → aumento de salário.

contrário, nos mercados não organizados, a norma é a flexibilidade. Numa perspectiva diferente e normativa, as estratégias empresariais que privilegiam - ou, melhor dizendo, que podem privilegiar - outros factores de competitividade sem ser o preço estão em melhores condições de manter as formas de salário características dos mercados de trabalho *profissional* e *interno*. Reportando a Freyssinet (Janeiro 1993), nestes mercados é de toda a conveniência evitar o tipo de relação salarial característico dos mercados de trabalho *não organizados*, sob pena de o projecto empresarial ficar gravemente comprometido: flexibilidade salarial e individualização coadunam-se pouco com “qualidade total”, “projecto de empresa”, etc.

2.1.2.6. Outras classificações.

Numa outra perspectiva, reportando à tipologia apresentada por Ramos dos Santos (Maio 1989), as formas fundamentais de flexibilidade são:

- flexibilidade do emprego;
- flexibilidade salarial;
- mobilidade.

A primeira forma - flexibilidade do emprego - implementa-se usualmente pelas seguintes vias:

...redução das regulamentações que condicionam o despedimento; utilização crescente do trabalho a tempo parcial; desenvolvimento do trabalho a prazo; estímulo ao trabalho independente e ao domicílio; recurso à subcontratação; utilização de horas extraordinárias, como alternativa ao recrutamento; partição dos postos de trabalho; indemnizações especiais de despedimento; reforma antecipada.

(*op. cit.*, p. 6).

Como se pode constatar, reportando à classificação de Treu (*op. cit.*), há aqui uma junção de aspectos das flexibilidades numérica e do tempo de trabalho.

Constituem argumentos a favor da flexibilidade do emprego:

...ajustamento rápido às flutuações da procura; alteração da relação capital-trabalho favorável ao trabalho [?]; expansão das empresas, com redução dos custos fixos da mão-de-obra e repercussões favoráveis no investimento e conseqüente redução do desemprego estrutural; reforço da capacidade concorrencial a nível internacional.

(Ramos dos Santos, *op. cit.*, p. 6).

... e são argumentos contra este tipo de flexibilidade:

...aprofundamento das formas de segmentação do mercado de trabalho; multiplicação das formas precárias de emprego; desenvolvimento da instabilidade na relação de trabalho, com efeitos perversos na produtividade; perda de direitos históricos dos trabalhadores sobre estabilidade e segurança no emprego; a instabilidade do emprego não favorece a flexibilidade tecnológica, já que esta pressupõe polivalência e adesão dos trabalhadores. (*ibidem*).

A segunda forma de flexibilidade - flexibilidade salarial - implementa-se usualmente pelas seguintes vias:

redução ou eliminação da regulamentação nacional do processo de negociação salarial; abolição do salário mínimo e dos sistemas de indexação salarial; utilização crescente do trabalho temporário, trabalho independente e ao domicílio; redução da incidência fiscal e parafiscal sobre o trabalho; existência de dupla grelha salarial (novos recrutamentos e jovens); recurso ao “emprego dissimulado”.

(*op. cit.*, p. 9).

Constituem argumentos a favor da flexibilidade salarial:

aumento dos resultados das empresas; incremento do investimento e conseqüente redução do desemprego estrutural; estímulo à inovação tecnológica; aumento da competitividade internacional. (*ibidem*).

... e são argumentos contra este tipo de flexibilidade:

a partir de determinado limite a flexibilidade salarial pode ter, a prazo, pela via da procura efectiva, um efeito perverso sobre o

nível de emprego; não tem sentido responsabilizar a rigidez salarial pelo agravamento do desemprego quando a concorrência nos outros mercados é imperfeita; aprofundamento da segmentação e diferenciação salarial; factor de ruptura do consenso social e de desestabilização das relações profissionais.
(*ibidem*).

Finalmente, a terceira forma de flexibilidade - mobilidade - implementa-se usualmente pelas seguintes vias:

estímulos especiais à mobilidade, em especial para desempregados; descentralização dos sistemas de educação e saúde; programas especiais de formação de jovens; transferibilidade de fundos de pensão; abertura dos mercados imobiliários; apoios ao investimento regional.
(*op. cit.*, p. 11).

Constituem argumentos a favor da mobilidade:

factor importante de ajustamento à conjuntura e aos choques externos; estímulo à inovação tecnológica e instrumento de transformação estrutural; a mobilidade profissional, em particular das mulheres, constitui um elemento decisivo no ajustamento do mercado de trabalho
(*op. cit.*, p. 10).

... e são argumentos contra este tipo de flexibilidade:

mobilidade exagerada poderá ter elevados custos económicos, sociais e humanos; a estabilidade e antiguidade no emprego constitui um factor de crescimento da produtividade e de valorização dos trabalhadores; uma rotação elevada de emprego origina custos adicionais para as empresas; a expansão dos empregos de curta duração é uma via para a segmentação; existem alternativas à mobilidade externa: mobilidade interna e melhor rede de transportes; a mobilidade do trabalho só é justificável se houver mobilidade do capital; a mobilidade profissional pode ser factor de desqualificação
(*ibidem*).

Na perspectiva da OCDE³², a flexibilidade laboral divide-se em: *numérica*, caracterizada pela alteração do número de horas de trabalho e/ou de trabalhadores (do volume de trabalho, portanto); e *funcional*, que remete para a quebra do carácter estanque das diferentes funções profissionais e para a polivalência dos trabalhadores.

De acordo com a classificação do *Institute of Personnel and Development*, do Reino Unido³³ as formas de flexibilidade laboral são:

- *temporal*, caracterizada pelo ajustamento quantitativo e/ou qualitativo do tempo de trabalho - tempo parcial, horário definido de uma forma anual e susceptível de variar dentro do ano de acordo com as necessidades das entidades patronais, trabalho por turnos e ao fim-de-semana;
- *contratual e dos encargos sociais e fiscais*, caracterizada por contratos de trabalho sem ser por tempo indeterminado e pela possibilidade de a entidade patronal ficar isenta de encargos sociais e fiscais - contratos a termos certo, externização;
- *funcional*, caracterizada pela mudança de lugar e/ou função dos trabalhadores, dentro da empresa;
- *financeira*, caracterizada pelo ajustamento dos salários ao desempenho dos trabalhadores.

Para Lévy-Valensi (*op. cit.*) a flexibilidade laboral assume os seguintes aspectos:

- da *organização do trabalho*, de que são exemplos os grupos de trabalho semi-autónomos, a externização, a mobilidade interna dos trabalhadores;
- das *qualificações*, que remete para a formação polivalente dos trabalhadores e para a conseqüente polivalência funcional;

³² Conforme Vickery & Campbell (1991).

³³ Citada na separata da revista *Dirigir*, nº 43, Maio / Junho 1996.

- do *contrato de trabalho*, que permite ajustar a quantidade de trabalhadores à procura dos bens e serviços da empresa, como por exemplo o contrato a termo certo;
- da *duração do trabalho*, que permite ajustar a quantidade de trabalho à procura dos bens e serviços da empresa, sendo exemplos disto o trabalho a tempo parcial e a flexibilidade do horário;
- do *salário e benefícios sociais*.

2.1.3. Outras vertentes da flexibilidade.

Existem outras medidas - extravasando o âmbito laboral - das quais resulta maior flexibilidade da própria organização produtiva (de bens ou de serviços), permitindo que esta execute as reestruturações necessárias ao ajustamento às novas condições do mercados, aos novos produtos e processos de produção. Também aqui proliferam as classificações, pelo que referiremos apenas duas.

Reportando a Roldão (Maio / Junho 1996), podemos sistematizar estas vertentes da flexibilidade subdividindo-as em:

- *flexibilidade na concepção do produto*, ou seja, capacidade de produzir elevado número de produtos a partir de um reduzido número de componentes; o que exige interacção (fundamentalmente) entre a gestão de topo / estratégica, as necessidades dos clientes e os técnicos fabris;
- *flexibilidade do processo produtivo*, ou seja, capacidade de adaptação da unidade produtiva a novos produtos; a qual depende do tempo de preparação dos equipamentos, da variedade de operações que estes podem efectuar, das vias alternativas pelas quais o produto pode ser fabricado e, finalmente, da capacidade de adaptação a volumes diferentes de produção;

- *flexibilidade do sistema de informação*, ou seja, capacidade de adaptar o tempo de resposta (por outras vias, sem ser as referidas no item anterior) a solicitações externas; o que depende do sistema informático e de técnicas organizacionais, nomeadamente do recurso à investigação operacional.

A flexibilidade fiscal - nomeadamente no que respeita ao imposto sobre o rendimento das empresas - e a parafiscal, consubstanciada esta última nos descontos para a segurança social³⁴, a flexibilidade do próprio sistema financeiro, da segurança social, do sistema de educação e formação,... embora exteriores à organização produtiva, são igualmente relevantes para a flexibilidade da estrutura e funcionamento da mesma.

Reportando à classificação da OCDE referida por Vickery & Campbell (1991), a flexibilidade pode ainda ser decomposta nas seguintes vertentes:

- *mecânica / operacional*, que consiste na:

“...capacité, à l'aide des techniques de fabrication avancées, de produire une gamme de produits ou de pièces de différents types avec de faibles temps d'immobilisation et un passage rapide d'un produit ou d'une pièce à l'autre, des taux élevés d'utilisation continue des équipements et de cycles d'usinage et d'assemblage relativement rapides et des temps de traitement relativement courts”
(*op. cit.*, p. 13);

- *de gestão*, que engloba todo um conjunto de medidas destinadas a adaptar a produção às possibilidades do mercado, a tornar a empresa mais eficiente, a reduzir os custos;
- *económica*, com características globais e que se traduz na capacidade de responder à evolução do mercado.

Para Singh *et alii* (1996), a análise da flexibilidade na gestão das organizações parte do relacionamento entre uma *situação*, um *actor / gestor* e um *processo*;

³⁴ Pode ser perfeitamente englobada na flexibilidade laboral, na sua vertente salarial.

sendo que as fronteiras entre estes elementos assumem um carácter difuso: o actor / gestor está integrado na situação, o processo gera-se a partir da mesma e contribui para a formação de uma nova situação. Nestes termos, a flexibilidade divide-se em:

- *externa*, dependente do grau de liberdade de escolha que a situação fornece ao actor / gestor;
- *interna*, dependente do conhecimento e da abertura mental do actor / gestor.

Para um *processo* bem conseguido, as flexibilidades supra devem ter equivalência, pois:

- muita flexibilidade externa e pouca flexibilidade interna geram confusão na mente e na acção do actor / gestor;
- muita flexibilidade interna e pouca flexibilidade externa geram desmotivação do actor / gestor.

Em ambos os casos o *processo* fica aquém do que seria possível em caso de equivalência entre os dois tipos de flexibilidade.

Finalmente, Lévy-Valensi (Novembro 1993), refere um outro tipo de flexibilidade: a maior ou menor facilidade de deslocar geograficamente a produção.

Não existe isolamento possível entre estas formas de flexibilidade: todas elas interagem, entre si e com as várias vertentes da flexibilidade laboral referidas no subcapítulo 2.1.2.. Os exemplos são numerosos e, como tal, limitamo-nos a citar um dos mais banais: a falta de *flexibilidade do processo produtivo*³⁵ é frequentemente compensada pelo incremento da *flexibilidade do tempo de trabalho*. Assim sendo, a flexibilidade laboral deve ser analisada numa perspectiva de grande abrangência; e, reportando a Rodrigues (Janeiro 1988), se adoptarmos para efeito de análise o conceito *sistema de emprego*, definido como

³⁵ Classificação supra de Roldão (Maio / Junho 1996).

...conjunto organizado das estruturas, dos agentes e dos mecanismos económicos e sociais que transformam a utilização e a circulação da mão-de-obra em interacção com os processos de (re)produção desta mão-de-obra.

(*op. cit.*, p. 6)

em vez do conceito (menos abrangente) *mercado de trabalho*, definido como

...lugar onde a oferta e procura de trabalho se confrontam para definir uma taxa de salário e um nível de emprego de equilíbrio.
(*ibidem*)

torna-se mais nítido o facto de estas vertentes da flexibilidade assumirem um carácter relevante para a própria flexibilidade laboral *stricto sensu*.

2.2. A “flexibilidade laboral” como política de competitividade e base de estratégias competitivas.

2.2.1. Flexibilidade laboral: porquê e para quê?

2.2.1.1. Introdução.

A exigência de medidas que incrementem a flexibilidade laboral, tema dominante na generalidade das economias capitalistas desenvolvidas desde o início da década de 80, resulta de alterações económicas e sociais relevantes verificadas no funcionamento dessas economias. Assim, inicialmente, após a 2ª Guerra Mundial, a firme motivação das populações de países desenvolvidos³⁶ para a necessidade de evitar a desestabilização da economia e as desastrosas consequências sociais daí provenientes, possibilitou a implementação de uma política económica intervencionista³⁷, consubstanciada em medidas orçamentais³⁸ e monetárias;

³⁶ Entre os quais sobressaem, sem dúvida, os da Europa capitalista que haviam sido mais atingidos pela guerra; mas onde também se incluem a Austrália, a Nova Zelândia, o Canadá, os EUA,...

³⁷ Cujo principal teorizador foi John Maynard Keynes.

³⁸ Englobando a manipulação das despesas públicas e da taxa de imposição.

procurando desta forma salvaguardar uma taxa de emprego, um grau de estabilidade dos preços e um bem-estar socialmente satisfatórios. Paralelamente, com o decisivo beneplácito - e, até, incentivo - do poder político, verificou-se uma repartição de ganhos de produtividade a favor dos trabalhadores por via da negociação colectiva; abrindo-se, assim, um vasto campo de acção sindical³⁹. O aumento continuado dos salários reais, daqui proveniente, foi o grande pilar do aumento da procura interna e do crescimento da produção nacional verificado neste período⁴⁰. Em contrapartida, passaram para segundo plano questões ligadas à qualidade da vida laboral - o *taylorismo* apenas se mecanizou, dando lugar ao *fordismo* - generalizando-se o entendimento de que o trabalho embrutecedor era compensável por um bom pagamento que possibilitasse uma elevada capacidade de consumo; assumindo este, portanto, o carácter de “escape” à penosidade do processo de trabalho.

Este *círculo virtuoso fordiano*⁴¹ baseava-se portanto na estabilidade da sequência: aumento da produtividade → aumento do salário → aumento da procura interna → aumento do investimento → aumento do emprego e da produtividade⁴². Nestes termos, o crescimento da produção nacional coadunou-se perfeitamente com a produção estandardizada e em grandes séries, destinada a atender às necessidades de grandes massas populacionais. Contudo, a partir do final dos anos 70, com o menor crescimento da produtividade e as conseqüentes restrições nos aumentos salariais, associadas a uma procura insuficiente por parte da população dos países menos desenvolvidos⁴³, o tipo de produção acima referido tornou-se relativamente desajustado; aparecendo como mais competitiva a produção diversificada e de

³⁹ Em sentido lato, visto englobar também outras estruturas representativas dos trabalhadores, como sejam os “conselhos de empresa”, “comités de empresa ou “comissões de trabalhadores”.

⁴⁰ Os vulgarmente denominados “trinta anos gloriosos”.

⁴¹ Vide referência à expressão, por exemplo, em Coriat (s.d.).

⁴² Vide a este respeito, por exemplo, Boyer (1987, p. 15).

⁴³ Com excepção dos países produtores de petróleo.

pequenas / médias séries⁴⁴, a exigir outro tipo de actividade laboral; um outro modo de gestão da mão-de-obra⁴⁵. É neste novo enquadramento económico que o conceito “flexibilidade” e, particularmente, “flexibilidade laboral” passa para primeiro plano da análise económica e sociológica.

2.2.1.2. Flexibilidade laboral: nova forma de regulação ou manutenção do *statu quo*?

De acordo com Freyssinet (s.d.), a “flexibilidade” não é uma roupagem que envolve uma política de regressão social consubstanciada no dualismo mercado primário / mercado secundário, mas sim uma nova forma de *relação salarial*⁴⁶ atendendo a que:

- a flexibilidade é política de empresas poderosas, tecnologicamente avançadas, e não só de “empresas do passado” ou periféricas;
- a flexibilidade não se restringe aos trabalhadores com qualificações menos relevantes (o mercado secundário); abrangendo, isso sim, a grande maioria dos trabalhadores;
- as formas de emprego estáveis são precedidas de períodos de emprego instável, empregos estáveis são destruídos e os seus titulares obrigados a recorrer a empregos instáveis, e a conquista da estabilidade é obtida à custa de cedências

⁴⁴ Vide, também, a referência feita a este assunto no subcapítulo 2.1.2.4..

⁴⁵ Vide Rodrigues (Janeiro 1988).

⁴⁶ A *relação salarial* representa “...le processus de socialisation de l'activité de production sous le capitalisme: le salarial” (Boyer, *op. cit.*, p. 18) e pode ser decomposta em cinco componentes básicas:

- a organização do processo de trabalho;
- a hierarquia das qualificações;
- a mobilidade dos trabalhadores no interior e exterior das empresas;
- o princípio da formação do salário, directo e indirecto;
- a utilização do rendimento salarial.

em termos de outras flexibilidades⁴⁷; não existindo portas estanques, com regalias para um dos lados e ausência das mesmas para o outro lado.

Segundo ele estamos, então, perante o dealbar de uma nova *forma / modo de regulação* ou seja, uma nova forma de reprodução do sistema (capitalista) apesar das suas contradições e através delas, com a sua *relação salarial* típica^{48/49}. A relação salarial típica da *regulação monopolista*, decorrente do *taylorismo-fordismo-keynesianismo*⁵⁰ está actualmente em crise.

Os pontos de apoio desta nova *relação salarial* são:

- a transformação do processo laboral; baseado este, agora, em novas tecnologias que solicitam um incremento, quer do saber colectivo - em detrimento da expropriação desse mesmo saber, característico do *taylorismo* - quer da adesão dos trabalhadores aos objectivos definidos pelos dirigentes empresariais⁵¹;

⁴⁷ Por exemplo, estabilidade no emprego a troco de flexibilidade no tempo de trabalho.

⁴⁸ Citando uma sintética e expressiva passagem de Muller-Jentsch (1998, p. 240), a *teoria da regulação* constitui uma “*Critique marxiste et française de l'économie politique...*”. Citando Boyer (*op. cit.*, p. 17): “...on entendra par *régulation* le processus dynamique d'adaptation de la production et de la demande sociale, qui résulte de la conjonction d'ajustements économiques associés à une configuration donnée des formes institutionnelles”. Segundo os defensores da teoria da regulação, tivemos até ao presente duas *formas / modos de regulação* fundamentais:

- *regulação concorrencial*, em que a validação social das mercadorias produzidas se verifica *ex post*;
- *regulação monopolista*, em que a validação social das mercadorias produzidas se verifica, com grande probabilidade, *ex ante*.

NOTA: Boyer (*op. cit.*) refere uma terceira forma, prévia às supracitadas - *regulação antiga*.

A *relação salarial* é um elemento central da *forma / modo de regulação*.

⁴⁹ Eyraud (s.d.) referiu um paradoxo na lógica supra: encontrando-nos presentemente numa fase de mudança de *forma de regulação* e da conseqüente *relação salarial*, seria de esperar um acréscimo da conflituosidade laboral; mas, reportando à França dos anos 80, o autor constata que o nível da mesma é relativamente reduzido. A resposta parece-nos, todavia, óbvia: o aumento do desemprego que se verificou (e se verifica) é, por si só, suficiente para reduzir a conflituosidade laboral.

⁵⁰ Implantada mediante a derrota da “aristocracia operária” e do seu sindicalismo de ofício, obstáculos ao domínio capitalista do processo de trabalho.

⁵¹ Conforme Rojot & Tergeist (1992, p. 14), “...*les nouvelles technologies ne sont pas adaptées au modèle taylorien qui privilégie le morcellement des tâches et le contrôle vertical et que, d'autre part, pour utiliser ces technologies avec efficacité, il faut s'assurer une plus large participation et coopération des travailleurs...*”.

- a fragmentação do colectivo laboral, factor de enfraquecimento do movimento sindical;
- incremento da flexibilidade de pagamento, o que se vem traduzindo no correspondente incremento do carácter variável do custo da mão-de-obra.

Constatamos, todavia, a existência de medidas de flexibilidade laboral no âmbito da *produção fordista*: o trabalho temporário, a subcontratação, o incremento do recurso às horas suplementares, os movimentos de entrada e saída de mão-de-obra de menor estatuto (imigrantes, mulheres), não são uma novidade dos anos 80⁵². Nestes termos, Lévy-Valensi (Novembro 1993) questionou-se se, por detrás da flexibilidade do trabalho, estaria uma tentativa de impor uma nova norma em termos de relação laboral ou, pelo contrário, se trataria apenas de um ajustamento à *norma fordista*, motivada pela crise da mesma e que só duraria enquanto a dita crise se mantivesse. Concluiu validando a segunda hipótese: não se verifica uma tentativa por parte do Estado no sentido de impor uma nova norma em termos de relação laboral, na qual se integraria a flexibilidade do trabalho nas suas várias vertentes⁵³; mas tão somente o desejo de as empresas minimizarem custos de produção, transferindo para os trabalhadores as consequências inerentes ao risco do negócio. Em reforço desta posição, citando um trabalho efectuado sobre o assunto, concluiu que a flexibilidade laboral é mais um expediente utilizado pelas indústrias líderes do *fordismo* (automóvel, petroquímica), a fim de manterem a liderança, do que um factor de competitividade de indústrias de ponta. Citando outros estudos, sobre o século XIX e sobre os anos 30 do presente século,

⁵² A respeito da subcontratação vide o exemplo, paradigmático e já com quase meio século, da grande indústria japonesa.

⁵³ Aspecto essencial para ser possível afirmar estarmos perante a transição para uma *forma de regulação*. Citando Lévy-Valensi “...ce sont les acteurs dominants, détenteurs du pouvoir, qui génèrent les normes (1993, p. 94)” e, “.. sont potentiellement génératrices de normes... l’Etat et la fraction dominante du capital (op. cit., p. 94-95)”; mas, “l’Etat n’est pas nécessairement et pas toujours à la source des normes... lui est possible d’institutionnaliser les normes nées des rapports sociaux... (op. cit., p. 95)” e, como tal, com muito maior ênfase no

generalizou afirmando que a flexibilidade laboral é um expediente de carácter conjuntural destinado a tentar manter a *forma / modo de regulação* vigente.

2.2.1.3. O primeiro choque petrolífero e a flexibilidade laboral.

Na formulação de Treu (1992), na Europa comunitária a flexibilidade começou a ser assunto de debate a partir de meados dos anos 70, na sequência do que ficou conhecido como sendo o *primeiro choque petrolífero*. O aumento do preço do petróleo implicou redução das taxas de lucro e suscitou uma reacção empresarial no sentido do aumento das mesmas; a qual, a partir dos anos 80, influenciou os dirigentes políticos dos principais países da Europa comunitária.

Esta reacção envolveu a apologia da flexibilidade na gestão dos recursos humanos; e a sua influência sobre o poder político foi facilitada pelo declínio da intervenção sindical nestes países. Este declínio decorreu do enfraquecimento do movimento sindical, originado por seu turno⁵⁴:

- por taxas de desemprego crescentes e relativamente elevadas; que não têm apenas um efeito directo mas, também, um efeito indirecto de desmoralização sobre os trabalhadores ainda no activo;
- pelo encerramento de unidades produtivas com tradição sindical, eventualmente com dispersão da sua actividade e dos seus trabalhadores por outras unidades;
- pela rapidez com que as unidades produtivas abrem e fecham - eventualmente, para abrirem novamente noutro lado - inviabilizando a formação de um núcleo sindical estabilizado.

Além do mais, novamente segundo Treu (*op. cit.*), a salvaguarda de padrões de qualidade no trabalho e na vida em geral, bem como de segurança no emprego,

momento actual, “*De telles normes, issues des rapports sociaux, sont principalement impulsées par la fraction dominante du capital... (ibidem)*”.

terá levado os trabalhadores e os sindicatos a cederem em algumas formas de flexibilidade; por exemplo, aceitando a flexibilização do pagamento como referido por Coriat (s.d.) no caso da indústria automóvel dos Estados Unidos da América⁵⁵. A teoria económica envolveu-se no processo, como seria de esperar. Perspectivas teóricas maioritariamente consideradas como desajustadas desde há décadas voltaram à superfície na sua forma original ou retocada. Assim, pegando no primeiro item supra - o desemprego, assunto delicado - entenderam alguns que a flexibilidade laboral era a única forma de reduzir a *taxa natural de desemprego*⁵⁶; pois as medidas que actuassem sobre a procura global - por exemplo, a política monetária - apenas conseguiriam reduzir a taxa de desemprego até à sua *taxa natural*. Quando aquelas medidas fossem utilizadas para fazer descer o desemprego abaixo desta taxa, o resultado acabaria por se limitar, ao fim de pouco tempo, ao acréscimo da taxa de inflação. Nestes termos, a redução da *taxa natural de desemprego* exigiria principalmente:

- o aumento das flexibilidades salarial, numérica e do tempo de trabalho;
- a redução do subsídio de desemprego e dos encargos fiscais e parafiscais sobre os salários;
- a criação de condições de aumento da mobilidade dos trabalhadores;
- a formação sintonizada com as qualificações pretendidas pelos empresários.

⁵⁴ Os itens seguem de perto as posições da CGTP-IN / Intersindical. Idêntica formulação consta de Liemt (1992).

⁵⁵ O exemplo em apreço é o acordo *Saturn*, entre a *General Motors* e o UAW (*United Automobile Workers*).

⁵⁶ Vide Friedman (Março 1968). Traduzindo aproximadamente uma das explicações do conceito, fornecida pelo autor, a *taxa natural de desemprego* é aquela que permite o crescimento dos salários reais médios a uma taxa compatível com as tendências a longo prazo de formação de capital, de progresso tecnológico, etc.

2.2.1.4. A flexibilidade laboral como forma de enfrentar alterações na procura e no processo produtivo.

De acordo com Cassassuce (s.d.) e Agnés *et alii* (s.d.), na origem da exigência de flexibilidade laboral está a necessidade de enfrentar as alterações quantitativas e qualitativas da procura de produtos. Certamente que estas podem ser enfrentadas, recorrendo:

- à ampliação da gama de produtos fabricados para atender à variabilidade qualitativa da procura - atitude vulgar nas grandes empresas - eventualmente por via de produções com características contra-cíclicas, destinadas a ocupar os equipamentos nos períodos em que estes se encontram sub-ocupados;
- à utilização de elevada quantidade de componentes standardizados, comuns aos diferentes modelos de produtos⁵⁷;
- ao aumento dos *stocks*, em quantidade e/ou qualidade.

Todavia, o aumento dos *stocks*:

- é dispendioso, visto incrementar as necessidades de fundo de maneio e, eventualmente, os custos financeiros;
- só é adequado quando se conhece a variabilidade temporal da procura ou, pelo menos, se pode atribuir a tal variabilidade um carácter probabilístico⁵⁸;
- não é possível quando o produto for perecível ou no caso dos serviços;

Nos termos supra, é vantajoso substituir estas medidas pela manutenção de um número de trabalhadores correspondente a uma produção reduzida em termos quantitativos e de variedade, eventualmente correspondente ao período em que a

⁵⁷ Medida referenciada no subcapítulo 2.1.2.4. como um dos recursos do *taylorismo* para atender à necessidade de variar as características da produção.

⁵⁸ Porque existe sazonalidade: natural, associada às estações do ano; cultural, decorrente de festas civis e religiosas; político-económica, como no caso das obras públicas, dependentes da gestão orçamental do Estado, com os seus prazos.

procura é mínima; sendo o eventual excesso de produção obtido por via de medidas de flexibilidade laboral, por exemplo:

- mediante externalização (flexibilidade numérica);
- contratando trabalhadores “a prazo” (flexibilidade numérica);
- recorrendo a horas suplementares (flexibilidade do tempo de trabalho);
- flexibilizando o horário (flexibilidade do tempo de trabalho).

Para Recio (1988), os seis factores estruturais a seguir discriminados estão por detrás da busca de flexibilidade laboral por parte dos dirigentes empresariais, com especial relevância para o primeiro.

1. A internacionalização do processo produtivo.

Numa primeira instância, vem aumentar o número de concorrentes que operam em cada mercado, regional ou nacional. Como as empresas residentes não têm informação precisa sobre estes concorrentes e sobre as suas capacidades e intenções, daqui decorre um acréscimo do risco de negócio das mesmas.

Paralelamente, o poder e o acréscimo de protagonismo das transnacionais tem também consequências negativas, que se traduzem num acréscimo de risco de todo um conjunto de empresas que delas dependem ou que com elas concorrem. Por exemplo, a mudança do local de instalação de uma unidade produtiva pertencente a uma transnacional acarreta consequências negativas para as empresas fornecedores no local de origem e para as concorrentes no local de destino.

Por sua vez, a internacionalização tem efeitos devastadores nas políticas económicas de Estados de menor poder. Os dirigentes empresariais vêem-se frequentemente impossibilitados de solicitar significativa intervenção do poder político nacional a seu favor, já que o próprio poder político tem reduzido ou nulo domínio de intervenção em questões como a localização de empresas

transnacionais e a limitação ao comércio internacional⁵⁹. Portanto, mais factores de risco.

Finalmente, a internacionalização do mercado financeiro, com os movimentos de capitais que lhe são inerentes, é factor de risco devido às possibilidades de alteração, quer do montante de capitais disponíveis (regional ou nacionalmente) para investir na actividade produtiva quer do custo dos mesmos.

2. As estratégias de diferenciação.

Na tentativa de ganhar capacidade competitiva, os gestores empresariais recorrem mais acentuadamente a *estratégias de diferenciação* que obrigam as empresas - e, por conseguinte, a sua concorrência - a mudarem mais frequentemente as características da produção ou a uma actividade sazonal mais acentuada. De salientar, a este respeito, que as tecnologias de produção denominadas “flexíveis” são um auxílio precioso às estratégias diferenciadoras.

3. A retoma do peso das actividades sazonais.

Com o acréscimo de tempo livre decorrente da redução da jornada de trabalho, crescem simultaneamente as actividades sazonais (Verão, fim-de-semana, tarde / noite) associadas ao aproveitamento desse tempo livre.

4. Redução das existências de matérias e mercadorias.

A diversificação de produtos e a necessidade de reduzir os custos de armazenamento e os custos financeiros associados às existências (ou, os proveitos financeiros perdidos por causa do investimento do capital em existências) são factores que levam à redução das existências de matérias e mercadorias e a uma laboração mais próxima do período de venda.

5. O acréscimo de serviços pessoais.

Com a desigualdade crescente na distribuição do rendimento surgem ou aumentam necessidades características dos grupos mais favorecidos;

⁵⁹ Por exemplo, como condicionar importações em Portugal, no quadro da actual União Europeia?

tradicionalmente a exigirem actividades ligadas a serviços pessoais e que têm de ser formatadas à medida do tempo disponível dos utilizadores; o qual, frequentemente, não é muito nem muito certo do ponto de vista cronológico⁶⁰.

6. Amortização rápida do activo fixo.

Elevados investimentos em activo fixo e a rápida obsolescência tecnológica deste activo obrigam a produções volumosas e em tempo curto.

Salientamos finalmente a referência de Recio (*op. cit.*) ao facto de as tecnologias flexíveis e a vontade de determinados segmentos de trabalhadores serem factores que, embora não sendo despoletadores do movimento a favor da flexibilidade laboral, traduzem uma possibilidade de efectivar este movimento (no primeiro caso) e uma legitimação social do mesmo (no segundo caso).

2.2.2. Tecnologia, flexibilidade laboral e qualificação da mão-de-obra.

2.2.2.1. Tecnologia e flexibilidade laboral.

Entre os motivos que levam a gestão empresarial a introduzir novo e mais sofisticado equipamento produtivo figuram, com grande ênfase: reduzir os custos operacionais; *aumentar a flexibilidade da empresa*; melhorar a qualidade dos bens ou serviços⁶¹; aumentar o controlo e a integração do processo produtivo. De uma forma sintética, Naville & Rolle (1962) afirmam:

... a chave da lei que governa mais profundamente a evolução técnica e lhe assinala a importância social: *as combinações técnicas que prevalecem pouco a pouco sobre as demais são as que permitem uma elevação crescente da produtividade.*
(*op. cit.*, volume I, p. 412)

⁶⁰ Os grupos relativamente mais favorecidos em termos de rendimento englobam, em grande medida, pessoas submetidas a elevado grau de exigência profissional.

⁶¹ Qualidade efectiva ou, apenas, percebida como tal pelo cliente. Sobre este último aspecto vide o referido no subcapítulo 1.3.3.1. a propósito da “imitação da concorrência” como factor de introdução de tecnologias na banca.

A quase totalidade dos textos onde é estudada a ligação entre o equipamento produtivo e a flexibilidade laboral versa a realidade da indústria transformadora. No entanto, embora este facto constitua uma limitação, a mesma não deve ser exagerada. Como afirmam Salerno & Sznelwar (1994) no seu estudo:

As considerações [do estudo] são fortemente baseadas na indústria de transformação. Contudo, é esta que é produtora de inovações organizacionais, e que exporta paradigmas para outras áreas da economia - da mesma forma como se falava nos anos 60 em "taylorismo" nos escritórios e nos bancos, fala-se hoje em "just-in-time" bancário.
(*op. cit.*, p.1150-1151)

Vickery & Campbell (1991) elaboraram um estudo para a OCDE versando as *tecnologias de fabricação flexíveis*⁶². Estas tecnologias corporificam-se em "... *équipements commandés par ordinateur ou à base micro-électronique utilisées dans les opérations de conception, fabrication ou maintenance d'un produit (op. cit., p. 11)*"⁶³.

O conceito *tecnologias de fabricação flexíveis* abrange os seguintes equipamentos assistidos por computador ou baseados na micro-electrónica⁶⁴:

- de concepção (em inglês: CAD - *computer aided design*), que permitem o desenvolvimento de projectos de produtos, de instalações, de planos de produção,...;
- de programação da produção (em inglês: CAPP - *computer aided production planning*), que permitem simular as condições de produção com vista a otimizar o uso da mão-de-obra, das máquinas e dos materiais;

⁶² Designadas em língua francesa por TFA - Technologies de Fabrication Avancées.

⁶³ Ramos dos Santos (Outubro / Dezembro 1992) afirma que a flexibilidade da tecnologia pode ser analisada segundo três perspectivas:

- tecno-produtiva - flexibilidade a nível de *inputs*, de processos produtivos, de volume de produção e de variedade de produtos;
- funcional - flexibilidade a nível de conteúdos e funções exigidas pelos postos de trabalho;
- organizacional - flexibilidade a nível da passagem de estruturas hierárquicas a estruturas orgânicas.

⁶⁴ Classificação conforme Coelho & Teixeira (Novembro 1988).

- de fabricação (em inglês: CAM - *computer aided manufacturing*); constituídos por equipamentos computadorizados tais como tornos, fresadoras, teares, *robots*,...;
- de ensaio (em inglês: CAT - *computer aided testing*), que permitem ensaiar quer os *inputs* quer os *outputs* produtivos e que têm, portanto, elevado impacto no controlo de qualidade;
- de transporte;
- de armazenagem.

No estudo efectuado, Vickery & Campbell (*op. cit.*) salientam ser geralmente entendido que a aplicação das tecnologias de fabricação flexíveis é mais favorecida pela flexibilidade funcional dos trabalhadores do que pela flexibilidade numérica⁶⁵: “*Les entreprises et les pays qui mettent l’accent sur la flexibilité fonctionnelle des travailleurs... ont plus de chance d’appliquer les TFA avec succès que s’ils privilégient la flexibilité numérique... (op. cit., p. 7)*”. Isto porque aquela permite, de modo mais eficiente, executar as mudanças e resolver os problemas decorrentes das próprias características das supracitadas tecnologias; ou seja, realizar integralmente as potencialidades de flexibilidade que elas contêm.

Continuando a reportar a este autor, a *flexibilidade funcional* implica formação dos trabalhadores e segurança destes no local de trabalho⁶⁶: o “contrato a prazo”, a política de recurso sistemático ao despedimento - medidas típicas do conceito flexibilidade numérica - são incompatíveis com a implementação de formação credível - seria, até, um contra-senso - e com o empenhamento dos próprios trabalhadores nesta.

⁶⁵ Relembramos que os autores em análise entendem por flexibilidade numérica a capacidade a gestão empresarial alterar o número de trabalhadores ou de horas de trabalho (vide subcapítulo 2.1.2.6.); o que, na classificação de Treu (1992), corresponde à flexibilidade numérica e à flexibilidade do tempo de trabalho.

⁶⁶ Mas tem subjacente a possibilidade de mudança de posto de trabalho (polivalência).

A *flexibilidade numérica*⁶⁷, por sua vez, só é compatível com a introdução de tecnologias de fabricação flexíveis em termos de aumento do tempo de laboração dos equipamentos produtivos. Sendo estes dispendiosos e muito sujeitos à obsolescência, é justificável que se procure anular os tempos de imobilização; o que implica aumento do tempo de trabalho total, trabalho por turnos e flexibilidade do tempo de trabalho em termos cronológicos⁶⁸.

Flexibilidade funcional implica formação, portanto. Ora, a formação implica qualificação dos trabalhadores⁶⁹ e do próprio processo de trabalho.

2.2.2.2. Tecnologia e qualificação da mão-de-obra.

De acordo com Adler (1992), a investigação contemporânea respeitante ao impacto da automatização sobre a qualificação dos trabalhadores passou por três fases; verificando-se - à época - a emergência de uma quarta fase.

A *primeira fase*, dos anos 50 e 60, caracteriza-se pelo seu “optimismo” quanto ao impacto da automatização em termos de qualificação dos trabalhadores. Os autores - Joan Woodward, Alain Touraine, Serge Mallet,.. - consideraram que a automatização iria alargar a base de qualificação que havia sido drasticamente reduzida como consequência da fragmentação do trabalho.

A *segunda fase*, dos anos 70, caracteriza-se, em contrapartida, pelo seu “pessimismo”. Harry Braverman, Jacques Freyssinet,... viram nos conflitos industriais do final dos anos 60 a prova de que a automatização tem em vista, apenas, reduzir os custos de produção e controlar os trabalhadores; do que resulta a desqualificação destes.

⁶⁷ Continuamos a seguir a tipologia de Vickery & Campbell (1991).

⁶⁸ Sobre este assunto vide referência a Recio no subcapítulo 2.2.1.4.

⁶⁹ Qualificação no sentido de aumento da capacidade profissional face à complexidade do sistema produtivo.

A *terceira fase*, do final dos anos 70 e início dos anos 80, caracteriza-se por uma abordagem casuística (contingencial), negando as hipóteses de generalização. Deste modo, há que analisar pontualmente, tendo em consideração factores locais, as situações de automatização e o seu impacto em termos de qualificação dos trabalhadores.

Finalmente, o autor em apreço considera que se vem impondo uma *quarta fase*; caracterizada, tal como a primeira, por optimismo. Esta posição radica na tese segundo a qual a busca da competitividade empresarial pressiona no sentido de a automatização se ligar à qualificação dos trabalhadores, tendo em vista obter a máxima produtividade possível dos equipamentos⁷⁰; embora não negue, quer a existência de bolsas de desqualificação quer a variabilidade de situações atendendo à influência de factores locais. Assim, o uso das novas tecnologias em condições de maior produtividade exige, não só proporcionar aos trabalhadores a possibilidade de uma contínua aprendizagem mas também que as organizações empresariais se adaptem rapidamente a novos equipamentos e a novas tarefas.

Touraine (1962), provavelmente o mais ilustre dos “optimistas” dos anos 50 e 60, defende que o trabalho fragmentado é uma etapa na passagem entre o *sistema profissional de trabalho* e o *sistema técnico de trabalho*. Neste último, à medida que aumentarem os equipamentos automatizados de fabricação verificar-se-á uma redução dos operários não qualificados existentes nas empresas; embora as novas qualificações assumam um carácter diferente das dos antigos “oficiais”, pois as funções comunicativas (comando e controlo) predominarão sobre as directamente executivas: por exemplo, a qualificação não está em saber produzir uma peça mas em compreender e saber intervir no funcionamento de um equipamento automático que produz a dita peça.

Sobre os “pessimistas”, a defesa mais consequente da tese da desqualificação é a que radica na obra de Karl Marx. Conforme este afirma em *O Capital* (livro I,

⁷⁰ Neste sentido se pronunciaram Vickery & Campbell (*op. cit.*).

parte quarta, XIII), os capitalistas apenas introduzem a tecnologia no âmbito do processo produtivo na medida em que isso possibilita o acréscimo da produtividade⁷¹ e da sua mais-valia; o que, tendo em conta a oposição estrutural entre as duas classes sociais, não é indiciador de qualquer benefício para os trabalhadores. A atestá-lo, auxiliado por abundantes exemplos, Marx refere como consequências imediatas da introdução da maquinaria: a apropriação das forças de trabalho suplementares das mulheres e crianças⁷²; o prolongamento da jornada de trabalho e a intensificação do trabalho. Refere, igualmente, a transformação dos trabalhadores em apêndices das máquinas e o conseqüente controlo dos capitalistas - os proprietários daquelas - sobre o processo laboral; logo, a desqualificação dos trabalhadores proveniente da introdução das máquinas:

Na manufatura e no artesanato, o trabalhador se serve da ferramenta; na fábrica, serve à máquina... Na fábrica, êles [os trabalhadores] se tornam complementos vivos de um mecanismo morto que existe independente dêles.

(*op. cit.*, p. 483)

A separação entre as forças intelectuais do processo de produção e o trabalho manual e a transformação delas em poderes de domínio do capital sobre o trabalho se tornam uma realidade consumada..., na grande indústria fundamentada na maquinaria. *A habilidade especializada e restrita do trabalhador individual, despojado* [o itálico é nosso], que lida com a máquina, desaparece como uma quantidade infinitesimal diante da ciência,...

(*op. cit.*, p. 484)

Atrofiados pela divisão do trabalho [o itálico é nosso] êsses pobres diabos [os trabalhadores] valem tão pouco fora do seu âmbito de atividade, que só encontram acesso em ramos de trabalho inferiores e, por isso, superlotados e mal pagos.

(*op. cit.*, p. 505)

⁷¹ Vickery & Campbell (*op. cit.*) salientam que a aplicação das tecnologias de fabricação flexíveis visa três objectivos estratégicos: *obter ganhos de produtividade do trabalho* [o itálico é nosso]; melhorar a qualidade dos produtos; acrescer a flexibilidade da gama de produtos. Vide, também, a citação de Naville no início do presente subcapítulo.

⁷² A que poderíamos acrescentar, hoje em dia, a apropriação da força de trabalho desqualificada nas regiões menos desenvolvidas do Globo.

Braverman (1977) foi o autor mais relevante a retomar da tese da desqualificação de Marx. Salienta que a maquinaria - para além de aumentar a produtividade - permite à gestão empresarial fazer por meios mecânicos e electrónicos aquilo que antes fazia por meios organizacionais e disciplinares: controlar os trabalhadores. Isto porque o processo de trabalho se desenrola, em grande medida, de acordo com os ritmos impostos às máquinas pela própria gestão empresarial.

Esta ânsia de controlo conduz à desqualificação dos trabalhadores. Assim, a introdução massiva da maquinaria no processo de trabalho representa uma mutação nos fundamentos desse mesmo processo; os quais deixaram de estar na especialidade / ofício e passaram a estar na ciência. Recordando a aceção de Touraine (*op. cit.*), o sistema de trabalho *profissional* - baseado na autonomia profissional do operário qualificado - viu-se substituído pelo *técnico* - baseado na predominância da organização tecnológica. A atestá-lo, Braverman (*op. cit.*) refere o facto estrutural de as invenções e melhorias tecnológicas originárias de trabalhadores ligados aos processos produtivos - importantíssimas no século XIX - terem vindo a perder peso em detrimento das provenientes de trabalhadores científicos⁷³. Verifica-se, portanto, um esbatimento ou, até, desaparecimento do ofício coexistente com o surgimento e afirmação da tríade:

- cientista-investigador, que produz os equipamentos;
- engenheiro, que supervisiona a utilização dos equipamentos no âmbito do processo produtivo;
- operador dos equipamentos, sem qualquer controlo dos mesmos ou, sequer, conhecimento da forma de estes actuarem; desqualificado, portanto.

Nestes termos, o controlo leva à desqualificação. Desqualificado, o trabalhador é não só mais barato mas também mais facilmente controlável.

Ora, o surgimento dos actuais equipamentos de fabricação assistida por computador - enquadrados nas tecnologias de fabricação flexíveis - integra-se na

⁷³ Agrupados, geralmente, em instituições dedicadas à investigação científica e tecnológica.

lógica supracitada. Caracterizam-se pela sua maior adaptabilidade face à variação das características da produção; o que os torna vocacionadas para o fabrico de sequências de pequenas e médios lotes de bens⁷⁴. Estas produções pequenas e diversificadas não eram realizáveis em condições de produtividade satisfatórias pelos grandes sistemas de máquinas integradas (automatização rígida)⁷⁵; e, portanto, confinavam-se às pequenas e médias empresas onde o controlo do trabalho se continuava a fazer essencialmente por métodos organizacionais e disciplinares. Sendo a programação das ditas máquinas quase sempre subtraída aos operadores das mesmas e entregue ao departamento de planeamento e métodos (uma minoria de pessoas); estas produções podem agora ser feitas, também, em condições de controlo por parte da gestão empresarial através de meios mecânicos e electrónicos, já que os ritmos são impostos externamente à esmagadora maioria dos trabalhadores. Como consequência, verifica-se a desqualificação da generalidade destes.

Braverman (*op. cit.*) exemplifica, em defesa da tese da desqualificação, afirmando que o conhecimento necessário para operar a indústria dos EUA estava concentrado (no início da década de setenta) em cerca de três por cento de toda a população trabalhadora do país. Generalizando, em termos de emprego global, este autor admite que a totalidade da população empregada na indústria científica e tecnologicamente avançada se reduza face à empregada em áreas que ainda não foram ou não podem ser (tão) submetidas a evolução tecnológica. No mesmo sentido se pronunciam Vickery & Campbell (*op. cit.*); embora referindo, tal como Karl Marx, que o decréscimo de mão-de-obra directa empregada na indústria

⁷⁴ Vide referência ao assunto no subcapítulo 2.1.2.4.; bem como em Hollard (s.d.), Watanabe (1986) e Coelho & Teixeira (*op. cit.*): Conforme Vickery & Campbell (*op. cit.*), um dos objectivos das tecnologias de fabricação flexíveis é a obtenção de acréscimo de flexibilidade na gama de produtos (vide nota 71).

⁷⁵ Vickery & Campbell (*op. cit.*) referem que nos países da OCDE se verifica uma correlação positiva entre a densidade de *robots* e os ganhos de produtividade do trabalho; de onde concluem estarmos perante uma prova empírica do efeito positivo das tecnologias de fabricação flexíveis sobre a produtividade do trabalho.

científica e tecnologicamente avançada é acompanhado de acréscimo de mão-de-obra indirecta.

Do exposto no parágrafo anterior resulta portanto que, quanto mais se verifica evolução tecnológica tanto mais aumenta a proporção do emprego em áreas que nada têm que ver com tal evolução.

Treu (Abril / Junho 1984), menos afirmativo que Braverman, admite a possibilidade de a automatização polarizar as qualificações profissionais. Refere, como exemplo, a actividade bancária, onde a introdução da informática gerou baixa da procura e desqualificação do tradicional empregado bancário - a qualificação intermédia - mas acréscimo da procura de directores, quadros médios e inferiores - a qualificação superior. Admite, igualmente, a possibilidade de a utilização da tecnologia ter subjacente a intenção de controlar os trabalhadores. Em termos mais contingenciais, Vickery & Campbell (*op. cit.*), salientam que as tecnologias de fabricação flexíveis são compatíveis com modos extremamente diversos de organizar o trabalho⁷⁶:

... le travail d'équipe, la polyvalence et la faible parcellisation des tâches qui en résulte dépendent moins de la technologie que de l'adaptation de l'organisation du travail à la technologie.

(op. cit., p. 70)

... la décentralisation du processus de décision sur le plan opérationnel ne résulte pas forcément de l'application des TFA.

(op. cit., p. 91)

Salerno & Sznelwar (*op. cit.*) referem igualmente que "...a automação pura e simples não leva necessariamente [à] ...melhoria das condições de trabalho (*op. cit.*, p.1140)"; e o reputado Friedmann (1962) afirma que:

⁷⁶ Estes autores salientam, todavia, que a maioria dos investigadores se pronuncia pela qualificação dos trabalhadores na sequência da implementação das tecnologias de fabricação flexíveis.

...a alienação operária não foi ultrapassada, o operário não foi “salvo” da sua condição porque as suas tarefas deixaram de ser manuais: ainda lhe é preciso escapar, por outro lado, ao sistema de organização, em que a sua subordinação, a sua passividade, a sua não-participação são exigidas e hoje até fortalecidas...

(*op. cit.*, volume II, p. 444)

Stankiewicz (s.d.), não negando a qualificação progressiva dos recursos humanos, admite que esta possa ter um carácter meramente conjuntural, associado ao processo de implementação das novas tecnologias flexíveis. Ou seja, face a novas condições de trabalho e produção, ainda não dominadas perfeitamente pelos dirigentes empresariais, não lhes resta outra alternativa que não seja a de conceder maior poder ao colectivo laboral sobre as condições de desenvolvimento da actividade do mesmo. Posteriormente, com a normalização de procedimentos e o consequente domínio sobre as condições de trabalho e de produção, a tendência poderá ser, novamente, a desqualificação.

Courault & Rérat (s.d.), por seu turno, abordaram o problema da qualificação *versus* desqualificação a partir de um estudo que efectuaram sobre a indústria de calçado. Constataram as três hipóteses de ligação, a seguir discriminadas, entre os objectivos empresariais, a solução tecnológica e a flexibilidade na gestão dos recursos humanos.

- A primeira: automatização flexível.

Visa obter um produto de grande qualidade, diversificado e adaptado às exigências dos vários segmentos de mercado, em grandes séries. Recorre à automatização a fim acentuar o domínio sobre as condições de produção. O aumento da automatização associa-se à flexibilização do tempo de trabalho no processo de planificação produtiva e à manutenção da rigidez de horários no processo de produção, à redução do número de operários e à perda de qualificações dos restantes.

- A segunda: especialização flexível.

Visa obter um produto a preço baixo, num número muito reduzido de modelos, em séries de dimensão variável conforme o andamento das vendas, rapidamente colocado no mercado. Flexibiliza o aparelho produtivo a fim de o ajustar ao fluxo de vendas.

A organização do processo produtivo baseia-se no funcionamento de pequenas unidades, cada uma das quais especializada num tipo de artigo, com elevada flexibilização do tempo de trabalho e funcional, recorrendo também à subcontratação.

- A terceira: organização industrial flexível.

Visa obter, ora produtos estáveis ora produtos de moda fugaz, em grandes séries. Caracteriza-se por uma automatização forte, associada à flexibilidade funcional entre as diferentes unidades produtivas, com redução do número de operários mas sem perda da qualificação dos restantes.

Adler (*op. cit.*), em contrapartida, situando-se numa perspectiva “neo-optimista” refuta a tese da desqualificação proveniente da progressiva automatização:

The contributors believe there is now ample evidence to refute decisively the fear / fantasy that the factory of the future will be staffed by a majority of low-skilled button-pushers and a handful of high-level engineers.

(*op. cit.*, p. 5)

But more automated operations almost invariably rely on higher levels of expertise in the majority of jobs.

(*ibidem*)

2.2.3. Estratégias competitivas e flexibilidade laboral.

2.2.3.1. Introdução

Conforme salientam Salerno & Sznalwar (1994), a “flexibilidade” não é propriedade homogénea dos sistemas produtivos mas depende, entre outras factores, do tipo de estratégia competitiva adoptada.

Independentemente da sistematização das estratégias em matéria laboral e, especificamente, das associadas à flexibilidade, existem três condicionantes genéricos das mesmas:

- os particularismos dos trabalhadores na região onde a empresa opera;
- o enquadramento social geral (económico, jurídico, cultural), nomeadamente o ritmo de flutuações quantitativas⁷⁷ e qualitativas^{78/79} da procura;
- as opções dos dirigentes empresariais.

Em relação ao primeiro condicionante supracitado, a definição da estratégia competitiva pode começar pela definição do local onde implantar as unidades produtivas. Como refere Humphrey (1993, p. 37), “*La primera estrategia de la dirección es la ubicación de la fábrica*”. Reportando ainda a este autor, as zonas preferidas são aquelas onde:

- não existe organização sindical;
- é possível reduzir ou anular a intervenção sindical;
- não existem alternativas relevantes de trabalho ou de obtenção de salários equivalentes aos pagos pela empresa que se pretende instalar.

Para unidades produtivas já instaladas, a ameaça de encerramento e conseqüente transferência para zonas com as características referidas no parágrafo anterior é outra forma de conseguir obter vantagens em termos de flexibilidade laboral⁸⁰.

O segundo condicionante supracitado, no que se refere às flutuações da procura, permite classificar as medidas de flexibilidade tomadas pelos dirigentes empresariais em⁸¹:

⁷⁷ Mais procura *versus* menos procura.

⁷⁸ Procura diferente, paralela ou sequencialmente: mais ou menos tipos de produto ao mesmo tempo; ou, maior ou menor vida de cada tipo de produto.

⁷⁹ Vide subcapítulo 2.2.1.4..

⁸⁰ As frequentes e tão apregoadas ameaças de deslocação geográfica das unidades produtivas, efectuadas pelos dirigentes empresariais, serão sempre efectivas? Ou não serão, por vezes, um simples *bluff*, visando atemorizar e fazer ceder trabalhadores, movimentos sindicais e poderes políticos nas actuais zonas de implantação dessas unidades produtivas?

⁸¹ Vide, sobre este assunto, Cassassuce (s.d.).

- pontuais ou, no máximo, conjunturais (*flexibilidade de oportunidade*);
- estruturais (*políticas de flexibilidade*);

consoante as correspondentes flutuações da procura sejam pontuais, conjunturais ou estruturais.

De acordo com Ramos dos Santos (Maio 1989), as estratégias de *flexibilização do emprego* face às variações da procura são classificáveis em três modelos:

modelo rígido (clássico), em que o ajustamento às flutuações da procura se faz através do recurso a trabalho extraordinário ou à redução do tempo de trabalho, subemprego ou despedimento temporário [*lay-off*]. É o modelo ainda dominante na generalidade dos países europeus.

...

modelo flexível, em que existe permanente liberdade de recrutar e despedir. É o “modelo americano”.

...

modelo misto, em que existe estabilidade e boas condições de trabalho para um “núcleo duro de trabalhadores” fundamentais para o controlo da inovação tecnológica e há instabilidade / precariedade para os trabalhadores periféricos...

(*op. cit.*, p. 7)

2.2.3.2. Metodologias de análise.

§.1. Bernard Gazier.

Gazier (1992), afirma ser difícil apresentar uma visão de conjunto das estratégias empresariais em matéria laboral. As ligações entre as estratégias empresariais gerais e as estratégias em matéria de recursos humanos, embora essenciais, são frequentemente inexistentes em termos explícitos. Genericamente, tomando como base a metodologia de Porter referida no subcapítulo 1.2.2.1., poder-se-á dizer que uma *estratégia de liderança pelo custo total* gera maior preocupação com o custo da mão-de-obra e com a eficiência na utilização da mesma; enquanto que, uma *estratégia de diferenciação* é mais “mãos-largas”, a fim de captar trabalhadores qualificados e empenhados.

Numa outra perspectiva:

- uma *estratégia de crescimento* necessita de trabalhadores com uma personalidade do tipo “empresarial”, mais adequados à aceitação de uma importante componente remuneratória ligada ao sucesso da organização;
- uma *estratégia de estabilização* (que visa obter o máximo da situação existente) é mais favorável a um controlo estrito do custo da mão-de-obra e da eficiência na utilização da mesma, em detrimento da criatividade.

Numa terceira perspectiva, própria do autor em apreço, este aborda o problema da estratégia empresarial face aos trabalhadores através da resposta à seguinte questão: mão-de-obra *fluxo* ou mão-de-obra *stock*⁸²? No primeiro caso, a mão-de-obra é entendida como exterior à empresa; no segundo, como interna, o que está nos antípodas da concepção *taylorista*. Para cada caso, são viáveis as seguintes estratégias (vide página seguinte):

Situação 1: mão-de-obra <i>fluxo</i>		
	mão-de-obra pouco qualificada	mão-de-obra diversificada
captação ⁸³	deslocação produtiva ou recrutamento de imigrantes (baixo custo salarial)	salários diferenciados
fixação	lógica de contratação <i>fordista</i>	progressão com a antiguidade mais formação interna

⁸² É a dicotomia mão-de-obra *custo* ou mão-de-obra *activo / recurso*, sob outras designações.

⁸³ Não tendo por objectivo fixar o trabalhador na empresa.

Situação 2: mão-de-obra *stock*

	valorização do investimento individual	valorização do investimento colectivo
percurso profissional exterior (à empresa)	empresa "tipo americano" especialização mais reciclagens	"distritos industriais" italianos
percurso profissional interno (à empresa)	desenvolvimento de competências a longo prazo	empresa "tipo japonês" rotação mais polivalência

O salário é um elemento essencial na determinação das estratégias supracitadas.

Assim:

- 1ª grelha:
 - parte superior: elevada flexibilidade de pagamento;
 - parte inferior: o salário é determinado por tempo de trabalho e posição hierárquica; ou seja, a flexibilidade de pagamento é reduzida;
- 2ª grelha: o salário tem uma parte fixa, determinada por tempo de trabalho e posição hierárquica, e uma parte variável, de acordo com os resultados da empresa e a performance individual e/ou colectiva.

§.2. Charles-Henri Besseyre des Horts.

Reportando à sistematização de estratégias elaborada por este autor, já exposta no subcapítulo 1.2.2.4., as implicações em termos de gestão de recursos humanos são as seguintes:

- uma *estratégia empresarial* exige trabalhadores inovadores, competentes, dispostos a assumir responsabilidades e riscos, flexíveis (geralmente, em termos de tempo de trabalho); aos quais, em contrapartida, deve ser concedida remuneração atractiva e estabilidade no emprego, visto isto ser condição essencial para a empresa dispor dos recursos humanos adequados à implementação desta estratégia;
- numa *estratégia de crescimento dinâmico*, continua a ser exigido aos trabalhadores grande flexibilidade e competência, sendo este último aspecto relativamente mais importante que na estratégia anterior, devido à necessidade de explorar exaustivamente o “filão” encontrado; sendo que, a boa remuneração e estabilidade continuam a ser essenciais;
- no caso da *estratégia de lucro / racionalização*, torna-se essencial minimizar o custo da mão-de-obra, bem como maximizar a eficiência da mesma; passando a capacidade de inovação, a disponibilidade para assumir riscos e a flexibilidade para um plano inferior;
- tratando-se de uma *estratégia de liquidação*, a questão que se coloca é, simplesmente, a de saber que trabalhadores dispensar e com que contrapartidas;
- finalmente, no caso da *estratégia de recuperação*, é uma vez mais exigida flexibilidade e persistência; esta última atendendo à impossibilidade de, inicialmente, a empresa conceder remunerações compatíveis com o esforço exigido.

§.3. Claude Durand *et alii*.

Reportando ao estudo efectuado por Durand *et alii* (s.d.)⁸⁴, foram observadas as seguintes estratégias e as respectivas consequências em termos de gestão dos recursos humanos:

- *estratégia de desenvolvimento*, aquela em que a política de emprego se integra mais harmoniosamente na estratégia (industrial, nos casos em apreço) do grupo;
- *estratégias de adaptação a variações da procura*, na sequência das quais a integração dos trabalhadores excedentes noutras actividades em desenvolvimento resulta de uma atitude voluntarista dos dirigentes empresariais, como efectivamente se processou nos casos estudados pelos autores do artigo, eventualmente submetida tal integração a redução de salário, geralmente menores regalias sociais e a regras de *flexibilidade funcional*; sendo que, se tal atitude não existir, a única hipótese é o desemprego⁸⁵;
- *estratégias de defesa face a recessão generalizada*, mediante as quais surgem despedimentos (recurso à *flexibilidade numérica*) ou, como se processou nos casos estudados pelos autores do artigo⁸⁶, recurso à intervenção estatal, ao *welfare state*, a quem se entrega a gestão social dos trabalhadores excedentes⁸⁷.

Especialmente nos dois últimos casos acima citados, surge com acuidade o problema do desajustamento dos trabalhadores existentes face às necessidades, o que se traduz no facto de se despedir uns e, simultaneamente, se admitir outros; estes últimos, geralmente em número menor mas apresentando qualificação

⁸⁴ Complementado pelos estudos empíricos efectuados por Villeval (s.d.) e por Outin & Silvera (s.d.).

⁸⁵ Contudo, conforme exemplificado pelo estudo de Outin & Silvera (*op. cit.*), não há qualquer garantia de que as reconversões industriais, levadas a cabo pela entidade patronal ou por outra que a substitua, conduzam à resolução do problema local de emprego.

⁸⁶ Por exemplo, a indústria siderúrgica francesa.

⁸⁷ Através de reformas antecipadas, recolocação dos trabalhadores excedentes, formação profissional ou, até, incentivo estatal à localização de empresas em zonas afectadas por elevado índice de despedimentos.

profissional diferente dos primeiros. O problema em apreço é potenciado pela introdução de novas tecnologias, que ainda agravam o desfasamento das qualificações existentes face às necessárias.

§.4. Werner Sengenberger.

Sengenberger (1992) sistematiza as estratégias empresariais em termos de flexibilidade laboral do modo que a seguir discriminamos.

- Redução de custos e negociação colectiva bilateral: as concessões.

Manutenção e/ou redução de remunerações, maior flexibilidade do tempo de trabalho ou funcional ou, ainda, numérica ; visando recuperar a competitividade empresarial e salvaguardar o volume de emprego. O acordo *Saturn*, entre a *General Motors* e o UAW (*United Automobile Workers*), insere-se nesta estratégia: verificou-se aumento das flexibilidades de pagamento, do tempo de trabalho e funcional em troca de redução da flexibilidade numérica (consubstanciada no despedimento); numa tentativa de tornar o *Saturn* competitivo face aos automóveis equivalentes japoneses.

- Redução de custos e negociação atomizada, eventualmente individual: a desregulamentação.

Ao contrário do caso anterior, existe maior poder empresarial na negociação. A defesa desta estratégia baseia-se em que só com desregulamentação total ou quase é possível manter postos de trabalho; pois, por exemplo, se for possível baixar as remunerações livremente pode-se restabelecer a competitividade empresarial e manter os postos de trabalho, embora com menores regalias... Ao contrário, a intervenção de organizações laborais com as inerentes defesas de “mínimos” ou, pelo menos, condições rígidas de alteração das cláusulas, é um factor de perda de competitividade.

- Inovação e negociação colectiva bilateral: corporativismo.

As soluções, no âmbito da presente estratégia, são tanto mais relevantes quanto mais alargado for o quadro de negociação, quanto maior for a integração entre as negociações a nível empresarial e a nível global, envolvendo organizações de âmbito nacional e o próprio poder político. Basta ver o caso da formação profissional: uma formação profissional alargada, não só é dispendiosa para uma empresa como pode ser uma forma de os concorrentes obterem trabalhadores qualificados de uma forma mais barata. Havendo coincidência ou parecença de tecnologias, nem é necessário que a formação seja alargada. Esta estratégia configura a situação mais favorável à introdução de novas tecnologias⁸⁸.

- Inovação e negociação atomizada, eventualmente individual: “gestão de recursos humanos conseguida”.

Nomeadamente nos Estados Unidos, evitar a entrada dos sindicatos tornou-se um objectivo central dos dirigentes empresariais. Geralmente, a negociação sem a intervenção dos sindicatos é individual; e, portanto, ao contrário do caso anterior, as medidas resultantes da negociação têm carácter limitado ao trabalhador e, na melhor das hipóteses, à unidade produtiva. Aliás, isto parece ser característica comum dos países onde a produção de massa estava enraizada e onde a questão de como produzir, o que produzir, para quem produzir, onde produzir,... é entendida pelas partes em presença como sendo prerrogativa exclusiva dos dirigentes empresariais. Nestes termos, estes mantêm - com maior ou menor intensidade - a atitude de sempre: procurarem desenvencilhar-se dos sindicatos.

⁸⁸ Vide, a este respeito, Caire (s.d.) e Vickery & Campbell (1991).

2.2.3.3. Mercado laboral primário *versus* secundário.

A implementação de medidas de flexibilidade laboral gera ou acentua uma dicotomia em termos de condições de trabalho: os vulgarmente denominados *mercado primário* e *mercado secundário*; englobando, o primeiro, os trabalhadores mais relevantes do ponto de vista da rentabilidade empresarial, e o segundo os menos relevantes. Nestes termos, as condições de remuneração, os benefícios acessórios e a estabilidade dos enquadrados no *mercado primário* tornam-se substancialmente superiores⁸⁹.

No que concerne os enquadrados no *mercado secundário*, são frequentemente concentrados em empresas diferentes das que concentram os do *mercado primário*: o caso do Japão - já abordado no presente trabalho - é paradigmático; embora não seja muito referido, pois é frequente enunciar a situação laboral nas grandes empresas japonesas, mas já não nas PME's que são subcontratadas daquelas. Do exposto resulta ainda uma categoria genérica de trabalhadores que podem ser designados como "duplamente periféricos": porque são menos relevantes do ponto de vista da rentabilidade empresarial e porque exercem a actividade em empresas igualmente menos relevantes do ponto de vista da taxa de rentabilidade conseguida - empresas, elas também, periféricas.

No *mercado secundário* concentram-se igualmente trabalhadores clandestinos, com salários mais baixos que o mínimo legal e subtraídos total ou parcialmente à incidência fiscal e parafiscal.

Analisando o problema do ponto de vista geográfico, o *mercado secundário* é característico das zonas menos desenvolvidas do Globo:

- porque as grandes empresas localizam aqui unidades produtivas; ou,

⁸⁹ Vide, a este respeito, por exemplo, Gazier (1992) e Deakin & Mückenberger (1992). Neste último caso, os autores expõem, num texto interessante, a necessidade de coordenar as políticas no âmbito da União Europeia, a fim de evitar a implementação da barbárie em termos de relações laborais.

- porque a subcontratação é aqui feita.

Ora, o acréscimo da concorrência proveniente de espaços económicos caracterizados por menor custo da mão-de-obra tem gerado posicionamentos vários por parte das organizações laborais situadas zonas de maior custo da mesma. Liemt (1992) tipificou estes posicionamentos do modo seguinte:

- pressão sobre o poder político, no sentido:
 - do proteccionismo aduaneiro e/ou obtenção de subsídios, reforçando eventualmente a pressão empresarial exercida com idêntico propósito⁹⁰;
 - das restrições à deslocação geográfica do capital;
- estabelecimento de níveis remuneração por acordo entre organizações sindicais de diferentes países e subsequente negociação colectiva multinacional.

Contudo, como já foi salientado no subcapítulo 1.2.2.6., proteccionismo, subsídios e restrições à mobilidade do capital são práticas pouco viáveis num período histórico em que prevalecem as pressões no sentido da abertura dos mercados. Acordos entre organizações sindicais de diferentes países também não têm tido grande sucesso; sendo que, os poucos casos significativos respeitam a entendimentos entre organizações sindicais no âmbito de regiões de maior custo de mão-de-obra⁹¹. Pelo contrário, o que tem tido sucesso é a negociação cada vez mais individualizada: não só não há progressão no entendimento entre organizações sindicais de diferentes países a fim de forçar os dirigentes empresariais a concederem níveis de remuneração que obedeçam a limites mínimos - independentemente da localização geográfica da unidade produtiva e com evidentes benefícios para os trabalhadores das regiões menos desenvolvidos - como, mesmo dentro das próprias regiões se verifica a tendência ao acentuar de

⁹⁰ Vide, sobre este assunto, o subcapítulo 1.2.2.6..

⁹¹ Liemt (1992) refere o exemplo da empresa franco-alemã *Europipe*.

clivagens entre força de trabalho primária / central, constituída por trabalhadores com condições privilegiadas, e força de trabalho secundária / periférica, em situação desfavorecida.

Finalmente, analisando o problema do ponto de vista estratégico, uma *estratégia de diferenciação* ou *focalização / diferenciação*, pela sua própria natureza, tende relativamente mais a gerar situações de entendimento entre a gestão empresarial e esta força de trabalho primária, em detrimento da secundária.

2.2.4. A progressão da flexibilidade laboral nas décadas de 80 e 90.

2.2.4.1. Introdução.

Verificou-se nos anos 80 e 90, a nível dos países da OCDE, uma progressão dos vários tipos de flexibilidade laboral; quebrando todo um *statu quo* em termos de legislação e práticas laborais característico do período pós-2ª Guerra Mundial. Por exemplo, no âmbito da União Europeia, entre 1985 e 1995, Grip *et alii* (1997) constataram um aumento de 15% no “trabalho flexível”⁹². Por sua vez, nos EUA, em 1995, o *Bureau of Labor Statistics* (BLS) constatou que 10% dos trabalhadores americanos eram “atípicos”⁹³; embora, no caso deste país, a generalidade dos estudos não determine significativo acréscimo do trabalho com características de precariedade⁹⁴.

Reportando aos países da OCDE e, principalmente, à União Europeia - onde, em termos globais, o Reino Unido foi precursor e líder na implementação de uma

⁹² O autor em apreço considerou como “trabalho flexível” as seguintes modalidades: por conta própria, a tempo parcial, a termo certo.

⁹³ Citado em Jestaz & Passet (Outubro 1997). O BLS considerou como trabalhadores atípicos: independentes, ocasionais, temporários e colocados por empresas de prestação de serviços.

⁹⁴ Jestaz & Passet (*op. cit.*) referem apenas um estudo que revela a franca progressão dos trabalhadores temporários.

prática laboral caracterizada pela flexibilidade - a evolução pode ser sintetizada do modo que a seguir se discrimina⁹⁵.

2.2.4.2. Flexibilidade numérica.

Uma vez mais segundo Treu (1992), na Europa comunitária verificou-se acréscimo:

- dos contratos a termo, em detrimento do tempo indeterminado, do que resultou o alargamento do emprego precário;
- da facilidade em proceder ao despedimento individual e colectivo⁹⁶;
- da externalização / *outsourcing*, em detrimento da contratação, do que resultou o alargamento do emprego periférico;
- das reformas antecipadas.

Em relação à primeira medida supracitada, dados estatísticos provenientes da Comissão Europeia revelam a seguinte progressão dos *contratos a termo* no âmbito dos quinze países actualmente integrando a União Europeia (em percentagem do emprego total)⁹⁷:

- 1985 8,4%;
- 1990 10,3%;
- 1991 10,3% (10,4% se incluída a ex-RDA);
- 1994 11,0%;
- 1996 11,8%;
- 1997 12,2%;
- 1998 12,8%.

⁹⁵ A tipologia é a de Treu (1992).

⁹⁶ Embora a facilidade de despedimento ainda continua muito menor a nível da União Europeia, globalmente considerada, do que a nível dos Estados Unidos, por exemplo.

⁹⁷ Fonte: Commission européenne, 1999, p. 127.

Ainda de acordo a Comissão Europeia,

Dans l'Union, une forte proportion des chômeurs qui retrouvent du travail a tendance à occuper un emploi temporaire plutôt qu'un emploi permanente.

...

En 1998, un peu plus de la moitié des hommes et environ 55% des femmes de l'Union se trouvant précédemment au chômage ont accepté un emploi régi par un contrat à durée déterminée.

(Comission européenne, 1999, pp: 42-43)

Segundo a classificação de Grubb & Wells (1993), respeitante à situação vigente no final da década de 80, o Reino Unido, a Irlanda e a Dinamarca, seguidos dos Países Baixos e da Espanha, apareciam como os países menos restritivos - em termos legais - a nível de contratos a termo; mas, quanto à implementação efectiva, em 1990 a Espanha e Portugal eram os países da União Europeia com maior percentagem de trabalhadores em regime de contrato a termo⁹⁸. Uma década depois, os dados estatísticos da OCDE⁹⁹ evidenciam geralmente menores restrições legais no que concerne a utilização dos contratos a termo; continuando o Reino Unido e a Irlanda como líderes da permissividade neste domínio, seguidos dos Países Baixos e da Dinamarca.

Grip *et alii* (*op. cit.*) constataram a inexistência, no âmbito da União Europeia, de relação negativa entre a evolução dos contratos a termo e a evolução do desemprego; daqui concluindo que uma política de emprego que estimule os contratos a termo não tem efeito em termos de redução da taxa de desemprego¹⁰⁰.

Fora do espaço da União Europeia, neste domínio destaca-se o carácter permissivo da legislação dos Estados Unidos da América e do Canadá.

⁹⁸ Fonte: Comission européenne (*op. cit.*). A Espanha tinha 29,8% dos seus trabalhadores com contrato a termo e Portugal 18,3%.

⁹⁹ OCDE (Junho 1999).

¹⁰⁰ A constatação em causa tem algum interesse no caso português pois, segundo o preâmbulo do Decreto-Lei nº 781/76 de 28 de Outubro: "...a contratação a prazo, desde que rodeada das necessárias cautelas, pode propiciar, a breve trecho, um significativo aumento da taxa de emprego,..."

Treu (*op. cit.*) reconhece que a segunda medida supracitada - a *facilidade de despedimento* - não progrediu significativamente em relação aos trabalhadores já no activo; mas visou principalmente as vagas mais recentes de indivíduos chegados ao mundo laboral. De facto, torna-se muito desestabilizador em termos sociais atingir as gerações mais antigas de trabalhadores - que cresceram com o *welfare state* e com um quadro alargado de direitos laborais - com medidas deste género. Daí que elas sejam, por princípio, evitadas. Contudo, o reconhecimento expresso pelo autor fortalece a afirmação frequentemente escutada nos meios políticos de esquerda, segundo a qual, o poder político - conservador, social-democrata,... - e o poder empresarial actuam concertadamente no sentido de formar uma nova geração de trabalhadores no (quase) desconhecimento do que sejam o *welfare state* e os direitos laborais.

Reportando novamente à classificação de Grubb & Wells (*op. cit.*), os países menos restritivos - em termos legais - a nível de despedimentos individuais eram, por esta ordem, Reino Unido, Dinamarca, Irlanda e Bélgica. No final da década de 90 os dados estatísticos da OCDE¹⁰¹ revelam alguma liberalização legal neste domínio, mantendo-se o Reino Unido como o país menos restritivo, seguido da Suíça, da Bélgica e da Dinamarca; e, fora da União Europeia, sobressaíam os Estados Unidos da América e o Canadá.

Finalmente, sobre a externização / *outsourcing*, Grubb & Wells (*op. cit.*) detectaram as menores restrições legais ao *trabalho temporário* no Reino Unido e na Irlanda (uma vez mais estes), seguidos da França e da Dinamarca. Uma década depois, reduzidas em geral as restrições à utilização do trabalho temporário, aparecem como líderes da liberalização legal, *ex aequo*, o Reino Unido, a Irlanda, a Suíça, a Dinamarca e a Finlândia¹⁰².

¹⁰¹ OCDE (*op. cit.*).

¹⁰² *Ibidem.*

No que se refere ao *trabalho independente* na indústria e nos serviços, a Comissão europeia detectou em 1998 que,

... un peu moins de 13% des effectifs employés dans l'Union étaient des travailleurs indépendants, soit plus ou moins la même proportion qu'en 1994 mais légèrement plus qu'en 1990.

(Comission européenne, *op. cit.*, p. 43)

A respeito do externização em geral, Navarrete *et alii* (1996)¹⁰³ reconhecem que:

“...in practice often the main advantage obtained is from its [do outsourcing] use as a tool to get around rigidities imposed by labor laws in many countries and thus to acquire greater flexibility in the area of human resources and to gain short-term cost savings”.

(*op. cit.*, p. 13).

Mais uma vez o exemplo japonês é digno de realce. Embora o país em apreço não se caracterize significativamente pela flexibilidade numérica¹⁰⁴, merece referência o facto de o denominado *toyotismo* se basear na existência generalizada de mão-de-obra periférica - no sentido de mercado secundário de trabalho - às grandes empresas mundialmente conhecidas e à estabilidade desfrutada pelos trabalhadores destas últimas.

2.2.4.3. Flexibilidade do tempo de trabalho.

Na maior parte dos países da OCDE verificou-se acréscimo do trabalho a tempo parcial (*part-time*), em detrimento do tempo integral (*full-time*)¹⁰⁵, bem como uma

¹⁰³ Os autores citam, até, em defesa da sua afirmação, o exemplo da empresa norte-americana ‘IBM - International Business Machines’.

¹⁰⁴ Conforme determinado por Jestaz & Passet (*op. cit.*, p. 162): “*De manière peu surprenante, la variation de la production est presque intégralement reportée sur l'emploi aux Etats-Unis, de façon immédiate (à 70%); au Japon ce report demeure partiel (40%)*”.

¹⁰⁵ Conforme OCDE (*op. cit.*) e Treu (*op. cit.*). As estatísticas da OCDE consideram trabalho a tempo parcial uma duração habitual do trabalho inferior a 30 horas / semana.

redução da incidência no aspecto cronométrico da flexibilidade por contrapartida do aumento da incidência no aspecto cronológico da mesma.

De acordo com dados estatísticos provenientes da Comissão Europeia, no âmbito dos quinze países actualmente integrando a União Europeia a progressão do *trabalho a tempo parcial* é a seguinte (em percentagem do emprego total)¹⁰⁶:

- 1985 13,0%;
- 1990 13,7%;
- 1991 14,0% (13,7% se incluída a ex-RDA);
- 1994 15,6%;
- 1996 16,4%;
- 1997 16,9%;
- 1998 17,4%.

De acordo com as estatísticas da OCDE e da Comissão Europeia, o trabalho a tempo parcial progrediu essencialmente na Europa central e do norte, tendo pouca divulgação para sul¹⁰⁷; o que pode ser justificado se atendermos ao facto de os salários médios nos países meridionais serem inferiores, donde resulta para estes países uma relativamente maior resistência dos trabalhadores e da sociedade em geral face à utilização deste tipo de trabalho. Por seu turno, no âmbito da União Europeia, no período 1983-1991, Grip *et alii* (*op. cit.*) constataram a existência de

¹⁰⁶ Fonte: Commission européenne, *op. cit.*, p. 127. Ainda de acordo com esta fonte: “*De 1994 à 1998, 78% des emplois supplémentaires nets créés ont été des emplois à temps partiel, ...*” (Commission européenne, *op. cit.*, p. 23).

¹⁰⁷ Emprego a tempo parcial, em percentagem do emprego total - exemplos:

- Países Baixos - 1985 = 24,3%; 1990 = 23,3%; 1991 = 23,1%; 1994 = 21,2%; 1996 = 21,5%; 1997 = 22,3%; 1998 = 22,3%;
- Alemanha - 1985 = 12,8%; 1990 = 15,2%; 1991 = 15,5%; 1994 = 15,8%; 1996 = 16,5%; 1997 = 17,5%; 1998 = 18,3%;
- Dinamarca - 1985 = 24,3%; 1990 = 23,3%; 1991 = 23,1%; 1994 = 21,2%; 1996 = 21,5%; 1997 = 22,3%; 1998 = 22,3%;
- Espanha - 1985 = 5,8%; 1990 = 4,9%; 1991 = 4,7%; 1994 = 6,9%; 1996 = 8,0%; 1997 = 8,2%; 1998 = 8,1%;
- Portugal - 1985 = 6,0%; 1990 = 5,9%; 1991 = 7,0%; 1994 = 8,0%; 1996 = 8,7%; 1997 = 9,9%; 1998 = 11,1%.

uma relação negativa entre a evolução do trabalho a tempo parcial e a evolução do desemprego; daqui concluindo que uma política de emprego que estimule o *part-time* voluntário é benéfica em termos de redução da taxa de desemprego. Infelizmente, o autor em apreço não explicou o essencial: a forma de estimular só o *part-time* voluntário; problema relevante visto a Comissão europeia reconhecer que,

En pratique, une proportion relativement faible mais de plus en plus importante des personnes âgées de 25 à 49 ans travaillant à temps partiel dans l'Union le font parce qu'elles n'ont pas du trouver d'emploi à temps plein.
(Comission européenne, *op. cit.*, p. 38).

Finalmente, no caso do Japão, entre 1974 e 1996 verificou-se igualmente um acréscimo do trabalho a tempo parcial¹⁰⁸.

Houve, ainda, uma troca do aspecto cronométrico (do tempo de trabalho) pelo cronológico: face à pressão sindical para reduzir a duração da semana de trabalho, os dirigentes empresariais cederam neste domínio a troco da obtenção de maior flexibilidade na gestão do tempo; em vez de insistirem na redução do salário como moeda de troca¹⁰⁹. Isto corresponde ao seu interesse, pois permite-lhes adequar melhor o processo produtivo face a exigências de atomização / diferenciação / encurtamento temporal do mesmo. Assim, a personalização do tempo de trabalho derivou:

- da remoção dos limites máximos, diário e semanal, de trabalho;
- da maior flexibilidade na organização do tempo de trabalho anual;
- da abolição ou redução das limitações ao trabalho nocturno e aos períodos de descanso obrigatórios.

(Comission européenne, *op. cit.*, pp. 129, 130, 132, 137, 139):

¹⁰⁸ Elemento retirado de Jestaz & Passet (*op. cit.*); confirmado pelos dados estatísticos da OCDE para o período 1987-1997. O autor em apreço refere, todavia, que o acréscimo em causa provém essencialmente de mão-de-obra feminina que antes não possuía estatuto de assalariado.

Analisando a realidade laboral dos Estados Unidos da América e do Japão, Jestaz & Passet (Outubro 1997) salientam o ajustamento da produção, face à variação da procura, efectuado por via do *stock* de trabalho suplementar¹¹⁰. Deste modo, foi possível diminuir o impacto em termos de despedimento perante situações negativas da conjuntura económica:

...pour les Etats-Unis: en moyenne, la durée du travail participe pour un tiers à l'ajustement de la quantité de travail.

...aux Etats-Unis la modulation de la durée du travail passe très largement par celle des heures supplémentaires.

[no Japão] ...la réduction des heures supplémentaires, les transferts inter-filiales (ou autres) et la réduction des recrutements en milieu de carrière, apparaissent comme des solutions systématiquement privilégiées en cas de récession.

(Jestaz & Passet, *op. cit.*, pp.166-167).

2.2.4.4. Flexibilidade funcional.

Embora Treu (*op. cit.*) reconheça a dificuldade em generalizar, salienta as seguintes formas de implementação deste tipo de flexibilidade:

- aumento das tarefas componentes das várias funções profissionais;
- transição entre funções profissionais.

É neste âmbito que se enquadram as práticas de *job enlargement / enrichment*, a redução da escala hierárquico-funcional, o trabalho de equipa, algumas incursões no que respeita a implementação dos *círculos de qualidade*,...

Segundo os dados estatísticos da OCDE¹¹¹:

- a transição entre funções profissionais encontra-se relativamente mais difundida nos países escandinavos; e, reportando à realidade dos maiores membros da

¹⁰⁹ O artigo de Bosch (1990) sobre a realidade da República Federal da Alemanha nos anos 80 é exemplificativo da troca do aspecto cronométrico pelo cronológico.

¹¹⁰ “A la fin des années quatre-vingt au Japon, plus de 11% de la durée de travail effective était assurée grâce à des heures supplémentaires. On trouve un ordre de grandeur comparable pour les Etats-Unis en haut du cycle” (Jestaz & Passet, *op. cit.*, p.166).

¹¹¹ OCDE (*op. cit.*).

OCDE, encontra-se mais difundida na Alemanha e no Japão do que na França, no Reino Unido e nos Estados Unidos da América;

- no trabalho em equipa, os escandinavos - Suécia à frente - surgem uma vez mais como os líderes;
- na delegação de responsabilidades, salientam-se pela negativa os países da Europa meridional;
- na Europa, os *circulos de qualidade* continuam a ter uma difusão incomensuravelmente menor do que no seu país de origem - o Japão; e, em média, estão também menos difundidos do que nos EUA e no Canadá.

Reportando novamente a Treu (*op. cit.*), em países onde os sindicatos detêm maior poder (Bélgica, Itália, Alemanha, Suécia), estes negociaram a implementação de medidas visando instituir legislação e práticas laborais caracterizadas por uma maior flexibilidade funcional - que, podendo ser positivas para os trabalhadores visados, ainda o são mais para os dirigentes empresariais - em troca da obtenção de maior segurança no local de trabalho. Este *trade-off* é característico e encontra-se bem enraizado na fracção privilegiada dos trabalhadores japoneses, utilizada em termos de grande flexibilidade funcional mas, simultaneamente, desfrutando de grande segurança no local de trabalho. Na Europa, a este respeito, tornaram-se emblemáticas as experiências das *fábricas inovadoras* do construtor de automóveis *Volvo*, sitas em Kalmar e em Uddevalla.

2.2.4.5. Flexibilidade de pagamento.

De acordo com Boyer (1987) / Rodrigues (s.d.), a tendência à flexibilidade de pagamento no âmbito da Europa comunitária estruturou-se em redor de três vectores:

- desindexação dos salários face à inflação efectiva, atenuação da exigência legislativa referente ao salário mínimo¹¹², baixa geral dos salários reais;
- diferenciação salarial, consoante a situação financeira das empresas, as formas de emprego e o “mérito” individual;
- criação de fundos salariais; relação entre salários e investimento, com a contrapartida de as organizações de trabalhadores poderem intervir nas opções de investimento; convenções colectivas com partilha de ganhos de produtividade efectivos¹¹³.

Retomando Treu (*op. cit.*), na Europa comunitária a indexação dos salários à inflação foi atacada pelos dirigentes empresariais e pelo poder político com sucesso. Quanto ao *leque salarial*, a evolução foi díspar: o mesmo teve alargamento significativo na Itália e no Reino Unido - embora limitado pela intervenção sindical - mas permaneceu praticamente intocável na Alemanha. Finalmente, no que respeita à *remuneração flexível*, esta não progrediu muito em termos do total do salário; tendo os sindicatos feito resistência - maior do que os seus congéneres japoneses, por exemplo - à indexação das reivindicações salariais face ao mérito, produtividade e andamento dos indicadores económicos gerais¹¹⁴.

A própria OCDE¹¹⁵ reconheceu que:

- descentralização na negociação;
- remuneração flexível;
- corte nos salários mínimos;
- declínio do poder sindical;

¹¹² Por exemplo, um salário mínimo “mais mínimo” para os jovens.

¹¹³ Se estes não existirem, não há aumentos salariais... De notar que, da formação do salário baseada no binómio inflação efectiva / produtividade antecipada passamos a uma formação do mesmo baseada no binómio inflação antecipada / produtividade efectiva.

¹¹⁴ Citando Brewster & Hegewisch (Janeiro 1993, p. 37), “*Merit or performance-related pay is a practice much emphasised in Britain and Italy..., but used by less than a quarter of Dutch organisations even for the managerial staff.*”

¹¹⁵ *The Economist*, 24/7/93, p. 71 (refere a publicação *Employment Outlook*, da OCDE).

contribuíram para o alargamento do *leque salarial*, nomeadamente nos Estados Unidos e no Reino Unido. Mas, segundo esta organização, a razão principal deste alargamento está na alteração da relação oferta-procura de mão-de-obra, em termos de idade e de escolarização. Assim, verificou-se nos anos 80 uma maior entrada de jovens no mercado laboral; logo, de mão-de-obra com menor remuneração. Paralelamente, subiu mais rapidamente a procura de trabalhadores com elevada escolarização do que a oferta dos mesmos; logo, aumentou o salário destes.

O Japão constitui um caso significativo de ajustamento à evolução negativa da conjuntura económica por via da flexibilidade de pagamento¹¹⁶. Isto tem sido possível devido:

- à existência de um importante *stock* de trabalho (nomeadamente, feminino) efectuado com base em cláusulas salariais flexíveis¹¹⁷;
- ao peso dos bónus no montante da remuneração;
- à maior frequência das negociações salariais¹¹⁸.

Por sua vez, no caso dos Estados Unidos, a (relativamente pequena) flexibilidade de pagamento está intimamente associada ao binómio flexibilidade numérica / descentralização negocial; ou seja, trata-se de aproveitar a (elevada) rotação da mão-de-obra para proceder à redução salarial.

Numa perspectiva diferente de análise, o incremento da flexibilidade de pagamento pode ser entendido como parte integrante de uma resposta dos segmentos profissionais mais qualificados / melhor remunerados à política social vigente até

¹¹⁶ Vide, sobre este assunto, Jestaz & Passet (*op. cit.*).

¹¹⁷ A flexibilidade das cláusulas salariais surge, por vezes, na decorrência da mobilidade intra-grupo empresarial: o trabalhador é colocado noutra empresa do grupo, com uma redução no salário. De igual modo, a flexibilidade no que respeita ao tempo de trabalho tem impacto em termos salariais, conforme referido no subcapítulo 2.2.4.3..

¹¹⁸ “*Au Japon l’ajustement aux chocs non anticipés de la demande est en principe possible trois fois par an (printemps, été et hiver), permettant en quelque sorte un réglage fin des salaires sur les aléas conjoncturels*” (Jestaz & Passet, *op. cit.*, p. 174).

aos anos 70, entendida como injustamente penalizadora dos mesmos. Talvez por isso, citando Hyman (1998):

... la plupart des partis sociaux-démocrates européens... ont souvent conclu à la nécessité d'en appeler à la nouvelle "classe moyenne" en expansion, en atténuant ou en abandonnant les engagements politiques d'autrefois, à savoir un État-Providence généreux et universel fondé sur une fiscalité élevée et progressive, des interventions sur le marché du travail qui compensaient les dynamiques inégalitaires de la loi du marché.
(op. cit., p. 144)

Reportando a Lopes (1997), para o período compreendido entre 1970 e 1995 constatamos que, em Portugal, os valores da remuneração média real por trabalhador e do custo unitário real do trabalho variaram muito mais acentuadamente do que no conjunto da União Europeia¹¹⁹. Logo, constatamos uma maior flexibilidade de pagamento em Portugal. Para o mesmo período, constatamos igualmente que, em Portugal, os valores da remuneração média real por trabalhador e do custo unitário real do trabalho revelaram uma maior sensibilidade face à taxa de desemprego do que no conjunto da União Europeia¹²⁰. Finalmente, constatamos que a protecção material no desemprego é relativamente inferior em Portugal face à generalidade dos países europeus¹²¹. Concluimos portanto que, face ao conjunto da União Europeia, em Portugal a menor protecção no desemprego gerou maior medo do desemprego o qual, por seu turno, gerou maior disposição relativa para aceitar baixa da remuneração (camuflada pela inflação).

¹¹⁹ Já englobando quinze países.

¹²⁰ Já englobando quinze países. Pós-1991 as diferenças não são tão notórias.

¹²¹ Lopes (1997) (refere Martin, J. P. (1996), "Indicateurs de taux de remplacement aux fins de comparaisons internationales", *Revue économique de l'OCDE*, Paris, n° 26).

2.2.4.6. Flexibilidade no emprego e salarial.

Reportando à classificação de Ramos dos Santos (Maio 1989), a significativa progressão deste tipo de flexibilidade teve início nos anos 80 e seguiu-se a dois períodos em que a palavra “flexibilidade” foi proscrita:

- o primeiro dos quais, referente aos anos 60, em que se verificou crescimento económico com penúria de trabalhadores; logo, irrelevância da questão “flexibilidade”;
- o segundo, após a “crise petrolífera” do início dos anos 70, em que se verificou reforço das medidas de protecção do emprego¹²²; tentando, assim, evitar o mais possível que a quebra no crescimento económico tivesse repercussões sobre a quantidade e qualidade do mesmo.

O autor em apreço constatou que após este segundo período se verificou:

- alastramento do trabalho a tempo parcial; sendo este, na Europa, fraco na indústria e forte nos serviços;
- grande desenvolvimento do emprego temporário, embora difícil de medir por via das estatísticas oficiais;
- alastramento das formas de emprego dissimulado¹²³, especialmente onde é maior o peso da produção descentralizada e em pequena escala¹²⁴.

¹²² No âmbito dos países desenvolvidos de economia capitalista os E.U.A. constituíram excepção.

¹²³ Emprego não declarado a autoridades administrativas e; portanto, subtraído total ou parcialmente à incidência fiscal e parafiscal.

¹²⁴ Logo, das PME's e, portanto, atingindo grandemente a Europa meridional.

2.2.5. A competitividade bancária e a flexibilidade laboral.

2.2.5.1. Factores de alteração do universo laboral bancário (cf. Kay & Reynolds).

De acordo com Kay & Reynolds (1993, p. 49), as mutações - quer quantitativas quer qualitativas - verificadas no universo laboral bancário da Europa ocidental, nos anos 80 e início dos anos 90, decorreram dos seguintes factores específicos:

- a automatização, consubstanciada nas novas tecnologias da informação, com consequências contraditórias em termos de mão-de-obra pois, se por um lado é factor de dispensa de trabalhadores, por outro lado gera acréscimo das necessidades de trabalhadores com competências específicas para atender às exigências decorrentes da sua implementação;
- a insuficiente expansão do mercado, que instiga a concentração empresarial e, conseqüentemente, as reduções de trabalhadores¹²⁵;
- a eliminação de áreas de actividade não rendíveis (por exemplo, encerramento de representações no estrangeiro e de ramos de actividade);
- a externização / *outsourcing*;
- o deslocamento dos trabalhadores para as agências, em detrimento das unidades centrais, a transformação das agências em locais com características comerciais

¹²⁵ Mas, para Carmoy (1992, p. 227) "...na banca, domínio privilegiado do imaterial, qualquer aquisição ou fusão pode economizar tempo mas não recursos humanos". De acordo com Kay & Reynolds (1993), um dos factores que influenciaram a banca europeia nos anos 80/90 foi precisamente a existência de uma oferta excedentária de serviços bancários (vide subcapítulo 1.2.3.2.).

mais acentuadas¹²⁶ e a alteração das competências requeridas a muitos trabalhadores - de profissionais da intermediação para vendedores¹²⁷.

Numa perspectiva quantitativa, no âmbito da União Europeia, no que concerne a banca comercial e a cooperativa, os dados estatísticos relativos à primeira metade da década de 90 demonstram uma redução global do número de trabalhadores; embora a análise país a país revele situações díspares: por exemplo, Portugal é um dos países onde se registou uma diminuição mas, em contrapartida, na Alemanha registou-se um ligeiro aumento¹²⁸.

Sobre o primeiro item - o impacto tecnológico - Carmoy (1992, p. 42) refere que “A tecnologia permite, antes de tudo, reduzir a quantidade do factor trabalho no sector bancário”. A confirmá-lo, o resultado do inquérito realizado por Roth & Velde (Dezembro 1991), revelou que os bancos investirão (continuarão a investir...) essencialmente em tecnologia que permita reduzir trabalhadores ou aumentar a produtividade dos mesmos¹²⁹. Ainda reportando a Carmoy (*op. cit.*), os denominados *expert systems* possibilitarão efectivar um número crescente de tarefas ligadas a profissões bancárias específicas e, como tal, aprofundarão o impacto da tecnologia em termos de quantidade e qualidade dos trabalhadores da banca. As aplicações, visíveis e já previsíveis, destes *expert systems* são a análise financeira instantânea, a elaboração de *dossiers* de crédito, a gestão de produtos financeiros e de tesouraria. A este respeito, reportando a Portugal e ao Banco

¹²⁶ As ‘Lojas Atlântico’, do Banco Português do Atlântico, constituem exemplo disto. Verifica-se, até, a nível da banca portuguesa, a venda nas agências de bens (serviços de loiça, artigos em cristal, relógios,...); cuja única relação com a actividade bancária reside no facto de a maioria dos clientes apenas os poder adquirir a crédito... fornecido pelo banco.

¹²⁷ Segundo Kay & Reynolds (*op. cit.*), 60% a 80% do quadro de trabalhadores dos bancos europeus está adstrito a funções tradicionais da banca (intermediação bancária). Para alguns autores, a alteração em causa contempla, inclusive, a transformação dos empregados bancários em vendedores domiciliários, junto de empresas, zonas residenciais e sociais com valor comercial relevante (vide, a este respeito, McDonnell & Fitzgerald (1992, p. 24)).

¹²⁸ Vide estatísticas em Almeida *et alii* (Outubro 1999, p. 86).

¹²⁹ Por exemplo (citado pelos autores em apreço), via *Automated Teller Machines* (ATM's), o equipamento bancário assistido por computador de maior impacto - até ao presente - em

Mello, o relatório e contas desta empresa respeitante a 1998 contém o seguinte - e expressivo - trecho:

Foi criada a função do gestor especialista no crédito a particulares e de aplicações financeiras, que tem ao seu dispor um sofisticado conjunto de aplicativos informáticos. Este programa, para além da melhoria da qualidade de serviço prestada ao cliente, teve um impacto directo no número de colaboradores da Rede, através da redução líquida, em termos médios, de cerca de um colaborador por agência.

Em termos de funções comerciais, a tecnologia da informação não tem, por enquanto, capacidade de substituir o ser humano idêntica à verificada no domínio das funções de *back-office*¹³⁰; e a sua utilidade continua a ser, em grande medida, facilitar o trabalho administrativo, permitindo a reconversão de trabalhadores para funções de natureza comercial¹³¹ e aumentando a produtividade dos mesmos¹³². Em sentido inverso ao que vem sendo exposto, as tecnologias da informação constituem um factor de acréscimo do quadro de pessoal - alguns trabalhadores altamente qualificados, outros indiferenciados para a execução de tarefas rotineiras - embora seja viável e visível a externização de funções nesta área.

As consequências da concentração empresarial - o segundo item supracitado - são reveladas por um estudo empírico com data de 1995, patrocinado pela Comissão Europeia (*Revista da Banca*, nº 38, 1996). Segundo o mesmo, as principais dificuldades dos processos de concentração, para os trabalhadores, resultam dos seguintes factores:

- receio da perda de emprego e de benefícios sociais;
- alterações no modo de gestão, no estilo de direcção e nos hábitos de trabalho;

termos de geração de excesso de trabalhadores. Vide, também, a citação de Naville & Rolle (1962) no subcapítulo 2.2.2.1..

¹³⁰ Vide, sobre este assunto, Richer (Maio 1998).

¹³¹ No entanto, um estudo da UGT (espanhola) sobre a realidade da banca no país vizinho refere que a reconversão de trabalhadores administrativos para funções comerciais tem dado resultados pouco satisfatórios (vide, a este respeito, López (Novembro 1997)).

¹³² Vide, sobre este assunto, Fernández (Dezembro 1997).

- falta de clareza na definição das responsabilidades, duplicação de tarefas ou vazios de poder susceptíveis de provocar rivalidades e situações de insegurança.
(*op. cit.*, p. 100)

Mais à frente o estudo refere, também, dificuldades decorrentes da deslocação geográfica dos trabalhadores.

O estudo que vimos seguindo reconhece explicitamente que as fusões são “processos pouco ou nada geradores de emprego” (*op. cit.*, p. 104) e que as perdas de emprego verificadas se devem em parte a situações de duplicação de postos de trabalho, sendo mais acentuadas a nível dos serviços centrais.

A título de exemplo do exposto no parágrafo anterior, utilizando o caso da aquisição do BPA - Banco Português do Atlântico por parte do BCP - Banco Comercial Português, o relatório desta empresa, referente a 1996, informa-nos do seguinte:

No decurso do processo de racionalização de serviços, de instalação de novos instrumentos e métodos de trabalho, de reestruturação de equipas e sua formação, verificou-se a existência de um excedente de quadros... Após a movimentação de um total de 1.637 colaboradores em 1996 - envolvendo a transferência de 430 colaboradores para outras empresas do universo BCP/Atlântico, ...o quadro de pessoal do Atlântico e das suas empresas subsidiárias diminuiu 16%, ...

O terceiro item é indissociável de um dos factores que, segundo o autor em apreço, influenciaram estrategicamente a banca nos anos 80/90: a tendência para o retorno à actividade tradicional e aos mercados de origem¹³³.

O quarto item engloba, para além do tradicional exemplo dos serviços auxiliares de limpeza e segurança, a incursão do *outsourcing* nos próprios serviços bancários *stricto sensu*, a nível de *back-office*; o que apresenta conotações com o item anterior visto contribuir igualmente para a concentração das empresas no *core business*. Em termos de recursos humanos, “*L’externalisation peut dans certains*

¹³³ Vide, sobre este assunto, o subcapítulo 1.3.2..

cas induire un transfert de personnel de la banque vers le prestataire. Le volet social d'un tel projet constitue le point le plus délicat"(Cabrelli & L'Etoile, Março 2000, p. 28).

Finalmente, no que respeita o quinto item supracitado, a tendência de dispensa dos trabalhadores pode ser anulada ou, pelo menos, reduzida, por via da reconversão das agências para a venda de produtos da actividade seguradora, planos de poupança-reforma, acções, obrigações, etc.¹³⁴. Trata-se, portanto, do acentuar das características comerciais da agência, aspecto já referido no subcapítulo 1.3.3.5.. Neste sentido, Carmoy (*op. cit.*) refere expressamente as seguintes actividades como podendo gerar emprego e compensar parcialmente a queda do volume global deste:

- mercado de capitais;
- gestão de fundos de pensões e de fortunas;
- mediação na cedência de créditos¹³⁵;
- auxílio à exportação e ao investimento.

Gerar emprego, sim, mas com características diferentes para atender às mudanças verificadas nos processos e produtos bancários. Aumentam, assim, as necessidades de especialistas: em *marketing*; no desenvolvimento de produtos financeiros; na análise do risco individual e de mercado; em gestão de activos financeiros; na área das tecnologias da informação; em controlo de gestão; ... Logo, surge a necessidade de alteração das características dos trabalhadores, em termos qualitativos / de competências; o que, por seu turno, é factor:

- do recurso a trabalhadores provenientes de outras actividades económicas; ou, de recém-formados, aspecto facilitado pelo acréscimo de indivíduos detentores de habilitações escolares de nível superior;

¹³⁴ Sobre a reconversão comercial das agências como "tábua de salvação" das mesmas e, conseqüentemente, dos postos de trabalho, vide subcapítulo 1.3.3.5..

¹³⁵ Por exemplo, no caso dos créditos via *papel comercial*.

- de uma formação mais intensa dos trabalhadores já existentes.

O recurso prioritário à primeira via é o mais problemático em termos de gestão dos recursos humanos, na medida em que implica uma relativamente mais elevada dispensa dos trabalhadores já existentes¹³⁶.

Do aumento da relevância da função comercial e do impacto tecnológico supracitado resulta quer uma relativa expansão das funções comerciais - directas, consubstanciadas no *front office* da agência, e indirectas como é o caso dos analistas de risco (de crédito individual e de mercados) - quer expectativas de que tal expansão vá continuar.

No cômputo global, analisados os factores relevante, todos os autores admitem que haverá redução global de efectivos e, de acordo com Kay & Rreynolds (*op. cit.*), os sectores em que tal redução tende a ser mais significativa são:

- agências da banca de retalho¹³⁷;
- serviços de apoio;
- departamentos internacionais, o que configura o retorno à base geográfica já enunciado;
- funções que podem ser fácil e seguramente executadas por via de *outsourcing*;
- áreas de actividade que, embora não enquadráveis nos itens supracitados, não sejam rendíveis atendendo às competências essenciais do banco.

Em sentido contrário ao que vem sendo exposto, a *segmentação de mercado* é factor de algum acréscimo de mão-de-obra, por via do *private banking*; visto este se consubstanciar num atendimento de cariz personalizado, evitando o mais possível a impessoalidade da tecnologia. A este respeito, como refere McDonnel & Fitzgerald (1992):

¹³⁶ A nossa experiência de contacto com a actividade bancária leva-nos a constatar que este processo de "troca de trabalhadores" é o problema mais traumático - para os que saem - com que actualmente se defrontam os trabalhadores. Sobre este assunto vide, também, a referência efectuada no parágrafo 3 do subcapítulo 2.2.3.2. a propósito do trabalho de Claude Durand.

¹³⁷ Vide, sobre este assunto, o subcapítulo 1.3.3.5..

In these branches, service and sales become totally blended in much the same way brokers see every contact as an opportunity to renew or deepen the personal relationship with the customer.
(*op. cit.*, p. 24)

Este aspecto é potenciado pelo facto de o *private banking* constituir um domínio da actividade bancária em expansão¹³⁸, atendendo ao crescimento da disparidade de rendimentos¹³⁹; embora necessariamente limitado pelo relativamente pequeno universo dos clientes. Traduz-se, igualmente, numa tendência para a segmentação laboral: o trabalhador afecto ao *private banking* é necessariamente dotado de uma boa formação profissional e capacidade de relacionamento humano; que tornam desaconselhável - do ponto de vista do negócio - qualquer tentativa de relacionamento contratual baseado na precariedade.

Ao fim e ao cabo, como bem observa Mercier (Abril 1998), o único cenário futuro verdadeiramente significativo quanto à criação global de empregos na banca - e, afinal, em qualquer outro sector de actividade - é o da expansão da actividade económica em geral. No entanto, há que sobrepor a esta perspectiva o facto de tal expansão de actividade, mesmo que venha a verificar-se, ser insusceptível de gerar o mesmo tipo de empregos do passado / presente, visto estarmos perante uma actividade económica em reconfiguração.

Factores de competitividade, estratégias bancárias e consequentes políticas operacionais destinadas a lidar com os primeiros implicam / implicarão alterações nas características da actividade bancária e, consequentemente, redução de efectivos e alteração das competências requeridas aos mesmos, prevendo-se - entre outros aspectos - o acentuar de uma dicotomia no trabalho bancário: qualificados / especializados *versus* indiferenciados. Ora, é neste domínio que se integra o apelo / pressão em termos de flexibilidade laboral. Os intervenientes na elaboração dos

¹³⁸ Vide referência a este aspecto no subcapítulo 1.3.3.7..

¹³⁹ Vide, sobre este assunto, a citação de Nellis (Junho 1998, pp. 30-31) e o estudo de Atkinson *et alii* (1995) constantes do subcapítulo 1.3.3.7..

instrumentos de regulamentação das condições colectivas de trabalho vêem-se, assim, perante um desafio cada vez maior decorrente da necessidade, quer de integrar funções novas no âmbito dos mesmos quer de debater e lutar em torno de antigos e recentes aspectos associados à flexibilidade laboral.

2.2.5.2. Flexibilidade numérica.

Já em meados da década de oitenta Davis (1985) referia a opção “reforma antecipada” como uma das tendências da banca a nível internacional em termos de gestão de recursos humanos, integrada numa tendência mais geral que ele designava por “*break-up of the [banking] family*”¹⁴⁰. Em relação a outra modalidade - a externização - salientamos o sugestivo título de um artigo da revista *Banca española*, divulgando um estudo empírico efectuado sobre a realidade de Espanha (López, Novembro 1997, p.27): *La banca se convierte en el mejor cliente de las empresas de trabajo temporal*. Em qualquer dos casos é nítida a prevalência da preocupação com o factor “custo” em detrimento da consideração dos trabalhadores como activo, como “recursos humanos”. Contudo, o recurso ao trabalho temporário suscita alguma polémica, decorrente do eventual desajustamento do mesmo face às características das funções a exercer. Nestes termos, na segunda metade da década de 80, em França ele não ultrapassava 1% e no Reino Unido não ultrapassava 1,6%¹⁴¹. Em vez de trabalhadores temporários *stricto sensu*, as instituições destes países tendem a admitir temporariamente:

- em França, “equipas de substituição”, cuja qualidade do trabalho já é do conhecimento dos dirigentes empresariais;

¹⁴⁰ Reportando à realidade na banca portuguesa, existem acusações de que a reforma antecipada chega a assumir carácter compulsivo, face ao eventual desinteresse do trabalhador pela mesma, corporificado na criação de um ambiente laboral intolerável para aquele (desqualificação profissional; empolamento deliberado das críticas referentes ao desempenho profissional; ...).

¹⁴¹ Vide estatísticas em Almeida *et alii* (*op. cit.*, p. 135).

- no Reino Unido, ex-trabalhadores.

Os tipos de flexibilização numérica supra - juntamente com o “contrato a prazo” - são, precisamente, os mais comumente referidos em Portugal, como forma de obter a redução de trabalhadores pretendida pelos dirigentes da banca. A título de exemplo, um jornal português noticiava nos seguintes termos uma das consequências da aquisição do Banco Mello e da seguradora Império por parte do grupo BCP: “BCP vai reduzir 1000 empregados da Império e do Banco Mello”¹⁴², afirmando, no corpo da notícia, que as vias a seguir para obter as reduções pretendidas seriam a *reforma antecipada* e as rescisões amigáveis.

Finalmente, conforme Schintowski (Maio 1998):

Dans les cinq prochaines années, la première délocalisation que l'on verra apparaître sera sans doute le travail à domicile. Des expériences pilotes devraient être menées pour les métiers dont l'interactivité avec le reste de la banque est le plus limité.
(*op. cit.*, p. 23)

2.2.5.3. Flexibilidade do tempo de trabalho.

Um estudo sobre pequenos e médios bancos franceses¹⁴³ concluiu que somente 9% dos estabelecimentos inquiridos haviam implementado medidas de flexibilidade do tempo de trabalho; e que a generalidade se manifestava desinteressada quanto à instauração de tais medidas, apesar do interesse em desenvolver uma actividade comercial mais agressiva, implicando ajustamento do factor tempo aos interesses dos clientes. Isto porque entendiam que as mesmas:

- gerariam custos¹⁴⁴ não compensáveis por ganhos de produtividade ou redução de encargos sociais;

¹⁴² *Semanário Económico*, 14/01/2000, p. .

¹⁴³ Vide Mercier (Julho / Agosto 1998). O inquérito abrangeu 53 estabelecimentos bancários.

¹⁴⁴ Segundo o estudo em apreço, os custos raramente foram calculados com precisão.

- criariam problemas organizacionais e de coordenação de horários.

Entre as medidas previstas por aqueles que pensavam recorrer à flexibilidade do tempo de trabalho, sobressaíam as alterações pontuais em termos de horários variáveis (aspecto cronológico) e de trabalho a tempo parcial (aspecto cronométrico). No primeiro caso prevalece a preocupação em prestar um serviço diferenciado / focalizado e, no segundo, a preocupação em reduzir o custo com a mão-de-obra. Reportando à terminologia empregada por Cassassuce (s.d.), estamos perante *flexibilidade de oportunidade* e não perante a implementação de uma *política de flexibilidade*.

Finalmente, salientamos o facto de a *tecnologia* pressionar a tomada de decisões favoráveis à flexibilização do tempo de trabalho; pois esta representa uma potencial solução para a necessidade de amortizar mais rapidamente os dispendiosos - e rapidamente obsoletos - equipamentos informáticos e de telecomunicações.

2.2.5.4. Flexibilidade funcional.

Em termos internacionais não constitui novidade a prática da rotação de quadros por várias funções e departamentos bancários; especialmente quando existe a intenção de os promover a cargos de gestão multi-departamental. Analisando o problema de uma forma mais abrangente, para além da alteração já referida das competências de intermediação bancária para as competências comerciais, Carmoy (*op. cit.*), perspectiva a melhoria das qualificações dos trabalhadores de modo a possibilitar a prestação de um serviço igualmente mais qualificado; bem como alterações na forma de trabalhar, passando da actual relação piramidal para um trabalho em pequenas equipas dotadas de grande autonomia, vocacionadas para a abordagem de segmentos de mercado específicos e, dentro destes, para a abordagem de sub-segmentos. Esta afirmação do autor em apreço pressupõe:

- o fim da tradicional divisão do trabalho na banca, mediante substituição da “coordenação hierárquica” por uma “coordenação colaborante”;
- a prevalência da estratégia de focalização / diferenciação.

Contudo, o conceito em apreço não exclui a hipótese de ser traduzido numa simples multi-funcionalidade sem qualquer intervenção qualificadora.

2.2.5.5. Flexibilidade de pagamento.

A instituição de parte do pagamento indexada à performance individual, embora efectivamente praticada, torna-se uma medida algo complicada numa actividade onde os aspectos qualitativos assumem carácter predominante¹⁴⁵. De acordo com Davis (1985):

While many banks acknowledge the desirability of a bank-wide performance bonus paid proportionately to salary, bonus for individual performances are strongly resisted in some excellent institutions in North America as well as Europe and Japan.
(*op. cit.*, p. 101)

Recentemente, um estudo versando a banca francesa¹⁴⁶ mostrou que, no que concerne as funções comerciais, se vem generalizando a remuneração variável indexada a resultados colectivos (da agência) e individuais. Contudo, a referida generalização é refreada pelos seguintes factores¹⁴⁷:

... difficulté de définir des indicateurs objectifs de la performance, la culture de l'entreprise et la pression des organisations du personnel qui préfèrent des systèmes collectifs peu différenciateurs.
(Salle & Metz, Março 1998, p. 23)

¹⁴⁵ Vide, sobre este assunto, Davis (1985) e (1989).

¹⁴⁶ Vide Salle & Metz (Março 1998). O inquérito abrangeu 25 grandes estabelecimentos bancários (em termos de rede de agências).

¹⁴⁷ Confirmando, para a actividade bancária, a afirmação contida no subcapítulo 2.2.4.5. sobre a menor progressão, em termos relativos face a outros espaços económicos, da remuneração variável no âmbito da União Europeia.

2ª PARTE

ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS, FLEXIBILIDADE NA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E O SEU IMPACTO NA BANCA COMERCIAL PORTUGUESA

3. Legislação laboral, instrumentos de regulamentação das condições colectivas de trabalho e flexibilidade.

The point is not to analyse the transformation of work according to existing legal categories, but rather to conduct a legal analysis of the transformations of work. ...Law can only mirror what societies believe those [social] relationships ought to be. ...provided that legal categories are taken for what they really are, they can be useful not only to understand but also to manage social change in general and the transformation of work in particular.
(Supiot, 1996, p. 659)

Along with social security, labour law has been the major legal innovation of this century.
(Supiot, *op. cit.*, p. 664)

3.1. Introdução.

Abstraindo das actuações à margem da lei, a flexibilidade laboral fundamenta-se em modificações de natureza jurídica - portanto, da iniciativa do Estado, um dos intervenientes na determinação do sistema de relações laborais - que reduzem os constrangimentos dos dirigentes empresariais em termos de definição:

- dos trabalhadores ao seu dispor;
- da quantidade de trabalho a prestar pelos trabalhadores, bem como do momento de prestação do mesmo;
- da posição organizacional e funcional dos trabalhadores;
- das condições de remuneração dos trabalhadores.

Nos termos acima expostos, justifica-se iniciar a análise da flexibilidade na gestão dos recursos humanos, no âmbito da banca comercial portuguesa, por um capítulo onde se analise a evolução verificada pela legislação laboral. Por seu turno, esta análise prévia exige um enquadramento; o que nos obriga, numa primeira instância, a referenciar:

- os intervenientes na determinação do sistema de relações laborais (subcapítulo 3.2.);
- os conceitos *legislação laboral e instrumentos de regulamentação das condições colectivas de trabalho* (subcapítulo 3.3.1.).

No âmbito do presente capítulo:

- não é analisado o eventual prejuízo / benefício para os trabalhadores, decorrente das medidas legais nele referidas;
- admitimos que as medidas legais nele referidas se caracterizem por diferente impacto em termos de flexibilização, mas só marginalmente estabelecemos hierarquização das mesmas com base nesse impacto.

A metodologia utilizada na elaboração do presente capítulo visou realçar as supracitadas reduções / acréscimos dos constrangimentos dos dirigentes empresariais (o aspecto dinâmico), passando para segundo plano a descrição do conteúdo da legislação laboral (o aspecto estático). Por outras palavras, preocupou-nos mais saber se e como um determinado aspecto da legislação evoluiu em termos de flexibilidade, face aos anteriores diplomas legais, do que descrever o conteúdo destes.

Com o presente capítulo pretendemos demonstrar a existência de uma progressiva flexibilidade laboral a nível da legislação; ou seja, a existência de uma base legal cada vez mais permissiva da flexibilidade no âmbito dos sectores e ramos de actividade económica individualmente considerados - no caso em apreço, a banca comercial.

3.2. Os intervenientes na determinação do sistema de relações laborais.

3.2.1. Estado.

Intervém no sistema de relações laborais a três níveis: legislativo, administrativo e judicial.

Em termos *legislativos*, por via da acção da Assembleia Constituinte / da República, do Governo e das Assembleias Regionais das regiões autónomas dos Açores e da Madeira, fixa os direitos dos trabalhadores - a começar pelos consagrados constitucionalmente, que são bastante relevantes - e as condições genéricas em que decorrem as relações laborais; corporificando-os respectivamente em leis¹, decretos-leis e decretos legislativos regionais.

No que respeita à Constituição da República Portuguesa (CRP)², os artigos 53º a 57º³ da mesma referem genericamente os seguintes direitos, liberdades e garantias dos trabalhadores:

- a garantia de segurança no emprego, o que envolve a proibição de “...despedimentos sem justa causa ou por motivos políticos ou ideológicos”⁴;
- o direito de criação de comissões de trabalhadores “...para defesa dos seus interesses e intervenção democrática na vida da empresa”⁵;
- a liberdade sindical, o que envolve
 - “A liberdade de constituição de associações sindicais a todos os níveis”⁶;
 - “A liberdade de inscrição [em sindicatos], ...” e a impossibilidade de obrigar a pagar quotas àqueles que não estejam inscritos⁷;

¹ De acordo com o artigo 1º do Código Civil, “Consideram-se leis todas as disposições genéricas providas dos órgãos estaduais competentes; ...”. Todavia, a este sentido lato contrapõe-se frequentemente um sentido restrito, segundo o qual, “leis” são normas jurídicas emanadas da Assembleia Constituinte / da República.

² As referências que se seguem à Constituição da República Portuguesa (CRP) reportam apenas a artigos onde existe uma ligação *directa* aos direitos, liberdades e garantias dos trabalhadores. Reconhecemos que existem outros artigos onde tal ligação existe, embora de forma *indirecta*. Salientamos, também, que de acordo com o artigo 8º da CRP as normas provenientes dos órgãos competentes da União Europeia e o restante direito internacional - sem quaisquer formalidades ou mediante prévia ratificação e publicação - conformam igualmente o sistema de relações laborais português.

³ Parte I - Direitos e deveres fundamentais; Título II - Direitos, liberdades e garantias; Capítulo III - Direitos, liberdades e garantias dos trabalhadores (artigos 53º a 57º).

⁴ Artigo 53º, nº 1.

⁵ Artigo 54º, nº 1. Conjugado com o artigo 90º da CRP.

⁶ Artigo 55º, nº 2, alínea a) da CRP.

⁷ Artigo 55º, nº 2, alínea b) da CRP.

- “A liberdade de organização e regulamentação interna das associações sindicais”⁸;
- “O direito de exercício de actividade sindical na empresa”⁹;
- “O direito de tendência, ...”, nos termos dos estatutos¹⁰;
- os direitos das associações sindicais, entre os quais sobressai o direito de contratação colectiva¹¹;
- o direito à greve, não podendo a lei limitar o âmbito dos interesses a defender através da greve, e a garantia de protecção face ao *lock-out*¹².

Por seu turno, no âmbito dos direitos económicos constitucionalmente garantidos, são enunciados os seguintes direitos dos trabalhadores¹³:

- à retribuição do trabalho com base no princípio “...para trabalho igual, salário igual, de forma a garantir uma existência condigna”¹⁴;
- “À organização do trabalho em condições socialmente dignificantes, de forma a facultar a realização pessoal”¹⁵;
- à higiene e segurança no trabalho¹⁶;
- “Ao repouso e aos lazeres, a um limite máximo da jornada de trabalho, ao descanso semanal e a férias periódicas pagas”¹⁷;
- à assistência material face ao desemprego involuntário¹⁸.

⁸ Artigo 55º, nº 2, alínea c) da CRP.

⁹ Artigo 55º, nº 2, alínea d) da CRP.

¹⁰ Artigo 55º, nº 2, alínea e) da CRP.

¹¹ Artigo 56º da CRP.

¹² Artigo 57º da CRP. Contudo, o Tribunal Constitucional emitiu um acórdão - publicado no Diário da República - II série, nº 26, de 31 de Janeiro de 1990 - em que considera não ser punível o “*lock-out* defensivo”; entendido este como “...medida de defesa de bens como a vida ou a integridade física ou mesmo as instalações da empresa ou os seus bens, ...”.

¹³ Parte I - Direitos e deveres fundamentais; Título III - Direitos e deveres económicos, sociais e culturais; Capítulo I - Direitos e deveres económicos; artigo 59º.

¹⁴ Artigo 59º, nº 1, alínea a) da CRP.

¹⁵ Artigo 59º, nº 1, alínea b) da CRP.

¹⁶ Artigo 59º, nº 1, alínea c) da CRP.

¹⁷ Artigo 59º, nº 1, alínea d) da CRP.

¹⁸ Artigo 59º, nº 1, alínea e) da CRP.

Ainda segundo o estipulado pela CRP (nº 2 do artigo 59º), a efectivação dos direitos económicos supracitados obriga a uma intervenção do poder de Estado, nomeadamente em termos de: estabelecimento e actualização do salário mínimo; limite da duração do trabalho; protecção de trabalhadores em condições desfavorecidas¹⁹; criação de condições para repouso e férias.

Em termos *administrativos*, o Estado:

- exerce funções regulamentares e decisórias, por via de decretos regulamentares²⁰, decretos regulamentares regionais²¹, decretos governamentais simples²², resoluções do Conselho de Ministros²³, portarias²⁴, despachos normativos²⁵;
- verifica o cumprimento do disposto a nível legislativo, a nível de instrumentos de regulamentação das condições colectivas de trabalho (IRCT's) e a nível de contratos individuais de trabalho, para o que recorre essencialmente à intervenção da Inspecção Geral do Trabalho²⁶;

¹⁹ Mulheres durante a gravidez e após o parto; menores; diminuídos; trabalhadores desempenhando actividades particularmente violentas ou em condições insalubres, tóxicas ou perigosas; emigrantes.

²⁰ De iniciativa governamental, têm de ser promulgados pelo Presidente da República (vide o artigo 115º, nº 6 e 7 da CRP). Podem:

- completar o regime material instituído por um diploma legislativo ou criar as condições para a sua exequibilidade (regulamentos de execução);
- visar a prossecução dos fins da entidade à qual uma disposição legal prévia dotou de poderes necessários para a sua emissão (regulamentos independentes).

²¹ De iniciativa da Assembleia Regional ou do Governo Regional (vide o artigo 229º, nº 1, alínea d) da CRP).

²² Constituem uma forma subsidiária / residual de cobertura de actos políticos ou administrativos, praticados no exercício de competências muito diversas, desde que os mesmos não tenham carácter legislativo nem regulamentar. Em regra, resultam da decisão do ministro competente e não têm de ser promulgados.

²³ Podem conter actos políticos ou administrativos. Não podem, em caso algum, ter conteúdo legislativo. Em termos regulamentares, só podem conter regulamentos de execução.

²⁴ Diploma de carácter regulamentar, da iniciativa de um ou vários ministros, no exercício das respectivas competências legais, em nome do Governo.

²⁵ Emanados do governo, interpretam, esclarecem, suprem ou aplicam disposições legais; visando pessoas indeterminadas ou para execução permanente.

²⁶ Essencialmente e não exclusivamente pois, por exemplo, em matéria de higiene e segurança no trabalho pode igualmente intervir o Ministério da Saúde (neste caso, quando estiver em risco a

- auxilia a negociação colectiva (por exemplo, fornecendo apoio jurídico) e complementa-a através de ‘portarias de extensão’ e ‘portarias de regulamentação do trabalho’²⁷;
- resolve conflitos laborais, essencialmente por via dos ‘serviços de conciliação’ do Ministério do Trabalho e da Solidariedade;
- executa funções administrativas várias, como sejam o registo e a publicação dos IRCT’s; funções educativas; funções de aconselhamento na elaboração de legislação laboral.

Finalmente, a nível *judicial*, julga situações conflituais de natureza laboral; para as quais existem tribunais de primeira instância de competência especializada: os tribunais do trabalho²⁸.

3.2.2. Sindicatos e as respectivas uniões, federações e confederações.

Consuetudinária e legalmente²⁹, a função dos sindicatos consiste em defender e promover os interesses sócio-profissionais dos trabalhadores. Por consagração constitucional - já referida no ponto anterior - existe liberdade de constituição de associações sindicais e de adesão individual a sindicatos já constituídos. A primeira

saúde pública, interna ou externamente ao estabelecimento onde decorre a actividade económica).

²⁷ Estes IRCT’s serão definidos no subcapítulo 3.3.1..

²⁸ A lei orgânica dos tribunais judiciais é a Lei nº 3/99 de 13 de Janeiro. Segundo o artigo 15º, o território nacional divide-se em distritos judiciais; estes, em círculos judiciais; e estes, finalmente, em comarcas. Segundo os artigos 21º e 47º, em termos de competência territorial os tribunais de primeira instância correspondem, em regra, à comarca; os de segunda instância / relação ao distrito judicial; e o Supremo Tribunal de Justiça abrange todo o território. O artigo 64º dividiu os tribunais de primeira instância em:

- tribunais de competência especializada;
- tribunais de competência específica.

Os tribunais de competência especializada são os seguintes: de instrução criminal; de família; de menores; *do trabalho*; de execução das penas; marítimo; do comércio.

²⁹ Vide o disposto no artigo 4º do Decreto-Lei nº 215-B/75 de 30 de Abril.

das liberdades permite, até, a existência de sindicatos paralelos para uma mesma categoria profissional ou ramo de actividade.

Após o 25 de Abril, conforme o disposto no artigo 11º nº 1 do Decreto-Lei nº 215-B/75 de 30 de Abril, foi proibida a constituição de associações sindicais paralelas. Posteriormente, pelo Decreto-Lei nº 183/76 de 10 de Março, a declaração judicial de extinção de associações sindicais paralelas - emitida pelo tribunal de comarca - passou a admitir recurso para o tribunal de segunda instância: foi a forma de adiar o processo de extinção de associações sindicais paralelas até à entrada em vigor da CRP. Finalmente, pelo Decreto-Lei nº 773/76 de 27 de Outubro e na sequência do disposto na CRP que entretanto entrara em vigor, foi permitida a constituição de associações sindicais paralelas.

No entanto, ao abrigo do artigo 270º da CRP, militares e forças policiais não dispõem de liberdade de constituição de associações sindicais. Por sua vez, como corolário da segunda liberdade supracitada, não é permitido quer o regime de *closed-shop* quer a obrigatoriedade de pagamento de quotizações sindicais a quem não esteja inscrito num sindicato.

O Decreto-Lei nº 29931 de 15 de Setembro de 1939 tornou possível a quotização sindical *obrigatória*: eram necessários "organismos corporativos" fortes. O Decreto-Lei nº 30/74 de 1 de Fevereiro definiu como princípio a quotização sindical *não obrigatória*: agora, era necessário enfraquecer organismos que entretanto se haviam tornado intoleravelmente incómodos para o Estado Novo. O Decreto-Lei nº 329/74 de 10 de Julho repôs a quotização sindical *obrigatória*: agora, era necessário dar força a organismos considerados essenciais para o reforço do poder dos trabalhadores, base do regime democrático que se pretendia instituir. Finalmente, o Decreto-Lei nº 215-B/75 de 30 de Abril impôs a quotização sindical *não obrigatória*, o que viria a ser confirmado pela CRP: vigorou o entendimento de que a quotização obrigatória era um atropelo intolerável à liberdade de associação.

O processo de cobrança das quotas sindicais teve igualmente as suas vicissitudes. Inicialmente, o Decreto-Lei nº 29931 de 15 de Setembro de 1939 tornou possível a obrigatoriedade de cobrança pelas entidades patronais. Posteriormente, o Decreto-Lei nº 215-B/75 de 30 de Abril impôs como princípio a cobrança pelas entidades patronais. Contudo, após a entrada em funções do VI Governo Provisório (Almirante Pinheiro de Azevedo) surgiram as divergências entre o poder executivo e a Intersindical. Na sequência da agudização das mesmas, já se encontrando em funções o I Governo Constitucional, foi publicado o Decreto-Lei nº 841-B/76 de 7 de Dezembro definindo que a cobrança competia às associações sindicais (declarado inconstitucional pela Resolução nº 36/79 do Conselho da Revolução). Finalmente, o assunto ficou resolvido pela Lei nº 57/77 de 5 de Agosto, segundo a qual "Os sistemas de cobranças de quotas sindicais *podem* [o itálico é nosso] resultar de acordo entre as associações patronais ou entidades que tenham poderes idênticos e as associações sindicais".

Os sindicatos podem agrupar-se em uniões (de carácter regional), federações (por ramo de actividade ou profissão³⁰) e confederações (de carácter nacional). Têm liberdade para definir os seus objectivos e são eles que dispõem do direito à negociação colectiva como representantes dos trabalhadores. Têm igualmente o direito de se organizar no seio das empresas, através de delegados sindicais, comissões sindicais³¹ e intersindicais³²; e de participar em organismos nacionais variados, de natureza consultiva na maior parte dos casos: Conselho Económico e Social (CES), Comissão para a Igualdade no Trabalho e Emprego (CITE), Conselho Nacional de Higiene e Segurança no Trabalho (CNHST), Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), Instituto Nacional para Aproveitamento dos Tempos Livres dos Trabalhadores (INATEL), Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social (IGFSS), etc.. E, finalmente, têm direito à greve³³.

Os sindicatos agrupam-se na Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses / Intersindical Nacional (CGTP-IN)³⁴, na União Geral dos Trabalhadores (UGT)³⁵; e, paralelamente, existem sindicatos independentes, embora nem todos tenham uma atitude equidistante face às confederações citadas.

Cada confederação dispõe do seu modelo de organização sindical:

- um, característico da CGTP-IN, constituído por sindicatos distritais por ramo de actividade ou profissão, que se agrupam a fim de formar federações nacionais (estrutura vertical), as quais se encarregam geralmente da negociação

³⁰ Por exemplo, a FEQUIMETAL - Federação Intersindical da Metalurgia, Metalomecânica, Minas, Química, Farmacêutica, Petróleo e Gás é uma federação de ramo(s) de actividade; mas a FENPROF - Federação Nacional dos Professores é uma federação profissional.

³¹ Organização constituída pelos delegados sindicais de um sindicato existente na empresa.

³² Organização constituída pelos delegados sindicais dos vários sindicatos existentes na empresa.

³³ Nos termos da Lei nº 65/77 de 26 de Agosto, com as escassas alterações introduzidas pela Lei nº 30/92 de 20 de Outubro (a Lei nº 30/92 foi, na sua maior parte, considerada inconstitucional pelo Acórdão nº 868/96 de 4 de Julho emitido pelo Tribunal Constitucional).

³⁴ Criada informalmente em 1 de Outubro de 1970, data da convocatória de uma reunião intersindical a realizar no dia 11 de Outubro desse ano; e reconhecida pelo Decreto-Lei nº 215-A/75 de 30 de Abril como a Confederação Geral dos Sindicatos Portugueses.

colectiva; e, simultaneamente, que se agrupam a nível distrital a fim de formar uniões (estrutura horizontal);

- outro, característico da UGT, constituído por sindicatos nacionais³⁶ ou regionais (neste caso, são exemplos relevantes os sindicatos da banca e dos seguros).

3.2.3. Associações patronais³⁷.

Embora a CRP não faça referência a estas associações, ao contrário do que sucede com as sindicais, atendendo à Declaração Universal dos Direitos do Homem³⁸ e à Convenção 87 da OIT³⁹, é possível afirmar inequivocamente que a liberdade para as constituir deve ser idêntica à que existe para as organizações sindicais.

A legislação específica das associações patronais⁴⁰ refere expressamente a liberdade de adesão às mesmas. Participam em organismos nacionais, frequentemente os mesmos em que participam as associações sindicais, e dispõem do direito à negociação colectiva. Conforme já referido, a CRP não concede às entidades e associações patronais o direito ao *lock-out*⁴¹.

As organizações patronais agrupam-se em três grandes confederações⁴²:

³⁵ Criada em Outubro de 1978, na sequência de um processo de contestação e dissidência no interior da Intersindical Nacional que se manifestou significativamente a partir de 1976 através do movimento "Carta Aberta".

³⁶ A menor dimensão da quase totalidade dos sindicatos da UGT, face aos da CGTP-IN, inviabiliza qualquer subdivisão.

³⁷ As "associações patronais" não devem ser confundidas com "associações de empresas", pois estas centram o seu interesse na actividade económica específica, não intervindo no domínio das relações laborais. Assim, por exemplo, são "associações de empresas" a AECOPS - Associação de Empresas de Construção e Obras Públicas e a APICER - Associação Portuguesa da Indústria de Cerâmica.

³⁸ Vide os seguintes artigos: 20º, nº 1; 23º, nº 4 da Declaração Universal dos Direitos do Homem.

³⁹ Vide o artigo 2º da Convenção 87 da OIT.

⁴⁰ O Decreto-Lei nº 215-C/75 de 30 de Abril.

⁴¹ Vide, todavia, o conteúdo da nota 12.

⁴² Excluimos deliberadamente a CNA - Confederação Nacional da Agricultura e a Confederação Portuguesa das Pequenas e Médias Empresas. A primeira representa organizações agrícolas

- Confederação dos Agricultores de Portugal (CAP), representando associações de empresários agrícolas e cooperativas⁴³;
- Confederação da Indústria Portuguesa (CIP), representando associações regionais e sectoriais da indústria⁴⁴;
- Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (CCP), representando associações do comércio e, também, de outras actividades do sector terciário⁴⁵.

3.2.4. Comissões de trabalhadores (CT's).

À semelhança do que sucede com os sindicatos, a sua existência está expressamente prevista na CRP, conforme referido no subcapítulo 3.2.1.. Coexistem com os sindicatos dentro das empresas, só podendo ser constituída uma CT em cada empresa e beneficiando os seus membros da mesma protecção legal que a concedida aos delegados sindicais. A lei⁴⁶ permite a formação de comissões coordenadoras e, no caso de empresas com estabelecimentos geograficamente dispersos, a formação de subcomissões de trabalhadores.

É de salientar que a lei concede às CT's o direito:

- a exercer o controlo de gestão;
- a intervir na reorganização da actividade produtiva;
- a participar na elaboração de legislação laboral que respeite ao sector a que pertencem.

Nas empresas do sector empresarial do Estado as CT's têm o direito a estar representadas nos órgãos sociais e de gestão das mesmas.

de menor dimensão, incluindo agricultura familiar, não assumindo sempre características de organização patronal; e a segunda tem uma abrangência francamente reduzida.

⁴³ A CAP foi constituída em Novembro de 1975.

⁴⁴ A CIP foi constituída em 1974, logo após o 25 de Abril, Engloba, igualmente, associações não estritamente industriais como, por exemplo, a ELO - Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Económico e a Cooperação.

⁴⁵ A CCP foi constituída em Novembro de 1976.

3.3. Os parâmetros legais e contratuais da flexibilidade.

3.3.1. O que entender por legislação laboral e instrumentos de regulamentação das condições colectivas de trabalho (IRCT's).

Sob a designação genérica *legislação laboral* enquadrámos:

- toda a produção legislativa, regulamentar e outra de carácter decisório, proveniente do Estado⁴⁷;
- normas comunitárias em matéria laboral;
- direito internacional do trabalho;
- assentos do Supremo Tribunal de Justiça⁴⁸ e acórdãos dos tribunais⁴⁹.

Por sua vez, sob a designação genérica *instrumentos de regulamentação das condições colectivas de trabalho* (IRCT's) enquadrámos:

- convenções colectivas;
- acordos de adesão;
- decisões arbitrais;
- portarias de extensão;
- portarias de regulamentação do trabalho;
- deliberações de comissões paritárias.

Os IRCT's situam-se a um nível hierárquico inferior ao da legislação (em sentido lato)⁵⁰, não podendo contrariar normas legais imperativas nem estipular condições

⁴⁶ Lei nº 46/79 de 12 de Setembro.

⁴⁷ Leis (a começar pela CRP), decretos-leis, decretos legislativos regionais, decretos regulamentares, decretos regulamentares regionais, decretos, resoluções, portarias, despachos normativos.

⁴⁸ Dispõe o artigo 2º do Código Civil: “Nos casos declarados na lei, podem os tribunais fixar, por meio de assentos, *doutrina com força obrigatória geral* [o itálico é nosso]”. Trata-se de uma situação excepcional de criação de normas jurídicas: o Supremo Tribunal de Justiça, quando reunido *em plenário* ou em *pleno das secções* (cível, penal ou social), quando profira *assentos* (decisões do plenário ou do pleno das secções) respeitantes a questões omissas que nem sequer possam ser preenchidas pelo recurso à analogia, revelará uma nova norma jurídica.

⁴⁹ Um *acórdão* representa a decisão de um tribunal colectivo.

menos favoráveis para os trabalhadores do que as definidas pela lei⁵¹. Por sua vez, “As condições de trabalho fixadas por instrumento de regulamentação colectiva só podem ser reduzidas por novo instrumento de cujo texto conste, em termos expressos, o seu carácter globalmente mais favorável, ...”⁵². Finalmente, os contratos individuais de trabalho não podem contrariar os IRCT’s, salvo “...para estabelecer condições mais favoráveis para os trabalhadores”⁵³.

Começando pelas *convenções colectivas*, as mesmas englobam⁵⁴:

- contratos colectivos, “...entre associações sindicais e associações patronais; ...”;
- acordos colectivos, entre “...associações sindicais e uma pluralidade de entidades patronais para uma pluralidade de empresas; ...”;
- acordos de empresa, entre “...associações sindicais e uma só entidade patronal para uma só empresa”.

As *convenções colectivas* são vinculativas para as entidades patronais que as subscreverem e para as que estiverem inscritas nas associações patronais signatárias; bem como para os trabalhadores membros das associações sindicais que as subscreverem ou das que, por sua vez, sejam membros das associações sindicais signatárias⁵⁵.

⁵⁰ Citando o Decreto-Lei nº 49408 de 24 de Novembro de 1969 (regime jurídico do contrato individual de trabalho):

- “as fontes de direito superiores prevalecem sempre sobre as fontes inferiores, salvo na parte em que estas, sem oposição daquelas, estabelecem tratamento mais favorável para o trabalhador.” (artigo 13º, nº 1);
- “Os contratos de trabalho estão sujeitos, em especial, às normas legais de regulamentação do trabalho, às emitidas pelo Ministro ...dentro da competência que por lei lhe for atribuída, ...e às convenções colectivas de trabalho, segundo a indicada ordem de precedência.” (artigo 12º, nº 1).

⁵¹ Conforme o disposto pelas alíneas b) e c) do nº 1 do artigo 6º do Decreto-Lei nº 519-C1/79 de 29 de Dezembro.

⁵² Conforme o nº 1 do artigo 15º do Decreto-Lei nº 519-C1/79 de 29 de Dezembro.

⁵³ Conforme o nº 1 do artigo 14º do Decreto-Lei nº 519-C1/79 de 29 de Dezembro.

⁵⁴ As citações que se seguem constam do nº 3 do artigo 2º do Decreto-Lei nº 519-C1/79 de 29 de Dezembro.

⁵⁵ Em Portugal, as convenções colectivas são firmadas geralmente a nível de sector de actividade (verticais), embora possam ser firmadas por categoria profissional (horizontais).

Quanto aos *acordos de adesão*, representam um alargamento voluntário de convenções colectivas a outras entidades patronais e sindicais.

A *arbitragem* é uma das hipóteses de resolver conflitos colectivos de trabalho resultantes da celebração ou revisão de uma convenção colectiva. Cada uma das partes em presença - patronal e sindical - nomeia um árbitro e estes, posteriormente, nomeiam um terceiro árbitro. A *decisão arbitral* por eles emitida é vinculativa e tem o mesmo efeito que uma convenção colectiva. A arbitragem pode ser obrigatória⁵⁶:

- “... quando, tendo-se frustrado a conciliação ou a mediação, as partes não acordem, no prazo de dois meses a contar do termo daqueles processos, em submeter o conflito a arbitragem voluntária.”;
- “... mediante requerimento de qualquer das partes ou recomendação do Conselho Económico e Social.”;
- “Tratando-se de empresas públicas ou de capitais exclusivamente públicos⁵⁷, ...por recomendação do Conselho Económico e Social.”.

A *extensão* total ou parcial, a outros trabalhadores e entidades patronais, de convenções colectivas e decisões arbitrais é feita pelo Estado por via de *portarias de extensão*. Estas encontram o seu fundamento jurídico básico no princípio constitucional “para trabalho igual salário igual”⁵⁸. A extensão abrange duas situações tipificadas legalmente⁵⁹:

⁵⁶ Os itens que se seguem pertencem ao artigo 35º do Decreto-Lei nº 519-C1/79 de 29 de Dezembro, na redacção que lhe foi dada pelo Decreto-Lei nº 209/92 de 2 de Outubro.

⁵⁷ De acordo com o definido no artigo 48º, nº 2, do Decreto-Lei nº 260/76 de 8 de Abril, as sociedades de capitais públicos são “sociedades constituídas de acordo com a lei comercial, associando o Estado e outras entidades públicas dotadas de personalidade de direito público ou de direito privado”. Do ponto de vista do formalismo jurídico, a distinção essencial face às empresas públicas reside no facto de serem constituídas de acordo com a lei comercial; o que, em termos económicos, pressupõe uma maior independência face ao poder de Estado.

⁵⁸ Artigo 59º, nº 1, alínea a) da CRP.

⁵⁹ Conforme o disposto nos nº 1 e 2 do artigo 29º do Decreto-Lei nº 519-C1/79 de 29 de Dezembro.

- uma, em que os trabalhadores exercem a mesma profissão ou profissão análoga e as entidades patronais pertencem ao mesmo sector económico, situando-se ambos na área geográfica e no âmbito dos IRCT's supracitados embora originariamente não abrangidos pelos mesmos;
- outra, em que os trabalhadores exercem a mesma profissão ou profissão análoga e as entidades patronais pertencem ao mesmo sector económico; mas, situando-se fora da área geográfica abrangida pela convenção colectiva e não existindo nessa área associações sindicais e patronais representativas.

As *portarias de regulamentação do trabalho* representam igualmente uma intervenção do Estado:

- onde não existam entidades sindicais ou patronais;
- quando as entidades supra se recusarem a negociar ou existam práticas manifestamente dilatórias;
- onde não seja possível recorrer à portaria de extensão por falta de analogia em termos de domínio de actividade.

Finalmente, as *deliberações das comissões paritárias*, comissões formadas aquando da elaboração das convenções colectivas e destinadas a interpretar e aplicar as mesmas, são igualmente vinculativas desde que unânimes. Aqui, não se trata de obter um acordo que institua uma convenção colectiva; mas, apenas, obter um acordo sobre o conteúdo e a aplicação das convenções colectivas existentes.

Intervêm, igualmente, na regulamentação das condições colectivas de trabalho os *regulamentos internos* e os *costumes próprios da profissão e da empresa*⁶⁰; na condição destes últimos não contrariarem legislação laboral e IRCT's vigentes. Em relação aos primeiros, é obrigatória a sua aprovação pelo Ministério responsável pela área laboral.

⁶⁰ Citando o nº 2 do artigo 12º do Decreto-Lei nº 49408 de 24 de Novembro de 1969 (regime jurídico do contrato individual de trabalho): "Desde que não contrariem as normas acima indicadas e não sejam contrários aos princípios da boa-fé, serão atendíveis os usos da profissão do trabalhador e das empresas, salvo se outra coisa for convencionada por escrito."

3.3.2. O enquadramento legal da flexibilidade.

3.3.2.1. Introdução.

Reportando à sistematização de Rodrigues (Janeiro 1988), logo após o 25 de Abril de 1974 a *relação salarial* tornou-se característica de uma *regulação monopolista*⁶¹. Ora, num primeiro período (1974-1975) verificou-se uma atitude defensiva das entidades patronais em geral face a esta situação⁶²; mas, após este período, seguiu-se uma rejeição dessa relação salarial, apoiada pelo poder político vigente⁶³. Ainda conforme Rodrigues (*op. cit.*):

...ao nível macro, estas diferenças [entre as empresas, os sectores de actividade, as regiões, as convenções colectivas, em termos de assimilar as reformas da relação salarial introduzidas após o 25 de Abril de 1974] traduzem-se por dificuldade de encadeamento de uma regulação de tipo monopolista por parte do sistema económico português, dificuldade que, desde os anos 60, vem demonstrando quão estreitas são as vias de desenvolvimento para um país inserido na periferia europeia.
(*op. cit.*, p. 18)

Seguindo de perto a autora em apreço, a dificuldade em assimilar a nova relação salarial - e, daí, a rejeição da mesma - resulta:

- da inexistência de correspondentes processos de transformação ao nível dos sistemas organizacionais e dos processos de produção, geradores de ganhos de

⁶¹ "...no que respeita a configuração da relação salarial, depois do eclodir de um novo modo dominante de gestão da mão-de-obra do tipo "monopolista", ..." (Rodrigues, Janeiro 1988, p. 16). Em relação ao significado destes conceitos vide subcapítulos 2.2.1.1. e 2.2.1.2..

⁶² Rodrigues (*op. cit.*) considera que no período abrangendo os anos entre 1974 e 1977 "...o sistema de emprego reagiu primeiro sobretudo por acomodação ..." (*op. cit.*, p. 16). Em nossa opinião, o referido período restringe-se aos anos de 1974-1975 e, mais do que "acomodação", cremos ser adequado o uso da expressão "atitude defensiva"; resultante, também, do receio das consequências advindas de qualquer outro tipo de actuação.

⁶³ Sobre a situação portuguesa actual em termos de relações laborais vide o excelente texto de Rodrigues (1997).

produtividade que permitissem a valorização do capital sem contenção dos salários reais⁶⁴;

- da evolução pouco favorável do padrão da especialização produtiva⁶⁵;
- do desequilíbrio crónico ao nível da balança comercial, implicando a necessidade de desvalorizar o escudo; do que resultou uma dificuldade acrescida à expansão do investimento⁶⁶ e à valorização da força de trabalho;
- da crise de hegemonia política.

No que concerne o último aspecto supracitado, na segunda metade dos anos 80 a “crise” terminou, na sequência da melhoria da situação socio-económica portuguesa, decorrente do retomar da dinâmica dos países com os quais Portugal vem mantendo maiores relações económicas e da chegada de fundos estruturais provenientes das Comunidades Europeias; tendo sido possível, então, introduzir no sistema de relações laborais aquilo que foi designado como o *pacote laboral de 1989*: a primeira grande investida legislativa coordenada em termos de flexibilidade laboral.

O *pacote laboral de 1989* inclui: o Decreto-Lei nº 64-A/89 de 27 de Fevereiro - regimes de cessação do contrato individual de trabalho e da contratação a termo; o Decreto-Lei nº 64-B/89 de 27 de Fevereiro - regras processuais do regime de suspensão e redução da prestação de trabalho (*lay-off*); o Decreto-Lei nº 358/89 de 17 de Outubro - regime do trabalho temporário. Citando Carvalho (1997, p. 79), “A introdução integrada de medidas de flexibilização do mercado de trabalho inicia-se, pois, com as leis de 1989...”.

Seguiu-se-lhe o Acordo Económico e Social de Outubro de 1990, que deu lugar a correspondentes medidas legislativas - entre as quais avulta o *pacote laboral de 1991*.

⁶⁴ Reportando a Lopes (1997), em Portugal (1979-1995) verificou-se um aumento da remuneração média real por trabalhador (bruta) a um ritmo inferior ao do aumento da produtividade. Para o período 1973-1979 a relação foi inversa.

⁶⁵ Ao fim e ao cabo, reflecte a constatação da inexistência de uma reestruturação produtiva minimamente relevante.

⁶⁶ A aquisição dos bens de investimento passa grandemente pela importação dos mesmos.

O pacote laboral de 1991 inclui: o Decreto-Lei nº 396/91 de 16 de Outubro - regime de trabalho dos menores; o Decreto-Lei nº 397/91 de 16 de Outubro - regimes de férias e licença sem retribuição; o Decreto-Lei nº 398/91 de 16 de Outubro - regimes de trabalho normal e suplementar; o Decreto-Lei nº 400/91 de 16 de Outubro - regime do despedimento por inadaptação do trabalhador; o Decreto-Lei nº 402/91 de 16 de Outubro - salários em atraso; o Decreto-Lei nº 403/91 de 16 de Outubro - duração do período experimental de trabalho; o Decreto-Lei nº 404/91 de 16 de Outubro - trabalho em regime de comissão de serviço. Contudo, outra legislação decorreu do Acordo Económico e Social de Outubro de 1990, nomeadamente: o Decreto-Lei nº 261/91 de 25 de Julho - regime jurídico da situação de pré-reforma; o Decreto-Lei nº 291/91 de 10 de Agosto - medidas complementares de protecção social nos casos de declaração de sectores de actividade económica em reestruturação; o Decreto-Lei nº 440/91 de 14 de Novembro - regime jurídico do trabalho no domicílio; o Decreto-Lei nº 441/91 de 14 de Novembro - segurança, higiene e saúde no trabalho; o Decreto-Lei nº 209/92 de 2 de Outubro - regime jurídico das relações colectivas de trabalho; o Decreto-Lei nº 210/92 de 2 de Outubro - *lay-off*.

“O marco seguinte na introdução de medidas de flexibilização do mercado de trabalho surge com a assinatura, em Janeiro de 1996, do Acordo de Concertação Social de Curto Prazo” (Carvalho, 1997, p. 83) e com a assinatura do Acordo de Concertação Estratégica, no final de 1996.

No âmbito dos temas constantes do Acordo de Concertação Social de Curto Prazo engloba-se essencialmente a seguinte legislação superveniente: o Decreto-Lei nº 57/96 de 22 de Maio - subsídio de desemprego e subsídio social de desemprego; os Decretos-Leis nº 34/96 de 18 de Abril e nº 47/96 de 15 de Maio - apoio ao emprego de jovens à procura do primeiro emprego e de desempregados de longa duração; o Decreto-Lei nº 88/96 de 3 de Julho - subsídio de Natal; a Lei nº 21/96 de 23 de Julho - redução e flexibilidade do período normal de trabalho e polivalência dos trabalhadores; a Lei nº 38/96 de 31 de Agosto - regimes da cessação do contrato de trabalho por mútuo acordo, da rescisão por iniciativa do trabalhador e da alegação justificativa da celebração do contrato a termo; os Decretos-Leis nº 48/96 de 15 de Maio e nº 216/96 de 20 de Novembro e as Portarias nº 153/96 e nº 154/96 de 15 de Maio - horários de funcionamento dos estabelecimentos comerciais.

No âmbito dos temas constantes do Acordo de Concertação Estratégica engloba-se essencialmente a seguinte legislação superveniente: a Portaria nº 268/97 de 18 de Abril - normas de funcionamento dos estágios profissionais e apoio aos mesmos; o Decreto-Lei nº 115/97 de 12 de Maio - criação do Instituto para a Inovação da Formação; a Lei nº 100/97 de 13 de Setembro - regime jurídico dos acidentes de trabalho e doenças profissionais; a Lei nº 105/97 de 13 de Setembro - direito à igualdade no trabalho e no emprego; a Lei nº 18/98 de 28 de Abril - protecção da maternidade e da paternidade; a Lei nº 20/98 de 12 de Maio - regime do trabalho de estrangeiros.

Mesmo assim, reportando a um estudo de Grubb & Wells (1993), Portugal era o país da União Europeia com maiores restrições à flexibilidade laboral *impostas pelas regulamentações laborais*. Em termos de indicador sintético seguiam-se, por esta ordem, a Grécia e a Espanha; e no extremo oposto, líder da flexibilidade, surgia o Reino Unido.

Decompondo o indicador sintético nos seus elementos constitutivos, em termos:

- das limitações impostas pelas regulamentações dos contratos a prazo;
- do rigor da regulamentação das agências de trabalho temporário;
- da duração máxima do tempo de trabalho normal;

a situação de Portugal era, todavia, razoavelmente ou bastante flexível. Assim, entre 11 países, por ordem crescente de flexibilidade:

- no primeiro caso era o 6º (existem 5 países caracterizados por maior flexibilidade)⁶⁷;
- no segundo caso era o 5º (existem 6 países caracterizados por maior flexibilidade);
- no terceiro caso era o 9º (existem 2 países caracterizados por maior flexibilidade).

Contudo, em termos dos aspectos a seguir discriminados a situação de Portugal surgia como relativamente inflexível:

- de rigor da regulamentação dos despedimentos⁶⁸;
- do número máximo de horas extraordinárias permitidas;
- do tempo mínimo de repouso semanal concedido⁶⁹;

⁶⁷ Apesar de tudo, considerada insuficiente pelas entidades patronais: leia-se as intervenções do Eng.º Nogueira Simões (CIP) e do Eng.º Vasco da Gama (CCP) no seminário promovido pelo Conselho Económico e Social e pela APERT - Associação Portuguesa para o Estudo das Relações de Trabalho, em 1997, subordinado ao tema "flexibilidade e relações de trabalho".

⁶⁸ O aumento da flexibilidade nesta área é uma das exigências da CIP: leia-se as declarações do Eng.º Nogueira Simões no seminário referido na nota 67.

⁶⁹ O aumento da flexibilidade nesta área é uma das exigências da CCP: leia-se as declarações do Eng.º Vasco da Gama no seminário referido na nota 66.

- das limitações ao trabalho nocturno⁷⁰.

Posteriormente, um estudo da OCDE⁷¹ revelou, relativamente ao final dos anos 90, que Portugal continuava a ser o país da União Europeia dotado da legislação laboral mais rigorosa, seguido da Grécia e da Itália; mantendo-se o Reino Unido como o líder da flexibilidade⁷².

Os estudos supracitados basearam-se no conteúdo da legislação laboral de cada um dos Estados em apreço. Ora, a comparação desse conteúdo com a realidade social no domínio das relações laborais não tem sido, necessariamente, pacífica. Assim, a título de exemplo, reportando a Portugal e a um outro estudo, este elaborado pelo Gabinete de Sociologia do Trabalho do Ministério para a Qualificação e o Emprego (Rodrigues, 1997), versando as novas formas de trabalho, na opinião das organizações sindicais contactadas por esta instituição a *precariedade dos vínculos laborais* resulta essencialmente:

1. *do não cumprimento das leis vigentes, por parte do patronato* (portanto, uma fuga à legislação laboral, ao Direito do Trabalho);
2. da concentração do capital;
3. *da permissividade da política governamental face ao não cumprimento das leis vigentes, por parte do patronato.*

Corroborando o ponto 3. supracitado, o Coordenador Nacional da CGTP-IN afirmava:

...as empresas procuram responder aos problemas da competitividade, sobretudo à custa da mão-de-obra. A situação económica, social e política permite, ou tem permitido, esta opção e parece que vai continuar a permitir nos tempos mais próximos.
(Carvalho da Silva, 1997, p. 25)

⁷⁰ Idem nota anterior.

⁷¹ OCDE (Junho 1999).

⁷² O estudo da OCDE considerou a legislação laboral referente: ao despedimento individual; ao contrato a termo e ao trabalho temporário; ao despedimento colectivo.

Concluindo o estudo em apreço, a relatora do mesmo refere que, seja por força da legislação seja à margem da mesma, "...as novas formas de trabalho raramente são voluntárias mas o resultado de uma forma de pressão sobre um mercado onde há muita mão-de-obra disponível" (Rodrigues, *op. cit.*, p. 19). No entanto, na contribuição fornecida para este estudo a Inspeção Geral do Trabalho (IGT) constata que, da parte dos trabalhadores, se verifica frequente apatia ou conivência com a sua situação de precariedade laboral devido:

1. ao entendimento de que os empregos em causa são "de passagem";
2. ao medo de represálias, grandemente potenciadas pela precariedade do vínculo;
3. ao que, por nossa iniciativa, designamos por *oportunismo míope*, nomeadamente no que respeita à conivência com situações de fuga ao desconto para a Segurança Social.

Do balanceamento das posições supracitadas, ainda citando Rodrigues (*op. cit.*, p. 12), "Os sindicatos prevêem o crescimento de situações de tensão social a médio prazo...".

O contexto temporal acima referido - que se inicia em *25 de Abril* - é o apropriado para compreender a evolução e o estado presente da flexibilidade laboral. Foi neste contexto que se produziu a legislação relevante para o presente trabalho, cuja análise em concreto constitui o objecto dos subcapítulos seguintes⁷³.

3.3.2.2. Flexibilidade numérica.

Conforme definido no subcapítulo 2.1.2.2., a flexibilidade numérica radica na possibilidade de os dirigentes empresariais definirem quantos e quais os trabalhadores ao seu dispor. No âmbito do presente subcapítulo será analisado o percurso evolutivo da legislação referente aos seguintes aspectos laborais com

impacto na flexibilidade numérica: contrato a termo; despedimento (individual e colectivo); idade de reforma por velhice, pré-reforma e reforma antecipada; trabalho ao domicílio; trabalho temporário; comissão de serviço.

§.1. contrato a termo.

O artigo 10º do Decreto-Lei nº 49408 de 24 de Novembro de 1969 já contemplava a figura jurídica do contrato individual de trabalho a termo, *certo e incerto*, embora lhe reservasse um lugar manifestamente excepcional⁷⁴. Pouco mais de dois anos após o 25 de Abril de 1974, o Decreto-Lei nº 781/76 de 28 de Outubro revogou o supracitado artigo, permitiu a existência de contratos a termo - desde que o mesmo fosse *certo* - e tornou-os potencialmente mais aplicáveis ao possibilitar a sua renovação até ao máximo de três anos⁷⁵. Este diploma representou o primeiro passo do movimento legislativo pós-25 de Abril de 1974 visando a flexibilidade laboral⁷⁶; tendo sido alterado pelo Decreto-Lei nº 64-A/89 de 27 de Fevereiro,

⁷³ A legislação enunciada nos subcapítulos seguintes não é, necessariamente, *toda* a que releva para efeito de análise dos parâmetros legais da flexibilidade laboral mas, apenas, a que tem impacto (mais) imediato.

⁷⁴ Vejamos o texto do Decreto-Lei nº 49408 de 24 de Novembro de 1969:

- “O contrato de trabalho considera-se celebrado sem prazo, na falta de estipulação escrita e se o contrário não resultar da natureza do trabalho ou dos usos.” (artigo 10º, nº 1);
- “O contrato passará a considerar-se sem prazo, salvo se as partes outra coisa houverem disposto, por escrito, quando o trabalhador continuar ao serviço da entidade patronal para além do prazo, certo ou incerto, a que o mesmo contrato esteja sujeito.” (artigo 10º, nº 2);
- “O trabalhador só pode ser admitido com carácter sazonal em actividades assim classificadas pelo Instituto Nacional do Trabalho e Previdência, ...” (artigo 11º, nº 2);
- “O trabalhador admitido com carácter eventual adquire, de pleno direito, ao fim de seis meses de trabalho consecutivo, a qualidade de permanente, ...” (artigo 11º, nº 3).

Posteriormente, o Decreto-Lei nº 372-A/75 de 16 de Julho definiu que no prazo de três meses seria publicada nova legislação sobre o contrato de trabalho a termo.

⁷⁵ Uma das principais reivindicações da CIP tem sido a da prorrogação dos contratos a termo certo para além do actual prazo de três anos consecutivos. Vide, sobre este assunto, por exemplo, Simões (1997).

⁷⁶ Vide Carvalho (*op. cit.*). A principal justificação apresentada pelo governo para a publicação do Decreto-Lei nº 781/76 de 28 de Outubro foi a de que o mesmo iria implicar, a breve trecho, o aumento da taxa de emprego.

altura em que foram tipificadas as situações passíveis de contrato a termo e acrescentada a figura jurídica do *contrato a termo incerto*. Finalmente, por via da Lei nº 38/96 de 31 de Agosto, tornou-se obrigatório mencionar *concretamente* os “factos e circunstâncias” (*sic*) motivadoras da celebração de contratos a termo⁷⁷.

Em resumo:

- o Decreto-Lei nº 781/76 traduziu-se num acréscimo da flexibilidade;
- o Decreto-Lei nº 64-A/89, ao tipificar as situações passíveis de contrato a termo, reduziu a flexibilidade mas, simultaneamente, aumentou-a ao acrescentar a figura jurídica do contrato a termo incerto;
- finalmente, a Lei nº 38/96 traduziu-se numa redução da flexibilidade.

§.2. despedimento (individual e colectivo).

No que respeita a facilidade de *despedimento individual*, tomando como base o diploma legal vigente antes do 25 de Abril de 1974 - o Decreto-Lei nº 49408 de 24 de Novembro de 1969⁷⁸ - as principais alterações introduzidas pela legislação publicada a seguir à acção militar - os Decretos-Leis nº 292/75 de 16 de Junho e nº 372-A/75 de 16 de Julho - foram as seguintes:

- fim da possibilidade de (1) denúncia do contrato de trabalho por parte da entidade patronal com pré-aviso, bem como do (2) despedimento sem justa

⁷⁷ Apesar de todo este refinamento da formulação jurídica, Rodrigues (1997) refere que a Inspeção Geral do Trabalho (IGT) vem detectando frequentes subversões ao conceito de trabalho a termo. Assim, de acordo com a *apport* fornecido pela IGT para o estudo em apreço, versando os contratos a termo, verifica-se a existência generalizada de trabalhadores com contrato a termo certo, para funções que não têm termo certo.

⁷⁸ Após o 25 de Abril de 1974 continuou em vigor o regime jurídico do despedimento individual contido no Decreto-Lei nº 49408 de 24 de Novembro de 1969, até à publicação do Decreto-Lei nº 292/75 de 16 de Junho e, posteriormente, do Decreto-Lei nº 372-A/75 de 16 de Julho.

causa nem aviso prévio mas mediante indemnização; apenas se mantendo a possibilidade de (3) despedimento com justa causa⁷⁹;

- reintegração do trabalhador na empresa em caso de despedimento ilícito, só havendo lugar à indemnização face à recusa do mesmo em ser reintegrado⁸⁰;
- alargamento do conceito de justa causa de despedimento no que concerne a vertente não disciplinar - o denominado *motivo atendível*, associado nomeadamente à extinção do posto de trabalho ou à incapacidade de o trabalhador se ajustar às modificações tecnológicas relacionadas com o mesmo⁸¹;
- explicitação dos termos do processo disciplinar conducente à determinação da existência de justa causa⁸².

Tomando agora como base a redacção inicial do Decreto-Lei nº 372-A/75 de 16 de Julho e abstraindo de legislação respeitante a situações especiais - por exemplo, o contrato de serviço doméstico - a evolução foi a seguinte:

- o despedimento individual por extinção do posto de trabalho, eliminado pelo Decreto-Lei nº 84/76 de 28 de Janeiro, foi reposto pelo Decreto-Lei nº 64-A/89 de 27 de Fevereiro⁸³;

⁷⁹ Comparar o artigo 98º, nº 1 e 2, do Decreto-Lei nº 49408 de 24 de Novembro de 1969 com o artigo 4º, nº 1, do Decreto-Lei nº 372-A/75 de 16 de Julho. O Decreto-Lei nº 292/75 de 16 de Junho já havia tomado idêntica atitude, embora a título transitório - tratou-se de uma medida suspensiva da legislação vigente - até à publicação de um diploma legal definitivo sobre a matéria "despedimento".

⁸⁰ Comparar o artigo 98º, nº 2 do Decreto-Lei nº 49408 de 24 de Novembro de 1969 com o artigo 12º, nº 1, 2 e 3 do Decreto-Lei nº 372-A/75 de 16 de Julho. Ao fim e ao cabo, o primeiro diploma permitia sempre à entidade patronal "livrar-se" imediatamente do trabalhador - haveria apenas o "incómodo" do pagamento de uma indemnização, caso não existisse justa causa.

⁸¹ Capítulo V do Decreto-Lei nº 372-A/75 de 16 de Julho. O artigo 102º, alínea a) do Decreto-Lei nº 49408 de 24 de Novembro de 1969 já contemplava o despedimento com justa causa verificando-se "A manifesta inaptidão do trabalhador para as funções ajustadas".

⁸² O preâmbulo e o artigo 31º do Decreto-Lei nº 49408 de 24 de Novembro de 1969 já referiam a existência de processo disciplinar mas sem explicitar minimamente os termos do mesmo.

⁸³ Conforme refere Rodrigues (1997), enunciando posições da Inspeção Geral do Trabalho (IGT), a extinção dos postos de trabalho por tempo indeterminado - logo, despedimento - é por vezes acompanhada do nascimento de pequenas empresas pertencentes à mesma entidade

- o despedimento individual “por manifesta inaptidão e impossibilidade de preparação do trabalhador para as modificações tecnológicas que afectem o posto de trabalho”⁸⁴, eliminado pelo Decreto-Lei nº 84/76 de 28 de Janeiro, foi repostado pelo Decreto-Lei nº 400/91 de 16 de Outubro;
- o número de comportamentos tipificados, motivadores de despedimento individual com justa causa, após redução por via do Decreto-Lei nº 84/76 de 28 de Janeiro, foi novamente aumentado pelo Decreto-Lei nº 841-C/76 de 7 de Dezembro⁸⁵;
- o afastamento gradual da intervenção dos sindicatos na análise dos despedimentos individuais com alegação de justa causa, iniciado com o Decreto-Lei nº 84/76 de 28 de Janeiro, foi finalizado com a Lei nº 48/77 de 11 de Julho, que remeteu tal intervenção para a comissão de trabalhadores⁸⁶;
- o prazo para os representantes dos trabalhadores se pronunciarem sobre o despedimento individual com alegação de justa causa, após aumento por via do Decreto-Lei nº 84/76 de 28 de Janeiro⁸⁷, foi reduzido para dois dias por via do Decreto-Lei nº 841-C/76 de 7 de Dezembro, vindo novamente a ser aumentado para cinco dias úteis pelo Decreto-Lei nº 64-A/89 de 27 de Fevereiro;

patronal, para onde transitam os trabalhadores, para o exercício das mesmas funções, mas agora com contrato a termo. A este propósito, cremos justificado referir outra contribuição da Inspeção Geral do Trabalho para o estudo supracitado, de que Rodrigues é relatora, constatando a existência generalizada de trabalhadores juridicamente independentes, em funções subordinadas (o denominado *falso trabalho independente*).

⁸⁴ Redacção da alínea b) do nº 3 do artigo 14º do Decreto-Lei nº 372-A/75 de 16 de Julho. Este diploma legal considerou também como motivo atendível de despedimento - desde que invocado entre o termo do período experimental e os primeiros sessenta dias de vigência do contrato - “a inaptidão do trabalhador para o posto de trabalho ou cargo para que foi contratado” (artigo 28º, nº 2); cláusula que viria a ser revogada pelo Decreto-Lei nº 84/76 de 28 de Janeiro. Já o Decreto-Lei nº 49408 de 24 de Novembro de 1969 considerava como justa causa de despedimento “A manifesta inaptidão do trabalhador para as funções ajustadas” (artigo 102º).

⁸⁵ Entre outras coisas, este último diploma reintroduziu o *desinteresse repetido pelo trabalho* e introduziu a *redução anormal da produtividade* como razões de despedimento com justa causa, razões estas propícias a grande subjectividade de interpretação.

⁸⁶ A qual, muitas vezes, não existe (veja-se o caso das PME’s).

⁸⁷ De cinco para oito dias.

- o “prazo de reflexão” da entidade patronal - entre o recebimento do parecer dos representantes dos trabalhadores e a decisão sobre o despedimento individual com alegação de justa causa - foi reduzido de quinze para dez dias pelo Decreto-Lei nº 841-C/76 de 7 de Dezembro e foi eliminado pela Lei nº 48/77 de 11 de Julho;
- a suspensão do trabalhador após receber a nota de culpa foi permitida pelo Decreto-Lei nº 841-C/76 de 7 de Dezembro e, embora restringida esta permissão a alguns casos por via da Lei nº 48/77 de 11 de Julho, foi novamente permitida na íntegra pelo Decreto-Lei nº 64-A/89 de 27 de Fevereiro⁸⁸;
- a isenção de algumas formalidades no processo de despedimento individual com alegação de justa causa, levado a cabo em empresas com menos de vinte trabalhadores, passou a ser permitida pelo Decreto-Lei nº 64-A/89 de 27 de Fevereiro;
- uma das circunstâncias atenuantes da “justa causa de despedimento”, que consistia em o processo disciplinar ter sido instaurado para além de trinta dias após a verificação ou tomada de conhecimento do comportamento do trabalhador, foi revogada pelo Decreto-Lei nº 64-A/89 de 27 de Fevereiro;
- por via do Decreto-Lei nº 64-A/89 de 27 de Fevereiro, em caso de ilicitude do despedimento individual com alegação de justa causa, os eventuais rendimentos auferidos pelo trabalhador desde a data do despedimento até à data da sentença judicial declarando essa ilicitude passaram a ser deduzidos às remunerações a receber da entidade que despediu, referentes ao período compreendido entre aquelas datas^{89/90};

⁸⁸ A CIP pronunciou-se vigorosamente a favor da permissão, na íntegra, da faculdade de suspender o trabalhador após este receber a nota de culpa.

⁸⁹ A CIP pronunciou-se vigorosamente a favor da possibilidade de proceder a esta dedução.

⁹⁰ Este aspecto representa um acréscimo da *flexibilidade numérica* na medida em que, face à menor penalização financeira decorrente de uma eventual declaração judicial da ilicitude do despedimento, o dirigente empresarial não se sente tão constrangido em despedir; embora se veja na necessidade de provar que o trabalhador obteve, entretanto, remunerações e qual o montante das mesmas.

- a protecção dos representantes dos trabalhadores, consagrada na Lei nº 68/79 de 9 de Outubro, praticamente desapareceu no texto do Decreto-Lei nº 64-A/89 de 27 de Fevereiro;
- o “período experimental” - durante o qual o trabalhador pode ser despedido sem aviso prévio, sem necessidade de invocação de justa causa e sem direito a indemnização - foi alargado pelo Decreto-Lei nº 64-A/89 de 27 de Fevereiro (para os contratos sem termo e a termo) e, ainda mais, pelo Decreto-Lei nº 403/91 de 16 de Outubro (para os contratos sem termo)⁹¹.

Em resumo:

A transição de regime político implicou maiores restrições no que concerne o despedimento por parte da entidade patronal, quer em termos das possibilidades legais de o implementar quer em termos da sua formalização.

Analisando globalmente os itens supra referentes ao período pós-25 de Abril de 1974 constatamos que, após as restrições impostas pelo Decreto-Lei nº 84/76, se verificou uma liberalização dos despedimentos individuais - logo, maior flexibilidade numérica - iniciada com o Decreto-Lei nº 841-C/76 e com a Lei nº 48/77 e acentuada com os Decretos-Leis nº 64-A/89, nº 400/91 e nº 403/91⁹².

⁹¹ O Decreto-Lei nº 372-A/75 de 16 de Julho fixou o *período experimental* em quinze dias, prorrogáveis:

- até sessenta dias, constatando-se a inaptidão do trabalhador para o posto de trabalho ou cargo respectivo, invocando o regime do despedimento “com base em motivo atendível”;
- até seis meses, por contrato individual ou colectivo, no caso de “...cargos ou postos de trabalho em que, pela sua alta complexidade técnica ou elevado grau de responsabilidade, só seja possível determinar a aptidão do trabalhador após um período maior de vigência do contrato...” (artigo 28º, nº 3).

O Decreto-Lei nº 64-A/89 de 27 de Fevereiro aumentou o período experimental genérico, no caso de contratos sem termo, para sessenta dias. Finalmente, por via do Decreto-Lei nº 403/91 de 16 de Outubro, o período experimental da generalidade dos trabalhadores foi fixado em sessenta dias; mas, para empresas com 20 ou menos trabalhadores, para trabalhadores exercendo cargos de elevada complexidade técnica e para trabalhadores de direcção e quadros superiores, o período experimental foi fixado em 90, 180 e 240 dias, respectivamente.

⁹² No âmbito do ataque da CIP à legislação laboral, sobressai nitidamente o regime do despedimento individual, incluindo o dos representantes dos trabalhadores, acusado de ser

Por sua vez, no respeitante à facilidade de *despedimento colectivo*, tomando novamente como ponto de partida o Decreto-Lei nº 372-A/75 (agora, com a redacção que lhe foi atribuída pelo Decreto-Lei nº 84/76 de 28 de Janeiro)⁹³, o Decreto-Lei nº 64-A/89 de 27 de Fevereiro introduziu três medidas *permissivas*, traduzidas na supressão:

- da ingerência do ministro responsável pela pasta dos assuntos laborais, a fim de evitar ou reduzir estes despedimentos;
- dos critérios sociais de selecção dos trabalhadores despedidos;
- da preferência concedida aos trabalhadores despedidos, em caso de nova admissão de mão-de-obra na empresa.

Em 1999 o regime vigente incorporou alterações *de carácter restritivo*, por via da Lei nº 32/99 de 18 de Maio, das quais realçamos as seguintes:

- aumentaram os elementos que acompanham a comunicação do intuito de despedir⁹⁴;
- o recebimento de compensação pecuniária por motivo de despedimento colectivo deixou de representar aceitação do mesmo por parte do trabalhador⁹⁵;

demasiado restritivo. Mesmo após todas as alterações efectuadas, de carácter permissivo, o referido ataque não mostra sinais de abrandamento.

⁹³ A primeira legislação sobre o despedimento colectivo publicada após o 25 de Abril de 1974 foi o Decreto-Lei nº 783/74 de 31 de Dezembro, sendo o Decreto-Lei nº 84/76 de 28 de Janeiro pouco mais do que uma simples cópia do mesmo. Referimos apenas que, em relação ao Decreto-Lei nº 84/76 de 28 de Janeiro, o diploma de 1974 tornava-se gravoso na medida em que atribuía menor indemnização aos trabalhadores despedidos (para o efeito, confronte-se o artigo 20º do Decreto-Lei nº 84/76 de 28 de Janeiro com os artigos 8º do Decreto-Lei nº 783/74 de 31 de Dezembro e 107º do Decreto-Lei nº 49408 de 24 de Novembro de 1969). Este facto resultou, apenas, de em 1974 ainda não haver sido alterada a legislação sobre o despedimento individual e, paralelamente, ser justo utilizar um critério de indemnização uniforme para os dois tipos de despedimento.

⁹⁴ Tornou-se obrigatório indicar:

- o período de tempo no decurso do qual se pretende efectuar o despedimento;
- o método de cálculo de eventual compensação a conceder aos trabalhadores alvo de despedimento, para além das compensações legais e convencionais.

(vide o artigo 17º do Decreto-Lei nº 64-A/89 de 27 de Fevereiro, na formulação que lhe foi atribuída pela Lei nº 32/99 de 18 de Maio).

- pôde ser requerida, pelos trabalhadores, a suspensão judicial do despedimento, também no caso de serem “...declarados improcedentes os fundamentos invocados [pela entidade patronal, para efectuar o despedimento]”⁹⁶; e não apenas por motivos de índole processual.

§.3. idade de reforma por velhice, pré-reforma e reforma antecipada.

A redução da idade de reforma por velhice ou a possibilidade de pré-reforma implicam uma conseqüente redução da vida activa da pessoa (*ceteris paribus*) e, na perspectiva do dirigente empresarial, por qualquer destas vias acresce a possibilidade de renovar ou reduzir o quadro de trabalhadores da empresa. Logo, aumenta a flexibilidade laboral na sua vertente numérica.

No que se refere à *idade normal de reforma por velhice* dos abrangidos pela Caixa Nacional de Pensões, o Decreto-Lei nº 45266 de 23 de Setembro de 1963 fixou-a nos sessenta e cinco anos. Posteriormente, pela Portaria nº 476/73 de 12 de Julho, foi atribuído às mulheres o direito de reforma aos sessenta e dois anos, sem necessidade de exame médico. Finalmente, o Decreto-Lei nº 329/93 de 25 de Setembro repôs a situação inicial: sessenta e cinco anos, para ambos os sexos.

O Decreto-Lei nº 261/91 de 25 de Julho instituiu o regime jurídico da *pré-reforma*, entendido como “...situação de suspensão ou redução da prestação de trabalho em

⁹⁵ De acordo com o nº 3 do artigo 23º do Decreto-Lei nº 64-A/89 de 27 de Fevereiro, “O recebimento pelo trabalhador da compensação a que se refere o presente artigo vale como aceitação do despedimento”.

⁹⁶ Artigo 24º, nº 1, alínea e) do Decreto-Lei nº 64-A/89 de 27 de Fevereiro. Ou seja, se o trabalhador considerar inadequadas as razões técnico-económicas invocadas pela entidade patronal para efectuar o despedimento pode solicitar a suspensão do mesmo; enquanto, anteriormente, a neutralização dos efeitos do despedimento com base neste argumento exigia a impugnação do mesmo.

que o trabalhador com idade igual ou superior a 55 anos mantém o direito a receber da entidade empregadora uma prestação pecuniária mensal até à data ...”⁹⁷;

- da passagem à situação de pensionista por limite de idade ou invalidez;
- do regresso ao pleno exercício de funções;
- da cessação do contrato de trabalho.

No que concerne a *antecipação da reforma por velhice*, três diplomas legais estabeleceram a possibilidade de a mesma ser atribuída aos sessenta anos de idade:

- o Decreto-Lei nº 261/91 de 25 de Julho, em alternativa ao acordo de pré-reforma, em circunstâncias especiais⁹⁸;
- o Decreto-Lei nº 79-A/89 de 13 de Março, na sequência de desemprego involuntário e após esgotamento do período de concessão do subsídio de desemprego⁹⁹;
- o Decreto-Lei nº 329/93 de 25 de Setembro, para além de manter a concessão vinda do Decreto-Lei nº 79-A/89 de 13 de Março, acrescentou-lhe a antecipação nos caso de “... actividades profissionais específicas, designadamente das que impliquem penosidade especial e daquelas que, por razões conjunturais, mereçam protecção específica”¹⁰⁰.

Finalmente, o Decreto-Lei nº 9/99 de 8 de Janeiro e o Decreto-Lei nº 119/99 de 14 de Abril permitiram a antecipação para os cinquenta e cinco anos:

⁹⁷ Artigo 3º do Decreto-Lei nº 261/91 de 25 de Julho. “A prestação de pré-reforma inicialmente fixada, actualizável nos termos do número seguinte, não pode ser inferior a 25% da última remuneração auferida pelo trabalhador nem superior a esta remuneração.” (artigo 6º, nº 1 do Decreto-Lei nº 261/91 de 25 de Julho).

⁹⁸ “Sempre que o acordo de pré-reforma se enquadre em medidas de recuperação de empresas declaradas em situação económica difícil ao abrigo do Decreto-Lei nº 353-H/77, de 29 de Agosto, em projectos de reestruturação desenvolvidos ao abrigo do Decreto-Lei nº 251/86, de 25 de Agosto, ou do nº 2 do artigo 5º do Decreto-Lei nº 206/87, de 16 de Maio, e bem assim, em processos de recuperação de empresas nos termos do Decreto-Lei nº 177/86, de 2 de Julho, e se verifique o desequilíbrio económico-financeiro da entidade empregadora ...” (artigo 12º, nº 1 do Decreto-Lei nº 261/91 de 25 de Julho).

⁹⁹ Ver complementarmente o Despacho nº 51/SESS/91 de 4 de Junho.

¹⁰⁰ Artigo 24º, nº 1 do Decreto-Lei nº 329/93 de 25 de Setembro.

- no âmbito da “flexibilização da idade de pensão por velhice”¹⁰¹;
- no âmbito de “medidas temporárias de protecção específica a actividades ou empresas por razões conjunturais”¹⁰²;
- na sequência de “desemprego involuntário de longa duração”¹⁰³.

§.4. trabalho no domicílio.

A referência ao contrato de trabalho no domicílio já havia sido feita no artigo 2º do Decreto-Lei nº 49408 de 24 de Novembro de 1969, onde o mesmo era considerado contrato *equiparado* ao contrato de trabalho (por conta de outrem). Contudo, a legislação concreta sobre o mesmo só foi publicada em 1991, por via do Decreto-Lei nº 440/91 de 14 de Novembro.

Constitui um processo de externização organizacional e jurídica: o trabalho é executado fora das instalações da empresa e sem subordinação jurídica¹⁰⁴ - embora haja dependência económica¹⁰⁵ - face à entidade patronal da mesma. Assim, citando o artigo 1º, nº 1, do Decreto-Lei nº 440/91 de 14 de Novembro o conceito “trabalho no domicílio” é objecto da seguinte caracterização:

¹⁰¹ Artigo 22º, nº2, alínea a) e artigo 23º do Decreto-Lei nº 9/99 de 8 de Janeiro.

¹⁰² Artigo 22º, nº2, alínea c) e artigo 25º do Decreto-Lei nº 9/99 de 8 de Janeiro.

¹⁰³ Artigo 22º, nº2, alínea d) do Decreto-Lei nº 9/99 de 8 de Janeiro e Decreto-Lei nº119/99 de 14 de Abril.

¹⁰⁴ Ou seja, não existe sujeição nem à direcção e fiscalização provenientes da entidade patronal e dos restantes níveis da cadeia hierárquica nem à disciplina da empresa. Nestes termos se distingue do trabalho por conta de outrem pois, como referido no artigo 1152º do Código Civil, “Contrato de trabalho é aquele pelo qual uma pessoa se obriga, mediante retribuição, a prestar a sua actividade intelectual ou manual a outra pessoa, sob a autoridade e direcção desta.”. Complementarmente, de acordo com o Acórdão do Supremo Tribunal de Justiça de 19 de Janeiro de 1984 (publicado no BMJ, 333º-338), “São dois os elementos constitutivos do contrato de trabalho, a subordinação económica e a subordinação jurídica, traduzindo-se ...o segundo no facto de o mesmo [trabalhador] se encontrar na sua actividade sob as ordens, direcção e fiscalização do dador de trabalho.”.

¹⁰⁵ Ou seja, não existe a independência económica que caracteriza o contrato de prestação de serviços. Neste, pressupõe-se que o prestador de serviços dilui a sua dependência económica pelos clientes.

...aplica-se aos contratos que tenham por objecto a prestação de trabalho realizado, sem subordinação jurídica, no domicílio, bem como aos contratos em que este compre as matérias-primas e forneça por certo preço ao vendedor delas o produto acabado, sempre que, num ou noutro caso o trabalhador deva considerar-se na dependência económica do dador de trabalho.

§.5. trabalho temporário.

Constitui um processo de externalização jurídica, conforme já referido no subcapítulo 2.1.2.2.: o trabalhador estabelece um vínculo jurídico com a empresa de trabalho temporário e não com o utilizador do seu trabalho, embora actue sob a autoridade e direcção deste.

O vazio legislativo existente em Portugal, nesta matéria, foi colmatado por via do Decreto-Lei nº 358/89 de 17 de Outubro que “...regula o exercício da actividade das empresas de trabalho temporário, as suas relações contratuais com os trabalhadores temporários e com os utilizadores, bem como o regime de cedência ocasional de trabalhadores.”¹⁰⁶

Posteriormente, a Lei nº 39/96 de 31 de Agosto estabeleceu um agravamento da penalização aos utilizadores deste tipo de trabalho que recorram, para o efeito, a empresas de trabalho temporário não autorizadas. Neste caso, “...o trabalho considera-se prestado ao utilizador com base em contrato de trabalho sem termo, celebrado entre o trabalhador e o utilizador.”¹⁰⁷; e não “...com base em contrato a termo com duração igual à estabelecida no contrato de utilização, celebrado entre o trabalhador e o utilizador.”¹⁰⁸

¹⁰⁶ Artigo 1º do Decreto-Lei nº 358/89 de 17 de Outubro.

¹⁰⁷ Artigo 16º do Decreto-Lei nº 358/89 de 17 de Outubro, com a redacção que lhe foi atribuída pela Lei nº 39/96 de 31 de Agosto.

¹⁰⁸ Artigo 16º do Decreto-Lei nº 358/89 de 17 de Outubro, na sua versão original.

Por via da Lei nº 146/99 de 1 de Setembro foram efectuadas alterações relevantes à legislação vigente até aí¹⁰⁹; as quais, numa perspectiva de análise da evolução da flexibilidade laboral, se consubstanciam essencialmente no aspectos a seguir discriminados.

1. acréscimo de exigências para o *exercício da actividade de empresa de trabalho temporário*:

- situação contributiva regularizada também perante a administração tributária, e não apenas perante a segurança social;
- acréscimo da caução a favor do Instituto do Emprego e Formação Profissional¹¹⁰; acrescida ainda mais, caso no ano anterior tenha havido pagamentos a trabalhadores através da caução.

2. alterações ao *contrato de utilização de trabalho temporário* (entre a empresa de trabalho temporário e o utilizador deste):

- acréscimo das actividades que podem ser supridas pelo trabalho temporário¹¹¹;
- redução da duração *a priori* do contrato, em caso de utilização do mesmo para atender a “Tarefa precisamente definida e não duradoura”¹¹²;
- surgimento de uma nova caução, em caso de contrato de utilização de trabalho temporário no estrangeiro; salvo se a empresa de trabalho temporário não tiver

¹⁰⁹ A Inspeção Geral do Trabalho (IGT), num levantamento efectuado no final de 1998 / início de 1999 sobre o trabalho temporário, junto de empresas de trabalho temporário e seus utilizadores, elaborou 176 autos e considerou, no relatório das inspecções efectuadas, existir recurso abusivo e ilegal a este tipo de trabalho.

¹¹⁰ De “...150 meses de salário mínimo nacional fixado para a indústria, comércio e serviços, acrescido do valor da taxa social única incidente sobre aquele montante” para “...200 meses da remuneração mínima mensal garantida mais elevada, acrescido do valor da taxa social única incidente sobre aquele montante” (artigo 6º, nº 1 do Decreto-Lei nº 358/89 de 17 de Outubro, antes e depois da Lei nº 146/99 de 1 de Setembro).

¹¹¹ Não apenas “Actividades de natureza sazonal” mas também “Actividades de natureza sazonal ou outras actividades económicas cujo ciclo anual de produção apresente irregularidades decorrentes da natureza estrutural do respectivo mercado ou de outra causa relevante” (artigo 9º, nº 1, alínea e) do Decreto-Lei nº 358/89 de 17 de Outubro, antes e depois da Lei nº 146/99 de 1 de Setembro).

¹¹² Artigo 9º, nº 6. De doze meses para seis meses; estes eventualmente prorrogáveis até à cessação da causa justificativa, mediante autorização da Inspeção Geral do Trabalho (IGT).

sido alvo de pagamentos de créditos a trabalhadores por conta da caução referida em 1..

3. possibilidade de a empresa de trabalho temporário ceder trabalhadores a ela vinculados por contrato de trabalho por tempo indeterminado, e não apenas por contrato de trabalho temporário¹¹³.
4. acréscimo de exigências associadas ao *contrato de trabalho temporário* (entre a empresa de trabalho temporário e o trabalhador):
 - no contrato, menção concreta dos factos e circunstâncias que integram os motivos de celebração do mesmo, e não apenas dos motivos;
 - impossibilidade de utilizar “...trabalhadores temporários em postos de trabalho particularmente perigosos para a segurança ou a saúde do trabalhador”¹¹⁴;
 - impossibilidade de substituição das férias por retribuição correspondente às mesmas, no caso de o contrato de utilização não ultrapassar doze meses;
 - melhoria da garantia de pagamento das remunerações devidas ao trabalhador¹¹⁵.
5. penalização mais grave da empresa de trabalho temporário, em caso de infracção¹¹⁶.

Em resumo:

Quer a Lei nº 39/96 quer a Lei nº 146/99 representaram um acréscimo das restrições no que concerne o recurso ao trabalho temporário.

¹¹³ É irrelevante entender este aspecto como uma tentativa de dinamizar a contratação de trabalhadores por tempo indeterminado, por parte das empresas de trabalho temporário. Cremos mais relevante entendê-lo como uma forma de possibilitar a cedência de eventuais trabalhadores do quadro permanente da empresa de trabalho temporário.

¹¹⁴ Artigo 20º, nº 3 do Decreto-Lei nº 358/89 de 17 de Outubro, com a formulação que lhe foi atribuída pela Lei nº 146/99 de 1 de Setembro.

¹¹⁵ Concretamente, há a possibilidade de a IGT elaborar declaração comprovativa do não pagamento ao trabalhador, a partir da qual o Instituto do Emprego e Formação Profissional pode proceder ao referido pagamento através da caução. Evita-se, assim, a necessidade de “...sentença proferida em acção judicial intentada pelo trabalhador contra a empresa de trabalho temporário para pagamento de remunerações em falta, ...” (artigo 24º, nº 1 do Decreto-Lei nº 358/89 de 17 de Outubro).

¹¹⁶ Introduzindo, como sanção acessória, a cessação da autorização para o exercício da respectiva actividade, e não apenas a suspensão da mesma.

§.6. comissão de serviço.

Citando o artigo 1º, nº 1, do Decreto-Lei nº 404/91 de 16 de Outubro, trata-se de um tipo de contrato que pode abranger,

“...cargos de administração, de direcção directamente dependentes da Administração e, bem assim, as funções de secretariado pessoal relativas aos titulares desses cargos e a outras funções previstas em convenção colectiva de trabalho, cuja natureza se fundamente numa especial relação de confiança.”.

A flexibilidade advém do facto de, esgotada a “especial relação de confiança” existente com o trabalhador, este poder ser afastado facilmente do cargo que desempenha; pois a comissão de serviço pode ser denunciada em qualquer altura, mediante um aviso prévio de 30 ou 60 dias, consoante o regime tenha vigorado até dois anos ou durante mais de dois anos.

Salientamos que a comissão de serviço se enquadrará no âmbito da flexibilidade funcional - e não no âmbito da flexibilidade numérica - caso consista na afectação do trabalhador - já pertencente à organização - a outras funções.

3.3.2.3. Flexibilidade do tempo de trabalho.

Conforme definido no subcapítulo 2.1.2.3., a flexibilidade do tempo de trabalho radica na possibilidade de os dirigentes empresariais definirem a quantidade de trabalho a prestar pelos trabalhadores ao seu dispor, bem como o momento de prestação desse trabalho. No âmbito do presente subcapítulo será analisado o percurso evolutivo da legislação referente aos seguintes aspectos laborais com impacto na flexibilidade do tempo de trabalho: tempo de trabalho normal; trabalho extraordinário / suplementar; descanso semanal; férias e faltas; suspensão ou redução do contrato de trabalho (*lay-off*); trabalho nocturno; trabalho por turnos;

trabalho a tempo parcial; escolaridade obrigatória e idade de admissão no mundo laboral.

§.1. tempo de trabalho normal.

Por via do Decreto-Lei nº 409/71 de 27 de Setembro, o *tempo de trabalho normal máximo* foi fixado em oito horas diárias e quarenta e oito horas semanais, respectivamente reduzidas para sete horas e quarenta e duas horas no caso de empregados de escritório. Os limites máximos *diários* poderiam ser aumentados - uma hora, eventualmente duas horas¹¹⁷ - desde que os trabalhadores tivessem direito a meio-dia ou um dia de descanso semanal complementar¹¹⁸.

O diploma legal supracitado admitiu, todavia, algumas ressalvas à sua aplicação:

- o serviço doméstico;
- as empresas públicas cujo pessoal estivesse sujeito a regime jurídico próprio;
- o trabalho a bordo;
- as instituições de previdência e organismos corporativos;
- quanto ao trabalho portuário, o seu regime jurídico *deveria* ser objecto de adaptação por via de IRCT's;
- quanto ao trabalho rural, em empresas públicas e concessionárias de serviço público, o seu regime jurídico *poderia* ser objecto de adaptação por via legal.

Em situações excepcionais, o período normal de trabalho seria aumentado¹¹⁹ ou fixado em *termos médios*¹²⁰.

¹¹⁷ Duas horas: aplicável em actividades de venda ao público, nos meses de Julho, Agosto e Setembro.

¹¹⁸ Ver, à frente, referência ao descanso semanal.

¹¹⁹ “Em relação ao pessoal que preste serviço em actividades sem fins lucrativos ou estreitamente ligadas ao interesse público, desde que se mostre absolutamente inoportuno a sujeição do seu período de trabalho a esses limites [diários e/ou semanais]” e “Em relação às pessoas cujo trabalho seja acentuadamente intermitente ou de simples presença” (citações do nº 2 do artigo 6º do Decreto-Lei nº 409/71 de 27 de Setembro).

Por via da Lei nº 2/91 de 17 de Janeiro e do Decreto-Lei nº 398/91 de 16 de Outubro foi reduzido o tempo de trabalho máximo *semanal* para quarenta e quatro horas; mas passou a ser sempre possível, por convenção colectiva, definir os *tempos em termos médios*¹²¹; e, neste caso, *em termos específicos*, o tempo de trabalho normal *diário* poderia ser aumentado até ao limite de duas horas desde que o *semanal* não excedesse as cinquenta horas¹²². Também o período normal de trabalho *diário* de trabalhadores prestando serviço nos dias de descanso semanal dos restantes trabalhadores pôde ser aumentado, por convenção colectiva, até ao limite de duas horas. Finalmente, aumentou o universo das actividades passíveis de *isenção de horário de trabalho*.

A Lei nº 21/96 de 23 de Julho reduziu novamente o tempo de trabalho máximo *semanal*, agora para quarenta horas^{123/124}. Para os processos faseados de redução de tempo de trabalho, visando atingir as quarenta horas, foi imposta a definição do

¹²⁰ Em relação a "...actividades sem fins lucrativos ou estreitamente ligadas ao interesse público, desde que se mostre absolutamente inoportável a sujeição do período de trabalho a esses limites [os da própria lei] ..." (artigo 6º, nº 2, alínea a) do Decreto-Lei nº 409/71 de 27 de Setembro) e desde que as supracitadas actividades tivessem carácter industrial o período normal de trabalho seria fixado "...de modo a não ultrapassar a média de quarenta e oito horas por semana ao fim do número de semanas estabelecido no respectivo decreto regulamentar ou instrumento de regulamentação colectiva de trabalho." (artigo 6º, nº 3 do Decreto-Lei nº 409/71 de 27 de Setembro).

¹²¹ A média reportar-se-ia ao período fixado na convenção colectiva ou, não sendo expresso nesta, a períodos de três meses.

¹²² Por exemplo, se a convenção colectiva definisse, como tempo *médio*, oito horas diárias e quarenta horas semanais, o tempo de trabalho poderia atingir no dia *x* as dez horas e na semana *y* as cinquenta horas.

¹²³ O tempo a considerar é o *efectivo* "...com exclusão de todas as interrupções de actividade resultantes de acordos, de normas de instrumentos de regulamentação colectiva ou da lei e que impliquem a paragem do posto de trabalho ou a substituição do trabalhador." (artigo 1º, nº 3 da Lei nº 21/96 de 23 de Julho). Sobre a definição de "tempo de trabalho" é conveniente analisar o nº 2 do artigo 2º da Lei nº 73/98 de 10 de Novembro, que transpôs para a ordem jurídica interna a Directiva nº 93/104/CE do Conselho.

Recordamos que já em 1962 a OIT (Recomendação nº 116) da preconizava a redução da duração normal do trabalho para as quarenta horas, sem redução do salário.

¹²⁴ De acordo com os dados disponíveis do Departamento de Estatística do Ministério para a Qualificação e o Emprego, referentes a Abril de 1996, para os trabalhadores por conta de outrem a *tempo completo* a duração média do trabalho semanal normal (ou seja, fixada por IRCT ou praticada no estabelecimento) já era de 40,8 horas.

- reduziu o tempo máximo de trabalho consecutivo¹²⁸;
- aumentou o intervalo mínimo descanso entre jornadas consecutivas de trabalho, embora passível de derrogação¹²⁹.

Em resumo:

O Decreto-Lei nº 398/91 e a Lei nº 21/96, embora possam ter reduzido a margem de manobra dos dirigentes empresariais em termos de definição do tempo de trabalho máximo semanal¹³⁰, têm de ser considerados como instrumentos inequívocos de flexibilização do tempo de trabalho.

§.2. trabalho extraordinário / suplementar.

Foi regulado inicialmente pelo Decreto-Lei nº 409/71 de 27 de Setembro¹³¹ e, posteriormente, pelos Decretos-Leis nº 421/83 de 2 de Dezembro e nº 398/91 de 16 de Outubro. São de realçar os seguintes aspectos - e a respectiva evolução - associados a este tipo de trabalho:

regulamentação colectiva de trabalho deverão reduzir, sempre que possível, os limites máximos dos períodos normais de trabalho dos menores de 18 anos" (artigo 9º).

¹²⁸ Quatro horas para menores de 16 anos e quatro horas e trinta minutos para os restantes menores.

¹²⁹ Pelo menos, catorze horas para menores de 16 anos e doze horas para os restantes. As derrogações são válidas para menores com, pelo menos, 16 anos (vide pormenores nos nº 4 e 5 do artigo 10º-A do Decreto-Lei nº 409/71 de 27 de Setembro, introduzido pela Lei nº 58/99 de 30 de Junho).

¹³⁰ Vide, todavia, o conteúdo da nota 123. Além disso, se não for considerado tempo de trabalho efectivo as tradicionais pausas, existentes essencialmente no trabalho por turnos, há que reavaliar o benefício decorrente da redução do tempo de trabalho máximo semanal fixada pela Lei nº 21/96 de 23 de Julho.

¹³¹ Atenção às ressalvas à aplicação deste diploma legal, referidas no parágrafo 1 do presente subcapítulo.

- só passível de prestação em circunstâncias extraordinárias - em termos de necessidade da empresa¹³² - definidas nos diplomas legais; tendo o diploma de 1983 restringido algo o âmbito do conceito “circunstâncias extraordinárias”¹³³;
- não obrigatório em determinadas circunstâncias, minimamente tipificadas com a revisão de 1983¹³⁴; a qual, cumulativamente, isentou os menores da obrigatoriedade de trabalho suplementar¹³⁵;
- limitado - em princípio - a um número máximo de horas, diárias e anuais; tendo o diploma de 1983 reduzido o máximo anual¹³⁶ e as situações em que os limites horários poderiam ser ultrapassados¹³⁷ e tendo o Decreto-Lei nº 398/91 de 16 de Outubro, em sentido contrário, aumentado novamente o máximo anual¹³⁸;

¹³² O trabalho extraordinário / suplementar é, em princípio, de prestação obrigatória. Dito por outras palavras, o conceito “extraordinário / suplementar” não o é do ponto de vista da vontade dos trabalhadores, mas sim da necessidade da empresa.

¹³³ Em vez de ser motivo justificativo os “acréscimos de trabalho”, passou a ser os “acréscimos eventuais de trabalho não justificativos da admissão de trabalhadores, permanentes ou a prazo”. Por sua vez, em vez de ser motivo justificativo a “iminência de prejuízos importantes ou casos de força maior”, passou a ser a “prevenção ou reparação de prejuízos graves para a empresa ou para a sua viabilidade”. Apesar de todo este refinamento da formulação jurídica, Rodrigues (1997) refere que a Inspeção Geral do Trabalho (IGT) vem detectando “...uma frequente subversão do trabalho suplementar...” (*op. cit.*, p.15). Pormenorizando, a IGT constata a existência frequente de subversão do trabalho suplementar:

1. quer em termos do próprio conceito;
2. quer pelo facto de não serem registadas as horas de trabalho suplementar.

¹³⁴ O diploma legal de 1971 apenas referiu não ser o trabalho extraordinário obrigatório em face de *motivo atendível*. O diploma legal de 1983 referiu os seguintes casos de *motivo atendível*: deficientes, grávidas, mulheres com filhos de idade inferior a dez meses, menores.

¹³⁵ O artigo 21º do Decreto-Lei nº 409/71 de 27 de Setembro admitiu o trabalho extraordinário de menores, desde que autorizado administrativamente. Após o Decreto-Lei nº 421/83 de 2 de Dezembro, foi publicado um diploma legal especificamente sobre o trabalho de menores - o Decreto-Lei nº 396/91 de 16 de Outubro - que proibiu expressamente o trabalho suplementar de menores.

¹³⁶ De 240 horas / ano para 160 horas / ano.

¹³⁷ Conforme o disposto no Decreto-Lei nº 409/71 de 27 de Setembro, o trabalho extraordinário ficou isento dos limites fixados nos diplomas legais mediante “iminência de prejuízos importantes ou casos de força maior”, “redução dos limites máximos dos períodos normais de trabalho” e autorização administrativa. Conforme o disposto no Decreto-Lei nº 421/83 de 2 de Dezembro, o trabalho suplementar só ficou isento dos limites fixados nos diplomas legais em caso de “prevenção ou reparação de prejuízos graves para a empresa ou para a sua viabilidade”.

¹³⁸ De 160 horas / ano para 200 horas / ano.

- remunerado de forma acrescida face ao trabalho em tempo normal; tendo o diploma legal de 1983 incrementado esse acréscimo caso o trabalho suplementar fosse prestado em dia normal¹³⁹;
- compensado com descanso remunerado normalmente, regalia que foi melhorada com a revisão de 1983¹⁴⁰; mas que foi objecto de flexibilização, por via do diploma de 1991, o qual
 - aumentou o prazo para a concretização desse descanso¹⁴¹;
 - possibilitou que, por acordo entre a entidade patronal e o trabalhador, o descanso remunerado normalmente fosse “...substituído por prestação de trabalho remunerado com um acréscimo não inferior a 100%”¹⁴²;
- o Decreto-Lei nº 398/91 de 16 de Outubro reduziu o controlo, por parte dos trabalhadores, do número de horas extraordinárias por eles efectuadas¹⁴³;
- o diploma legal de 1991 dispensou a comunicação à Inspeção Geral do Trabalho, no prazo de quarenta e oito horas, quando estivesse em causa a prestação de trabalho suplementar em dia de descanso, obrigatório ou complementar, em dia feriado e “...em casos de força maior ou quando se torne

¹³⁹ O aumento da remuneração traduz-se numa redução da *flexibilidade do tempo de trabalho* visto aumentar o constrangimento dos dirigentes empresariais no que respeita ao recurso ao trabalho extraordinário / suplementar.

¹⁴⁰ Foi abrangido por esta regalia, não apenas o trabalho suplementar efectuado em dia de descanso semanal obrigatório mas também o trabalho suplementar efectuado em dia útil, em dia de descanso semanal complementar e em dia feriado. A lógica em termos de redução da *flexibilidade do tempo de trabalho* é idêntica à da nota anterior.

¹⁴¹ De trinta para noventa dias, após a prestação do trabalho suplementar em dia útil, em dia de descanso semanal complementar e em dia feriado.

¹⁴² Artigo 9º, nº 6 do Decreto-Lei nº 398/91 de 16 de Outubro. Refere-se ao descanso devido por trabalho suplementar efectuado *fora* dos dias de descanso semanal.

¹⁴³ Sendo o registo das horas extraordinárias feito por meios computadorizados, o visto do trabalhador é dispensável; e não existindo comissão de trabalhadores na empresa, nem sequer existe visto.

indispensável para prevenir ou reparar prejuízos graves para a empresa ou para assegurar a sua viabilidade.”¹⁴⁴.

A Lei nº 73/98 de 10 de Novembro instituiu um novo limite ao trabalho suplementar. Assim, segundo o nº 1 do artigo 3º:

...a duração *média* [o itálico é nosso] do trabalho semanal, incluindo as horas suplementares [o itálico é nosso], não pode exceder quarenta e oito horas, num período de referência fixado em convenção colectiva, que não pode, em caso algum, ultrapassar 12 meses, ou, na falta de fixação por convenção, num período de referência de 4 meses.

Finalmente, por via da Lei nº 103/99 de 26 de Julho foi fixado um número máximo de horas suplementares para trabalhadores a *tempo parcial*: “...oitenta horas por ano ou o correspondente à proporção entre o respectivo período normal de trabalho e o de trabalhador a tempo completo em situação comparável, quando superior”¹⁴⁵. Este limite torna-se, contudo, substancialmente vulnerável, na medida que o mesmo artigo, mais adiante, refere a possibilidade de um acordo entre o trabalhador e a entidade patronal que eleve o limite anual para duzentas horas - o que vigora para os trabalhadores a tempo inteiro - em caso de acréscimos eventuais de trabalho¹⁴⁶.

Em resumo:

Analisando globalmente os itens supra, constatamos que o Decreto-Lei nº 421/83 acresceu os constrangimentos dos dirigentes empresariais no que se refere ao recurso - legalmente sustentado - ao trabalho extraordinário / suplementar; tendo o Decreto-Lei nº 398/91 encetado o percurso inverso, embora posteriormente limitado pelo disposto na Lei nº 73/98.

¹⁴⁴ Artigo 4º, nº 2 do Decreto-Lei nº 421/83 de 2 de Dezembro. O controlo das horas suplementares efectuadas é relevante pois, conforme refere Rodrigues (*op. cit.*, p. 15), “Há uma regular detecção [por parte da IGT] de não registo de horas extraordinárias...”.

¹⁴⁵ Artigo 4º, nº 2 da Lei nº 103/99 de 26 de Julho.

¹⁴⁶ Artigo 4º, nº 3 da Lei nº 103/99 de 26 de Julho.

§.3. descanso semanal.

O regime jurídico estabelecido pelo Decreto-Lei nº 409/71 de 27 de Setembro¹⁴⁷ fixou para os trabalhadores de estabelecimentos comerciais e industriais um dia completo de descanso, que corresponderia normalmente ao Domingo; podendo ser concedido descanso complementar de meio dia ou de um dia completo.

O Decreto-Lei nº 398/91 de 16 de Outubro abriu a possibilidade de os estabelecimentos industriais serem isentos temporariamente da obrigatoriedade de encerramento semanal, em situações específicas¹⁴⁸ e a requerimento da entidade patronal; o que constituiu um acréscimo das isenções face ao regime jurídico vigente. Cumulativamente, abriu expressamente a possibilidade de o dia de descanso complementar ser usufruído “...de forma, repartida ou diferenciada, desde que continuado, nos termos a definir por convenção colectiva.”¹⁴⁹.

Por fim, a Lei nº 73/98 de 10 de Novembro estabeleceu que “Ao dia de descanso semanal obrigatório adiciona-se um período de onze horas ...”¹⁵⁰; período que se considera integralmente cumprido se houver descanso semanal complementar contíguo ao obrigatório, excepto se o primeiro tiver duração inferior a onze horas¹⁵¹.

¹⁴⁷ Atenção às ressalvas à aplicação deste diploma legal, referidas no parágrafo 1 do presente subcapítulo.

¹⁴⁸ Por motivos “...inerentes ao carácter sazonal da actividade” e “...de acréscimo prolongado e transitório de trabalho para cuja satisfação se não justifique o recurso a outras formas de organização do trabalho.” (citações do nº 2 do artigo 36º do Decreto-Lei nº 409/71 de 27 de Setembro, na redacção que lhe foi atribuída pelo Decreto-Lei nº 398/91 de 26 de Outubro). Salientamos que estão à margem desta análise as empresas autorizadas a laborar continuamente.

¹⁴⁹ Artigo 38º, nº 2 do Decreto-Lei nº 398/91 de 26 de Outubro.

¹⁵⁰ Artigo 6º, nº 1 da Lei nº 73/98 de 10 de Novembro. Este período é o “mínimo de descanso” referido no artigo 5º da referida lei.

¹⁵¹ As derrogações à aplicação do artigo 6º da Lei nº 73/98 de 10 de Novembro são idênticas às referidas para o artigo 5º (vide nota 126).

Já em 1999 foi publicado um diploma legal contemplando o regime do descanso semanal de menores: a Lei nº 58/99 de 30 de Junho¹⁵².

Em resumo:

O Decreto-Lei nº 398/91 representou um acréscimo de flexibilidade laboral; contrariado, todavia, pela Lei nº 73/98.

§.4. férias e faltas.

Quanto às *férias*, o Decreto-Lei nº 49408 de 24 de Novembro de 1969 fixou-as em seis, doze ou dezoito dias úteis¹⁵³, consoante o trabalhador estivesse ao serviço da entidade patronal, no termo do ano civil a que as férias dissessem respeito¹⁵⁴, há menos de dois anos, de dois a dez anos ou há mais de dez anos, respectivamente. As férias seriam retribuídas como se o trabalhador estivesse ao serviço, podendo ser estipulado um subsídio de férias. As *faltas* não justificadas, para além de não pagas ou descontadas nas férias à razão de 1 dia de falta = 1 dia de férias até ao limite de 1/3 destas, à opção do trabalhador¹⁵⁵; poderiam ser descontadas nas férias por decisão da entidade patronal, à razão de 3 dia de faltas = 1 dias de férias, até ao limite de 1/3 destas. No ano seguinte ao da sua admissão o trabalhador só teria direito a férias se no ano da admissão tivesse trabalhado, no mínimo, noventa dias. Em 1975, por via do Decreto-Lei nº 292/75 de 16 de Junho, o regime foi melhorado na perspectiva do trabalhador^{156/157}.

¹⁵² Vide o artigo 1º da referida lei.

¹⁵³ Não eram dias úteis os Domingos e os feriados obrigatórios. Os trabalhadores eventuais, sazonais e a prazo (certo ou incerto) inferior a um ano foram abrangidos por cláusulas específicas.

¹⁵⁴ As férias diziam respeito, obrigatoriamente, ao ano civil anterior.

¹⁵⁵ Tal como sucedia com as faltas justificadas.

¹⁵⁶ O presente diploma legal não abrangeu as seguintes categorias de trabalhadores: rurais, portuários, de serviço doméstico, de serviço de bordo. Por sua vez, os trabalhadores eventuais,

- o período anual mínimo de férias passou para quinze dias consecutivos;
- tornou-se obrigatório o subsídio de férias¹⁵⁸.

Em 1976, por via do Decreto-Lei nº 874/76 de 28 de Dezembro, o regime registou nova melhoria¹⁵⁹:

- o período anual de férias passou a estar compreendido entre vinte e um dias e trinta dias consecutivos;
- foi proibido o corte nas férias - atendendo à existência de faltas não justificadas - por decisão da entidade patronal^{160/161};
- os trabalhadores admitidos no primeiro semestre do ano teriam direito a dez dias consecutivos de férias nesse ano.

Em 1980, por via do Decreto nº 52/80 de 29 de Julho, foi formalmente introduzida no direito português a Convenção nº 132 da Organização Internacional do Trabalho, respeitante às férias anuais remuneradas. Segundo esta convenção, a duração das férias pagas não deverá, em caso algum, ser inferior a três semanas de trabalho por cada ano de serviço; e, tendo o trabalhador prestado serviço de duração inferior a um ano, a duração das férias pagas será proporcionalmente reduzida; podendo, até, ser exigido um período mínimo de trabalho anual - não superior a seis meses - a fim de obter o direito a férias pagas.

sazonais e a prazo (certo ou incerto) inferior a um ano foram abrangidos por cláusulas específicas.

¹⁵⁷ As medidas a seguir discriminadas constituem-se como redutoras da flexibilidade, ou seja, aumentam os constrangimentos dos dirigentes empresariais em termos de definição do tempo de trabalho.

¹⁵⁸ Esta obrigatoriedade representa uma redução da *flexibilidade de pagamento*. Consideramo-la aqui, a fim de apresentar de forma integrada o binómio "férias / faltas".

¹⁵⁹ O que equivale a uma nova redução da flexibilidade laboral. Os trabalhadores eventuais, sazonais e a prazo (certo ou incerto) inferior a um ano foram abrangidos por cláusulas específicas.

¹⁶⁰ Caso as faltas ao serviço determinassem perda de retribuição, o trabalhador poderia optar por manter a retribuição e perder dias de férias à razão de 1 dia de férias por 1 dia de falta, até lhe restar 1/3 do período de férias.

¹⁶¹ É de referir a oposição reiterada da CIP ao facto de o diploma legal de 1976 não condicionar as férias à assiduidade ou efectividade de serviço.

Finalmente, o regime legal de férias verificou nova alteração por via do Decreto-Lei nº 397/91 de 16 de Outubro. De acordo com este diploma legal:

- ocorrendo o início da prestação de trabalho no primeiro semestre do ano, o direito a férias ficou condicionado à prestação prévia de sessenta dias de trabalho *efectivo*; o que é superior ao período experimental dos trabalhadores, a partir do qual o Decreto-Lei nº 874/76 de 28 de Dezembro considerava já existir direito a férias¹⁶²;
- ocorrendo o início da prestação de trabalho no segundo semestre do ano, o direito a férias ficou condicionado à prestação prévia de *seis meses de trabalho efectivo*; deixando de ser vencível no dia 1 de Janeiro do ano civil seguinte, conforme dispunha o Decreto-Lei nº 874/76 de 28 de Dezembro;
- o período de férias passou a ser fixado em número de dias *úteis*¹⁶³;
- a alteração do período de férias, pelo facto de o trabalhador estar impedido de as iniciar na data prevista por motivo não imputável ao próprio, pôde ser livremente marcada pela entidade patronal para fora do período compreendido entre 1 de Maio e 31 de Outubro, ao contrário do que dispunha o Decreto-Lei nº 874/76 de 28 de Dezembro;
- a lógica do ponto anterior passou também a vigorar no caso de as férias serem suspensas por doença do trabalhador e terem de ser retomadas posteriormente;
- no ano de cessação da suspensão do contrato de trabalho por impedimento prolongado respeitante ao trabalhador, o direito a férias ficou condicionado à prestação prévia de três meses de efectivo serviço; e, em caso de transição para

¹⁶² Por via do Decreto-Lei nº 403/91 de 16 de Outubro o período experimental da generalidade dos trabalhadores foi fixado em sessenta dias (de calendário). No entanto, para empresas com 20 ou menos trabalhadores, para trabalhadores exercendo cargos de elevada complexidade técnica e para trabalhadores de direcção e quadros superiores, o período experimental foi fixado em 90, 180 e 240 dias, respectivamente.

¹⁶³ De acordo com o nº 5 do artigo 4º do Decreto-Lei nº 874/76 de 28 de Dezembro, na formulação que lhe foi atribuída pelo Decreto-Lei nº 397/91 de 16 de Outubro, “Para efeito de férias, a contagem dos dias úteis compreende os dias da semana de segunda a sexta-feira, com a exclusão dos feriados, não sendo como tal considerados o sábado e o domingo”.

o ano seguinte, os dias passaram a ser passíveis de usufruto até 30 de Abril desse ano e não até ao final do primeiro trimestre como dispunha o Decreto-Lei nº 874/76 de 28 de Dezembro.

Em resumo:

Após um processo de acréscimo dos constrangimentos impostos aos dirigentes empresariais, consubstanciado nos Decretos-Leis nº 292/75 e 874/76, o Decreto-Lei nº 397/91 - globalmente considerado - encetou o percurso inverso, o da flexibilização.

Quanto às *faltas*, o seu regime jurídico geral, definido inicialmente pelo supracitado Decreto-Lei nº 49408 de 24 de Novembro de 1969, foi substancialmente melhorado - na perspectiva do trabalhador¹⁶⁴ - por via do Decreto-Lei nº 874/76 de 28 de Dezembro. Assim, face ao anterior regime jurídico:

- foi aumentado o número de razões consideradas como justificativas de falta¹⁶⁵;
- foram melhorados benefícios anteriormente concedidos¹⁶⁶;
- as faltas justificadas, salvo algumas excepções, deixaram de implicar perda de direitos ou regalias;
- conforme já referido, as faltas injustificadas deixaram de poder ser penalizadas pela entidade patronal com redução dos dias de férias¹⁶⁷.

¹⁶⁴ O que equivale a uma redução da flexibilidade laboral.

¹⁶⁵ Foi expressamente introduzido, como motivo justificativo de falta, a prestação de provas em estabelecimentos de ensino e deixou de se qualificar "...a necessidade de prestação de assistência inadiável a membros do seu agregado familiar;" (artigo 23º, nº 2, alínea e) do Decreto-Lei nº 874/76 de 28 de Dezembro). Em relação a este último aspecto, o anterior regime jurídico, constante do Decreto-Lei nº 49408 de 24 de Novembro de 1969, definia esta assistência como sendo destinada a atender a casos de acidente ou doença.

¹⁶⁶ Por exemplo, em caso de casamento, as faltas justificadas passaram de seis dias consecutivos para onze dias consecutivos excluindo os dias de descanso intermédios.

¹⁶⁷ O regime jurídico de faltas fixado em 1976 tem sido um dos aspectos legais mais atacados pela CIP, devido ao facto:

Finalmente, é de salientar que o regime legal das faltas se encontra presentemente conformado, também:

- pela Lei nº 4/84 de 5 de Abril e suas alterações (republicada pelo Decreto-Lei nº 70/00 de 4 de Maio), no que respeita às faltas
 - do pai, por ocasião do nascimento do filho;
 - para assistência a menores e a deficientes;
- pela Lei nº 25/89 de 2 de Agosto (dadores de sangue);
- pelas Leis nº 3/85 de 13 de Março e nº 29/87 de 30 de Junho e suas alterações (estatutos dos deputados e dos eleitos locais, respectivamente);
- pelas Leis nº 14/79 de 16 de Maio e nº 143/85 de 26 de Novembro e pelo Decreto-Lei nº 701-B/76 de 29 de Setembro e suas alterações (actividade eleitoral: dos candidatos; dos membros das mesas de voto e das assembleias de apuramento; dos eleitores)
- pelo Decreto-Lei nº 257/90 de 7 de Agosto (estatuto dos atletas de alta competição);
- pelo Decreto-Lei nº 387-A/87 de 29 de Dezembro (jurados).

Em resumo:

Tendo aumentado os constrangimentos dos dirigentes empresariais em termos de definição do tempo de trabalho, decorrente do regime jurídico das faltas, verificou-se uma redução na flexibilidade.

-
- de ter sido consagrado o princípio da retribuição nas faltas justificadas;
 - de terem sido utilizados os conceitos *necessidade* e *inadiabilidade* sem mais pormenores, alegando a confederação que o carácter vago dos mesmos leva, por exemplo, à dificuldade em controlar as denominadas *faltas para assistência inadiável a membros do agregado familiar*;
 - de o regime não ter carácter imperativo, sendo passível de derrogação - para regimes mais benéficos aos trabalhadores - por via de IRCT's.

§.5. suspensão ou redução do contrato de trabalho (*lay-off*).

O Decreto-Lei nº 530/76 de 7 de Julho permitiu, pela primeira vez após o 25 de Abril, *que o Estado interviesse nas empresas* suspendendo os contratos de trabalho e reduzindo temporariamente os períodos normais de trabalho, com correspondentes implicações em termos remuneratórios, “Quando se verifique que uma empresa labora em condições económicas não aceitáveis que não permita, de forma duradoura, a utilização completa dos recursos humanos de que dispõe, conduzindo à criação de situações de subemprego ...”¹⁶⁸.

O Decreto-Lei nº 864/76 de 24 de Dezembro revogou o diploma legal supra e permitiu - em relação a empresas públicas, nacionalizadas, com intervenção do Estado ou com aval deste¹⁶⁹ - a isenção do cumprimento do disposto em cláusulas contratuais remuneratórias e outras, caso a entidade gestora / patronal obtivesse declaração ministerial comprovativa de a empresa se encontrar em situação de *crise económica*. Este diploma legal foi, por seu turno, revogado / aperfeiçoado pelo Decreto-Lei nº 353-H/77 de 29 de Agosto¹⁷⁰; e, posteriormente, pelo Decreto-Lei nº 230/79 de 23 de Julho, foi permitido que empresas atingidas por catástrofes ou outras ocorrências graves - implicando paralisação da actividade com desocupação temporária de trabalhadores - adoptassem medidas idênticas.

¹⁶⁸ Artigo 1º do Decreto-Lei nº 530/76 de 7 de Julho.

¹⁶⁹ A redacção do nº 1 do artigo 1º do Decreto-Lei nº 864/76 de 28 de Dezembro é manifestamente desastrada; mas atendendo ao disposto, quer no preâmbulo do diploma legal em apreço quer no nº 2 do artigo 1º do Decreto-Lei nº 353-H/77 de 29 de Agosto que o revogou, concluímos que as empresas públicas e nacionalizadas são abrangidas pelo mesmo.

¹⁷⁰ A hipótese de suspensão dos contratos individuais de trabalho, contida neste diploma legal, foi tratada com pormenor no Decreto-Lei nº 353-I/77 de 29 de Agosto. Posteriormente, por via do Decreto-Lei nº 201/83 de 19 de Maio, foi estabelecido um regime especial de remuneração “Aos trabalhadores [com contratos suspensos ou reduzidos] das empresas que, por resolução do Conselho de Ministros para os Assuntos Económicos, venham a ser reconhecidas de relevância sectorial e ou regional e declaradas em situação económica difícil ...” (artigo 1º, nº 1). O objectivo desta peça legislativa é nítido: evitar a desestabilização económica nos restantes componentes da cadeia produtiva e nas áreas geográficas de implantação das empresas em causa.

A legislação supracitada tinha, no entanto, uma abrangência algo restrita; e tanto mais restrita quanto ia aumentando o entendimento de que a intervenção do Estado nas empresas era algo de indesejável. Nestes termos, em 1983, por via do Decreto-Lei nº 398/83 de 2 de Novembro *generalizou-se* a possibilidade de suspensão do contrato de trabalho e de redução temporária dos períodos normais de trabalho “...por razões conjunturais de mercado, motivos económicos ou tecnológicos e catástrofes ou outras ocorrências que tenham afectado gravemente a actividade normal da empresa ...”¹⁷¹. Posteriormente, por via do Decreto-Lei nº 64-B/89 de 27 de Fevereiro, foi flexibilizada ainda mais a possibilidade de tal suspensão ou redução na medida em que:

- foi extinta a autorização administrativa para a suspensão / redução e, como tal, findou a intervenção prévia no processo por parte do ministério responsável pelos assuntos laborais;
- conseqüentemente, extinguiu-se a eventual emissão do parecer das estruturas representativas dos trabalhadores sobre o requerimento apresentado pela entidade patronal a solicitar a referida autorização administrativa¹⁷²; e, deste modo, findou também uma hipótese relevante de intervenção prévia dos trabalhadores;
- existindo comissão de trabalhadores na empresa, as estruturas sindicais ficaram afastadas do processo de negociação com a entidade patronal.

O Decreto-Lei nº 210/92 de 2 de Outubro introduziu novas medidas de flexibilização. Assim:

- ficou *expressamente* referido que a redução temporária dos períodos normais de trabalho (por interrupção da actividade ou diminuição do número de horas) poderia ser definida em relação ao dia ou à semana;

¹⁷¹ Artigo 5º, nº 1 do Decreto-Lei nº 398/83 de 2 de Novembro.

¹⁷² As estruturas representativas dos trabalhadores deviam enviar um parecer ao ministério responsável pelos assuntos laborais caso não houvesse acordo com a entidade patronal.

- foram extintos os critérios sociais de selecção dos abrangidos pela redução ou suspensão do contrato de trabalho^{173/174}.

Finalmente, a Lei nº 137/99 de 28 de Agosto tornou o regime ainda mais acessível aos dirigentes empresariais, aumentando a comparticipação do orçamento da segurança social - e introduzindo uma outra possibilidade de comparticipação por parte do Estado, em caso de frequência pelo trabalhador de formação profissional aprovada - na compensação salarial prestada a cada trabalhador abrangido pela suspensão do contrato¹⁷⁵. O diploma legal em apreço ainda flexibilizou mais o regime vigente ao revogar a disposição segundo a qual a suspensão só se poderia efectuar "...quando a redução dos períodos normais de trabalho se mostre inadequada ou insuficiente para assegurar a viabilidade da empresa e a manutenção dos postos de trabalho"¹⁷⁶.

§.6. trabalho nocturno.

De acordo com o Decreto-Lei nº 409/71 de 27 de Setembro, trabalho nocturno é o prestado entre as vinte horas de um dia e as sete horas do dia seguinte, embora o diploma legal em apreço tenha permitido algumas alterações a este regime por via

¹⁷³ Outra medida de flexibilização constante do diploma legal em apreço é a permissão para, durante o período de *lay-off*, aumentar as remunerações dos membros dos corpos sociais (embora com restrição) e proceder ao reembolso de prestações suplementares de capital e de suprimentos.

¹⁷⁴ A aplicação do regime jurídico do *lay-off* tem sido reduzida pois o formalismo legal que lhe está associado leva os dirigentes empresariais a preteri-lo em benefício dos ajustamentos por via dos contratos a termo e do trabalho extraordinário.

¹⁷⁵ No texto original do Decreto-Lei nº 398/83 de 2 de Novembro constava uma compensação salarial ao trabalhador de molde a assegurar-lhe "...uma retribuição mensal equivalente a dois terços da sua remuneração normal ilíquida ou à retribuição mínima prevista no artigo 6º [salário mínimo nacional]", esta última hipótese apenas se aplicando no caso de os dois terços serem inferiores ao salário mínimo nacional. De acordo com a formulação da Lei nº 137/99 de 28 de Agosto, a comparticipação por via do orçamento da segurança social aumentou para 70%; e a parte da entidade patronal pode quedar-se por um máximo de 15% caso o trabalhador frequente curso de formação profissional devidamente aprovado por parte de "serviços públicos" (*sic*).

de IRCT's; os quais podem considerar "...como nocturno o trabalho prestado em períodos de onze horas consecutivas, desde que estas abranjam, pelo menos, sete horas consecutivas compreendidas entre as vinte e duas horas de um dia e as sete horas do dia seguinte." (artigo 29º, nº 2)¹⁷⁷.

A retribuição do trabalho nocturno foi acrescida de 25% face à do trabalho equivalente prestado durante o dia¹⁷⁸; ressaltando as actividades não abrangidas pelo conceito de trabalho nocturno, conforme o disposto no Decreto-Lei nº 348/73 de 1 de Outubro¹⁷⁹. Este diploma legal permitiu que, por IRCT, o aumento supra fosse substituído por "...redução equivalente dos limites máximos do período normal de trabalho."¹⁸⁰

O Decreto-Lei nº 409/71 de 27 de Setembro fixou cláusulas restritivas para o trabalho nocturno prestado por *menores e mulheres*:

- aos menores de dezasseis anos só foi permitido em actividades não industriais e na condição de isso ser indispensável para a sua formação profissional;
- aos menores entre os dezasseis e os dezoito anos, tratando-se de actividades industriais, só foi permitido "...em casos de força maior que obstem ao funcionamento normal da actividade exercida pela entidade patronal..."¹⁸¹ ou na condição de isso ser indispensável para a sua formação profissional;
- às mulheres em geral¹⁸², tratando-se de actividades industriais e não existindo gravidez ou não estando a decorrer o período de três meses após o parto, só "...em casos de força maior que obstem ao funcionamento normal da actividade

¹⁷⁶ Artigo 5º, nº 3, do Decreto-Lei nº 398/83 de 2 de Novembro.

¹⁷⁷ "...os períodos de onze horas consecutivas ...só poderão ter início a partir das vinte e três horas, quando isso for estipulado em convenção colectiva ou acta de conciliação." (artigo 29º, nº 3).

¹⁷⁸ Se for trabalho extraordinário nocturno, calcula-se primeiro o acréscimo de retribuição decorrente do trabalho extraordinário e, seguidamente, multiplica-se o valor obtido por 1,25.

¹⁷⁹ Actividades características do período nocturno: espectáculos e diversões públicas; indústria hoteleira e similares; "farmácias de serviço".

¹⁸⁰ Artigo 2º do Decreto-Lei nº 348/73 de 1 de Outubro.

¹⁸¹ Artigo 33º, nº 2 do Decreto-Lei nº 409/71 de 27 de Setembro.

exercida pela entidade patronal...¹⁸³ ou em caso de laboração de matérias deterioráveis.

As cláusulas supracitadas, relativas às *mulheres*, foram revogadas tacitamente pelo artigo 13º da CRP e pelo Decreto-Lei nº 392/79 de 20 de Setembro (proibição da discriminação em função do sexo); facto que, objectivamente, constitui um acréscimo de flexibilidade laboral.

No que respeita os *menores*:

- o Decreto-Lei nº 396/91 de 16 de Outubro proibiu o trabalho suplementar de menores; como tal, apenas se tornou possível o trabalho *nocturno* de menores na condição de o mesmo ser *normal*;
- a Lei nº 58/99 de 30 de Junho proibiu completamente o trabalho nocturno (20 horas - 7 horas) a menores de 16 anos¹⁸⁴;

factos que constituíram redução da flexibilidade laboral.

O conceito “trabalho nocturno” só foi alterado em 1999 - 28 anos depois - por via do Decreto-Lei nº 96/99 de 23 de Março¹⁸⁵. Os aspectos dominantes na alteração foram as seguintes:

- a alternativa, que consistia na fixação do período de trabalho nocturno por via de IRCT's, passou a ser regra; considerando estes, agora, trabalho nocturno

¹⁸² Foram excluídas mulheres exercendo cargos de responsabilidade (directiva e técnica) e ocupadas em serviços de higiene e bem-estar.

¹⁸³ Artigo 31º, nº 1, alínea a) do Decreto-Lei nº 409/71 de 27 de Setembro.

¹⁸⁴ Para os restantes menores (com 16 e 17 anos), o diploma legal em apreço começa por dispor que os mesmos “...não podem prestar trabalho nocturno entre as 22 horas de um dia e as 6 horas do dia seguinte, ...” (artigo 33º, nº 2, do Decreto-Lei nº 409/71 de 27 de Setembro, na formulação que lhe foi atribuída pela Lei nº 58/99 de 30 de Junho). Contudo, de derrogação em derrogação acaba por alargar substancialmente a possibilidade de os menores com, pelo menos, 16 anos, prestarem trabalho nocturno.

¹⁸⁵ A Lei nº 73/98 de 10 de Novembro versou, também, o período normal de trabalho diário dos trabalhadores nocturnos; estabelecendo que o mesmo “...não *deve* [o itálico é nosso] ser superior a oito horas, em média semanal, ou, se for praticada a adaptabilidade dos horários de trabalho, em média do período de referência definido por lei ou convenção colectiva.” (artigo 7º, nº 1). O termo “deve” retira relevância ao artigo em apreço.

“...o prestado num período com a duração mínima de sete horas e máxima de onze horas, compreendendo o intervalo entre as 0 e as 5 horas”¹⁸⁶;

- não existindo cláusula sobre o tema na convenção colectiva, continua válida a regra anterior: “...considera-se período de trabalho nocturno o compreendido entre as 20 horas de um dia e as 7 horas do dia seguinte”¹⁸⁷.

A ser concretizada a negociação sobre a matéria, o diploma encurta o tempo de trabalho nocturno e, reduzindo deste modo o custo da mão-de-obra - a retribuição do trabalho nocturno é superior à do diurno - facilita o recurso ao mesmo e contribui para uma maior flexibilidade do tempo de trabalho¹⁸⁸.

§.7. trabalho por turnos.

De acordo com o Decreto-Lei nº 409/71 de 27 de Setembro, “A duração de trabalho de cada turno não pode ultrapassar os limites máximos dos períodos normais de trabalho ...”¹⁸⁹ e “...o pessoal só pode ser mudado de turno após o dia de descanso semanal.”¹⁹⁰.

O diploma legal em apreço obrigou à autorização administrativa dos horários de trabalho com turnos. Esta obrigatoriedade foi revogada posteriormente, pelo Decreto-Lei nº 65/87 de 6 de Fevereiro¹⁹¹.

¹⁸⁶ Artigo 29º, nº 1 do Decreto-Lei nº 409/71 de 27 de Setembro, com a formulação que lhe foi atribuída pelo Decreto-Lei nº 96/99 de 23 de Março.

¹⁸⁷ Artigo 29º do Decreto-Lei nº 409/71 de 27 de Setembro, na formulação que lhe foi atribuída pelo Decreto-Lei nº 96/99 de 23 de Março.

¹⁸⁸ De acordo com o actual conceito-base de trabalho nocturno, uma jornada de trabalho compreendida entre as 20 horas de um dia e as 3 horas do dia seguinte não constitui trabalho nocturno: embora seja de sete horas consecutivas, não compreende o intervalo 0 horas - 5 horas. Em contrapartida, de acordo com o anterior conceito-base de trabalho nocturno (agora, supletivo), a mesma jornada enquadrava-se no conceito *trabalho nocturno*.

¹⁸⁹ Artigo 27º, nº 3 do Decreto-Lei nº 409/71 de 27 de Setembro.

¹⁹⁰ Artigo 27º, nº 4 do Decreto-Lei nº 409/71 de 27 de Setembro.

¹⁹¹ Este diploma legal foi mais longe e revogou “...todas as disposições legais que consagrem a necessidade de aprovação dos mapas de horário de trabalho ou sancionem a falta de cumprimento de tal exigência.” (artigo 2º).

Finalmente, o Decreto-Lei nº 398/91 de 16 de Outubro fixou expressamente para “Os turnos de laboração contínua e para os trabalhadores que assegurem serviços que não possam ser interrompidos ...pelo menos um dia de descanso em cada semana de calendário, sem prejuízo do período excedente de descanso a que o trabalhador tenha direito.”¹⁹².

§.8. trabalho a tempo parcial.

Definido pelo Decreto-Lei nº 409/71 de 27 de Setembro em termos genéricos. Este diploma legal remeteu a especificação para IRCT's, definindo apenas que¹⁹³:

- deve ser dada preferência “...em favor das trabalhadoras com responsabilidades familiares, dos trabalhadores com capacidade de trabalho reduzida e dos trabalhadores que frequentem estabelecimentos de ensino médio ou superior.”;
- a retribuição não pode ser “...inferior à fracção da retribuição do trabalho a tempo completo correspondente ao período de trabalho ajustado.”.

A especificação do conceito “trabalho a tempo parcial” só foi efectuada por via da Lei nº 103/99 de 26 de Julho. Esta considerou trabalho a tempo parcial “...o que corresponda a um período normal de trabalho semanal igual ou inferior a 75% do praticado a tempo completo numa situação comparável”¹⁹⁴, passível de elevação por convenção colectiva¹⁹⁵. Não sendo rígido o tempo de trabalho semanal, a percentagem supra será considerada em termos médios¹⁹⁶.

Ainda segundo o diploma referido no parágrafo anterior, o trabalho a tempo parcial pode ser prestado em todos ou apenas alguns dias da semana¹⁹⁷; sendo a remuneração proporcional ao respectivo período normal de trabalho na semana¹⁹⁸.

¹⁹² Artigo 27º, nº 5 Decreto-Lei nº 398/91 de 16 de Outubro.

¹⁹³ As citações seguintes pertencem ao artigo 43º do Decreto-Lei nº 409/71 de 27 de Setembro.

¹⁹⁴ Artigo 1º, nº 1 da Lei nº 103/99 de 26 de Julho.

¹⁹⁵ Artigo 1º, nº 2 da Lei nº 103/99 de 26 de Julho.

¹⁹⁶ Artigo 1º, nº 5 da Lei nº 103/99 de 26 de Julho.

¹⁹⁷ Artigo 4º, nº 1 da Lei nº 103/99 de 26 de Julho.

A especificação genérica do trabalho a tempo parcial foi acompanhada de uma panóplia de incentivos financeiros¹⁹⁹, claramente demonstrativa do interesse do poder político na implementação efectiva do regime. A confirmá-lo, no mês seguinte ao da publicação da presente lei surgiu um regime de trabalho a tempo parcial na Administração Pública, destinado a funcionários em fim de carreira²⁰⁰.

§.9. escolaridade obrigatória e idade de admissão no mundo laboral.

Ambos os aspectos restringem ou alargam o universo dos trabalhadores potenciais. Tal restrição / alargamento é relevante na medida em que reporta a indivíduos que, pela sua menor maturidade e menores encargos pessoais e familiares, mais facilmente se sujeitam a menores salários (flexibilidade de pagamento, também) e a maior penosidade das condições de trabalho.

No que concerne a *escolaridade obrigatória*, por via do Decreto-Lei nº 45810 de 9 de Julho de 1964 ela foi fixada em seis anos; sendo aumentada para nove anos pela Lei nº 46/86 de 14 de Outubro²⁰¹.

Quanto à *idade mínima de admissão no mundo laboral*, o Decreto-Lei nº 49408 de 24 de Novembro de 1969 fixou-a em catorze anos, passível de aumento em relações de trabalho específicas²⁰². Posteriormente, o Decreto-Lei nº 396/91 de 16 de Outubro aumentou-a para os dezasseis anos, ressalvando a possibilidade de continuar nos catorze anos - desde que concluída a escolaridade obrigatória - para “trabalhos leves”^{203/204}.

¹⁹⁸ Artigo 5º, nº 1 da Lei nº 103/99 de 26 de Julho.

¹⁹⁹ Vide os artigos 7º a 10º da Lei nº 103/99 de 26 de Julho.

²⁰⁰ Vide o Decreto-Lei nº 324/99 de 18 de Agosto.

²⁰¹ Para os alunos que ingressassem no sistema de ensino a partir do ano lectivo de 1987-1988.

²⁰² Por exemplo, para o trabalho doméstico o Decreto-Lei nº 508/80 de 21 de Outubro fixou a idade mínima em dezasseis anos.

²⁰³ Pela Portaria nº 714/93 de 3 de Agosto foi genericamente fixado o que entender por “trabalhos leves”. Pela Portaria nº 715/93 de 3 de Agosto foi publicada a lista de agentes, processos e trabalhos proibidos e condicionados a menores.

3.3.2.4. Flexibilidade funcional.

Conforme definido no subcapítulo 2.1.2.4., a flexibilidade funcional radica na possibilidade de os dirigentes empresariais reorganizarem o processo de trabalho e reafectarem os trabalhadores de que dispõem.

O Decreto-Lei nº 49408 de 24 de Novembro de 1969 admitiu em nome do interesse da empresa a colocação *temporária* do trabalhador em serviços não compreendidos no objecto do contrato, ressalvando embora o princípio de que o trabalhador deve exercer uma actividade consentânea com a categoria para a qual for contratado. O diploma legal em apreço garantiu ainda:

- a retribuição previamente auferida pelo trabalhador;
- o respeito essencial pela posição prévia do trabalhador;
- o eventual tratamento mais favorável, correspondente aos serviços temporariamente exercidos.

O mesmo diploma legal admitiu igualmente a *redução da categoria profissional dos trabalhadores* desde que “imposta por necessidades prementes da empresa ou por estrita necessidade do trabalhador ...”²⁰⁵, mediante aceitação deste e autorização administrativa. Ou seja, a este respeito vigorou o *princípio da proibição*.

O tema foi novamente tratado no Decreto-Lei nº 530/76 de 7 de Julho, no âmbito de possíveis medidas administrativas temporárias destinadas à viabilização económica e equilíbrio financeiro de empresas: o artigo 7º do diploma legal em apreço permitiu “Transferências dos trabalhadores para diferentes postos de

²⁰⁴ A Lei nº 58/99 de 30 de Junho eliminou a referência aos 14 anos como idade mínima de admissão para “trabalhos leves”, mas manteve a exigência de a escolaridade obrigatória estar cumprida; o que, em termos práticos, não constitui qualquer alteração.

²⁰⁵ Artigo 23º do Decreto-Lei nº 49408 de 24 de Novembro de 1969. Para além do que foi citado, o diploma legal contemplou uma outra situação - algo desinteressante para efeito de análise - que consiste no retorno do trabalhador à sua categoria após terminar o período de substituição de outro trabalhador de categoria superior.

trabalho na mesma empresa, desde que tal se enquadre no mesmo tipo de actividade prosseguida habitualmente e seja compatível com as habilitações dos trabalhadores”. Revogada esta legislação, o tema só voltou a ser objecto de tratamento por via da Lei nº 21/96 de 23 de Julho, que *generalizou* a possibilidade de o trabalhador ser colocado em actividades “...que tenham afinidade ou ligação funcional com as que correspondem à sua função normal, ainda que não compreendidas na definição da categoria respectiva.”²⁰⁶. Contudo, para além das ressalvas constantes dos anteriores diplomas, a presente lei estabeleceu:

- a necessidade de o desempenho da função normal se manter como a principal actividade do trabalhador;
- a reclassificação do trabalhador para funções com retribuição mais elevada, após seis meses no exercício das mesmas e mediante o seu acordo.

Em resumo:

Globalmente considerada, a Lei nº 21/96 constituiu um acréscimo de flexibilidade, na sua vertente funcional.

3.3.2.5. Flexibilidade de pagamento.

Conforme definido no subcapítulo 2.1.2.5., a flexibilidade de pagamento radica na possibilidade de os dirigentes empresariais definirem as condições de remuneração dos trabalhadores de que dispõem. No âmbito do presente subcapítulo será analisado o percurso evolutivo da legislação referente aos seguintes aspectos laborais com impacto **directo** na flexibilidade de pagamento: salário mínimo nacional (geral); subsídio de Natal; incentivos financeiros à contratação de trabalhadores.

²⁰⁶ Artigo 22º, nº 2 da Lei nº 21/96 de 23 de Julho.

§.1. salário mínimo nacional (geral²⁰⁷).

A imposição de salários mínimos pelos governos é considerada por muitos como um factor de rigidez do mercado de trabalho, que cria dificuldades ao emprego dos trabalhadores menos qualificados e sobretudo dos trabalhadores mais jovens e sem experiência. Esses trabalhadores não conseguem ser aceites pelas empresas se estas considerarem que a sua produtividade é inferior ao salário mínimo que terá de lhes ser pago.
(Lopes, 1987, p. 109)

O salário mínimo nacional (SMN) constitui também um referencial para a fixação dos restantes salários, pelo menos em sectores de actividade caracterizados por salários médios relativamente mais baixos²⁰⁸.

Ambos os aspectos supracitados constituem, indubitavelmente, razões fortes para o relativamente extenso tratamento legal que, desde o 25 de Abril de 1974, vem sendo dado ao SMN.

a) Isenções de SMN por motivos referentes ao trabalhador.

a.1) Idade.

Com a publicação do Decreto-Lei nº 217/74 de 27 de Maio, o primeiro diploma legal sobre o SMN, foi fixada uma idade abaixo da qual o trabalhador / jovem não

²⁰⁷ Pelo Decreto-Lei nº 49-B/77 de 12 de Fevereiro foi fixado, pela primeira vez, um outro salário mínimo nacional (SMN), abrangendo os trabalhadores rurais. Esta situação de pluralidade manteve-se e, ainda hoje:

- os trabalhadores dos serviços domésticos têm um SMN diferente;
- os trabalhadores das actividades artesanais estão sujeitos a um salário mínimo *estabelecido por referência* ao valor do SMN.

²⁰⁸ Independentemente das estatísticas existentes sobre a abrangência do SMN, não devemos esquecer todo um submundo laboral constituído por trabalhadores por conta de outrem falsamente considerados como independentes ou empresários; para além das situações de trabalho clandestino. É relevante conhecer a dimensão deste submundo e os salários nele praticados a fim de ter uma percepção mais realista da abrangência do salário mínimo nacional.

estava sujeito ao mesmo, sem prejuízo do princípio *para trabalho igual, salário igual*²⁰⁹. A referida idade foi variando²¹⁰ até a cláusula ser extinta pela Lei nº 45/98 de 6 de Agosto. É de realçar que o diploma legal de 1974 não salvaguardou qualquer mínimo salarial para os jovens, o que só viria a ser efectuado pelo Decreto-Lei nº 49-B/77 de 12 de Fevereiro²¹¹.

a.2) Formação profissional.

O Decreto-Lei nº 113/78 de 29 de Maio acrescentou novo motivo para a dispensa do pagamento de SMN, embora salvaguardando um mínimo salarial (75% do SMN): ser praticante ou aprendiz, de idade igual ou superior a dezoito anos. Por via do Decreto-Lei nº 69-A/87 de 9 de Fevereiro o universo abrangido pela dispensa supracitada tornou-se maior²¹², mas:

- o mínimo salarial subiu para 80% do SMN;

²⁰⁹ O Decreto-Lei nº 45/98 de 6 de Agosto definiu expressamente que cabia à entidade patronal provar a existência de trabalho “diferente”.

²¹⁰ A evolução foi a seguinte:

- inicialmente, menores de vinte anos;
- com a publicação do Decreto-Lei nº 113/78 de 29 de Maio, menores de dezoito anos;
- com a publicação do Decreto-Lei nº 69-A/87 de 9 de Fevereiro, menores de dezassete anos e com dezassete anos (as condições de não sujeição eram diferentes);
- com a publicação do Decreto-Lei nº 411/87 de 31 de Dezembro, menores de dezoito anos.

²¹¹ Para os menores de vinte anos, o seu salário mínimo corresponderia a 50% do salário mínimo nacional. Posteriormente, o Decreto-Lei nº 69-A/87 de 9 de Fevereiro fixou o salário mínimo para os mais jovens em 75% e 50% do salário mínimo nacional consoante os mesmos tivessem 17 anos ou menos de 17 anos. Finalmente, o Decreto-Lei nº 411/87 de 31 de Dezembro fixou o salário mínimo para os mais jovens em 75% do salário mínimo nacional.

²¹² De acordo com a alínea c) do artigo 4º do Decreto-Lei nº 69-A/87 de 9 de Fevereiro, o universo abrangido passou a ser constituído por: “Praticantes, aprendizes, estagiários e demais situações que devam ser consideradas de formação prática para profissões qualificadas ou altamente qualificadas ...[de idade superior a dezassete anos] ...e de idade inferior a 25 anos ...”.

- o período de prática, aprendizagem ou estágio foi fixado em dois anos, no máximo²¹³, eventualmente redutíveis para um ano no caso de o trabalhador possuir curso técnico-profissional ou curso de formação profissional.

Finalmente, a Lei nº 45/98 de 6 de Agosto reduziu os períodos de prática, aprendizagem ou estágio supracitados para um ano e seis meses, respectivamente.

a.3) Capacidade de trabalho reduzida.

O Decreto-Lei nº 69-A/87 de 9 de Fevereiro acrescentou ainda um novo motivo para a dispensa do pagamento de SMN; embora, uma vez mais, salvaguardando um mínimo salarial (50% do SMN): ter capacidade de trabalho reduzida.

b) Isenções do pagamento de SMN por motivos referentes à entidade patronal.

b.1) Empresas de menor dimensão.

Para as empresas de menor dimensão foi definida isenção do pagamento de SMN nos seguintes termos:

- pelo Decreto-Lei nº 217/74 de 27 de Maio, com *cinco ou menos* trabalhadores e mediante a existência de inviabilidade económica para o referido pagamento;
- pelo Decreto-Lei nº 292/75 de 16 de Junho, com *dez ou menos* trabalhadores, mediante a existência de inviabilidade económica para o referido pagamento e correspondente autorização administrativa;

²¹³ Incluindo o tempo de formação já prestado noutras entidades patronais.

- pelo Decreto-Lei nº 113/78 de 29 de Maio, com *cinco ou menos* trabalhadores e sem necessidade de invocar qualquer argumento; apenas comunicando o facto ao ministério responsável pela área laboral.

O Decreto-Lei nº 49-B/77 de 12 de Fevereiro salvaguardou, pela primeira vez, um valor mínimo a pagar por estas empresas: o SMN dos trabalhadores rurais.

Finalmente, pelo Decreto-Lei nº 14-B/91 de 9 de Janeiro terminou a isenção da obrigatoriedade do pagamento de SMN devido à dimensão da entidade patronal.

b.2) Situação de desequilíbrio económico-financeiro e aumento dos encargos com remunerações.

O desequilíbrio económico-financeiro das empresas constituiu outro motivo de isenção do pagamento de SMN. O Decreto-Lei nº 292/75 de 16 de Junho admitiu duas situações de isenção:

- nas empresas com intervenção ou assistência do Estado;
- em sectores económicos ou áreas geográficas em crise.

O Decreto-Lei nº 113/78 de 29 de Maio introduziu um novo motivo para a isenção de pagamento do SMN: “As entidades patronais que, por força da aplicação da remuneração mínima garantida ...sofram um aumento global de encargos com remunerações de base efectivas mínimas superior a 10% serão isentas do seu cumprimento...” (Artigo 6º, nº 2 do Decreto-Lei nº 113/78 de 29 de Maio).

O Decreto-Lei nº 69-A/87 de 9 de Fevereiro alterou a forma de determinar esta isenção, considerando que a mesma seria aplicável a empresas:

- tendo entre seis e cinquenta trabalhadores;

- onde “...por aplicação desta [SMN], [a entidade patronal] sofrer uma aumento de encargos mensais com retribuições percentualmente superior a 80% do índice de actualização do valor da remuneração mínima garantida.”²¹⁴

Em caso de deferimento do pedido de isenção, o diploma legal em apreço salvaguardou o pagamento de um salário mínimo correspondente a 90% do SMN. O Decreto-Lei nº 411/87 de 31 de Dezembro reduziu a dimensão das empresas abrangidas, passando do limite de cinquenta trabalhadores para apenas trinta. Finalmente, por via do Decreto-Lei nº 41/90 de 7 de Fevereiro, foi eliminada a presente hipótese de isenção do pagamento de SMN.

c) O que considerar como SMN?

O Decreto-Lei nº 217/74 de 27 de Maio considerou o SMN independente de subsídios, gratificações ou prémios. Já o Decreto-Lei nº 49-B/77 de 12 de Fevereiro definiu que, para os trabalhadores *rurais*, ao SMN poderia ser deduzido o valor de géneros, alimentação e alojamento fornecidos ao trabalhador, condicionando tal dedução ao valor máximo de 50% do SMN. Posteriormente:

- pelo Decreto-Lei nº 113/78 de 29 de Maio esta possibilidade de dedução tornou-se extensiva a todos os trabalhadores;
- por via do Decreto-Lei nº 440/79 de 6 de Novembro foi acrescentado que as deduções só poderiam ser efectuadas se as prestações em géneros, alimentação e alojamento se devessem a contrato de trabalho e tivessem natureza de retribuição.

O Decreto-Lei nº 69-A/87 de 9 de Fevereiro, pela primeira vez, fixou explicitamente “subsídios, gratificações ou prémios” englobáveis no SMN: prémios de rendimento (revogado pelo Decreto-Lei nº 14-B/91 de 9 de Janeiro); comissões sobre vendas e prémios de produção; ajudas de custo, subsídios de refeição e

²¹⁴ Artigo 6º, nº 1 do Decreto-Lei nº 69-A/87 de 9 de Fevereiro..

deslocação na parte excedente aos montantes fixados para a função pública (revogado pelo Decreto-Lei nº 14-B/91 de 9 de Janeiro); gratificações integrantes da remuneração atribuídas individualizadamente segundo regras precisas²¹⁵.

d) A actualização do SMN.

O Decreto-Lei nº 49-B/77 de 12 de Fevereiro fixou como princípio, pela primeira vez, a revisão anual do SMN.

Em resumo:

O movimento legislativo global tem decorrido no sentido de aumentar o constrangimento financeiro dos dirigentes empresariais em termos de definição das condições de atribuição do SMN; logo, no sentido da redução da flexibilidade laboral; sendo de realçar duas peças legislativas de sentido contrário - os Decretos-Leis nº 113/78 e nº 69-A/87²¹⁶, com maior relevância para o primeiro.

e) Evolução real do valor do SMN.

Por via do Decreto-Lei nº 217/74 de 27 de Maio foi fixado um SMN no montante de três mil e trezentos escudos, aplicável aos sectores industrial e de serviços. No final de 1998, este salário mínimo, objecto entretanto de algumas alterações em termos de universo abrangido mas que se manteve como *geral* e de valor mais elevado, havia sofrido uma degradação: a um aumento percentual de 1757,6 pontos (Junho de 1974 a Dezembro de 1999) correspondeu um aumento

²¹⁵ “Gratificações que, nos termos do nº 2 do artigo 88º do regime jurídico aprovado pelo Decreto-Lei nº 49408, de 24 de Novembro de 1969, devam considerar-se elemento integrante da remuneração, independentemente de quem as atribua, desde que se verifique a existência de regras precisas da sua atribuição individualizada” (artigo 1º, nº 2, alínea d) do Decreto-Lei nº 69-A/87 de 9 de Fevereiro).

percentual do Índice de Preços no Consumidor (IPC) de 2864,9 pontos (Janeiro de 1974 a Dezembro de 1999).

Em resumo:

Tendo-se degradado o valor do SMN, a flexibilidade de pagamento foi aumentada ao longo do período em apreço; o que constitui uma contrapartida face ao acréscimo dos constrangimento em termos de definição das condições de atribuição do SMN. Dito por outras palavras: reduziram-se as derrogações à obrigatoriedade de pagar o SMN, mas o mesmo verificou uma desvalorização.

§.2. subsídio de Natal.

Embora já estivesse generalizado por via da negociação colectiva, o subsídio de Natal só foi objecto de instituição por via legislativa em 1998, através do Decreto-Lei nº 88/96 de 3 de Julho. De acordo com este, o valor mínimo a considerar é de um mês de retribuição²¹⁷ e o universo abrangido inclui trabalhadores rurais, a bordo e de serviço doméstico.

§.3. incentivos financeiros à contratação de trabalhadores.

O Decreto-Lei nº 17-D/86 de 6 de Fevereiro estabeleceu a dispensa do pagamento de contribuições para a Segurança Social e Fundo de Desemprego, na parte relativa à entidade empregadora²¹⁸, durante vinte e quatro meses, caso se

²¹⁶ Este, na versão original.

²¹⁷ O diploma legal em apreço salvaguardou o vigente em IRCT's, na condição de ser mais favorável.

²¹⁸ Foram abrangidas as entidades patronais contribuintes do regime geral de segurança social dos trabalhadores por conta de outrem, excluindo aquelas:

- integradas em esquemas contributivos com taxas inferiores à geral;
- com bases de incidência fixadas em valores inferiores aos respectivos salários legais.

verificasse a celebração de contratos de trabalho por tempo indeterminado com indivíduos de idade compreendida entre os dezoito e os vinte e cinco anos, em situação de primeiro emprego²¹⁹.

A abrangência do diploma legal supracitado foi acrescida por via do Decreto-Lei nº 257/86 de 27 de Agosto, o qual:

- aumentou a faixa etária dos trabalhadores integráveis no sistema, a qual passou a estar compreendida entre os dezasseis e os trinta anos;
- considerou em situação de primeiro emprego os trabalhadores “...que nunca tenham sido contratados por tempo indeterminado.”²²⁰, possibilitando a integração no sistema dos contratados a termo.

O Decreto-Lei nº 89/95 de 6 de Maio acrescentou ao incentivo vigente a concessão de “Apoio financeiro não reembolsável por cada trabalhador admitido”²²¹, como forma de “...motivar as empresas para a criação de postos de trabalho que permitam a inserção de jovens ou de desempregados de longa duração na vida activa.”²²². A dispensa do pagamento de contribuições seria total e *pele período de trinta e seis meses*, em caso de contratação sem termo, a tempo inteiro ou parcial; ou na percentagem de 50% e durante o período do contrato, caso a contratação fosse a termo²²³. Por sua vez, o apoio financeiro consistiria num montante, não reembolsável, “...igual a 12 vezes o salário mínimo mensal

²¹⁹ A existência prévia de estágio profissional ou período experimental não constituía motivo de exclusão do sistema.

²²⁰ Artigo 3º, nº 2 do Decreto-Lei nº 257/86 de 27 de Agosto.

²²¹ Artigo 2º, nº 1, alínea b) do Decreto-Lei nº 86/95 de 6 de Maio.

²²² Preâmbulo. O Decreto-Lei nº 64-C/89 de 27 de Fevereiro já havia concedido incentivos à criação de emprego para os desempregados de longa duração.

²²³ Ficaram excluídos deste benefício as entidades patronais que descontassem com base em taxas inferiores à estabelecida para a generalidade dos trabalhadores por conta de outrem ou com bases de incidência correspondentes a valores inferiores às remunerações mínimas dos respectivos sectores de actividade. *Em relação aos contratos de trabalho a termo, o diploma legal em apreço definiu que o incentivo apenas vigoraria até 31 de Dezembro de 1996.*

legalmente fixado para o tipo de actividade em causa por cada trabalhador admitido.²²⁴, a ser pago caso se verificasse criação líquida de emprego; ou seja,

...admissão de trabalhadores com contrato *sem termo* [o itálico é nosso] que exceda, em percentagem igual ou superior a 10%, o número de trabalhadores em igual condição existentes no quadro de pessoal da empresa no último mês do ano imediatamente anterior.

(Artigo 17º, nº2 do Decreto-Lei nº 89/95 de 6 de Maio)

A peça legislativa seguinte, o Decreto-Lei nº 34/96 de 18 de Abril, transformou o apoio financeiro concedido pelo anterior diploma legal, considerando-o *não cumulável* com a dispensa de pagamento de contribuições patronais para a segurança social. Foram instituídas três condições de acesso que se nos afiguram relevantes:

- a empresa ter, no máximo, cinquenta trabalhadores; ou, ultrapassando este número, em caso de admissão de “...trabalhadores desempregados com idade igual ou superior a 45 anos e inscritos nos centros de emprego há mais de 18 meses.”²²⁵;
- não existirem salários em atraso;
- existir viabilidade económica e equilíbrio financeiro.

Adicionalmente, o conceito “criação líquida de emprego”, constante do anterior diploma legal, foi substituído por “criação líquida de postos de trabalho ...resultante, designadamente, de um novo projecto de investimento”²²⁶; o que resulta mais estrutural e menos passível de defraudar.

²²⁴ Artigo 16º do Decreto-Lei nº 89/95 de 6 de Maio.

²²⁵ Artigo 6º, nº 3 do Decreto-Lei nº 34/96 de 18 de Abril.

²²⁶ Artigo 7º, nº 1, do Decreto-Lei nº 34/96 de 18 de Abril. O Decreto-Lei nº 445/80 de 4 de Outubro (lei-quadro da política de emprego) já insistia no conceito “posto de trabalho”, entendido como “...o conjunto de meios materiais e relações sociais que proporcionam a um trabalhador o exercício profissional das suas potencialidades em actividades produtivas, dando origem a determinadas remunerações e posições sócio-económicas.” (artigo 3º, nº2).

Finalmente, merece destaque a Lei nº 72/98 de 3 de Novembro que estabeleceu um novo benefício fiscal, condicionado à criação de empregos para jovens²²⁷. Segundo o artigo 1º deste diploma legal:

Para efeitos do imposto sobre o rendimento das pessoas colectivas (IRC), os encargos correspondentes à *criação líquida de postos de trabalho para trabalhadores admitidos por contrato sem termo com idade não superior a 30 anos* [o itálico é nosso] são levados a custo em valor correspondente a 150%.

O incentivo supra foi fixado:

- para um período temporal de cinco anos, após a assinatura do contrato de trabalho;
- no montante do salário mínimo nacional, por cada posto de trabalho.

Em resumo:

Partindo do disposto no Decreto-Lei nº 17-D/86, constatamos um acréscimo de incentivos - logo, de flexibilidade de pagamento - nos textos dos Decretos-Leis nº 257/86 e nº 89/95 e da Lei nº 72/98; intercalado, embora, pelas restrições introduzidas pelo Decreto-Lei nº 34/96.

3.3.2.6. Síntese.

A análise do percurso evolutivo dos diplomas legais enquadráveis no domínio laboral, efectuada nos subcapítulos 3.3.2.2. a 3.3.2.5., permite-nos constatar uma inequívoca tendência global de flexibilização, conforme já havia sido referenciado, a título introdutório, no subcapítulo 3.3.2.1..

A supracitada flexibilização a nível legislativo não se verificou de forma linear ao longo do período em análise. Pelo contrário. Deparamos, assim, com o período

²²⁷ Constitui o artigo 48º-A do Decreto-Lei nº 215/89 de 1 de Julho (Estatuto dos Benefícios Fiscais).

compreendido entre 1989 e 1993, em que o processo de flexibilização laboral assumiu uma grande relevância, principalmente nos anos 1989 (o *pacote laboral de 1989*) e 1991 (o *pacote laboral de 1991*), com destaque para os seguintes temas: despedimento individual e colectivo; regimes de trabalho temporário, no domicílio, em comissão de serviço; tempo de trabalho normal e extraordinário; descanso semanal; férias; regime de suspensão ou redução do contrato de trabalho (*lay-off*); regimes de reforma antecipada e pré-reforma. Um outro período relevante, embora menos relevante que o anterior, é o compreendido entre 1995 e 1999, no qual sobressaem as medidas de flexibilização nas seguintes áreas: tempo de trabalho normal e nocturno; regime de suspensão ou redução do contrato de trabalho (*lay-off*); regime de trabalho a tempo parcial; reforma antecipada; flexibilidade funcional; incentivos financeiros à contratação de trabalhadores.

Além dos dois períodos temporais salientados no parágrafo anterior, merece referência especial:

- o último trimestre do ano 1976 e o ano 1977, devido à aprovação de uma peça legislativa precursora e emblemática da legislação laboral de índole flexibilizadora - o Decreto-Lei nº 781/76 de 28 de Outubro, versando o contrato de trabalho a termo - e de dois diplomas legais relativos ao despedimento individual;
- o ano 1983, durante o qual foi introduzido plenamente, na legislação laboral, o regime de suspensão ou redução do contrato de trabalho (*lay-off*).

A título conclusivo salientamos que o impacto acumulado das medidas referidas no âmbito dos subcapítulos 3.3.2.2. a 3.3.2.5. sobre a situação contratual dos recursos humanos pode ser aproximadamente verificado pelos dados contidos no *Inquérito ao Emprego Estruturado - Outubro 2000* (autor: Ministério do Trabalho e da Solidariedade). Constatamos deste modo, em relação a Outubro de 2000, que apenas 79% dos trabalhadores portugueses exercia a sua actividade mediante o típico contrato por tempo indeterminado e a tempo integral.

4. Actividade bancária e banca comercial.

4.1. O Decreto-Lei nº 41403.

O Decreto-Lei nº 41403 de 27 de Novembro de 1957¹ constituiu, durante décadas, a norma classificativa das instituições de crédito². Segundo este diploma legal, as mesmas agrupavam-se em:

- institutos de crédito do Estado;
- bancos emissores;
- *bancos comerciais*;
- estabelecimentos especiais de crédito (designadamente):
 - bancos de investimento;
 - caixas económicas;
 - cooperativas de crédito;
 - Companhia Geral de Crédito Predial Português (CPP).

4.1.1. Institutos de crédito do Estado.

À época englobava apenas a Caixa Geral de Depósitos, Crédito e Previdência (CGD), pessoa colectiva de direito público, situação que se manteve até à entrada em vigor do Decreto-Lei nº 287/93 de 20 de Agosto, que a transformou em sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos.

A CGD foi criada por Carta de Lei de 10 de Abril de 1876. A instituição tinha como objectivos iniciais:

¹ Emitido com base na autorização legislativa concedida pela Lei nº 2079 de 21 de Dezembro de 1955.

² Este diploma legal não definiu o conceito “instituições de crédito”, ao contrário do sucedido, posteriormente, com o Decreto-Lei nº 298/92 de 31 de Dezembro.

- guardar valores monetários pertencentes à administração pública, central e local³;
- receber depósitos efectuados por motivos legais⁴,
- conceder crédito ao Estado;
- avalizar dívidas do Estado.

Em 1885 absorveu a Caixa Económica Portuguesa (CEP); tendo, então, iniciado a recepção de “depósitos voluntários”.

Em 1909 a legislação alargou o âmbito das operações da CGD ao financiamento do investimento empresarial. Nestes termos, estava constituída uma instituição financeira caracterizável como *banco de poupança e de investimento*, embora o primeiro aspecto - poupança - sempre tenha prevalecido na caracterização⁵.

Em 1 de Janeiro de 1936, a Caixa Económica Postal foi integrada na CGD. Por acordo entre os corpos de administração da CGD e dos CTT foi facultada aos balcões desta última instituição a possibilidade de funcionarem como agências da CGD para efeito de movimentação (depósito / levantamento) das contas de depósito à ordem da Caixa Económica Postal.

A CGD integrou, também, a denominada Casa de Crédito Popular, destinada à concessão de crédito garantido por penhor.

O Decreto-Lei nº 41403 de 27 de Novembro de 1957 atribuiu-lhe as seguintes tarefas:

- colaborar com o Ministro das Finanças na orientação e coordenação da política financeira⁶;

³ Tornaram-se conhecidos pela designação *depósitos obrigatórios*.

⁴ Constituem os denominados *depósitos necessários*, de que é exemplo típico a caução exigida às empresas aquando da sua candidatura a concursos para a execução de obras públicas.

⁵ A configuração da CGD como instituição de depósito de poupanças individuais levou a que a mesma fosse classificada frequentemente como *banco de poupança*: uma classificação inexistente no Decreto-Lei nº 41403 de 27 de Novembro de 1957, mas que se impôs consuetudinariamente após o Banco de Portugal a ter utilizado para efeitos estatísticos.

⁶ Conforme o artigo 14º, § 1º do Decreto-Lei nº 41403 de 27 de Novembro de 1957.

- complementar o funcionamento do sistema bancário⁷.

Actualmente, a CGD continua a configurar-se essencialmente, por um lado, como uma instituição de depósito de poupanças individuais⁸ e, por outro lado, de crédito a médio e longo prazos às empresas, ao Estado e à construção e aquisição de habitação⁹. Contudo, é de salientar que ao longo da década de 90 a CGD desenvolveu uma actividade notória na venda de produtos financeiros e na concessão de crédito a curto prazo a pessoas singulares.

4.1.2. Bancos emissores.

Classificação reservada às instituições de crédito que dispunham do poder de emitir papel-moeda com curso legal.

Até à independência das colónias, o universo era constituído: pelo Banco de Portugal, que emitia as notas que circulavam em Portugal¹⁰; pelo Banco de Angola, que emitia as que circulavam nesta colónia; pelo Banco Nacional Ultramarino (BNU), que as emitia para as restantes colónias¹¹.

⁷ Conforme o artigo 35º do Decreto-Lei nº 41403 de 27 de Novembro de 1957.

⁸ Materializadas nas bem conhecidas contas à ordem, a prazo e de poupança (habitação, emigrante, condomínio, ...).

⁹ Por exemplo, de acordo com o Relatório e Contas de 1997 da CGD, dentro da rubrica contabilística *créditos sobre clientes* (actividade global, antes de provisões):

- 81,7% eram a médio/longo prazos (os valores excluem o crédito já vencido);
- 72,9% destinavam-se à construção e habitação (os valores incluem o crédito já vencido).

¹⁰ À semelhança da CGD, por via do Decreto-Lei nº 41403 de 27 de Novembro de 1957 foram atribuídas ao Banco de Portugal as seguintes tarefas adicionais:

- colaborar com o Ministro das Finanças na orientação e coordenação da política financeira;
- complementar o funcionamento do sistema bancário.

¹¹ De acordo com o artigo 37º do Decreto-Lei nº 41403 de 27 de Novembro de 1957, “Os bancos emissores ultramarinos são equiparados aos bancos comerciais quanto à actividade bancária e funções de crédito exercidas na metrópole que não sejam absolutamente dependentes ou resultantes da sua actividade como bancos emissores.”.

Em Setembro de 1974 as instituições supra foram nacionalizadas¹² e, com a independência das colónias, o universo ficou reduzido ao Banco de Portugal e ao BNU, mas este apenas para Macau¹³.

4.1.3. Bancos comerciais.

De acordo com o artigo 47º do Decreto-Lei nº 42641 de 12 de Novembro de 1959, aos bancos comerciais correspondiam as seguintes funções:

- recepção, para depósito, de disponibilidades¹⁴;
- concessão de crédito a curto prazo (até um ano) - o *ex libris* da banca comercial;
- outras operações activas autorizadas por lei, “... e a prestação dos serviços de transferência de fundos, de guarda de valores e de intermediários nos pagamentos e na colocação ou administração de capitais e de outros serviços de natureza análoga que a lei lhes não proíba.”.

A segunda função supra foi alargada posteriormente:

- pelos Decretos-Leis nº 46492 de 18 de Agosto de 1965 e nº 48948 de 3 de Abril de 1969, do que resultou que os bancos comerciais foram autorizados a conceder crédito até 5 anos¹⁵;

¹² Decretos-Leis nº 450/74, 451/74 e 452/74 de 13 de Setembro.

¹³ Em relação a Macau, desde 1995 o BNU partilha a função de banco emissor com o Banco da China, estando definida a manutenção desta parceria até 2015.

¹⁴ Notas de banco e moedas metálicas de curso legal, cheques e vales postais.

¹⁵ Por via do Decreto-Lei nº 46492 de 18 de Agosto de 1965 os bancos comerciais foram autorizados a deter valores de carteira comercial, a abrir contas correntes e a conceder empréstimos *stricto sensu*, até dois anos; prazo que só poderia ser ultrapassado se este crédito fosse sustentado por capitais próprios. Posteriormente, por via do Decreto-Lei nº 48948 de 3 de Abril de 1969, os bancos comerciais foram autorizados a conceder crédito a médio prazo - a mais de um ano e até cinco anos - embora tais operações, quando de prazo superior a dois anos e não sendo de crédito à exportação ou simples prestação de garantias, ficassem condicionadas a fins legalmente tipificados, salvo se efectuadas com capitais próprios.

- pelo Decreto-Lei nº 353-J/77 de 29 de Agosto, segundo o qual a concessão de crédito por parte dos bancos comerciais só **não** poderia abranger o crédito à habitação¹⁶;
- pelos Decretos-Leis nº 328-B/86 de 30 de Setembro e nº 150-A/91 de 22 de Abril, os quais autorizaram os bancos comerciais a conceder crédito à habitação, quer no âmbito do regime geral quer no âmbito do regime bonificado.

Os bancos comerciais foram nacionalizados em Março de 1975¹⁷, exceptuando o Crédit Franco-Portugais, o Banco do Brasil e o Bank of London and South America. A Constituição da República Portuguesa (CRP), aprovada em Abril de 1976, confirmou expressamente as nacionalizações¹⁸ e estabeleceu o princípio da apropriação colectiva dos principais meios de produção¹⁹. Este princípio foi reforçado pela restrição e impedimento da actividade económica privada em sectores básicos²⁰, discriminados posteriormente pela Lei nº 46/77 de 8 de Julho; a qual fixou um reserva *quase* absoluta do sector público no que concerne a actividade bancária, apenas permitindo, como bancos privados, os estrangeiros já existentes no País à data das nacionalizações - universo constituído pelas três empresas acima referidas.

¹⁶ De acordo com o artigo 1º do diploma legal em apreço, os bancos comerciais foram autorizados plenamente a efectuar operações de crédito a médio e longo prazos (este último, entre cinco anos e dez anos) resultantes da aplicação de capitais alheios. Contudo, quanto ao crédito predial, o mesmo só foi permitido para os seguintes destinos:

- armazéns e outras instalações destinadas à conservação ou venda de produtos indispensáveis ao abastecimento público;
- outras construções de *reconhecido* interesse para o fomento da actividade económica.

¹⁷ Decreto-Lei nº 132-A/75 de 14 de Março.

¹⁸ Artigo 83º, nº 1 da CRP: "Todas as nacionalizações efectuadas depois de 25 de Abril de 1974 são conquistas irreversíveis das classes trabalhadoras".

¹⁹ Por via da alínea f) do artigo 290º (limites materiais de revisão) da CRP ficou explicitado que a revisão constitucional teria de respeitar "O princípio da apropriação colectiva dos principais meios de produção e solos...".

²⁰ Artigo 85º, nº 2 da CRP: "A lei definirá os sectores básicos nos quais é vedada a actividade às empresas privadas e a outras entidades da mesma natureza".

O Decreto-Lei nº 406/83 de 19 de Novembro²¹, ao permitir o exercício da actividade bancária por empresas privadas, constituiu o primeiro passo legal em sentido inverso ao exposto no parágrafo anterior. Utilizando a aceção de Porter (1980), este diploma legal representou a quebra de uma *barreira de entrada* no ramo de actividade. Posteriormente, a revisão da CRP aprovada em Julho de 1989:

- permitiu a reprivatização da titularidade ou do direito de exploração dos meios de produção nacionalizados após 25 de Abril de 1974²²;
- revogou o princípio da apropriação colectiva dos principais meios de produção²³.

Ficou, portanto, aberta a possibilidade:

- da privatização de bancos pertencentes ao Sector Empresarial do Estado, processo que se iniciou com o BTA - Banco Totta & Açores²⁴;
- do surgimento de novas empresas bancárias, privadas, de que foram exemplo precursor o BCP - Banco Comercial Português e o BIC - Banco Internacional de Crédito²⁵.

4.1.4. Bancos de investimento - o Banco de Fomento Nacional / Banco de Fomento e Exterior.

O artigo 45º do Decreto-Lei nº 41403 de 27 de Novembro de 1957 definiu que os bancos de investimento "...têm por objecto a concessão de crédito a médio e a longo prazo".

²¹ Com base na autorização legislativa consubstanciada na Lei nº 11/83 de 16 de Agosto.

²² Artigo 85º, nº 1 da CRP: "A reprivatização da titularidade ou do direito de exploração de meios de produção e outros bens nacionalizados depois de 25 de Abril de 1974 só poderá efectuar-se nos termos de lei-quadro aprovada por maioria absoluta dos Deputados em efectividade de funções". A lei-quadro aprovada é a Lei nº 11/90 de 5 de Abril.

²³ Vide o artigo 288º da CRP (limites materiais da revisão).

²⁴ A privatização do BTA (mais de 50% do capital privado) verificou-se em 1990.

²⁵ Ambos iniciaram a sua actividade em 1986.

À época e durante as décadas seguintes, o universo restringiu-se ao Banco de Fomento Nacional (BFN) / Banco de Fomento e Exterior (BFE); até ao surgimento do Banco Português de Investimento (BPI), em 1985.

O BFN foi constituído em 1957-1958 como banco de investimento maioritariamente público. Conforme o artigo 3º dos seus Estatutos:

O Banco tem por objecto a prática de operações bancárias e financeiras e, em especial, a concessão de crédito a médio e a longo prazo, com vista ao desenvolvimento económico do País.

A última parte do texto do artigo supracitado advém da própria lógica que presidiu à criação do BFN. Assim, segundo o preâmbulo do Decreto-Lei nº 41957 de 13 de Novembro de 1958 que decidiu a criação do banco:

...o Banco deve gravitar na órbita da política económica geral e constituir um instrumento simétrico do desenvolvimento do País, o que explica as suas estreitas relações com o Governo e com instituições interessadas nesse desenvolvimento.

O banco ligou-se de forma notória ao processo de internacionalização da economia portuguesa: representando em Portugal o 'Fundo EFTA' (para o desenvolvimento industrial); mantendo relações privilegiadas com o Banco Europeu de Investimento (BEI); desenvolvendo competência e actividade relevantes no apoio à exportação, quer directamente quer através da companhia de seguros (participada) COSEC - Companhia de Seguro de Créditos, S.A..

A rede de balcões do BFN/BFE²⁶ facultou-lhe a obtenção de um razoável montante de depósitos e potenciou a concessão de crédito comercial; o que o configurou paralelamente - de modo pouco marcante, todavia - como banco comercial.

²⁶ Quarenta balcões em Portugal, em 31 de Dezembro de 1997. Na perspectiva de um banco comercial seria uma pequena rede - o Banco Borges & Irmão (BBI), na mesma data, tinha cento e oitenta balcões em Portugal.

O BFE foi privatizado em 1996-1997 e integrado no grupo BPI. No âmbito da reestruturação deste grupo, em 1998-1999 fundiu-se com o Banco Borges & Irmão (BBI) e com o Banco Fonsecas & Burnay (BFB) numa única entidade vocacionada para a banca comercial - o Banco BPI.

4.1.5. Caixas económicas.

A história das caixas económicas radica no século XIX, quando a Companhia União Comercial²⁷ e a Companhia Confiança Nacional²⁸, duas das maiores empresas financeiras da época, constituíram caixas económicas visando captar pequenas economias, provenientes de grupos sociais de menor rendimento, que não podiam ser aceites como depósitos normais visto estes terem de atingir - à época - um montante mínimo de 30\$00 reis²⁹. Assim, a Companhia União Comercial constituiu caixas económicas em Lisboa, Porto e Coimbra, e a Companhia Confiança Nacional constituiu caixas económicas em Lisboa e no Porto³⁰. Na relativamente longa história das caixas económicas, há a salientar a publicação do Decreto nº 20944 de 27 de Fevereiro de 1932, que regulamentou as associações mutualistas (de socorros mútuos, *caixas económicas* e caixas de reformas e pensões).

²⁷ Fundada em 1843.

²⁸ Fundada em 1844. A Companhia Confiança Nacional viria a fundir-se em 1846 com o Banco de Lisboa - o primeiro banco português, fundado em 1821 - do que resultou o Banco de Portugal.

²⁹ Em Portugal, só na década de 60 se generalizaram as contas bancárias no sentido estrito do termo (excluindo, portanto, as contas nas caixas económicas da CGD, do Montepio Geral e outras): as remessas dos emigrantes e dos militares vieram banalizar aquilo que era, até aí, reservado a uma minoria de pessoas de rendimentos mais elevados.

³⁰ Vide Reis (1996).

De acordo com a actual legislação básica - o Decreto-Lei nº 136/79 de 19 de Maio³¹ - as caixas económicas têm uma actividade bancária restrita: podem receber depósitos em numerário nos mesmos termos dos bancos comerciais, mas só podem exercer operações activas sob a forma de empréstimos garantidos por penhor ou hipoteca. Contudo, foi permitida maior abrangência para a actividade das caixas económicas com sede nas regiões autónomas³² e da Caixa Económica Montepio Geral (CE-MG); tendo sido ressalvado também que “As caixas económicas que reúnam condições estruturais adequadas e recursos suficientes, ..., podem ser autorizadas pelo Banco de Portugal a realizar tipos de operações diferentes dos previstos ..., de entre os que, em geral, são permitidos aos bancos.”³³

A de maior dimensão é a referida CE-MG, constituída em 1844³⁴, inicialmente restrita a Lisboa e, posteriormente, espalhada pelo resto do País³⁵. A própria legislação das caixas económicas, acima indicada, refere que a CE-MG pode efectuar operações bancárias para além das enunciadas nos seus estatutos, desde que genericamente autorizada pelo Banco de Portugal; e daí, como esta possibilidade se tem concretizado, a justificação para o seu tratamento informal como banco³⁶. Em 1997 a CE-MG obteve autorização para o exercício das actividades de locação financeira e *factoring*, as únicas áreas de negócio que lhe faltavam para a sua equiparação operacional a banco. Em termos de orientação

³¹ Alterado pelos Decretos-Leis 231/79 de 24 de Julho, 281/80 de 14 de Agosto, 79/81 de 20 de Abril, 49/86 de 14 de Março, 212/86 de 1 de Agosto, 182/90 de 6 de Junho e 319/97 de 25 de Novembro.

³² As caixas económicas com sede nas regiões autónomas podem, nomeadamente, efectuar desconto comercial - actividade típica da banca comercial - e conceder crédito a médio/longo prazos ao investimento - actividade típica da banca de investimento.

³³ Artigo 12º-A, nº 1, do Decreto-Lei nº 136/79 de 18 de Maio, com a formulação introduzida posteriormente pelo Decreto-Lei nº 319/97 de 25 de Novembro.

³⁴ Denominada inicialmente Caixa Económica de Lisboa.

³⁵ Em 1997 a sua dimensão aumentou com a absorção do Montepio Comercial e Industrial - que tinha anexa uma caixa económica.

³⁶ Pelas mesmas razões da CGD, a CE-MG tem sido classificada frequentemente como *banco de poupança*.

estratégica, a CE-MG tem estado grandemente vocacionada para o crédito a médio e longo prazos à habitação³⁷.

4.1.6. Cooperativas de crédito.

Genericamente, trata-se de instituições cujo objectivo consiste em conceder crédito aos seus associados. Em Portugal, neste domínio, vulgarizaram-se as *caixas de crédito agrícola mútuo*.

O actual regime jurídico das caixas de crédito agrícola mútuo consta do Decreto-Lei nº 24/91 de 11 de Janeiro³⁸. Refere-as como cooperativas de responsabilidade limitada exercendo actividade de âmbito, em princípio, municipal³⁹; podendo ter como associados entidades exercendo actividade enquadrada no sector primário ou com este relacionada⁴⁰. De salientar que, em termos de operações passivas, o

³⁷ Por exemplo, de acordo com o Relatório e Contas de 1997 da CE-MG, dentro da rubrica contabilística *créditos sobre clientes* (actividade global, antes de provisões):

- 92,2% eram a médio/longo prazos (os valores excluem o crédito já vencido);
- 64,6% destinavam-se à habitação (os valores incluem o crédito já vencido).

³⁸ Alterado pelos Decretos-Leis nº 230/95 de 12 de Setembro, 320/97 de 25 de Novembro e 102/99 de 31 de Março. Subsidiariamente, as caixas de crédito agrícola mútuo regem-se "... pelo Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras e outras normas que disciplinam as instituições de crédito e pelo Código Cooperativo e demais legislação aplicável às cooperativas em geral." (artigo 2º do regime jurídico do crédito agrícola mútuo, anexo ao Decreto-Lei nº 24/91 de 11 de Janeiro).

³⁹ Artigo 12º, nº 1, do regime jurídico do crédito agrícola mútuo, anexo ao Decreto-Lei nº 24/91 de 11 de Janeiro.

⁴⁰ "Podem ser associados de uma caixa agrícola as pessoas singulares ou colectivas que na área dessa caixa:

- a) Exerçam actividades produtivas nos sectores da agricultura, silvicultura, pecuária, caça, pesca, aquicultura, agro-turismo e indústrias extractivas;
- b) Exerçam como actividade a transformação, melhoramento, conservação, embalagem, transporte e comercialização de produtos agrícolas, silvícolas, pecuários, cinegéticos, piscícolas, aquícolas ou de indústrias extractivas; [jusante do circuito económico]
- c) Tenham como actividade o fabrico ou comercialização de produtos directamente aplicáveis na agricultura, silvicultura, pecuária, caça, pesca, aquicultura, agro-turismo e indústrias extractivas ou a prestação de serviços directamente relacionados com estas actividades, bem como o artesanato. [montante do circuito económico]"

(artigo 19º, nº 1, do regime jurídico do crédito agrícola mútuo, anexo ao Decreto-Lei nº 24/91 de 11 de Janeiro).

diploma legal em causa permite-lhes, também, captarem depósitos e outros fundos reembolsáveis junto de não associados⁴¹. Finalmente, quanto às operações activas, por princípio “...as caixas agrícolas realizam as suas operações de crédito com os respectivos associados.” (artigo 28º, nº 1, do regime jurídico do crédito agrícola mútuo, anexo ao Decreto-Lei nº 24/91 de 11 de Janeiro) e na condição de o crédito se destinar às respectivas actividades ou a actividades conexas⁴².

O organismo central do sistema de crédito agrícola mútuo é a Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo (CCCAM).

4.1.7. Companhia Geral do Crédito Predial Português (CPP).

O Crédito Predial Português (CPP) foi constituído em 1864 com a designação de Companhia Geral do Crédito Predial Português, tendo por finalidade essencial conceder crédito a longo prazo à actividade agrícola. Ao contrário do sucedido com a CGD e com o BFN, constituiu-se como entidade privada, por iniciativa de capitalistas portugueses e franceses. Posteriormente, ainda no século XIX,

⁴¹ Artigo 26º, alínea a), do regime jurídico do crédito agrícola mútuo, anexo ao Decreto-Lei nº 24/91 de 11 de Janeiro.

⁴² A respeito deste último aspecto, salientamos o facto de serem admitidas as seguintes operações:

- “...
d) Facultar recursos para o apoio ao investimento ou funcionamento de unidades de turismo de habitação ou turismo rural e de produção e comercialização de artesanato;
e) Financiar despesas que contribuam para o aumento das condições de bem-estar dos associados das caixas agrícolas e dos familiares que com eles vivam em economia comum, designadamente através de crédito à habitação;
f) Financiar a construção e melhoria de infra-estruturas económicas e sociais relacionadas com o desenvolvimento do mundo rural e das unidades referidas nas alíneas anteriores [unidades produtivas, quer do sector primário quer a montante e a jusante do mesmo];
g) Prestar garantias aos seus associados em operações relacionadas com o exercício das actividades previstas no nº 1 do artigo 19º [actividades enquadradas no sector primário, bem como a montante e a jusante do mesmo], nas condições que forem estabelecidas pelo Banco de Portugal.”

(artigo 27º do regime jurídico do crédito agrícola mútuo, anexo ao Decreto-Lei nº 24/91 de 11 de Janeiro).

Mediante decisão do Banco de Portugal, as caixas de crédito agrícola mútuo melhor estruturadas podem conceder crédito por via da locação financeira e do *factoring*.

dedicou-se também à concessão de crédito a curto prazo a empresas e particulares e generalizou a recepção de depósitos a prazo e em conta corrente; o que lhe adicionou um carácter de banco comercial, que viria posteriormente a solidificar⁴³. No início dos anos 70 do presente século, aproveitando a grande vaga de urbanização, a prioridade do negócio passou para a concessão de crédito à construção e aquisição de prédios urbanos. Nacionalizado em Março de 1975⁴⁴, a privatização e subsequente integração no ex-grupo Champalimaud e, posteriormente, no grupo Santander-Central Hispano, não implicou qualquer mudança nas suas características essenciais; tendo sido expressamente referido, em ambos os casos, como a empresa do grupo vocacionada para o crédito imobiliário⁴⁵.

4.2. O Decreto-Lei nº 298/92 *versus* orientações estratégicas das empresas - a banca comercial.

4.2.1. O Decreto-Lei nº 298/92.

O Decreto-Lei nº 298/92 de 31 de Dezembro que, actualmente, "... regula o processo de estabelecimento e o exercício da actividade das instituições de crédito e das sociedades financeiras"⁴⁶ extinguiu a classificação supracitada. Em sua substituição, listou como instituições de crédito⁴⁷:

⁴³ O parágrafo 3º do artigo 2º do Decreto-Lei nº 42641 de 12 de Novembro de 1959 admitiu esta característica e equiparou o CPP aos bancos comerciais "... quanto às funções de crédito que não sejam dependentes ou resultantes da sua actividade como instituição de crédito predial."

⁴⁴ Decreto-Lei nº 132-A/75 de 14 de Março.

⁴⁵ Por exemplo, de acordo com o Relatório e Contas de 1997 do CPP, dentro da rubrica contabilística *créditos sobre clientes* (actividade global, antes de provisões):

- 82,8% eram a médio/longo prazos (os valores excluem o crédito já vencido);
- 73,9% destinavam-se à construção e habitação (os valores incluem o crédito já vencido).

Pelas mesmas razões da CGD e da CE-MG, o CPP foi caracterizado frequentemente como *banco de poupança*.

⁴⁶ Citação do artigo 1º do regime geral das instituições de crédito e sociedades financeiras, anexo ao Decreto-Lei nº 298/92 de 31 de Dezembro.

- os *bancos*;
- a CGD;
- as caixas económicas;
- a CCCAM e as restantes caixas de crédito agrícola mútuo;
- as sociedades de investimento, de locação financeira, de *factoring* e financeiras para aquisições a crédito (SFAC)⁴⁸.

De acordo com o diploma legal em apreço, são *bancos* as instituições autorizadas a efectuar as seguintes operações⁴⁹:

- recepção de
 - depósitos;
 - outros fundos reembolsáveis;
- operações de
 - crédito, incluindo concessão de garantias e outros compromissos;

De acordo com o artigo 2º do regime geral das instituições de crédito e sociedades financeiras, anexo ao Decreto-Lei nº 298/92 de 31 de Dezembro, “São instituições de crédito as empresas cuja actividade consiste em receber do público depósitos ou outros fundos reembolsáveis, a fim de os aplicarem por conta própria mediante a concessão de crédito.”. Para a categoria *sociedades financeiras* não foi elaborada definição, tendo-se efectuado apenas um arrolamento dos tipos de empresas englobáveis nessa categoria.

⁴⁷ Artigo 3º do regime geral das instituições de crédito e sociedades financeiras, anexo ao Decreto-Lei nº 298/92 de 31 de Dezembro.

⁴⁸ Estes tipos de instituições não têm a possibilidade de receber depósitos e, por via da transformação destes em crédito, criar massa monetária (M2). Contudo, esta diferença face às tradicionais instituições de crédito - vide o Decreto-Lei nº 41403 de 27 de Novembro de 1957 - é demasiado ténue para justificar a exclusão da categoria: de imediato, constata-se que podem obter fundos ultrapassando o limite para a emissão de obrigações estabelecido no artigo 349º do Código das Sociedades Comerciais; e, se outros motivos não existissem, seria suficiente lembrar como, nos anos 80, as sociedades de investimento e de locação financeira utilizaram esquemas como sejam o do contrato-promessa de compra de títulos ou o da conta de aplicação em títulos para recolher poupanças em tudo semelhantes a depósitos; a partir das quais concediam crédito - com o benefício de nem sequer estarem obrigadas à constituição de reservas de caixa - e, conseqüentemente, influenciavam a capacidade de despesa dos residentes à revelia das autoridades monetárias.

⁴⁹ Artigo 4º do regime geral das instituições de crédito e sociedades financeiras, anexo ao Decreto-Lei nº 298/92 de 31 de Dezembro. A CGD, embora não seja considerada “banco”, tem autorização para efectuar todas as operações permitidas aos bancos.

- locação financeira;
 - *factoring*;
- operações de pagamento;
- emissão e gestão de meios de pagamento, tais como cartões de crédito, cheques de viagem e cartas de crédito;
- transacções, por conta própria ou da clientela, sobre
 - instrumentos do mercado monetário e cambial;
 - instrumentos financeiros a prazo e opções;
- operações sobre
 - divisas;
 - taxas de juro;
 - valores mobiliários;
- participação em emissões e colocações de valores mobiliários e prestação de serviços correlativos;
- actuação nos mercados interbancários;
- consultoria, guarda, administração e gestão de carteiras de valores mobiliários;
- gestão (e consultoria em gestão) de outros patrimónios;
- consultoria das empresas em matéria de
 - estrutura do capital;
 - estratégia empresarial e questões conexas;
 - fusão e compra de empresas;
- operações sobre pedras e metais preciosos;
- tomada de participações no capital de sociedades;
- comercialização de contratos de seguro;
- prestação de informações comerciais;
- aluguer de cofres e guarda de valores;

- outras operações análogas e que a lei não proíba, designadamente a prestação de serviços de investimento legalmente tipificados⁵⁰ e não englobados nos itens supra.

De acordo com o exposto no preâmbulo deste diploma legal, adoptou-se o “modelo de banca universal”; e, nestes termos, as possibilidades de actuação dos bancos são actualmente irrestritas.

4.2.2. Orientações estratégicas - banca comercial *versus* banca de investimento.

A extinção das categorias legais não impede os dirigentes bancários de manterem as opções estratégicas. O *Livro branco sobre o sistema financeiro: 1992* já havia preconizado que:

Os bancos deveriam ter todos a possibilidade de operarem segundo o modelo de banca universal, ficando, claro está, livres de se concentrarem nas actividades que lhes parecessem mais atractivas, independentemente de se tratar de actividades tradicionalmente consideradas como características de bancos de investimento ou de bancos comerciais. A especialização resultaria, contudo, de uma opção própria e não de qualquer compartimentação do mercado bancário, imposta por via legal. (*op. cit.*, p. 51)

Nestes termos, é credível manter a designação *banca comercial*, aplicada a empresas - ou, a áreas de actividade dentro das empresas - cujo negócio se centra:

1. na recepção, para depósito, de disponibilidades;
2. no relacionamento
 - com particulares - tendencialmente, segmentados por rendimento;

⁵⁰ A tipificação consta do artigo 199º-A do Decreto-Lei nº 298/92 de 31 de Dezembro, introduzido posteriormente pelo Decreto-Lei nº 232/96 de 5 de Dezembro. Os instrumentos financeiros abrangidos são os indicados na secção B do anexo à Directiva nº 93/22/CEE, do Conselho, de 10 de Maio de 1993.

- com empresas - tendencialmente, segmentadas por tamanho e, eventualmente, sem as de maior dimensão, as quais são canalizadas para a banca de investimento / negócio⁵¹

por via:

- 2.1. da concessão aos primeiros de crédito ao consumo e à habitação⁵²;
- 2.2. da concessão aos segundos de recursos financeiros a curto prazo, o *ex libris* da banca comercial (desconto de letras, crédito em conta corrente, crédito documentário, ...);
- 2.3. na prestação de variados serviços, financeiros ou não, geralmente geradores de comissões bancárias; que vão desde efectuar aplicações financeiras dos excedentes de tesouraria das empresas até ao pagamento das contas telefónicas dos particulares.

Em certos casos, estas empresas funcionam apenas como receptoras da solicitação do cliente, passando-a seguidamente a outras empresas do grupo que tenham a seu cargo o tipo de actividade em causa⁵³.

A classificação supra pode ser empiricamente confirmada pelas orientações estratégicas definidas - nalguns casos, há mais de um século⁵⁴ - pelas várias

⁵¹ Por exemplo, no ex-grupo Mello era o Banco Mello de Investimento que se relacionava com as grandes empresas (cf. Relatório e Contas do Banco Mello, em 1997).

⁵² Em termos de ortodoxia, a concessão de crédito à habitação representa, todavia, um claro desvio ao conceito "banca comercial". Efectivamente, em Portugal esta era - tipicamente - uma área de actividade não permitida à banca comercial.

⁵³ Por exemplo, no ex-grupo Champalimaud o Banco Pinto & Sotto Mayor e o Banco Totta & Açores apenas recebiam os pedidos de crédito para habitação, passando-os seguidamente ao Crédito Predial Português - a empresa especializada nesta actividade - e recebendo uma comissão pelo trabalho efectuado (cf. Relatório e Contas do Banco Pinto & Sotto Mayor, em 1997 e 1998). Um outro exemplo: no grupo BCP, a *banca de particulares* do BCP interage com o BCPA - Banco de Investimento, SA (ex-CISF - Banco de Investimento, SA) e com a AF Investimentos no que concerne a gestão de carteiras de crédito.

⁵⁴ Apenas dois exemplos:

- o BFB, actualmente integrado no Banco BPI, radicou em duas casas bancárias - FONSECAS, SANTOS & VIANNA e HENRY BURNAY - fundadas em 1861 e 1875, respectivamente, com o objectivo de exercerem actividade característica da banca comercial;

instituições bancárias, pese embora a falta de uniformidade quanto à terminologia. Apresentamos seguidamente alguns exemplos de confirmação.

Os relatórios anuais do Banco *Comercial* Português (BCP) consideraram, durante anos, as seguintes áreas de negócio⁵⁵:

- particulares
 - banca de particulares (com rendimento elevado);
 - *private banking* (particulares com património elevado);
 - NovaRede (particulares em geral / “particulares de retalho” e empresas de pequena dimensão)⁵⁶;
 - Banco 7 (banca telefónica e telemática)⁵⁷;
- empresas e clientes institucionais (sem actividades características da banca de investimento)⁵⁸
 - banca de empresas (empresas de média/grande dimensão e clientes institucionais);
 - comércio e empresários (empresas de pequena dimensão, respectivos sócios e empresários).

Face ao que foi acima enunciado, o Relatório e Contas de 1999 do BCP apenas referiu a aglutinação das áreas ‘banca de particulares’ e ‘comércio e empresários’ numa única área denominada ‘particulares & negócios’.

• o BNU foi fundado em 1864, com o intuito de favorecer as operações de crédito nos territórios colonizados (ou, citando o *Jornal do Comércio* de 23 de Março de 1864, “...nas Possessões [é mesmo com maiúscula inicial] portuguesas de além-mar.”).

⁵⁵ Conforme os Relatórios e Contas de 1995, 1996, 1997 e 1998.

⁵⁶ Ao Crédibanco - Banco de Crédito Pessoal, SA ficou reservada a concessão de crédito aos detentores de rendimentos médio e médio-inferior não clientes do restante universo BCP-BPA.

⁵⁷ Banca a distância, complementada por estrutura física automatizada de atendimento (miniquiosques multimédia): o denominado Espaço Banco 7 (máquina dispensadora de cheques, ATM, linha telefónica, ecrã multimédia informativo e painel da Internet).

⁵⁸ O BCPA - Banco de Investimento, SA (ex-CISF - Banco de Investimento, SA) é o banco de investimento do grupo BCP.

O Relatório e Contas de 1996, bem como o de 1999, do Banco Português do Atlântico (BPA), referiram expressamente a posição da empresa como banco comercial. Adicionalmente, o Relatório e Contas de 1999 informou que o BPA focava especialmente os segmentos de retalho do mercado doméstico.

Por sua vez, no Relatório e Contas de 1996 do Banco Pinto & Sotto Mayor (BPSM), António Champalimaud definiu explicitamente o BPSM e o Banco Totta & Açores (BTA), instituições vocacionadas para particulares e empresas⁵⁹, como bancos comerciais.

Dentro do grupo BPI, o Relatório e Contas de 1997 continuava a reservar a designação “banca comercial” para se referir:

- ao BFB⁶⁰ e ao BBI, instituições especializadas nas áreas de particulares, comércio e pequenos negócios (micro empresas), pequenas e médias empresas⁶¹;
- ao reconvertido BFE.

No âmbito do presente grupo financeiro, a área de *private banking* está englobada na banca de investimento representada pelo Banco Português de Investimento, SA. Da mesma forma, o grupo Banco Espírito Santo reservava para a empresa-mãe - o Banco Espírito Santo (BES) - e para o Banco Internacional de Crédito (BIC) a designação de “banco comercial”⁶² ou “banco de empresas e particulares”⁶³; estando o BIC inicialmente vocacionado para banco de crédito imobiliário e de particulares de rendimento médio/alto⁶⁴ e, posteriormente, apenas vocacionado para banco de crédito à habitação⁶⁵.

⁵⁹ Sem actividades características da banca de investimento - ou, como designava António Champalimaud, “banca de negócios” - reservadas para o ex-Banco Chemical Finance.

⁶⁰ Dentro do grupo BPI, o BFB concentrou a actividade na área do crédito à habitação.

⁶¹ Sem actividades características da banca de investimento, função reservada para o Banco Português de Investimento, SA.

⁶² Conforme Relatório e Contas do BES de 1995.

⁶³ Conforme Relatório e Contas do BES de 1997, 1998 e 1999.

⁶⁴ Conforme Relatório e Contas do BES de 1995 e do BIC de 1997.

⁶⁵ Conforme Relatório e Contas do BES de 1998 e 1999.

Dentro do ex-grupo Mello, de acordo com o Relatório e Contas de 1997, ao Banco Mello⁶⁶ competiam as *actividades comerciais*, segmentadas da seguinte forma / nas seguintes redes:

- Universal (particulares de retalho; microempresas, comércio e respectivos empresários);
- Clássica (particulares de elevado rendimento / património);
- Empresas (médias empresas)⁶⁷, sendo complementada pela rede Universal;
- Estrangeiro.

Paralelamente, como se constata pela explanação supracitada, continua a existir - tendo, até, proliferado - a *banca de investimento*. Actividades abrangidas por este conceito:

- de acordo com o Relatório e Contas de 1996 do BPSM, são principalmente *corporate finance*, mercados monetário e de capitais, mediação e corretagem, *trading*⁶⁸;
- de acordo com o Relatório e Contas de 1999 do BPI, SGPS, constituem actividades de banca de investimento:
 - *corporate finance* (avaliação e venda de acções de empresas a privatizar⁶⁹; fusões, aquisições e reestruturações; organização e financiamento de projectos de investimento; apoio à internacionalização);
 - intervenção nos mercados monetário e de capitais (acções, tesouraria e obrigações);

⁶⁶ Ex-União de Bancos Portugueses (UBP).

⁶⁷ Ao Banco Mello de Investimentos (BMI) ficaram reservadas:

- as actividades características da banca de investimentos;
- o relacionamento com as grandes empresas (área de *corporate banking* do BMI).

⁶⁸ Conforme já referido, em vez de banca de investimento é denominada banca de negócios.

⁶⁹ Pormenorização influenciada pelo momento específico da economia portuguesa; pois a actividade em causa se pode perfeitamente englobar no âmbito das "fusões, aquisições e reestruturações".

- *private banking* (área de particulares da banca de investimento);
 - gestão de fundos de investimento e de pensões;
 - capital de desenvolvimento (ou, de risco).
- de acordo com o Relatório e Contas de 1997 do Banco Mello, a banca de investimento subdivide-se nas seguintes áreas de actividade:
 - *corporate finance* (consultoria);
 - *corporate banking* (relacionamento com as grandes empresas);
 - mercado de (títulos) de rendimento fixo;
 - mercado accionista;
 - gestão de activos (fundos de investimento e de pensões).

4.2.3. Os cinco principais grupos financeiros portugueses e os respectivos bancos comerciais.

Em 31 de Dezembro de 1982 existiam doze empresas bancárias com sede no País. Em 31 de Dezembro de 1986 existiam dezasseis. Em 31 de Dezembro de 1990 já existiam vinte e duas. Em 31 de Dezembro de 1994 o número já se havia elevado para trinta e quatro. Finalmente, em *31 de Dezembro de 1998* estavam registados no Banco de Portugal quarenta e dois bancos com sede no País⁷⁰. Destes, vinte (47,6%) englobavam-se nos seis maiores grupos financeiros:

- Caixa Geral de Depósitos (CGD);
- Banco Comercial Português (BCP);
- António Champalimaud;
- Espírito Santo;
- Banco Português de Investimento (BPI);

⁷⁰ Fonte: Banco de Portugal. Não englobámos a Caixa Geral de Depósitos e a Caixa Económica de Lisboa (Montepio Geral).

- José Manuel de Mello.

Desde a última data supracitada desencadeou-se um processo de concentração bancária em Portugal, acompanhando a realidade internacional, validando as projecções elaboradas por teóricos, técnicos e dirigentes bancários⁷¹ e, conseqüentemente, validando um dos componentes da presente tese. Assim, referindo apenas os bancos envolvidos no processo de concentração, em primeiro lugar o grupo financeiro de António Champalimaud verificou um relativamente longo processo de alienação. Na sequência desta:

- o Banco Totta & Açores e o Crédito Predial Português tornaram-se propriedade do grupo Santander-Central Hispano (à data, já instalado no País)⁷²;
- o Banco Pinto & Sotto Mayor foi adquirido pelo grupo BCP;
- e o Banco Chemical, entretanto denominado Banco Totta & Sotto Mayor de Investimento, ficou integrado no grupo Caixa Geral de Depósitos com a designação Caixa - Banco de Investimento, SA.

Depois, foi a vez de o grupo BCP adquirir o Banco Mello, pertencente ao grupo José Manuel de Mello⁷³.

Finalmente, foi anunciada a fusão dos grupos Espírito Santo e BPI, formando o grupo BES-BPI; processo que foi cancelado pelos dirigentes das instituições envolvidas, poucas semanas após o anúncio, por desacordo superveniente⁷⁴.

Dentro dos grupos financeiros supracitados, os bancos com características comerciais - ou, pelo menos, essencialmente comerciais - são os seguintes:

- grupo CGD - Banco Nacional Ultramarino (BNU);

⁷¹ Vide, a este respeito, o subcapítulo 1.3.3.4..

⁷² António Champalimaud tornou-se accionista relevante do Banco Santander-Central Hispano.

⁷³ Negócio efectivado em Janeiro de 2000, tendo o grupo BCP adquirido igualmente a empresa seguradora do grupo José Manuel de Mello - a Império. O dirigente máximo do grupo tornou-se accionista relevante do BCP.

⁷⁴ Seria constituída uma *holding* na qual o grupo BES participaria com 59% e o grupo BPI participaria com 41%. Os dirigentes máximos dos grupos partilhariam os cargos mais importantes, com predominância para o dirigente do grupo Espírito Santo.

Crédito sobre clientes (actividade global, excluindo crédito vencido, antes de provisões): Crédito a curto prazo / crédito concedido total (1997) = 57,8%. Cumulativamente, o crédito à habitação representava 48,8% do crédito a médio/longo prazos (1997); o que, globalmente, se traduzia em 78,4% do crédito sobre clientes (57,8% + 48,8% de 42,2%)⁷⁵.

- grupo BCP - Banco Comercial Português (BCP), Banco Português do Atlântico (BPA), Banco Pinto & Sotto Mayor (BPSM) e Banco Mello (BM);

BCP: Crédito sobre clientes (actividade global, excluindo o de duração indeterminada, antes de provisões): Crédito a curto prazo / crédito concedido total (1997) = 76,3%. Cumulativamente, o crédito imobiliário a clientes representava 20,4% do crédito a médio/longo prazos (1997); o que, globalmente, se traduzia em 81,1% do crédito sobre clientes (76,3% + 20,4% de 23,7%).

BPA: Crédito sobre clientes (actividade global, excluindo crédito vencido, antes de provisões): Crédito a curto prazo / crédito concedido total (1997) = 77,3%. Cumulativamente, o crédito imobiliário a clientes representava 11,5% do crédito a médio/longo prazos (1997); o que, globalmente, se traduzia em 79,9% do crédito sobre clientes (77,3% + 11,5% de 22,7%).

BPSM: Crédito sobre clientes (actividade global, excluindo crédito vencido, antes de provisões): Crédito a curto prazo / crédito concedido total (1997) = 66%. Cumulativamente, o crédito à habitação a particulares representava 42,9% do crédito a médio/longo prazos (1997); o que, globalmente, se traduzia em 80,6% do crédito sobre clientes (66,0% + 42,9% de 34,0%).

BMello: Crédito sobre clientes (actividade global, excluindo crédito vencido, antes de provisões): Crédito a curto prazo / crédito concedido total (1997) = 64,8%. Cumulativamente, o crédito à habitação representava 14,1% do crédito a médio/longo prazos (1997); o que, globalmente, se traduzia em 69,8% do crédito sobre clientes (64,8% + 14,1% de 35,2%).

O Banco de Investimento Imobiliário (BII) foi excluído, pois está destinado exclusivamente ao crédito à habitação. O Banco Mello Imobiliário (BMI) foi excluído pela mesma razão do BII. O Expresso Atlântico - estruturado na modalidade *in-store banking* - embora definido no seio do grupo BCP como banco comercial também foi excluído, devido às suas características atípicas e à consequente desadequação da estrutura financeira face à definição de banca comercial: os montantes de *depósitos de clientes* e de *crédito sobre clientes* são percentualmente muito reduzidos (em 1998, respectivamente 21,4% das origens de fundos alheias e 32,5% das aplicações de fundos).

Finalmente, o Crédibanco - Banco de Crédito Pessoal, SA foi excluído devido às suas características atípicas (só crédito ao consumo) e à consequente desadequação da estrutura financeira face à definição de banca comercial: o montante de *depósitos de clientes* é praticamente inexistente.

⁷⁵ Ressalvamos, todavia, que o *crédito a curto prazo* considerado inclui a fracção do *crédito a médio/longo prazos* vencível no ano seguinte. Como corolário, em rigor a adição efectuada é incorrecta pois existe uma intersecção - ténue, é certo - entre *crédito a curto prazo* e crédito à habitação. A observação que acabamos de efectuar é igualmente válida para os cálculos subsequentes da mesma natureza.

- grupo Santander-Central Hispano - Banco Totta & Açores (BTA) e Banco de Comércio e Indústria (BCI) / Banco Santander Portugal⁷⁶;

BTA: Crédito sobre clientes (actividade global, excluindo crédito vencido, antes de provisões): Crédito a curto prazo / crédito concedido total (1997) = 57,7%. Cumulativamente, o crédito à habitação e construção representava 16,3% do crédito a médio/longo prazos (1997); o que, globalmente, se traduzia em 64,6% do crédito sobre clientes (57,7% + 16,3% de 42,3%).

O Crédito Predial Português foi excluído, pois tem estado excessivamente vocacionado para o crédito à habitação e, pelo que se depreende das afirmações dos dirigentes do grupo, estará cada vez mais vocacionado para este tipo de crédito; além de ter uma percentagem excessivamente baixa de crédito a curto prazo (1997 = 17,2% do crédito sobre clientes).

BCI: Crédito sobre clientes (actividade global, excluindo crédito vencido, antes de provisões): Crédito a curto prazo / crédito concedido total (1997) = 55,1%. Cumulativamente, o crédito à habitação representava 90,4% do crédito a médio/longo prazos (1997); o que, globalmente, se traduzia em 95,7% do crédito sobre clientes (55,1% + 90,4% de 44,9%).

- grupo Espírito Santo - Banco Espírito Santo (BES) e Banco Internacional de Crédito (BIC);

BES: Crédito sobre clientes (actividade global, excluindo crédito vencido, antes de provisões): Crédito a curto prazo / crédito concedido total (1997) = 61,6%. Cumulativamente, o crédito à habitação representava 38,9% do crédito a médio/longo prazos (1997); o que, globalmente, se traduzia em 76,6% do crédito sobre clientes (61,6% + 38,9% de 38,4%).

BIC: Crédito sobre clientes (actividade global, excluindo crédito vencido, antes de provisões): Crédito a curto prazo / crédito concedido total (1997) = 31%. A razão desta percentagem baixa está no facto de o BIC ser uma empresa que, tendo iniciado a sua actividade em 1986 como banco claramente comercial, nos últimos anos se vem direccionando progressivamente para o crédito à habitação: 1997 = 94,5% do médio/longo prazo = 65,2% do total; o que, globalmente, se traduzia em 96,2% do crédito sobre clientes. **Em 1998, com apenas 11,7% de crédito sobre clientes a curto prazo e já com 73% de crédito imobiliário, afastou-se nitidamente da estrutura financeira de um banco comercial.**

- grupo BPI - Banco BPI, resultante da fusão em 1998-1999 de três bancos - Banco Borges & Irmão, S.A. (BBI); Banco Fonsecas & Burnay, S.A. (BFB); Banco de Fomento e Exterior (BFE) - aos quais se juntou posteriormente o Universo - Banco Directo;

⁷⁶ O Banco de Comércio e Indústria (BCI) foi constituído em Novembro de 1985 e a sua actividade iniciou-se em Maio de 1986. No final de 1988 o Banco Santander adquiriu 10% do seu capital social. Em 1993 o Banco Santander passou a deter 78,09% do seu capital social e em 1998 o BCI alterou a sua designação para Banco Santander Portugal.

BFB: Crédito sobre clientes (actividade global, excluindo crédito vencido, antes de provisões): Crédito a curto prazo / crédito concedido total (1997) = 45,5%. Cumulativamente, o crédito imobiliário a particulares representava 63,9% do crédito a médio/longo prazos; o que, globalmente, se traduzia em 80,3% do crédito sobre clientes (45,5% + 63,9% de 54,5%).
BBI: Crédito sobre clientes (actividade global, antes de provisões): Crédito a curto prazo / crédito concedido total (1997) = 52%. Cumulativamente, o crédito imobiliário a particulares representava 68,3% do crédito a médio/longo prazos; o que, globalmente, se traduzia em 84,8% do crédito sobre clientes (52% + 68,3% de 48%).

Todos os bancos supracitados têm características nacionais. Nenhum deles tem estatuto de banco mundial nem sequer europeu⁷⁷. Excluindo o BCP, o BIC e o Banco Santander Portugal, todos existiam já em 25 de Abril de 1974, à época liderando ou integrando grupos económicos diversificados e de grande relevo a nível nacional. Assim⁷⁸:

- o BNU constituía o centro de um grupo, identificado pelo nome do banco; um grupo que actuava essencialmente nas colónias de África, embora sem descurar uma forte posição em Portugal⁷⁹;
- o BPA constituía também o centro de um grupo, identificado pelo nome do banco; um grupo que, por seu turno, representava a associação dos interesses de outros grupos económicos (Feteira-Bordalo, Brandão Miranda, Comundo, Manuel Vinhas, Albano de Magalhães, Domingos Barreiro)⁸⁰;
- o BPSM integrava o grupo Champalimaud, de raiz industrial, dominado por António Champalimaud⁸¹;

⁷⁷ Aqui, cabem os que têm parte significativa de mercado europeu.

⁷⁸ As observações que se seguem foram retiradas de Martins (1973).

⁷⁹ Vide a nota 54 respeitante às origens do BNU. O BNU absorveu o Banco Ferreira Alves & Pinto Leite.

⁸⁰ O BPA resultou da transformação da casa bancária Cupertino de Miranda. O BPA absorveu o Banco Raposo de Magalhães, dominava o Banco Fernandes de Magalhães e estava associado ao Banco do Algarve.

⁸¹ O grupo Champalimaud adquiriu o BPSM, que absorveu posteriormente o Banco Agrícola de São Miguel. Após o 25 de Abril de 1974, o BPSM já nacionalizado assumiu a actividade comercial do BIP - Banco Intercontinental Português (ex-grupo Jorge de Brito), o qual foi extinto.

- o BTA integrava o grupo CUF - o maior grupo económico português - igualmente de raiz industrial, dominado pela família Mello⁸²;
- o BES (à época, BESCL - Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa) liderava o grupo Espírito Santo, de raiz bancária, dominado pela família do mesmo nome⁸³;
- o BFB constituía o centro de um grupo, identificado pelo nome do banco, à época assumindo contornos pouco definidos no que concerne o processo de liderança⁸⁴;
- o BBI constituía também o centro de um grupo, identificado pelo nome do banco, especialmente relevante no Norte e liderado por Miguel Quina⁸⁵;
- finalmente, o BM, antes denominado União de Bancos Portugueses (UBP), consubstanciava-se à época em três empresas independentes - o Banco Pinto de Magalhães, o Banco da Agricultura e o Banco de Angola⁸⁶ - os dois primeiros liderando ou integrando grupos económicos menos poderosos que os referidos nos parágrafos anteriores:
 - o grupo Pinto de Magalhães, especialmente relevante no Norte;

⁸² O grupo CUF adquiriu a casa bancária José Henriques Totta, transformou-a em banco, ligou-lhe o Banco Aliança (do que resultou o Banco Totta-Aliança) e, posteriormente, o Banco Lisboa e Açores (que já havia absorvido o Banco da Madeira). Dominava o Banco Standard-Totta de Angola e de Moçambique.

⁸³ O BESCL resultou da fusão entre o Banco Espírito Santo e o Banco Comercial de Lisboa; e absorveu posteriormente a casa bancária Blandy Brothers (Funchal). Em Angola, possuía participação no Banco Interunido.

⁸⁴ Vide a nota 54 respeitante às origens do BFB. O BFB absorveu o Banco Regional de Aveiro e detinha participação no Banco Standard-Totta de Angola e de Moçambique.

⁸⁵ O BBI resultou da transformação da casa bancária António Nunes Borges & Irmão. Adquiriu posição dominante no Banco do Alentejo (o qual já havia absorvido a casa bancária Almeida, Basto e Piombino). Eram suas filiais o BCCI - Banco de Crédito Comercial e Industrial de Angola e de Moçambique.

⁸⁶ Estes três bancos integraram o conjunto de empresas nacionalizadas em Março de 1975. Posteriormente, por via do Decreto-Lei nº 3-A/78 de 9 de Janeiro, fundiram-se na UBP - União de Bancos Portugueses.

- o grupo do Banco da Agricultura, de raiz agrária, dominado por latifundiários, mas detendo também interesses noutros sectores de actividade.

No âmbito do período em análise no presente trabalho, atendendo à similitude *básica* das empresas supracitadas face aos factores abaixo discriminados, com ênfase nos dois primeiros, consideramos o universo em estudo como constituindo um *grupo estratégico* - ou seja, um conjunto de empresas do sector ou ramo de actividade que seguem estratégia idêntica:

- características de negócio, conforme reveladas pela estrutura do Balanço analisada no âmbito do presente subcapítulo;
- atitude de segmentação face a clientes (essencialmente, com base no rendimento e património);
- intensidade da promoção comercial;
- canais de distribuição utilizados;
- soluções tecnológicas;
- âmbito geográfico.

Salientamos uma vez mais que, atendendo às características do negócio (o primeiro factor abaixo discriminado), em 1997 o BIC - Banco Internacional de Crédito já assumia uma posição marginal dentro do grupo estratégico; e, em 1998, esta empresa já se encontrava fora do grupo estratégico, visto ter-se configurado quase exclusivamente como banco de crédito imobiliário.

Em abono da classificação como *grupo estratégico* podemos ainda referir, utilizando a tipologia de Egelhoff (1993)⁸⁷ e Dess & Davis⁸⁸:

- a elevada semelhança entre os produtos que caracterizam as diferentes empresas;

⁸⁷ Sobre este assunto ver referência a Egelhoff (1993) no subcapítulo 1.2.2.8..

⁸⁸ Vide referência a Dess & Davis no subcapítulo 1.2.2.3..

- a elevada concentração empresarial e a ênfase dos dirigentes empresariais no custo, na eficiência operacional e na inovação formal em termos de prestação do serviço.

No âmbito do universo empresarial em análise existirá, portanto, diferente implementação da (mesma) estratégia, mas não estratégias diferentes.

Reportando a 1997, 1998 e 1999, os bancos em apreço assumiam a seguinte relevância no total da categoria (legal) *bancos*⁸⁹:

	1997	1998	1999
número de trabalhadores (actividade doméstica)	77,9%	75,7%	74,6%
número de balcões (actividade doméstica).....	76,1%	73,9%	73,9%
activo total líquido (actividade global).....	70,9%	67,0%	65,3%
débitos clientes + em títulos (actividade global).	74,9%	65,7%	66,9%
crédito concedido (actividade global).....	66,9%	63,9%.	55,5%

⁸⁹ Fonte: *Boletim Informativo* da APB de 1997, 1998 e 1999 e relatórios dos bancos visados. Para obtenção das percentagens:

- no total não foram considerados a Caixa Geral de Depósitos, a Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo e a Caixa Económica - Montepio Geral;
- no total foram consideradas as sucursais portuguesas de bancos com sede no estrangeiro;
- em 1997, no que concerne o Banco BPI, ainda inexistente, foram consideradas as duas empresas comerciais que o integraram - o BFB e o BBI;
- em 1998 e 1999, pela razão exposta no texto, não foi considerado o BIC.

5. A flexibilidade nos contratos e acordos colectivos de trabalho na banca.

5.1. Introdução.

Se a legislação laboral define imperativamente o espaço dentro do qual os dirigentes empresariais de um dado sector - neste caso, da banca - podem tomar medidas de gestão relativamente aos recursos humanos ao seu dispor, já os instrumentos de regulamentação das condições colectivas de trabalho no sector (IRCT's) têm de ser encarados de uma forma menos unívoca¹. Efectivamente, estes resultam de um processo negocial em que os dirigentes empresariais visados intervêm directa e formalmente; ou seja, resultam também de uma manifestação directa e formal de vontade dos mesmos, dos seus objectivos e estratégias. Contudo, a partir do momento em que vigorem - analisados *a posteriori*, portanto - é inegável que os IRCT's constituem um outro espaço de referência obrigatória sempre que estiver em causa a gestão dos recursos humanos a nível de qualquer empresa do sector individualmente considerada. Deste modo, a evolução da flexibilidade na gestão dos recursos humanos ao serviço da banca comercial resulta imediatamente do correspondente percurso evolutivo dos IRCT's bancários; o que nos remete obrigatoriamente para o estudo destes.

Qual o interesse da negociação colectiva? Reportando a Piazzini (1974), quer para as associações sindicais quer para as patronais existem vantagens decorrentes da negociação colectiva e, até, do facto de a mesma ter o maior âmbito possível²:

- para as associações sindicais, visto

¹ Salientamos, todavia, que a legislação não pode ser vista como uma manifestação de um poder isento de pressões. A ideia de sujeição aos ditames legais (vertente passiva) é aceitável mas não deve esconder todo o processo político a montante (vertente activa), do qual resulta um determinado texto legislativo.

² Consubstanciado em *contratos colectivos*, por oposição aos *acordos colectivos* e aos *acordos de empresa* (vide, sobre este assunto, o subcapítulo 3.3.1.).

- evitar a concorrência dos trabalhadores que se dispõem a aceitar níveis inferiores de salário e outras contrapartidas da prestação de trabalho;
- aumentar o seu poder de pressão negocial, graças ao maior número de trabalhadores envolvidos;
- para as associações patronais, visto evitar que existam concorrentes a trabalhar com custos salariais inferiores, o que é tanto mais importante quanto maior for o peso dos custos salariais nos custos totais³.

No caso das associações sindicais, a lógica supra leva-as a procurar obter uma coincidência entre o âmbito da negociação e o mercado da força de trabalho. Por seu turno, na perspectiva das associações patronais, a lógica supra leva-as a procurar obter uma coincidência entre o âmbito da negociação e o mercado do produto⁴. Com a progressiva interligação das economias e das sociedades, torna-se cada vez mais difícil implementar qualquer destas lógicas.

Contudo, no que respeita à entidade patronal individualmente considerada, as possibilidades que o parcelamento da negociação lhe oferecerem em termos de redução dos custos salariais - provenientes da quebra do poder de pressão sindical, proporcionalmente superior à quebra própria⁵ - podem torná-la favorável a tal parcelamento e, portanto, levá-la a utilizar o seu poder nesse sentido; o que, aliás, não é necessariamente incompatível com a garantia da inexistência de concorrentes a trabalhar com custos salariais inferiores a um dado mínimo (provavelmente,

³ Havendo excesso de oferta de mão-de-obra, a gestão empresarial dispõe de uma relativamente maior capacidade de conter / baixar os salários reais. Quando, simultaneamente, a dificuldade em aumentar os proveitos torna a gestão de custos ainda mais importante, a capacidade de conter ou baixar a massa salarial passa a ter um papel destacado. Nesta situação, poder-se-á impor - sendo possível - um acordo entre as entidades patronais a fim de evitar uma luta descontrolada entre as mesmas com vista à descida do salário. Em contrapartida, havendo oferta insuficiente de mão-de-obra, o acordo impõe-se a fim de evitar uma luta descontrolada em termos de aumentos salariais.

⁴ Vide, sobre este assunto, Sellier & Tiano (1970).

⁵ Recorrendo à metodologia de Porter (1980), referida no subcapítulo 1.1.1., trata-se de reduzir o poder de negociação de um tipo de "fornecedores" e, deste modo, *ceteris paribus*, aumentar o nível de rentabilidade dos capitais investidos pelas empresas a operarem no ramo.

agora mais mínimo): basta haver acordo prévio, nesse sentido, entre as entidades patronais do sector.

Conforme referido no *capítulo 3 - Legislação laboral, instrumentos de regulamentação das condições colectivas de trabalho e flexibilidade*⁶, os IRCT's situam-se a um nível hierárquico inferior ao da legislação (em sentido lato)⁷, não podendo contrariar normas legais imperativas nem estipular condições menos favoráveis para os trabalhadores do que as definidas pela lei⁸. Por sua vez, "As condições de trabalho fixadas por instrumento de regulamentação colectiva só podem ser reduzidas por novo instrumento de cujo texto conste, em termos expressos, o seu carácter globalmente mais favorável, ..." ⁹.

Salientamos que os IRCT's em análise abrangeram um universo mais vasto do que o dos bancos / instituições financeiras monetárias. Assim, segundo a cláusula 2ª do contrato colectivo de trabalho de 1978 (CCT 78) "O presente contrato colectivo de trabalho é vertical e obriga as instituições de crédito e parabancárias, públicas ou privadas, que o subscreverem ...". Segundo o CCT 80 e os seguintes, foram também consideradas as empresas similares às parabancárias¹⁰. Inclusive,

⁶ Vide o subcapítulo 3.3.1. - *O que entender por legislação laboral e instrumentos de regulamentação das condições colectivas de trabalho (IRCT's)*.

⁷ Recordamos o seguinte conteúdo do Decreto-Lei nº 49408 de 24 de Novembro de 1969 (regime jurídico do contrato individual de trabalho):

- "as fontes de direito superiores prevalecem sempre sobre as fontes inferiores, salvo na parte em que estas, sem oposição daquelas, estabelecem tratamento mais favorável para o trabalhador." (artigo 13º, nº 1);
- "Os contratos de trabalho estão sujeitos, em especial, às normas legais de regulamentação do trabalho, às emitidas pelo Ministro ...dentro da competência que por lei lhe for atribuída, ...e às convenções colectivas de trabalho, segundo a indicada ordem de precedência." (artigo 12º, nº 1).

⁸ Conforme o disposto pelas alíneas b) e c) do nº 1 do artigo 6º do Decreto-Lei nº 519-C1/79 de 29 de Dezembro.

⁹ Conforme o nº 1 do artigo 15º do Decreto-Lei nº 519-C1/79 de 29 de Dezembro.

¹⁰ Vide, por exemplo, a cláusula 2ª do CCT 80. Actualmente, o termo "parabancárias" tem um uso relativamente menor pois, de acordo com a actual classificação legal das empresas financeiras, o Decreto-Lei nº 298/92 de 31 de Dezembro, as mesmas repartem-se entre *instituições de crédito e sociedades financeiras*; e o universo das "parabancárias" ficou repartido, por seu turno, entre ambas as categorias referidas. Por exemplo, uma sociedade de locação financeira é uma instituição de crédito, mas uma sociedade de capital de risco já é

subscreveram os IRCT's empresas de prestação de serviços que, em termos funcionais, trabalham sistematicamente para empresas bancárias, desenvolvendo actividades antes enquadráveis no quadro de pessoal destas¹¹. Trata-se, portanto, de englobar todo um conjunto de empresas surgidas da autonomização organizacional e jurídica de partes da actividade bancária no sentido lato deste termo¹². Finalmente, salientamos que ao longo do período em análise no presente capítulo as caixas de crédito agrícola mútuo mantiveram-se afastadas dos IRCT's bancários.

A metodologia utilizada na elaboração do presente capítulo consistiu em referenciar apenas os IRCT's que, a respeito dos vários assuntos em apreço:

- introduziram alterações aos seus antecessores;
- estabeleceram condições diferentes / mais favoráveis do que as vigentes na legislação;

salvo nos casos em que a referência é útil para uma adequada exposição dos assuntos. Como tal, a inexistência de referência a IRCT's significa que os mesmos repetiram, ou a formulação dos seus antecessores ou a legal.

Cumulativamente, a nossa abordagem visou realçar as reduções / acréscimos dos constrangimentos dos dirigentes empresariais em termos da gestão dos recursos

uma sociedade financeira. O termo adequa-se melhor a uma divisão das empresas a actuarem no mercado de crédito em *instituições monetárias e instituições financeiras não monetárias*; caracterizando-se as primeiras por receberem depósitos e criarem moeda no sentido de M2 e as segundas por o não poderem fazer. Ora, de acordo com esta última divisão, as "parabancárias" constituem o grupo mais relevante das instituições financeiras não monetárias. Como empresas "similares" surgem outras instituições financeiras não monetárias cuja actividade creditícia é indirecta: por exemplo, as sociedades de corretagem e financeiras de corretagem, as sociedades mediadoras dos mercados monetário ou de câmbios.

¹¹ No grupo Espírito Santo, a Espírito Santo - Empresa de Prestação de Serviços, ACE (criada em 1997) assinou o ACT em 1998.

No ex-grupo Mello, a Mello - Império Serviços Partilhados, ACE (criada em 1999) assinou o ACT em 1999.

No grupo BCP, a ServiBanca - Empresa de Prestação de Serviços, ACE assinou o ACT entre o grupo BCP e o Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários (SNQTB) em 1998 e 1999.

¹² Comparar com o conceito *externização* apresentado no subcapítulo 2.1.2.2..

humanos (aspecto dinâmico), passando para segundo plano a descrição do conteúdo das cláusulas dos IRCT's (aspecto estático). Por outras palavras, preocupou-nos mais saber se e como um assunto referido evoluiu em termos de flexibilidade, face aos anteriores IRCT's e à legislação - que, eventualmente, também se alterou - do que saber o que os IRCT's contemplam a propósito desse mesmo assunto.

Em relação aos aspectos que serão objecto de tratamento no presente capítulo, a existência de cláusulas contratuais com conteúdo mais favorável aos trabalhadores bancários do que o vigente na legislação significa, na perspectiva dos dirigentes da banca, menor flexibilidade laboral. Efectivamente, tal situação vincula-os ao cumprimento de determinados preceitos que, não existindo tais cláusulas, poderiam ser derogados - até ao nível do vigente na legislação - ou, em contrapartida, serem aceites, sempre que o entendessem justificado após análise casuística. Contudo, seguindo a metodologia adoptada para a elaboração do capítulo 3., salientamos que o presente capítulo não foi construído na perspectiva de analisar o eventual prejuízo / benefício para os trabalhadores bancários, decorrente das cláusulas contratuais nele referidas.

Foram ignoradas cláusulas contemplando situações com carácter transitório; bem como aspectos que não se enquadram na actividade profissional dos trabalhadores bancários em sentido estrito¹³:

- segurança social;
- acidentes pessoais e de trabalho, bem como doenças profissionais¹⁴;
- medicina no trabalho;

¹³ Passíveis de integração, contudo, no âmbito da flexibilidade de pagamento, entendida esta em sentido lato. As classificações do *Institute of Personnel and Development* (Reino Unido) e de Lévy-Valensi, enunciadas no subcapítulo 2.1.2.6., contemplam explicitamente o aspecto "segurança social".

¹⁴ Excepcionalmente, na medida em que este aspecto é o mais próximo da actividade profissional em sentido estrito e assume elevada premência, foi englobado o valor do seguro de acidentes pessoais durante deslocação em serviço.

- maternidade e paternidade;
- subsídios familiares;
- empréstimos à habitação;
- formação profissional;
- actividade sindical e contribuições sindicais.

Ainda sobre a metodologia utilizada na elaboração do presente capítulo, salientamos que, após a análise pormenorizada da forma e relevância da manifestação de cada uma das quatro vertentes da flexibilidade laboral nos IRCT's bancários, incluímos um resumo dos aspectos mais significativos e da tendência geral detectada.

Com o presente capítulo pretendemos demonstrar a existência de uma progressiva flexibilidade laboral a nível dos IRCT's bancários; ou seja, a existência de uma base contratual cada vez mais permissiva da flexibilidade na gestão dos recursos humanos no âmbito do sector bancário - de modo mais específico, no âmbito da banca comercial.

O período em análise inicia-se com a última convenção colectiva antes do 25 de Abril de 1974 - o contrato colectivo de trabalho de 1973 (CCT 73) - a fim de permitir uma correcta compreensão do carácter evolutivo e da situação actual das relações laborais na banca; que é indissociável do recuo da análise até ao período imediatamente pós-25 de Abril de 1974 e, em certos casos, exige mesmo uma análise das mutações verificadas em relação ao período prévio à acção militar que depôs o "Estado Novo" (*sic*).

O referido CCT 73 foi um contrato gerado em circunstâncias extremamente atribuladas, resultantes de uma violenta oposição entre, por um lado, os sindicatos nacionais dos empregados bancários de Lisboa, Porto e Coimbra e, por outro lado, o Grémio Nacional dos Bancos e Casas Bancárias e o poder político representado pelo Ministério das Corporações e Previdência Social. O tema dominante na oposição supra foi o do aumento salarial; alegando os sindicatos que o proposto

pelos dirigentes bancários não permitiria a recuperação do poder aquisitivo perdido desde Janeiro de 1970¹⁵, enquanto estes alegavam - e o poder político aceitou como válido - a impossibilidade financeira de proceder a aumentos superiores. O aumento salarial médio foi, assim, de cerca de 29%. Em 1975, diversas cláusulas deste contrato foram objecto de revisão, por via do que será referido como “Aditamento de 1975”¹⁶ e “Nivelamento de 1975”¹⁷. Em 1978, finalmente (e com um atraso fortemente contestado pelos sindicatos), foi publicada a primeira convenção colectiva pós-25 de Abril - o contrato colectivo de trabalho de 1978 (CCT 78) - embora as regras de reclassificação profissional dos trabalhadores bancários, as remunerações, o regime de diuturnidades e o regime de pensões de invalidez e sobrevivência, nele contidas, tivessem efeito retroactivo a 1 de Janeiro de 1977¹⁸. A partir de 1978 e até ao final do período em análise verificou-se uma revisão anual das remunerações e outras cláusulas de expressão pecuniária¹⁹; bem como a publicação na íntegra de uma nova convenção colectiva de dois em dois anos, até 1986. Após este último ano, foram publicadas alterações em 1988, uma nova convenção na íntegra em 1990 e, a partir daí, apenas alterações à convenção de 1990.

A partir de 1998 a negociação no sector assumiu características qualitativamente diferentes, na sequência do surgimento de um relacionamento específico entre o grupo BCP e o Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários (SNQTB), materializado num novo ACT objecto de análise separada no subcapítulo 5.6..

¹⁵ Ou seja, desde a entrada em vigor dos salários aprovados pelo CCT 70.

¹⁶ Protocolo de aditamento ao CCT 73, publicado no Boletim do Ministério do Trabalho, nº 9, de 8/3/75.

¹⁷ Adenda ao CCT 73, publicada no Boletim do Ministério do Trabalho, nº 43, de 22/11/75. Capítulo II. Sancionado posteriormente por via de uma portaria de regulamentação do trabalho publicada no Boletim do Ministério do Trabalho, volume 43, nº 5 de 15/3/76.

¹⁸ Cláusula 162ª.

¹⁹ Entre 1994 e 1997 verificou-se um espaçamento relevante, embora não haja atingido nunca os dois anos.

Apesar de já existirem ressalvas ao clausulado das convenções colectivas, incluídas por algumas - **cada vez mais** - empresas financeiras, desde 1978 e de já em 1980 o *Boletim do Trabalho e do Emprego* (BTE) ter registado a convenção colectiva desse ano como sendo um acordo colectivo de trabalho (ACT), só em 1984 surgiu no texto esta última expressão²⁰.

É de salientar, ainda, o aumento do número - absoluto e relativo - das empresas bancárias totalmente não aderentes à convenção colectiva ou às suas alterações. Assim, reportando apenas às empresas bancárias nacionais e a quatro anos de referência constatamos:

Anos	Bancos nacionais ²¹	Bancos não aderentes
1982	15	0 (0,0%)
1986	19	1 ²² (5,3%)
1990	25	4 ²³ (16,0%)

²⁰ Cláusula 1ª do ACT 84. Um panfleto do SBSI, da época, reconheceu que a mudança de nome teve por finalidade, apenas, adequar o conteúdo do texto convencional à terminologia utilizada pelo Direito do Trabalho.

²¹ Fonte: Banco de Portugal. O universo respeita a 31 de Dezembro do ano em análise. Englobámos: o Banco de Portugal, a Caixa Geral de Depósitos e a Caixa Económica de Lisboa (Montepio Geral). Excluímos o IFADAP, embora tenha sido considerado em 1982 como banco de investimento.

²² O banco em falta, o BIC - Banco Internacional de Crédito, surgiu pela primeira vez na assinatura da revisão do ACT em 1991.

²³ Não subscreveram: BIC - Banco Internacional de Crédito; BCM - Banco Comercial de Macau; Banco Manufacturers Hanover (Portugal); Citibank Portugal; DBI - Deutsche Bank de Investimento. Em relação ao BCM, o surgimento do mesmo em Portugal remonta precisamente a 1990, tendo assinado a revisão do ACT em 1991; e, como tal, já o considerámos banco aderente. No que concerne ao Banco Manufacturers Hanover (Portugal), este radica na sucursal portuguesa do Manufacturers Hanover Trust Company, instalada em 1984. Em 1987, o Banco Chemical (Portugal), constituído neste ano, adquiriu a sucursal, transformou-a em sociedade de direito português com manutenção do nome, e sob esta denominação exerceu a actividade em Portugal até 1992; ano em que a denominação social foi alterada para Banco Chemical (Portugal). Posteriormente, este banco foi integrado no ex-grupo Champalimaud, mudando a denominação para Banco Totta & Sotto Mayor de Investimento. Finalmente, já em 2000, foi integrado no grupo CGD com a designação Caixa-Banco de Investimento. Até à data do último IRCT analisado, nenhuma das três últimas empresas bancárias acima referenciadas havia subscrito o ACT.

1994	37	8 ²⁴ (21,6%)
1998	45	20 ²⁵ (44,4%)

Aumentou o número de empresas não aderentes, em termos absolutos e relativos, e aumentou significativamente a percentagem de trabalhadores bancários excluídos. Na amostra supra, é significativo desta exclusão o ano de 1998, visto o grupo BCP não ter subscrito as alterações ao acordo colectivo de trabalho²⁶. Assim:

²⁴ Não subscreveram: Banco Chemical; Banco Finantia; Banco Itaú Europa; BNI - Banco Nacional de Investimento; BPN - Banco Português de Negócios; BSN - Banco Santander de Negócios Portugal; Citibank Portugal; Crédibanco - Banco de Crédito Pessoal; DBI - Deutsche Bank de Investimento. No que concerne o Banco Finantia e o BSN - Banco Santander de Negócios Portugal, até à data do último IRCT analisado não haviam subscrito o ACT bancário. O Banco Itaú Europa constituiu-se neste ano, a partir do Activo e do Passivo da Itaúsa (Portugal) - Sociedade de Investimento, e até à data do último IRCT analisado também não havia subscrito o ACT bancário. O BNI - Banco Nacional de Investimento constituiu-se em 1993 por transformação da I. P. Financeira - Sociedade de Investimentos, Estudos e Participações Financeira, em 1995 especializou-se na área do crédito hipotecário à habitação e, em 1996, passou a designar-se BMI - Banco Mello Imobiliário; só surgindo como subscritor do ACT, em 1997. O BPN - Banco Português de Negócios só aderiu ao ACT em 1998. O Crédibanco - Banco de Crédito Pessoal constituiu-se neste ano, tendo subscrito em 1995 o acordo de adesão às alterações ao ACT introduzidas em 1994; e, como tal, já o considerámos banco aderente.

²⁵ Não subscreveram: Alves Ribeiro; Chemical Finance; BCP - Banco Comercial Português; BII - Banco de Investimento Imobiliário; Efisa; Expresso Atlântico; Finantia; Itaú Europa; Madesant - Sociedade Unipessoal; BPA - Banco Português do Atlântico; BPP - Banco Privado Português; BSN - Banco Santander de Negócios Portugal; Central - Banco de Investimento; CISF - Banco de Investimento; Citibank Portugal; Crédibanco - Banco de Crédito Pessoal; Credifin - Banco de Crédito ao Consumo; DBI - Deutsche Bank de Investimento; Imibank (International); Interbanco. O BPN - Banco Português de Negócios e o Universo - Banco Directo não subscreveram, mas aderiram posteriormente, ainda em 1998; e, como tal, já os considerámos bancos aderentes.

²⁶ Face a idêntica atitude do grupo BCP, em 1997, foi emitida uma portaria de extensão das alterações ao ACT efectuadas nesse ano. Adoptando a classificação de Sengenberger (1992) referida no parágrafo 4 do subcapítulo 2.2.3.2., e adaptando-a visto a mesma estar focalizada para a indústria, esta atitude, associada quer ao relacionamento com os trabalhadores quer à perspectiva ofensiva e inovadora do grupo financeiro na abordagem do mercado financeiro, configura uma estratégia do tipo *gestão de recursos humanos*, de matriz essencialmente norte-americana, cujas coordenadas são precisamente a inovação e a negociação atomizada.

Anos	% de trabalhadores não abrangidos ²⁷
1990	0,9%
1994	0,7%
1998 ²⁸	16,9%

Haveria ainda a considerar no âmbito dos excluídos, se houvesse elementos para tal, os casos - não necessariamente todos - de *externização jurídica* e/ou *organizacional* a nível da própria *actividade produtiva* e das *actividades de apoio*; ou seja, casos decorrentes do recurso a:

- empresas de trabalho temporário;
- estagiários;
- trabalhadores independentes;
- empresas de prestação de serviços.

O último item tem subjacente o englobamento, no âmbito dos excluídos, de todos os indivíduos assalariados e localizados em empresas não bancárias - pertencentes ou não aos grupos financeiros - que, em termos funcionais, trabalhem sistematicamente para empresas bancárias - frequentemente exercendo actividades antes enquadráveis no quadro de pessoal destas - embora não estando abrangidos pelo IRCT respectivo; prática que esvazia o conteúdo vertical das convenções colectivas²⁹. Salientamos a este nível, pela sua abrangência, as “sociedades de *outsourcing* e de serviços auxiliares” do grupo BES.

²⁷ Fonte: Associação Portuguesa de Bancos, *Boletim Informativo*. Os dados não incluem o Banco de Portugal.

²⁸ Os dados respeitam a 31 de Dezembro de 1997.

²⁹ Até à data do último IRCT analisado, apenas as empresas referidas na nota 11 haviam assinado as convenções colectivas.

5.2. Flexibilidade numérica³⁰.

5.2.1. Contrato de trabalhadores eventuais / a termo.

1) CCT 73.

Apesar da forte oposição sindical³¹, permitiu a contratação de trabalhadores eventuais desde que tal fosse necessário para³²:

- executar tarefas especializadas que não o pudessem ser pelos trabalhadores do estabelecimento;
- ocorrer a afluxos anormais de trabalho temporários ou que tivessem de ser colmatados desta forma sob pena de causarem à entidade patronal prejuízos relevantes.

2) Aditamento de 1975.

O trabalho eventual foi proibido "...em funções da actividade bancária abrangida pelo contrato colectivo de trabalho"³³.

³⁰ Relembramos que, conforme referido no subcapítulo 2.1.2.2., a flexibilidade numérica radica na possibilidade de os dirigentes empresariais definirem quantos e quais os trabalhadores ao seu dispor.

Os instrumentos de regulamentação das condições colectivas de trabalho em apreço foram omissos quanto aos seguintes aspectos: a idade de reforma por velhice, a pré-reforma e a reforma antecipada; o trabalho no domicílio; a comissão de serviço. Nestes termos, em relação a estes aspectos há uma mera remissão para o disposto legalmente. Vide, a respeito dos mesmos, os parágrafos 3, 4 e 6 do subcapítulo 3.3.2.2..

³¹ Vide, por exemplo, a *Informação 25/73*, de 9 de Julho, do Sindicato Nacional dos Empregados Bancários do Distrito de Lisboa

³² Conforme cláusula 132^a, nº 1. A pormenorização que se segue não consta da legislação vigente à época: o Decreto-Lei nº 49408 de 24 de Novembro de 1969. Aliás, este diploma legal não contempla qualquer pormenorização.

³³ Capítulo IX, 2. Posteriormente, o Nivelamento de 75 referiu que "Os trabalhadores em regime de trabalho eventual, ou por conta de outra empresa, desligar-se-ão dessa situação, ficando vinculados às instituições de crédito e ao contrato colectivo de trabalho dos bancários" (Capítulo X, Nota).

3) CCT 78.

Voltou a permiti-lo para ocorrer a "...necessidades extraordinárias e imprevisíveis de trabalho temporário e concretamente definido..." ou para colmatar "...casos de doença, férias ou outros impedimentos semelhantes de trabalhadores cujas tarefas não possam ou não devam, na medida em que haja ofensa dos seus direitos e garantias, ser executadas por trabalhadores em efectividade de funções"³⁴.

4) ACT 90.

A partir daqui, a formulação convencional - que se manteve inalterada - pode ser reportada para a legislação vigente: a alínea a) e a primeira parte (apenas) da alínea b) da cláusula 47ª do ACT 90 contêm um texto enquadrável no artigo 41ª do Decreto-Lei nº 64-A/89 de 27 de Fevereiro. Nestes termos, deixou de existir especificidade do texto convencional no que respeita a contratação a termo. Apesar disto, o Barclays Bank, a Caja de Salamanca y Soria, o Banco Sabadell e o BPN - Banco Português de Negócios, quando subscreveram o ACT, não aceitaram a limitação ao uso dos contratos a termo conforme definida convencionalmente; limitando-se a referir que cumpririam o disposto legalmente.

De acordo com o *Boletim Informativo* da Associação Portuguesa de Bancos (APB) referente a 1998 e a 1999, os trabalhadores bancários com contrato a termo representavam, respectivamente, 6,1% e 7,3% do número total de trabalhadores afectos à actividade doméstica³⁵. Enquadrando este facto no âmbito da economia

³⁴ A pormenorização acabada de referir não consta da legislação vigente à época: o Decreto-Lei nº 781/76 de 28 de Outubro. Este diploma legal apenas refere genericamente que "A estipulação do prazo será nula se tiver por fim iludir as disposições que regulam o contrato sem prazo" (artigo 3º, nº 2).

³⁵ O Centro de Estudos e Formação do Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas compilou os elementos constantes dos Balanços Sociais das empresas, tendo concluído que em 31 de Dezembro de 1997 e 1998 os trabalhadores contratados a termo representavam,

portuguesa, salientamos que as estatísticas do (actualmente designado) Ministério do Trabalho e da Solidariedade vêm revelando, para as actividades financeiras, uma percentagem de contratos a termo sistematicamente inferior à média global³⁶.

5.2.2. Cessação do contrato de trabalho.

5.2.2.1. Denúncia e despedimento, em sentido estrito.

1) CCT 73.

Favoreceu os trabalhadores bancários face à legislação vigente à época (o Decreto-Lei nº 49408 de 24 de Novembro de 1969). Assim:

- no que respeita às causas da cessação, *não permitiu denúncia com pré-aviso por parte da entidade patronal*³⁷; ou seja, a entidade patronal só podia despedir com justa causa³⁸;
- caso houvesse despedimento sem justa causa a empresa pagaria uma indemnização ao trabalhador (não havia a hipótese de reintegração deste), tal como o vigente no diploma legal para os casos de denúncia por parte da entidade patronal ou despedimento sem justa causa; mas o CCT 73 continha

respectivamente, 3,9% e 5,5% do total. Não foram considerados o Crédito Predial Português, o Expresso Atlântico, o BII - Banco de Investimento Imobiliário, a CISF - Banco de Investimento e o Crédibanco - Banco de Crédito Pessoal.

³⁶ Vide o *Balanço Social* e o *Emprego Estruturado*, publicações integradas na colecção "Estatísticas" e editadas pelos serviços do (actualmente designado) Ministério do Trabalho e da Solidariedade. Infelizmente, devido à agregação dos dados e a alterações na metodologia de elaboração destas estatísticas, a precisão da análise e a comparabilidade dos dados ao longo dos anos resulta prejudicada.

³⁷ Cláusula 110ª do CCT 73 *versus* artigo 98º do diploma legal vigente. De acordo com o este, o contrato de trabalho sem prazo podia ser denunciado pela entidade patronal mediante aviso prévio e compensação monetária.

³⁸ Ou, de uma forma mais técnica, só permitiu a rescisão unilateral por parte da entidade patronal, com *justa causa*; ou seja, mediante "... facto ou circunstância grave que torne praticamente impossível a subsistência das relações que o contrato de trabalho supõe ..." (artigo 101º, nº 2 do Decreto-Lei nº 49408 de 24 de Novembro de 1969).

indenizações por despedimento sem justa causa, em relação a trabalhadores com contratos sem prazo, superiores aos constantes na legislação vigente³⁹;

- se o despedimento representasse uma *sanção abusiva*⁴⁰, a indenização ainda seria maior⁴¹,
 - no mínimo, *o dobro* da indenização por despedimento sem justa causa (fixada na cláusula 120^a), caso resultasse de o trabalhador ter protestado legitimamente contra as condições de trabalho, ter-se recusado a cumprir ordens às quais não devesse obediência, ter exercido ou pretendido exercer direitos e garantias;
 - e nunca inferior à retribuição correspondente a um ano, caso resultasse de o trabalhador ter-se envolvido ou ter pretendido envolver-se em organismos corporativos (por exemplo, sindicatos), de previdência ou comissões corporativas;
- em relação aos *dirigentes sindicais*, presumiu-se abusivo o despedimento até 5 anos após o termo das respectivas funções⁴²; sendo que, na legislação vigente à época (o já referido Decreto-Lei n° 49408 de 24 de Novembro de 1969), o prazo era até 1 ano após o termo das respectivas funções⁴³;

³⁹ Cláusula 120^a, n° 1 do CCT 73 (indenização por despedimento sem justa causa) *versus* artigos 107° (denúncia com pré-aviso de contratos de trabalho sem prazo, por parte da entidade patronal) e 109° (extinção do contrato sem prazo, por decisão unilateral, sem justa causa nem aviso prévio) do diploma legal vigente. Por exemplo, um trabalhador bancário com 8 anos completos de serviço tinha direito a 11 meses [8 + (8 - 5)] de retribuição a título de indenização por despedimento sem justa causa (cláusula 120^a, n° 1, b)); enquanto que, pela legislação vigente, teria direito a 2 meses (1/4 mês * 8) em caso de denúncia pela entidade patronal com pré-aviso, ou a 4 meses (1/2 mês * 8) não existindo pré-aviso (artigos 107° e 109° do Decreto-Lei n° 49408 de 24 de Novembro de 1969).

⁴⁰ Ou seja, se - para além de não existir justa causa - surgisse na sequência de acusação ao trabalhador motivada pelos factos específicos referidos no CCT 73 (cláusula 160^a, n° 1). Estes factos, por seu turno, reproduzem o texto do Decreto-Lei n° 49408 de 24 de Novembro de 1969.

⁴¹ O que vem a seguir, embora retirado do CCT 73 (cláusula 161^a e 162^a), reproduz os princípios fixados na legislação vigente.

⁴² Cláusula 160^a, n° 3.

⁴³ No Decreto-Lei n° 49408 de 24 de Novembro de 1969 não havia qualquer referência específica aos dirigentes sindicais; mas apenas a presunção do carácter abusivo do despedimento de

2) Aditamento de 1975.

Já referiu que o trabalhador só podia ser despedido em caso de existência de justa causa. Se ficasse provada a inexistência de justa causa, o trabalhador teria direito a ser *reintegrado*; e só alternativamente, se ele assim quisesse, a ser indemnizado⁴⁴. Ou seja, acabou o regime segundo o qual o trabalhador, caso fosse despedido sem justa causa - visto existir ilegalidade - teria direito a uma indemnização (e não à reintegração...), sendo esta mais elevada se o despedimento se processasse na sequência de atitude tipificada como *sanção abusiva*.

Cerca de três meses mais tarde, pelo Decreto-Lei nº 292/75 de 16 de Junho, foram suspensos os despedimentos individuais sem justa causa até à publicação de nova legislação sobre o assunto; e, no mês seguinte, pelo Decreto-Lei nº 372-A/75 de 16 de Julho, foi totalmente revogado o *regime de cessação do contrato de trabalho* constante no Decreto-Lei nº 49408 de 24 de Novembro de 1969 - de onde haviam sido retiradas a maior parte das cláusulas sobre o assunto contidas no CCT 73. Ou seja, o CCT 73, nesta parte, apenas ficou válido nos casos em que o seu regime era mais favorável do que a legislação que entretanto surgiu - por exemplo, no caso do montante das indemnizações por despedimento sem justa causa⁴⁵. Face ao CCT 73, o Decreto-Lei nº 372-A/75 de 16 de Julho trouxe as seguintes alterações relevantes no que concerne o despedimento individual com justa causa:

indivíduos que tivessem exercido funções em organismos corporativos (por exemplo, sindicatos) ou de previdência ou em comissões corporativas ou se tivessem candidatado a tais funções - não chegando a exercê-las - até 1 ano a contar do termo dessas funções (e não 5...) ou da data de candidatura às mesmas.

⁴⁴ Capítulo VII, 1 e 2. O artigo 12º, nº 2 do Decreto-Lei nº 372-A/75 de 16 de Julho viria a contemplar o princípio da reintegração do trabalhador na empresa, funcionando a indemnização como uma alternativa.

⁴⁵ A nova legislação revogou a antiga, não o CCT 73. Contudo, na medida em que os instrumentos de regulamentação das relações colectivas de trabalho não podem contrariar disposições legais imperativas nem estipular cláusulas menos favoráveis que as constantes na legislação, por arrastamento as cláusulas contratuais que se encontrem nestas circunstâncias acabam sendo revogadas. O artigo 31º, nº 2, do Decreto-Lei nº 372-A/75 de 16 de Julho refere precisamente - de forma redundante, até - este facto.

- a obrigatoriedade do processo disciplinar, quaisquer que fossem as circunstâncias⁴⁶;
- a *nulidade* do despedimento, caso não existisse justa causa (disciplinar), caso se verificasse inadequação da sanção ao comportamento, caso não existisse ou fosse nulo o processo disciplinar; e, conseqüentemente, o direito à *reintegração* do trabalhador na empresa (alternativamente, se o trabalhador assim o quisesse, poderia ser indemnizado⁴⁷)⁴⁸;
- para a existência de justa causa passou a ser relevante que, entre a verificação do comportamento do trabalhador ou o conhecimento desse comportamento e o início do processo disciplinar, não passassem mais de 30 dias⁴⁹;
- a obrigatoriedade de os representantes dos trabalhadores se pronunciarem sobre o despedimento⁵⁰.

3) Regime de cessação do contrato de trabalho: restantes IRCT's.

Os restantes IRCT's bancários foram omissos quanto ao regime de cessação do contrato de trabalho; logo, houve remissão para os diplomas legais vigentes e, conseqüentemente, deixou de existir especificidade do texto convencional neste aspecto⁵¹.

⁴⁶ O CCT 73 estabelecia a obrigatoriedade de processo disciplinar "... salvo no caso de grave e ostensiva violação dos deveres profissionais do empregado" (cláusula 113ª, nº 3).

⁴⁷ A indemnização contida neste diploma legal é, contudo, inferior à constante no CCT 73 para os contratos sem prazo (comparar o artigo 21º, nº 1 do Decreto-Lei nº 372-A/75 de 16 de Julho com a cláusula 120ª).

⁴⁸ Artigo 12º, nº 1, 2 e 3 do Decreto-Lei nº 372-A/75 de 16 de Julho.

⁴⁹ Artigo 12º, nº 6 do Decreto-Lei nº 372-A/75 de 16 de Julho. Pressupõe que, deixar passar mais de 30 dias equivale a desvalorizar o comportamento. Além disso, contribui para evitar que o trabalhador passe um tempo indeterminado sob permanente ameaça de despedimento.

⁵⁰ Artigo 11º, nº 3 do Decreto-Lei nº 372-A/75 de 16 de Julho.

⁵¹ A sequência de diplomas legais sobre o despedimento é a seguinte: Decreto-Lei nº 49408 de 24 de Novembro de 1969, Decreto-Lei nº 372-A/75 de 16 de Julho, Decreto-Lei nº 84/76 de 28 de Janeiro, Decreto-Lei nº 841-C/76 de 7 de Dezembro, Lei nº 48/77 de 11 de Julho, Decreto-Lei nº 64-A/89 de 27 de Fevereiro, Decreto-Lei nº 400/91 de 16 de Outubro e Decreto-Lei nº

No que concerne o *processo disciplinar* e as *sanções*, eventualmente conducentes ao despedimento:

1) CCT 78.

Estipulou:

- que o processo disciplinar devia exercer-se no prazo de 30 dias, e já não no de 60 dias conforme estipulava o CCT 73⁵²; o que, todavia, apenas constituiu uma adequação ao prazo fixado no Decreto-Lei nº 372-A/75 de 16 de Julho⁵³;
- que o instrutor do processo disciplinar não *devia* desempenhar funções de ascendência hierárquica directa sobre o arguido⁵⁴;
- que a presunção do carácter abusivo das sanções disciplinares exercidas sobre o trabalhador justificava-se *também* por este⁵⁵:
 - ter participado o não cumprimento do contrato colectivo por parte da empresa;
 - ter deposto em tribunal ou em processo disciplinar interno em defesa de companheiros de trabalho.

403/91 de 16 de Outubro. Sobre a evolução do regime jurídico do despedimento individual no que concerne a flexibilidade vide o parágrafo 2 do subcapítulo 3.3.2.2..

⁵² Cláusula 107ª, nº 2 do CCT 78 *versus* cláusula 157ª, nº 2 do CCT 73.

⁵³ Artigo 12º, nº 6 do Decreto-Lei nº 372-A/75 de 16 de Julho. Este artigo não impediu taxativamente o início do processo disciplinar após 30 dias de verificação ou conhecimento dos actos praticados pelo trabalhador; mas considerou que a ultrapassagem desse prazo influiria negativamente na apreciação da existência de justa causa de despedimento. Vide, também, a nota 49.

⁵⁴ Cláusula 110ª, nº 1 do CCT 78. A introdução da palavra *deverá* retirou o carácter imperativo que esta cláusula poderia ter se, em vez dela, fosse utilizada a palavra *poderá*.

⁵⁵ Vide cláusula 120ª, nº 1. Consideramos, todavia, que qualquer destas cláusulas pode ser englobada na cláusula já existente no CCT 73, segundo a qual se considera abusiva a sanção aplicada ao trabalhador por este “Exercer, ter exercido, pretender exercer ou invocar os direitos e garantias que lhe assistem” (cláusula 120ª, nº 1, alínea d)).

No caso de trabalhadores exercendo funções nos corpos sociais de associações sindicais, institutos de segurança social ou, então, exercendo funções de delegados sindicais, a presunção do carácter abusivo do despedimento vigoraria até 5 anos a contar do termo das respectivas funções⁵⁶. Contudo, isto perdeu autonomia face à legislação entretanto publicada: o Decreto-Lei nº 215-B/75 de 30 de Abril, nos seus artigos 24º, nº 2 e 35º fixou este prazo para os corpos gerentes das associações sindicais e para os delegados sindicais; e, posteriormente, por via da Lei nº 46/79 de 12 de Setembro, o regime dos delegados sindicais foi aplicado aos membros das comissões de trabalhadores.

O CCT 78 introduziu expressamente o carácter nulo das sanções (por exemplo, despedimento) aplicadas sem atender aos seguintes aspectos referidos na própria convenção colectiva: o prazo de prescrição, o prazo de início do processo disciplinar, o prazo de execução da sanção disciplinar; a tipificação e conteúdo das sanções; a existência de inquérito preliminar e as suas características; o prazo de decisão⁵⁷. Cumulativamente, se o parecer da comissão de trabalhadores fosse contrário ao despedimento, o trabalhador poderia requerer judicialmente a suspensão do mesmo⁵⁸.

A sanção abusiva que implicasse despedimento - caso o trabalhador não optasse pela reintegração - daria lugar ao pagamento de indemnização nos mesmos termos do regime convencional anterior⁵⁹. Contudo, é de salientar a respeito que:

- a legislação entretanto publicada - os Decretos-Leis nº 372-A/75 de 16 de Julho e 84/76 de 28 de Janeiro - fixou adicionalmente uma multa revertendo para o

⁵⁶ Cláusula 120ª, nº 3.

⁵⁷ Cláusula 121ª, alínea a). Recordamos que, de acordo com o artigo 12º, nº 1 do Decreto-Lei nº 372-A/75 de 16 de Julho, “A inexistência de justa causa, a inadequação da sanção ao comportamento verificado e a nulidade ou inexistência do processo disciplinar determinam a nulidade do despedimento que, apesar disso, tenha sido declarado”.

⁵⁸ Cláusula 123ª.

⁵⁹ Cláusula 122ª, 2, a) do CCT 78 *versus* cláusula 120ª do CCT 73.

Fundo de Desemprego, caso se provasse dolo da entidade patronal ou gestor público na decisão de despedir;

- caso a sanção abusiva decorresse do facto de o trabalhador exercer, ter exercido ou ter-se candidatado a funções em sindicatos ou instituições de segurança social, manteve-se o regime de indemnização mínima vigente - um ano de remuneração - não por força do CCT 78, que foi omissivo a este respeito, mas devido à legislação que se manteve em vigor (o artigo 34º do Decreto-Lei nº 49408 de 24 de Novembro de 1969).

2) ACT 90.

Já foi influenciado pela publicação do Decreto-Lei nº 64-A/89 de 27 de Fevereiro⁶⁰. Em relação ao disposto neste diploma legal, o ACT 90 referiu que:

- o trabalhador dispunha de 15 dias úteis para consultar o processo e responder à nota de culpa, e não 5 dias conforme fixado na legislação⁶¹;
- as diligências probatórias requeridas na resposta do trabalhador à nota de culpa não deviam durar mais de 90 dias (a legislação não fixava qualquer prazo) e a associação sindical e a comissão de trabalhadores tinham 10 dias úteis para juntar os seus pareceres ao processo (e não 5 dias, conforme fixado na legislação)⁶².

⁶⁰ Recordamos que este diploma legal revogou os Decretos-Leis nº 372-A/75 de 16 de Julho e 84/76 de 28 de Janeiro, já citados no presente subcapítulo do texto (vide parágrafo 2 do subcapítulo 3.3.2.2.).

⁶¹ Cláusula 120ª, nº 4 *versus* artigo 10º, nº 4.

⁶² Cláusula 120ª, nº 7 *versus* artigo 10º, nº 7.

5.2.2.2. Período experimental.

1) CCT 73.

Estipulou um período experimental de 4 meses, o máximo legalmente permitido à época, visto o Decreto-Lei nº 49408 de 24 de Novembro de 1969 ter definido que o período experimental legal - 2 meses - poderia ser alargado até ao dobro por convenção colectiva de trabalho. Esta cláusula contratual ficou sem efeito com a publicação do Decreto-Lei nº 372-A/75 de 16 de Julho, que fixou o período experimental em 15 dias, prorrogável até 60 dias constatando-se inaptidão do trabalhador para o posto de trabalho ou cargo respectivo⁶³; ou prorrogável até 6 meses no caso de "...cargos ou postos de trabalho em que, pela sua alta complexidade técnica ou elevado grau de responsabilidade, só seja possível determinar a aptidão do trabalhador após um período maior de vigência do contrato, ..."⁶⁴

2) CCT 78.

Já fixou o período experimental em 15 dias, alargado para 4 meses - e não 6 meses, conforme o diploma legal vigente - no caso de postos de trabalho de elevada complexidade e responsabilidade⁶⁵.

3) CCT 80.

Já possibilitou que o período experimental referente a postos de trabalho de elevada complexidade e responsabilidade atingisse os 6 meses⁶⁶.

⁶³ Este último prazo - 60 dias - foi revogado posteriormente pelo Decreto-Lei nº 84/76 de 28 de Janeiro.

⁶⁴ Artigo 28º, nº 3 do Decreto-Lei nº 372-A/75 de 16 de Julho.

⁶⁵ Cláusula 11ª, nº 5.

⁶⁶ Cláusula 12ª do CCT 80.

4) ACT 84.

Definiu-o como sendo, no máximo, correspondente ao legal (à época, quinze dias); e obrigou as empresas a fixarem antecipadamente os prazos praticados⁶⁷.

Conforme já referido no parágrafo 2 do subcapítulo 3.3.2.2., posteriormente, por via dos Decretos-Leis nº 64-A/89 de 27 de Fevereiro e nº 403/91 de 16 de Outubro, o período experimental foi novamente alargado, sendo actualmente: 60 dias para a generalidade dos trabalhadores, 90 dias para empresas até 20 trabalhadores, 180 dias para titulares de cargos de elevada complexidade técnica e 240 dias para titulares de cargos de direcção e quadros superiores.

Em termos de ressalvas, apenas há a referir que na revisão do ACT, em 1992, o BCM - Banco Comercial de Macau subscreveu-o mas declarou não aceitar a cláusula sobre o período experimental.

5.2.2.3. Encerramento do estabelecimento.

1) CCT 73.

Limitou-se a repetir o disposto no Decreto-Lei nº 49408 de 24 de Novembro de 1969, segundo o qual os contratos de trabalho caducariam caso o estabelecimento encerrasse - salvo se a entidade patronal pudesse manter os trabalhadores em serviço - mas haveria lugar a indemnização aos trabalhadores⁶⁸.

2) CCT 78.

Já estipulou que os trabalhadores seriam integrados noutro estabelecimento *ou noutra instituição*⁶⁹. Esta mudança constituiu uma adequação do texto à estrutura

⁶⁷ Cláusula 12ª do ACT 84.

⁶⁸ Cláusula 121ª.

⁶⁹ Cláusula 37ª.

empresarial vigente à época, caracterizada pela existência de várias empresas bancárias pertencentes a uma mesma entidade patronal - o Sector Empresarial do Estado. Por tal motivo, esta cláusula sobressai pelas ressalvas que gerou posteriormente. Assim, no ACT 86, o Lloyds Bank⁷⁰, o Crédit Franco-Portugais⁷¹, o Banco do Brasil, o BPI - Banco Português de Investimento, o BCI - Banco de Comércio e Indústria⁷² e o BCP - Banco Comercial Português⁷³ apenas aceitaram a integração de trabalhadores dos seus próprios quadros. Aderiram a esta posição: no ACT 90, o BANIF - Banco Internacional do Funchal; na revisão de 1992, o BNC - Banco Nacional de Crédito Imobiliário e o BCM - Banco Comercial de Macau⁷⁴; na revisão de 1994, o Banco Mello⁷⁵ e o Barclays Bank (e em 1995, por acordo de adesão, a Caja de Salamanca y Soria); na revisão de 1997, o Banco Sabadell, o Banco Mello (ex-União de Bancos Portugueses)⁷⁶ e o Banco Mello Imobiliário; finalmente, na revisão de 1998, o Finibanco (e, por acordo de adesão, o BPN - Banco Português de Negócios). Na revisão de 1982, o BANIF - Banco Internacional do Funchal foi mais longe e recusou, na íntegra, a cláusula

⁷⁰ A sucursal portuguesa do Lloyds Bank PLC foi extinta em 1991. Por integração do Activo e do Passivo da mesma e da Bilbao-Vizcaya - Sociedade de Investimentos foi constituído, como banco nacional, o Banco Bilbao-Vizcaya (BBV). O BBV subscreveu o ACT com as ressalvas que haviam sido efectuadas pelo Lloyds Bank.

⁷¹ O Crédit Franco-Portugais (CFP) resultou da mera transformação, em 1895, do estatuto da sucursal portuguesa do Crédit Lyonnais que havia sido constituída em 1893. O CFP tinha sede em Paris e era integralmente detido pela casa-mãe. Em 1989 o CFP transformou-se num banco nacional - o Crédit Lyonnais (Portugal) - tendo mantido as ressalvas ao ACT vindas de 1986.

⁷² Actualmente, Banco Santander Portugal, S.A.. O grupo Santander já era o accionista maioritário do BCI (vide, sobre este assunto, o subcapítulo 4.2.3.).

⁷³ Posteriormente, esta atitude foi seguida por outras instituições bancárias do grupo BCP: BII - Banco de Investimento Imobiliário, CISF - Banco de Investimentos e CREDIBANCO - Banco de Crédito Pessoal.

⁷⁴ Empresa desactivada, em Portugal, durante os anos 1996-1997; tendo os seus activos e passivos sido transferidos para outras empresas do grupo económico ao qual pertencia o BCM - o grupo BCP.

⁷⁵ Denominação assumida em 1991, em substituição de "Sociedade Financeira Portuguesa - Banco de Investimento, S.A."

⁷⁶ A União de Bancos Portugueses (UBP) alterou a sua designação em 1996, primeiro para Banco Mello Comercial e, depois, para Banco Mello. Tornou-se o *banco comercial* do ex-grupo

respeitante à integração de trabalhadores em caso de encerramento do estabelecimento.

5.2.2.4. Transmissão do estabelecimento.

Único) CCT 73.

O adquirente herdaria os contratos de trabalho e ficaria solidariamente responsável pelas obrigações do transmitente vencidas nos seis meses anteriores à transmissão, “...ainda que respeitem a trabalhadores cujos contratos hajam cessado, desde que reclamados pelos interessados até ao momento da transmissão”⁷⁷. O regime citado manteve-se inalterado até ao final do período em apreço.

5.2.3. Trabalho temporário⁷⁸.

1) CCT 73.

Admitiu expressamente o recurso a empresas de trabalho temporário para a obtenção de trabalhadores, os quais ficariam sujeitos ao regime contratual vigente para os restantes trabalhadores eventuais⁷⁹.

2) Aditamento de 1975.

Ao proibir o trabalho eventual “...em funções da actividade bancária abrangida pelo contrato colectivo de trabalho”⁸⁰, proibiu igualmente o recurso a empresas de trabalho temporário para obtenção destes trabalhadores.

Mello. Por seu turno, o anteriormente denominado Banco Mello (ex-Sociedade Financeira Portuguesa) alterou a sua designação, também em 1996, para Banco Mello de Investimento.

⁷⁷ Cláusula 36ª.

⁷⁸ Conforme classificação referida no subcapítulo 2.1.2.2., trata-se de um processo de externalização jurídica da actividade produtiva e/ou das actividades de apoio.

3) Restantes IRCT's.

Os restantes instrumentos de regulamentação das condições colectivas de trabalho foram omissos no que respeita a este aspecto, do que resulta uma remissão para o disposto legalmente⁸¹.

Em termos da utilização do trabalho temporário por parte de empresas e grupos financeiros nacionais, o grupo BES, por exemplo, dispôs da sua própria empresa de trabalho temporário (até alienar o controlo sobre a mesma, em 1999): a MULTIPessoal - Sociedade de Prestação e Gestão de Serviços, SA⁸².

De acordo com o *Boletim Informativo* da Associação Portuguesa de Bancos (APB) referente a 1998 e a 1999, encontravam-se incorporados em regime de trabalho temporário, respectivamente, 0,77% e 1,11% do número total de trabalhadores bancários afectos à actividade doméstica.

5.2.4. Restrições à liberdade de admissão de trabalhadores.

1) Diminuídos físicos.

O CCT 73 estipulou a obrigatoriedade de contratar, pelo menos, 1 diminuído físico (motor, sensorial) por cada 100 contratações⁸³; tendo o CCT 78 aumentado este

⁷⁹ Cláusula 132ª, nº 5.

⁸⁰ Capítulo IX, 2. É de salientar que o CCT 73 não era um contrato colectivo vertical e, portanto, segundo a cláusula 3ª, nº 2, a) do mesmo, várias profissões foram excluídas do âmbito da convenção colectiva. Constituem exemplo os economistas, os advogados, os médicos, os enfermeiros, os carpinteiros, o pessoal de limpeza.

⁸¹ Inicialmente, o Decreto-Lei nº 358/89 de 17 de Outubro; posteriormente, a Lei nº 39/96 de 31 de Agosto; finalmente, a Lei nº 146/99 de 1 de Setembro (vide o parágrafo 5 do subcapítulo 3.3.2.2.).

⁸² A empresa em causa presta serviço de limpeza e manutenção de refeitórios e cede trabalhadores em regime de trabalho temporário.

⁸³ Cláusula 18ª, nº 2.

montante para 2 deficientes⁸⁴, situação que se manteve até ao final do período em apreço.

2) Ordem de preferência na admissão.

O CCT 73 estipulou uma ordem de preferência na admissão de trabalhadores, desde que em igualdade de condições. Nestes termos, a preferência seria concedida: a trabalhadores substitutos ou eventuais da empresa e a bancários desempregados (desde que não despedidos com justa causa); a filhos menores de empregados bancários falecidos ou incapacitados e a viúvas de empregados bancários, mediante a existência de dificuldades económicas. Pelo CCT 78 foram retirados a esta lista os trabalhadores substitutos ou eventuais; e, a partir desta convenção colectiva, tudo se manteve praticamente inalterável ao longo do período em análise⁸⁵.

3) Técnicos.

A partir do CCT 78 foram estipuladas regras para o preenchimento dos lugares de técnicos e técnicos altamente qualificados⁸⁶, as quais se mantiveram inalteráveis até ao final do período em apreço.

⁸⁴ Cláusula 11ª, nº 2.

⁸⁵ Cláusula 18ª, nº 2. Só no CCT 80 se verificou uma alteração a esta ordem - a preferência na admissão ao cônjuge do empregado bancário falecido, desde que em precária situação económica, e não apenas à viúva (cláusula 11ª, nº 2); aspecto relevante em termos culturais, embora de pequena relevância em termos de acréscimo / decréscimo da restrição à liberdade de admissão por parte dos dirigentes empresariais.

⁸⁶ Cláusula 12ª.

4) Ressalvas das empresas.

As ressalvas às cláusulas convencionais restritivas da liberdade de admissão de trabalhadores assumiram uma grande expressão. Logo em 1978, o Crédit Franco-Portugais, o Banco do Brasil e o Bank of London & South America⁸⁷ só aceitaram as restrições convencionais no que concerne:

- as habilitações escolares e de formação profissional mínimas;
- a idade mínima de admissão;
- o referido em 1).

Adoptaram idêntica atitude:

- em 1982, a Sociedade Portuguesa de Investimento (posteriormente, BPI - Banco Português de Investimento);
- em 1986, o BCI - Banco de Comércio e Indústria e o BCP - Banco Comercial Português⁸⁸;
- em 1992, o BNC - Banco Nacional de Crédito Imobiliário;
- em 1994, o Banco Mello e, em 1997, o Banco Mello (ex-UBP - União de Bancos Portugueses) e o Banco Mello Imobiliário;
- finalmente, em 1998, o Finibanco (e, por acordo de adesão, o BPN - Banco Português de Negócios)..

A Caixa Económica de Lisboa (Montepio Geral), em 1980, aceitou as restrições convencionais supracitadas; e, também, as concernentes à preferência na admissão de filhos menores de empregados bancários falecidos ou incapacitados e cônjuges de empregados bancários falecidos, mas apenas dos *próprios*.

⁸⁷ O Bank of London & South America pertencia ao Lloyds Bank. Em 1984 a designação desapareceu, dando lugar ao Lloyds Bank International; o qual, em 1986, subscreveu o ACT mantendo as ressalvas aqui referidas.

⁸⁸ Posteriormente, adoptaram idêntica atitude outras instituições bancárias do grupo BCP: BII - Banco de Investimento Imobiliário, CISF - Banco de Investimentos e CREDIBANCO - Banco de Crédito Pessoal.

Em 1992, o BIC - Banco Internacional de Crédito apenas aceitou as restrições quanto à idade mínima de admissão e quanto às habilitações escolares e de formação profissional.

De forma drástica, em 1990 o BANIF - Banco Internacional do Funchal recusou quaisquer restrições convencionais à liberdade de admissão de trabalhadores; tendo esta atitude sido seguida:

- em 1992, pelo BCM - Banco Comercial de Macau;
- em 1994, pelo Barclays Bank;
- em 1995, pela Caja de Salamanca y Soria.

5.2.5. Síntese.

À partida merece ser enfatizado o seguinte aspecto: no inquérito aos trabalhadores sindicalizados das empresas da área financeira, efectuado pelo Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas (SBSI) / ISCTE no primeiro semestre de 1999⁸⁹, 55,9% dos respondentes consideraram a “estabilidade no emprego” como a maior vantagem decorrente do seu enquadramento profissional. Só 15,5% dos respondentes - a larga distância, portanto - consideraram os SAMS (Serviços de Assistência Médica e Social) como a maior vantagem; e as restantes vantagens (remuneração e benefícios; interesse do trabalho; ...) tiveram percentagens ainda menores: por exemplo, só 7,0% dos respondentes indicaram o “interesse do trabalho” como sendo a maior vantagem associada à sua actividade profissional. Deste aspecto decorre, portanto, a elevada sensibilidade da discussão e das medidas efectivas ou potenciais relacionadas com alguns aspectos da flexibilidade numérica referenciados nos subcapítulos anteriores.

⁸⁹ Vide Almeida *et alii* (Outubro 1999). O inquérito foi dirigido aos cerca de 34 000 sindicalizados no SBSI, tendo respondido 3 200 (aprox. 9,5%).

Sobre o conteúdo das convenções colectivas realçamos, à partida, o facto de o CCT 73 se ter revelado mais restritivo do que a legislação vigente à época - o Decreto-Lei nº 49408 de 24 de Novembro de 1969 - quanto à facilidade de cessação do contrato de trabalho:

- não permitindo a denúncia com pré-aviso, por parte da entidade patronal;
- estipulando maiores indemnizações em caso de despedimento sem justa causa;
- alargando o prazo de presunção do carácter abusivo do despedimento de ex-dirigentes sindicais.

Após o 25 de Abril de 1974, reduziu-se ainda mais a margem de manobra dos dirigentes empresariais no que respeita a gestão de recursos humanos, agora face ao vigente no texto original do CCT 73. Assim, pelo Aditamento de 75:

- foi proibido contratar trabalhadores eventuais e recorrer a empresas de trabalho temporário, a fim de dotar os bancos de recursos humanos em funções abrangidas pela convenção colectiva;
- foi instituído o direito à reintegração em caso de despedimento sem justa causa.

Contudo, no que respeita a cessação do contrato de trabalho, as restrições no período imediatamente pós-25 de Abril advieram essencialmente da legislação entretanto publicada - os Decretos-Leis nº 372-A/75 de 16 de Julho e 84/76 de 28 de Janeiro.

O CCT 78, embora contendo alterações significativas, representou essencialmente um ajustamento à nova realidade legislativa. Merecem destaque, todavia:

- o retomar da possibilidade de contratação de trabalhadores a prazo;
- o surgimento de regras para a admissão de quadros técnicos, embora recusadas por um número significativo de empresas bancárias.

Após o CCT 78, apenas há a realçar o ACT 90, em que aspectos processuais ligados ao despedimento individual foram tratados de um modo mais favorável à defesa dos trabalhadores bancários eventualmente visados do que o vigente na legislação entretanto publicada - o Decreto-Lei nº 64-A/89 de 27 de Fevereiro.

De acordo com o que foi exposto neste subcapítulo, constatamos inicialmente uma situação contratual relativamente restritiva - no caso do CCT 73, face à legislação existente à época; no caso do Aditamento de 75, face ao CCT 73. Posteriormente, verificamos um reporte, imediato ou gradual, total ou parcial, dos temas laborais em apreço para o vigente em termos de legislação; a qual, por seu turno, quando globalmente considerada no âmbito do período em análise, evoluiu no sentido da flexibilidade.

5.3. Flexibilidade do tempo de trabalho⁹⁰.

5.3.1. Trabalho normal.

5.3.1.1. Período normal de trabalho.

1) CCT 73⁹¹.

Para a generalidade dos trabalhadores bancários foi estipulado um período de trabalho semanal de 36 horas: 7 ½ horas à 2ª Feira e 3ª Feira e 7 horas nos restantes 3 dias da semana. Foi extinto o trabalho ao Sábado⁹². Paralelamente, vigoraram três situações específicas:

- 40 horas semanais e 8 horas diárias para contínuos e cobradores;
- 42 horas e 30 minutos semanais e 8 horas e 30 minutos diárias para porteiros;
- 40 e 48 horas semanais, alternadamente, e 8 horas diárias para vigilantes ou quem fizesse o seu trabalho.

⁹⁰ Relembramos que, conforme referido no subcapítulo 2.1.2.3., a flexibilidade do tempo de trabalho radica na possibilidade de os dirigentes empresariais definirem a quantidade de trabalho a prestar pelos trabalhadores ao seu dispor (aspecto cronométrico), bem como o momento de prestação desse trabalho (aspecto cronológico).

⁹¹ Cláusula 41ª.

⁹² Contemplando a exigência sindical vulgarizada pela expressão *queda do Sábado*. Contudo, os dirigentes sindicais não consideraram que este benefício fosse compensação suficiente para propostas gravosas dos dirigentes da banca - que acabaram por se transformar em cláusulas - como a fraca actualização salarial e a introdução do trabalho eventual.

2) CCT 78.

Reduziu o período normal de trabalho para 7 horas diárias e 35 horas semanais⁹³, retirando ao período de trabalho semanal normal estipulado pelo CCT 73 ½ hora à 2ª Feira e à 3ª Feira. Para os contínuos, cobradores e porteiros (exercendo as funções respectivas) o período normal de trabalho foi também reduzido, passando para 35 horas semanais⁹⁴. Para os vigilantes e guardas (ou quem fizesse o seu trabalho) a situação manteve-se idêntica à do CCT 73⁹⁵.

A este propósito, merece destaque o facto de o acordo de adesão do Universo - Banco Directo⁹⁶ estipular, para os balcões deste banco junto a hipermercados e supermercados, o horário de “...35 horas médias semanais aferidas mensalmente”⁹⁷ (aspecto cronométrico) e um horário diário (aspecto cronológico) condicionado ao período de abertura destes estabelecimentos comerciais⁹⁸.

3) CCT 82.

O tempo de trabalho semanal dos vigilantes e guardas (ou quem fizesse o seu trabalho) passou para 40 horas⁹⁹.

⁹³ Cláusula 44ª, nº 1.

⁹⁴ A inexistência de qualquer cláusula específica para estes trabalhadores implica a sua integração no regime geral constante da cláusula 44ª, nº 1.

⁹⁵ Cláusula 44ª, nº 2.

⁹⁶ O Universo - Banco Directo estruturou-se na modalidade *in-store banking*. Representou inicialmente uma parceria estratégica na banca de retalho entre o grupo BPI e o grupo SONAE. Desde meados de 1998 tornou-se propriedade exclusiva do grupo BPI, tendo sido posteriormente integrado na sua rede comercial sob a designação Linha Universo.

⁹⁷ Cláusula 1 do acordo de adesão.

⁹⁸ A ressalva do banco em causa justifica-se, visto os horários não se enquadrarem no âmbito da diferenciação e flexibilidade constantes do ACT (vide, a este respeito, o subcapítulo 5.3.1.4.).

⁹⁹ Cláusula 48ª, nº 2.

5.3.1.2. Períodos de interrupção do trabalho.

1) Interrupção para almoço.

No CCT 73 constava uma *interrupção para almoço* entre as 12 horas e as 14 horas¹⁰⁰. Este horário foi objecto de alteração, por via do CCT 80, que o estipulou entre as 12 horas e as 13 horas¹⁰¹. A alteração de 1988 ao ACT, mantendo embora o tempo de almoço (1 hora), permitiu que o mesmo decorresse entre as 12 horas e as 14 horas; aumentando a margem de manobra das entidades patronais visto possibilitar a abertura dos estabelecimentos ao público durante a hora de almoço. Finalmente, a alteração de 1997, seguindo o mesmo percurso, alargou a hora de almoço para o período compreendido entre as 12 horas e as 15 horas.

No acordo de adesão do Universo - Banco Directo, para os balcões deste banco junto a hipermercados e supermercados o intervalo para refeição (aspecto cronométrico) foi estipulado entre uma e duas horas e os intervalos para refeição (aspecto cronológico) entre as 12 e as 16 horas e entre as 17 e as 21 horas.

2) Encerramento do atendimento ao público.

Quanto à *hora de encerramento ao público*, as primeiras alterações assumiram um carácter rígido:

- o CCT 78 fixou-a nas 15 horas 30 minutos¹⁰²;
- o CCT 80 reduziu-a para as 14 horas 30 minutos¹⁰³, um benefício inequívoco para os trabalhadores bancários com funções que implicassem atendimento ao público;

¹⁰⁰ Cláusula 44ª, nº 2.

¹⁰¹ Cláusula 49ª, nº 1.

¹⁰² Cláusula 46ª, nº 2.

¹⁰³ Cláusula 49ª, nº 2.

- o CCT 82 aumentou-a para as 14 horas 45 minutos, por contrapartida da redução da hora terminal de atendimento ao público no período da manhã, a qual passou das 12 horas para as 11 horas 45 minutos¹⁰⁴; um mero ajustamento visando compatibilizar a satisfação dos clientes (aumento à tarde) com a dos trabalhadores (redução de manhã).

A alteração de 1988 ao ACT aumentou a flexibilidade a este nível, ao estabelecer *pele menos* 90 minutos entre o encerramento ao público e o fim do horário normal de trabalho; ou seja, possibilitou que o encerramento ao público se processasse até às 15 horas¹⁰⁵.

5.3.1.3. Isenção do horário de trabalho.

1) Introdução.

Associada a cargos de direcção, confiança ou fiscalização, conforme expresso na cláusula 46ª, nº 1 do CCT 73. Posteriormente, por via do CCT 80 (cláusula 52ª, nº 1), associada a funções específicas ou de enquadramento e, eventualmente, a outras funções que justifiquem a isenção.

2) Nivelamento de 1975.

Suspendeu as cláusulas de isenção vigentes, até à revisão do CCT 73.

3) CCT 78.

Eliminou o regime de isenção de horário de trabalho¹⁰⁶, o que se traduziu numa inequívoca redução da flexibilidade laboral.

¹⁰⁴ Cláusula 50ª, nº 2.

¹⁰⁵ Cláusula 50ª, nº 2.

¹⁰⁶ Cláusula 49ª.

4) CCT 80.

Encetou o percurso inverso do seu antecessor, retomando a isenção e nos mesmos moldes de CCT 73, exceptuando o facto de ter introduzindo a audição prévia da comissão de trabalhadores¹⁰⁷.

Ou seja, quase se retomou a situação de flexibilidade vigente antes de Novembro de 1975.

5.3.1.4. Horários diferenciados e flexíveis¹⁰⁸.

1) CCT 78.

Aumentou as funções e postos de trabalho passíveis de serem abrangidos por *horário diferenciado*¹⁰⁹. Cumulativamente, desapareceu o limite mínimo vigente de 50 empregados no estabelecimento como condição indispensável para poderem ser introduzidos horários diferenciados¹¹⁰. Para os porteiros e contínuos, aumentou em meia hora a margem de flexibilidade¹¹¹ - os horários diferenciados passaram a

¹⁰⁷ Cláusula 52ª. Não estipulou o direito à renúncia - por parte dos trabalhadores - da remuneração extra decorrente da opção pelo regime de isenção de horário. Contudo, não proibindo tal renúncia, o CCT 80 permitiu-a na medida em que se manteve em vigor o Decreto-Lei nº 409/71 de 27 de Setembro que, no seu artigo 14º, nº 3, referia que "Podem renunciar à retribuição ... os trabalhadores que exerçam funções de direcção na empresa".

Quanto à audição prévia da comissão de trabalhadores, salientamos que esta inovação não foi muito significativa pois, segundo o nº 3 do artigo 11º do Decreto-Lei nº 409/71 de 27 de Setembro, "Os órgãos de colaboração [lembramos que o diploma legal é de 1971...] constituídos nas empresas para apreciar os problemas directamente relacionados com os interesses dos trabalhadores deverão pronunciar-se sobre tudo o que se refira ao estabelecimento e organização dos horários de trabalho". A reforçar este aspecto, a alínea c) do número 3 do artigo 12º do diploma legal em apreço refere que "Todas as alterações da organização dos tempos de trabalho implicam informação e consulta prévia aos representantes legais dos trabalhadores ...".

¹⁰⁸ Um horário de trabalho diferenciado é rígido, visto se desenrolar num período temporal fixo, apenas diferente do normal. Um horário flexível, em contrapartida, pode ser alterado.

¹⁰⁹ Cláusula 56ª, nº 1 do CCT 78 *versus* cláusula 55ª, nº 1 do CCT 73.

¹¹⁰ Vide cláusula 55ª, nº 2 do CCT 73.

¹¹¹ Está em causa o carácter cronológico da flexibilidade, portanto.

poder oscilar entre as 8 horas e as 20 horas, e já não entre as 8 horas e as 19 horas 30 minutos - mas, em contrapartida, ficou fixado o intervalo para almoço no período compreendido entre as 11 e as 15 horas, assunto em relação ao qual o CCT 73 era omissivo¹¹². O sindicato passou a dar parecer prévio sobre os motivos apresentados pelas entidades patronais - para obterem autorização de implementação de horários diferenciados - junto do Ministério do Trabalho¹¹³.

2) CCT 80.

Aumentaram novamente o rol das funções e postos de trabalho passíveis de serem abrangidos por horário diferenciado (agora denominado “horário diferenciado ou flexível”), acrescentando à relação proveniente do CCT 78 os trabalhadores necessários para o fecho do movimento diário de caixa¹¹⁴. Complementarmente:

- permitiu horários diferenciados em postos de câmbios ou *stands* “...por períodos certos e determinados, nomeadamente em épocas e áreas de maior afluxo turístico, feiras e exposições”¹¹⁵;
- possibilitou o aumento dos serviços com horários diferenciados - para além dos tipificados na convenção colectiva - por iniciativa das entidades patronais; ressaltando, embora, tratar-se de uma medida excepcional e dependente da consulta prévia às estruturas representativas dos trabalhadores¹¹⁶.

Este acordo colectivo uniformizou o “tempo de diferenciação” para os trabalhadores abrangidos - antecipação até ½ hora ou diferimento até 2 horas - o

¹¹² Cláusula 56ª, nº 4.

¹¹³ Cláusula 56ª, nº 9. Sobre a intervenção das estruturas representativas dos trabalhadores em termos de horários de trabalho vide nota 107.

¹¹⁴ Cláusula 60ª, nº 1, alínea f).

¹¹⁵ Cláusula 60ª, nº 10.

¹¹⁶ Cláusula 60ª, nº 2. Sobre a intervenção das estruturas representativas dos trabalhadores em termos de horários de trabalho vide nota 108.

que, globalmente considerado, implicou um aumento da flexibilidade¹¹⁷. Finalmente, desapareceu o limite de 6% como percentagem máxima de trabalhadores do estabelecimento com possibilidade de horários diferenciados¹¹⁸; mas, em contrapartida, surgiu uma cláusula estipulando a necessidade de assentimento dos trabalhadores abrangidos pelos horários diferenciados¹¹⁹.

3) CCT 82.

Por proposta conjunta dos sindicatos, foi acrescentada uma cláusula sobre *horários* (realmente) *flexíveis*, sem prejuízo da duração do período normal de trabalho semanal; ou seja, permitiu a maleabilidade em termos quantitativos do horário de trabalho diário, na condição de existir uma compensação durante a semana, de forma a serem cumpridas as 35 horas de trabalho semanal¹²⁰.

4) ACT 84

A compensação horária referente ao regime de *horários flexíveis* pôde extravasar a semana; permitindo, assim, ficar aquém ou ultrapassar as 35 horas de trabalho semanal¹²¹.

¹¹⁷ Cláusula 60ª, nº 3 do CCT 80 *versus* cláusula 56ª, nº 2 e 3 do CCT 78. Está em causa o carácter cronológico da flexibilidade, portanto; visto não envolver a possibilidade de aumento do tempo de trabalho semanal.

¹¹⁸ Vide cláusula 56ª, nº 7 do CCT 78.

¹¹⁹ Cláusula 60ª, nº 8.

¹²⁰ Cláusula 61ª. A proposta conjunta dos sindicatos consta de um comunicado emitido em 27 de Janeiro de 1982. A contraproposta inicial apresentada pelos negociadores patronais recusou a inclusão no CCT da cláusula sobre horários flexíveis.

¹²¹ Cláusula 61ª, nº 4: "A compensação das horas para o cumprimento da duração global do trabalho deverá efectuar-se dentro de cada semana ..., salvo se a instituição anuir em maior prazo".

5) ACT 86.

Aumentou novamente a lista de funções com horários diferenciados, acrescentando os cambistas e os serviços de tesouraria¹²². Aumentou também, para a generalidade dos trabalhadores potencialmente sujeitos a horário diferenciado, o período potencial de diferenciação do horário e, conseqüentemente, a flexibilidade na sua vertente cronológica: o mesmo poderia oscilar entre as 8 horas e as 20 horas, e o horário de almoço entre as 11 horas e as 15 horas¹²³.

6) ACT 90.

Acabou com a tipificação das funções e postos de trabalho potencialmente sujeitos a horário diferenciado; ou seja, este regime passou a ser passível de aplicação a todos os trabalhadores bancários¹²⁴. Cumulativamente, o intervalo de almoço entre os dois períodos de trabalho poderia ir de 1 a 2 horas - não se limitando, portanto, a 1 hora, conforme disposto na convenção anterior; podendo o trabalho ser efectuado, também, num só período contínuo, com um intervalo de 30 minutos após 5 horas de trabalho¹²⁵. O acordo colectivo em apreço instituiu também o regime especial e com carácter excepcional de trabalho ao Sábado¹²⁶: remunerado

¹²² Cláusula 60ª, nº 1, alíneas d) e e).

¹²³ Cláusula 60ª, nº 3. Ou seja, é o sistema dos contínuos, porteiros, ... e dos electricistas, carpinteiros, ..., vigente no ACT 84, aplicado a todos os trabalhadores potencialmente sujeitos a horário diferenciado.

¹²⁴ Cláusula 62ª, nº 1. Contudo, a mudança não foi tão substancial como pode parecer numa primeira análise; visto que já anteriormente estava estipulado que os horários diferenciados poderiam ser aplicados a outros serviços diferentes dos tipificados, desde que tal fosse necessário para o melhor aproveitamento dos recursos materiais e humanos.

¹²⁵ Cláusula 62ª, nº 2.

¹²⁶ Cláusula 63ª. Por parte dos negociadores do SBSI foi expressamente reconhecido tratar-se de uma cedência às fortes exigências patronais no sentido de ser implementado o trabalho ao Sábado.

como trabalho suplementar - embora não sendo assim considerado¹²⁷ - e sujeito a descanso compensatório a usufruir na 2ª Feira seguinte.

7) Alteração de 1997 ao ACT.

Introduziu ainda maior flexibilidade, na sua vertente cronológica: os horários diferenciados poderiam ser estabelecidos entre as 8 horas e as 21 horas (e já não 20 horas...); e sendo o trabalho executado num só período contínuo, o intervalo de 30 minutos passou a ser vencível após 6 horas de trabalho (e não 5 horas...)¹²⁸.

Em resumo, não negando o eventual benefício para os trabalhadores decorrente dos horários diferenciados e flexíveis - a introdução dos últimos resultou de iniciativa sindical - por via destes verificou-se um substancial acréscimo da flexibilidade laboral, na sua vertente temporal.

De acordo com o *Boletim Informativo* da Associação Portuguesa de Bancos (APB) referente a 1997, 1998 e 1999, os trabalhadores bancários com horário diferenciado representavam, respectivamente, 1,60%, 0,54% e 1,88% do número total de trabalhadores afectos à actividade doméstica.

5.3.2. Trabalho extraordinário / suplementar.

1) CCT 73.

Face ao diploma legal vigente, estipulou um regime mais restritivo de recurso a este tipo de trabalho¹²⁹: a primeira hora seria remunerada com um acréscimo de 50% - e não de 25% - e as horas subsequentes com um acréscimo de 75% - e não

¹²⁷ A fim de não adicionar ao montante máximo anual de horas extraordinárias.

¹²⁸ Cláusula 62ª, nº 2. A Lei nº 21/96 de 23 de Julho possibilitou que, por convenção colectiva, o tempo de trabalho consecutivo aumentasse de cinco para seis horas (vide, a este respeito, o parágrafo 1 do subcapítulo 3.3.2.3).

de 50%. Cumulativamente, a partir das 100 horas de trabalho extraordinário anual, este seria remunerado com um acréscimo de 100 %. É de salientar que, uma década depois, o Decreto-Lei nº 421/83 de 2 de Dezembro estipulou um acréscimo de remuneração decorrente da prestação de trabalho extraordinário idêntico ao do CCT 73.

2) Aditamento de 1975.

Fixou o máximo de horas anuais em 180¹³⁰, o que constituiu uma redução face ao anterior limite de 240 horas, considerado no CCT 73, que era, simultaneamente, o máximo legal à época¹³¹.

3) CCT 78.

Estipulou a proibição do trabalho extraordinário no intervalo para almoço e descanso e aumentou as razões para não prestar este trabalho:

- gravidez¹³²;
- outros motivos atendíveis, ouvidos os representantes dos trabalhadores¹³³.

Caso anulasse o trabalho extraordinário já marcado, a empresa teria de o pagar aos trabalhadores, salvo se estes fossem avisados até à véspera¹³⁴. O limite máximo

¹²⁹ Cláusula 54ª *versus* artigo 22º do Decreto-Lei nº 409/71 de 27 de Setembro. Sobre o diploma legal em apreço vide o parágrafo 2 do subcapítulo 3.3.2.3..

¹³⁰ Capítulo V, nº 1.

¹³¹ Cláusula 51ª, nº 1 *versus* artigo 19º, nº 1 do Decreto-Lei nº 409/71 de 27 de Setembro. Contudo, há que ter em atenção as possibilidades de ultrapassagem do máximo legal contidas no nº 2 do citado artigo 19º.

¹³² Cláusula 50ª, nº 6, alíneas e) e f). Ressalvamos, todavia, que o CCT 73 já continha uma cláusula que assegurava às mulheres o não desempenho de tarefas clinicamente desaconselháveis durante a gravidez (cláusula 127ª, nº 1, a)). O Decreto-Lei nº 421/83 de 2 de Dezembro viria a considerar expressamente a gravidez como uma situação de não sujeição à obrigação de prestar trabalho extraordinário (vide o parágrafo 2 do subcapítulo 3.3.2.3.).

anual (por trabalhador) passou para 100 horas de trabalho¹³⁵ e, cumulativamente, o limite máximo anual a nível da empresa globalmente considerada passou a ser 20% do limite máximo possível¹³⁶.

4) CCT 80.

Tornou obrigatória a comunicação do trabalho extraordinário aos representantes dos trabalhadores¹³⁷. O acordo colectivo em causa instituiu um regime especial de trabalho extraordinário, aplicável às funções de transporte de valores bem como à abertura de postos de câmbio ou *stands*, por exemplo, em épocas e áreas de maior afluxo turístico; só aplicável na impossibilidade de recorrer ao trabalho por turnos ou aos horários diferenciados e não abrangido pelos limites de horas instituídos (idênticos aos do CCT 78)¹³⁸. Face ao diploma legal vigente, o acordo colectivo em apreço estipulou um regime mais restritivo de recurso a este tipo de trabalho, quando prestado em dias de descanso semanal (obrigatório e complementar) e feriados, elevando a remuneração para 200% da normal¹³⁹.

5) CCT 82.

Apresentou uma fórmula de cálculo do trabalho extraordinário prestado em dias de descanso semanal e em feriados segundo a qual, se o mesmo ultrapassasse 7 horas

¹³³ Sobre a intervenção das estruturas representativas dos trabalhadores em termos de horários de trabalho vide nota 107.

¹³⁴ Cláusula 51^a, n.º 6, alíneas e) e f).

¹³⁵ Cláusula 52^a, n.º 1.

¹³⁶ Cláusula 52^a, n.º 2. Por exemplo: se a empresa tivesse 100 trabalhadores, poderia perfazer 10 000 horas extraordinárias anuais; logo, com a introdução desta cláusula, o limite da empresa reduzir-se-ia a 2 000 horas extraordinárias anuais.

¹³⁷ Cláusula 54^a, n.º 3. Sobre a intervenção das estruturas representativas dos trabalhadores em termos de horários de trabalho vide nota 107.

¹³⁸ Cláusula 56^a. De qualquer modo, teria de respeitar os limites legais.

¹³⁹ Cláusula 95^a, n.º 2 *versus* artigo 42.º do Decreto-Lei n.º 409/71 de 27 de Setembro.

por dia, o excedente seria remunerado com um acréscimo de 250% face ao normal¹⁴⁰. Cumulativamente, o trabalhador teria direito a subsídio de jantar sempre que o trabalho se prolongasse para além das 20 horas e 30 minutos¹⁴¹.

6) ACT 84.

Introduziu diversas alterações ao seu antecessor, mas as mesmas decorreram apenas do ajustamento deste instrumento de regulamentação das condições colectivas de trabalho à nova legislação sobre o trabalho suplementar, entretanto publicada - o Decreto-Lei nº 421/83 de 2 de Dezembro¹⁴².

7) ACT 90.

Aumentou o número máximo de horas suplementares anuais para 160 - as constantes no Decreto-Lei nº 421/83 de 2 de Dezembro.

Em 1994, o Barclays Bank subscreveu o ACT declarando que apenas respeitaria os limites ao tempo de trabalho suplementar fixados legalmente; seguido em 1995, por via de acordo de adesão, pela Caja de Salamanca y Soria.

5.3.3. Descanso semanal.

1) CCT 78.

Estipulou que o trabalho prestado no dia de descanso semanal (Domingo) e *feriados* concedia o direito a um dia completo de descanso num dos três dias seguintes; o que constituiu uma vantagem face à legislação vigente à época, que só

¹⁴⁰ Cláusula 95ª, nº 4.

¹⁴¹ Cláusula 95ª, nº 5.

¹⁴² Vide o parágrafo 2 do subcapítulo 3.3.2.3..

concedia tal direito para o trabalho prestado em dia de descanso semanal (Domingo)¹⁴³.

2) CCT 80.

Considerou que o trabalho prestado nos *dias* de descanso semanal concedia o direito aos correspondentes dias completos de descanso num dos três dias úteis seguintes. A respeito da abrangência deste benefício, estabelecendo a comparação com o CCT 78 constatamos, portanto, uma troca dos feriados pelo outro dia de descanso semanal.

3) ACT 84.

Alargou as possibilidades de prestação de trabalho ao Sábado e Domingo, ao introduzir a palavra *nomeadamente* no texto da cláusula que enumerava as circunstâncias excepcionais em que podia ser prestado trabalho nos dias de descanso semanal, em vez de se ter limitado a considerar tais circunstâncias como sendo um conjunto fechado. Assim, em circunstâncias excepcionais, “nomeadamente...”, era possível trabalhar ao Sábado e Domingo¹⁴⁴.

4) ACT 90.

Abriu a possibilidade de acumular dias de descanso compensatório, decorrentes do trabalho em dias de descanso semanal, com o período de férias¹⁴⁵; o que, na

¹⁴³ Cláusula 60ª, nº 3 *versus* artigo 41º, nº 2 do Decreto-Lei nº 409/71 de 27 de Setembro. Sobre o diploma legal em apreço vide o parágrafo 3 do subcapítulo 3.3.2.3..

¹⁴⁴ Cláusula 64ª, nº 2 do ACT 84 *versus* cláusula 64ª, nº 2 do CCT 82.

¹⁴⁵ Cláusula 69ª, nº 5.

perspectiva dos dirigentes empresariais, se traduziu num acréscimo de flexibilidade laboral¹⁴⁶.

No acordo de adesão do Universo - Banco Directo, para os balcões deste banco junto a hipermercados e supermercados os dias de descanso semanal só teriam que coincidir com o Sábado e o Domingo uma vez por mês. A prestação de trabalho nestes dias implicaria, para os trabalhadores visados, um acréscimo de 50% da retribuição mensal efectiva; o que não apresenta qualquer relação com a forma convencional de pagamento do trabalho efectuado em dias de descanso semanal ou, sequer, com o pagamento do simples trabalho extraordinário.

5.3.4. Férias e faltas.

5.3.4.1. Férias.

1) CCT 73.

O período de férias foi estipulado de forma diferenciada consoante o número de anos de serviço e o exercício ou não de cargos de direcção¹⁴⁷, mas de forma mais benéfica que o fixado na legislação vigente, incluindo para os trabalhadores eventuais¹⁴⁸; embora frustrando a proposta sindical de implementação do período de 30 dias de férias¹⁴⁹.

¹⁴⁶ Antes, o descanso compensatório verificava-se dentro dos três dias úteis imediatos. Por via do ACT 90, a esta possibilidade juntou-se a de anexar o descanso compensatório às férias. É certo que a opção pertence ao trabalhador, mas...

¹⁴⁷ Cláusula 86^a. De acordo com esta cláusula, o exercício de cargos de direcção há, pelo menos, 3 anos, conferiria o direito a, pelo menos, 30 dias de férias.

¹⁴⁸ Cláusula 95^a, n.º 1 *versus* artigo 66.º, n.º 1 do Decreto-Lei n.º 49408 de 24 de Novembro de 1969 (vide o parágrafo 4 do subcapítulo 3.3.2.3.).

¹⁴⁹ Vide, por exemplo, a *Informação 27/73*, de 12 de Julho, do Sindicato Nacional dos Empregados Bancários do Distrito de Lisboa.

2) Aditamento de 1975.

Estipulou um período de férias de 30 dias, no mínimo, para todos os trabalhadores bancários¹⁵⁰; o que constituiu, não apenas uma uniformização mas também um benefício para os trabalhadores com menos de dez anos de serviço.

3) CCT 78.

Já publicada no âmbito de uma nova legislação sobre o regime de férias - o Decreto-Lei nº 874/76 de 28 de Dezembro - a convenção em apreço estipulou um período de férias *no ano da admissão* superior ao definido legalmente¹⁵¹.

4) CCT 80.

Estipulou que a mudança de empresa não poderia prejudicar o direito a férias¹⁵².

5) Alteração de 1997 ao ACT.

Aumentou o período de férias para 25 dias úteis¹⁵³.

¹⁵⁰ Capítulo VII. Recordamos que o Aditamento de 75 proibiu o recurso a trabalhadores eventuais.

¹⁵¹ Cláusula 62ª, nº 3 *versus* artigo 3º do Decreto-Lei nº 874/76 de 28 de Dezembro. Sobre o diploma legal em apreço vide o parágrafo 4 do subcapítulo 3.3.2.3..

¹⁵² Cláusula 66ª, nº 4.

¹⁵³ O artigo 4º do Decreto-Lei nº 874/76 de 28 de Dezembro, na redacção que lhe foi conferida pelo Decreto-Lei nº 397/91 de 16 de Outubro, fixou o período de férias em 22 dias úteis.

5.3.4.2. Faltas¹⁵⁴.

1) CCT 73.

Definiu um regime de faltas mais favorável que o legalmente vigente:

- aumentando o universo das razões justificativas de falta;
- aumentando os dias de falta justificada¹⁵⁵.

2) Aditamento de 1975.

Aumentou o período com direito a recebimento em caso de falta por motivo de parto: passou para 60 dias, em vez dos 30 - eventualmente, 40 - que vigoravam antes. Cumulativamente, o IRCT em apreço estipulou expressamente o aumento do número de dias de faltas por motivo de parto, mediante a aplicação do regime da suspensão do contrato de trabalho por impedimento respeitante ao trabalhador¹⁵⁶.

3) CCT 78 / CCT 80.

Não se verificaram alterações *relevantes* face ao fixado na legislação entretanto publicada - o Decreto-Lei nº 874/76 de 28 de Dezembro. Apesar disso, salientamos as seguintes:

¹⁵⁴ Excluimos da análise a situação de grupos específicos de trabalhadores - estudantes, bombeiros voluntários, dadores de sangue - visto a mesma ocorrer paralelamente ao exercício da actividade profissional. Contudo, incluímos na análise a situação dos sindicalistas e membros das comissões de trabalhadores, na medida em que se mantém uma relação íntima com o exercício da actividade profissional.

¹⁵⁵ Cláusulas 98ª e 100ª do CCT 73 *versus* artigos 69º, 70º, 71º e 72º do Decreto-Lei nº 49408 de 24 de Novembro de 1969.

¹⁵⁶ Cláusula IX, 1.

- o CCT 78 estipulou a comunicação das faltas justificáveis previsíveis com a maior antecedência possível e não com a antecedência mínima de 5 dias conforme disposto na legislação vigente¹⁵⁷;
- o CCT 80 aumentou o número de dias de falta (do pai) por nascimento do filho face ao disposto na legislação e no CCT 78 - de 1 para 2 dias¹⁵⁸;
- o CCT 80 acrescentou ao seu antecessor que, se no dia do conhecimento dos falecimentos de familiares e afins o trabalhador estivesse ao serviço, esse dia não contaria para o cômputo das faltas justificadas¹⁵⁹.

5.3.5. Suspensão ou redução do contrato de trabalho (*lay-off*).

1) CCT 73.

Na sua cláusula 109^a, nº 2, admitiu a hipótese de suspensão dos contratos de trabalho verificando-se “Encerramento temporário do estabelecimento ou diminuição da laboração por caso fortuito ou de força maior”¹⁶⁰. Com a revogação do capítulo VI (“Da cessação do contrato de trabalho”) do Decreto-Lei nº 49408 de 24 de Novembro de 1969 e a instituição de um regime jurídico mais favorável aos trabalhadores - por via do Decreto-Lei nº 372-A/75 de 16 de Julho - ficaram sem efeito as cláusulas 108^a e 109^a do CCT 73, por admitirem a hipótese, entretanto extinta legalmente, de denúncia com pré-aviso dos contratos de trabalho em caso de encerramento temporário do estabelecimento ou diminuição da laboração. Por arrastamento, ficou sem efeito a supracitada hipótese de suspensão

¹⁵⁷ Cláusula 78^a, nº 1 *versus* artigo 25º, nº 1 do Decreto-Lei nº 874/76 de 28 de Dezembro. Sobre o diploma legal em apreço vide o parágrafo 4 do subcapítulo 3.3.2.3..

¹⁵⁸ Cláusula 80^a, nº 2, b) do CCT 80 *versus* cláusula 76^a, nº 2, i) do CCT 78.

¹⁵⁹ Cláusula 80^a, nº 3.

¹⁶⁰ Na hipótese de os contratos não serem denunciados, vigoraria o regime de *suspensão da prestação do trabalho por impedimento respeitante ao trabalhador*. De acordo com o texto convencionado: “...cessam os direitos, deveres e garantias das partes, na medida em que pressuponham a efectiva prestação de trabalho, sem prejuízo da observância das disposições aplicáveis da legislação sobre previdência” (cláusula 102^a, nº 1).

dos contratos de trabalho. Posteriormente, a própria secção IV do capítulo IV do Decreto-Lei nº 49408 de 24 de Novembro de 1969 - de onde as supracitadas cláusulas 108ª e 109ª foram copiadas - foi expressamente revogada por via do Decreto-Lei nº 874/76 de 28 de Dezembro.

2) CCT 78.

Nos termos do parágrafo anterior e atendendo, até, ao fixado na legislação entretanto publicada - o Decreto-Lei nº 353-I/77 de 29 de Agosto, respeitante a empresas em situação económica difícil - o CCT 78 reduziu o conteúdo das cláusulas 108ª e 109ª do CCT 73 à afirmação de que os trabalhadores manteriam o direito ao lugar e à retribuição, durante o período de encerramento temporário do estabelecimento ou diminuição da laboração, apenas se deduzindo à retribuição eventuais montantes decorrentes de outra actividade remunerada entretanto exercida¹⁶¹.

3) CCT 80.

Beneficiou os trabalhadores bancários na medida em que estipulou que a entidade patronal não descontaria o valor das outras retribuições, auferidas pelos trabalhadores em outras ocupações durante o período de encerramento temporário do estabelecimento ou diminuição da laboração, caso o empregado já exercesse as referidas ocupações com autorização da entidade patronal¹⁶².

Do acima exposto, resulta a inexistência nos IRCT's bancários em análise - salvo o período até à publicação do Decreto-Lei nº 372-A/75 de 16 de Julho - do regime

¹⁶¹ Cláusula 36ª *versus* artigo 3º, nº 2 do diploma legal em apreço. Sobre este assunto e a sua evolução vide o parágrafo 5 do subcapítulo 3.3.2.3..

¹⁶² Cláusula 36ª, nº 2 do CCT 78 *versus* cláusula 39ª, nº 2 do CCT 80.

de suspensão dos contratos de trabalho na sequência do encerramento temporário do estabelecimento ou diminuição da laboração.

5.3.6. Trabalho nocturno.

1) CCT 73.

Tipificou motivos atendíveis para a dispensa de trabalho nocturno¹⁶³, aspecto em que a legislação vigente à época - o Decreto-Lei nº 409/71 de 27 de Setembro - foi omissa. O contrato colectivo em apreço proibiu ainda o trabalho nocturno de mulheres com responsabilidades familiares e de menores de 18 anos, após as 22 horas, o que configura uma situação mais restritiva do que a prescrita legalmente¹⁶⁴.

2) CCT 78.

Acrescentou expressamente, para efeito de dispensa de trabalho nocturno¹⁶⁵:

- a gravidez;
- outros motivos atendíveis, ouvidos os estruturas representativas dos trabalhadores¹⁶⁶.

¹⁶³ Os motivos são os tipificados no contrato colectivo em apreço para a dispensa de trabalho extraordinário; o que se compreende atendendo a que, devido à natureza da actividade, trabalho nocturno significa trabalho extraordinário, salvo raras excepções (por exemplo, os vigilantes).

¹⁶⁴ Cláusula 60ª *versus* artigo 31º, 32º e 33º do Decreto-Lei nº 409/71 de 27 de Setembro. O diploma legal supracitado apenas limitou o trabalho nocturno de mulheres em estabelecimentos industriais (vide artigos 31º e 32º). Sendo “trabalho nocturno” equivalente a “trabalho extraordinário”, salvo raras excepções, o facto de o CCT 73 proibir o trabalho extraordinário de menores de 18 anos acaba por retirar a maior parte do sentido a uma cláusula que impede o trabalho nocturno de menores de 18 anos *após as 22 horas*.

¹⁶⁵ Cláusula 50ª, nº 3, alíneas e) e f). Uma vez mais e pela razão exposta na nota 163, os motivos tipificados foram idênticos aos tipificados no contrato colectivo para a dispensa de trabalho extraordinário.

Os menores de 18 anos foram impedidos de executar trabalho nocturno - e não apenas após as 22 horas - mas, em contrapartida, foi extinta a cláusula que proibia o “trabalho nocturno de mulheres com responsabilidades familiares”¹⁶⁷.

5.3.7. Trabalho por turnos.

1) CCT 78.

Acrescentou à formulação estipulada pelo CCT 73 a intervenção do sindicato no estabelecimento de horários por turno, sob a forma de parecer prévio ¹⁶⁸.

De acordo com a formulação do contrato colectivo em apreço, constituía razão para não ser incluído nos horários por turno a pertença a organismos representativos dos trabalhadores ou a instituições de segurança social¹⁶⁹. Surgiu também *expressamente* um regime especial de turnos para os caixas do sector de câmbios do Aeroporto de Lisboa, eventualmente extensivo para os restantes caixas dos postos de câmbios¹⁷⁰; e concedendo direito a um subsídio de turno.

2) CCT 80.

Estipulou a necessidade de ser obtido o consentimento prévio dos trabalhadores abrangidos pelo trabalho por turnos a fim de a autorização para o mesmo ser solicitada no Ministério do Trabalho¹⁷¹.

¹⁶⁶ Sobre a intervenção das estruturas representativas dos trabalhadores em termos de horários de trabalho vide nota 107.

¹⁶⁷ Redacção da cláusula 60^a do CCT 73.

¹⁶⁸ Cláusula 53^a, nº 3 e 5 do CCT 78 *versus* cláusula 57^a do CCT 73. O acréscimo de 5 minutos ao intervalo para descanso, durante o turno - o qual passou de 15 para 20 minutos - é irrelevante. Sobre a intervenção das estruturas representativas dos trabalhadores em termos de horários de trabalho vide nota 107.

¹⁶⁹ Cláusula 53^a, nº 10.

¹⁷⁰ Cláusula 55^a. No CCT 73 já existia uma referência à possibilidade de o regime de trabalho por turnos ser adoptado para os trabalhadores bancários dos serviços de câmbios. Sobre o montante do subsídio de turno vide cláusula 104^a.

¹⁷¹ Cláusula 57^a, nº 4. Por via da cláusula 57^a, nº 15, foram tipificadas novas situações que podiam ser abrangidas pelo regime de turnos: funcionamento de postos de câmbio ou *stands*

3) CCT 82.

Estipulou que o regime de turnos podia ser introduzido em serviços distintos dos tipificados convencionalmente, se tal se justificasse para o melhor aproveitamento dos recursos humanos e materiais¹⁷². Logo, ao contrário do vigente ainda no acordo colectivo anterior, esta cláusula deixou de ser assumida como excepcional. Cumulativamente, foi dispensada a audição prévia das estruturas representativas dos trabalhadores quando estivesse em causa o estabelecimento de horários por turnos em serviços distintos dos tipificados convencionalmente¹⁷³.

4) ACT's 84 e 86.

Introduziram alterações no que concerne o subsídio de turno dos caixas do sector de câmbios: o primeiro acordo, considerando que um mínimo de 66 dias no ano civil de trabalho por turnos daria direito a que o respectivo subsídio integrasse o cálculo do subsídio de férias¹⁷⁴; o segundo acordo, acrescentando que a situação anterior daria direito a que o respectivo subsídio integrasse, também, o cálculo do subsídio de Natal¹⁷⁵.

È de salientar que o Decreto-Lei nº 65/87 de 6 de Fevereiro revogou a autorização administrativa dos horários de trabalho com turnos¹⁷⁶.

De acordo com o *Boletim Informativo* da Associação Portuguesa de Bancos (APB) referente a 1997, 1998 e 1999, os trabalhadores bancários com horário por

em épocas e áreas de maior afluxo turístico, feiras e exposições. Contudo, nada na convenção colectiva anterior excluía esta possibilidade - apenas não lhe foi reservada um tratamento específico.

¹⁷² Cláusula 57ª, nº 2.

¹⁷³ De qualquer modo, continuou a vigorar o parecer prévio do sindicato no que respeita o estabelecimento de horários por turnos.

¹⁷⁴ Cláusula 105ª, nº 4.

¹⁷⁵ Cláusula 105ª, nº 4.

¹⁷⁶ Vide parágrafo 7 do subcapítulo 3.3.2.3..

turnos representavam, respectivamente, 2,6%, 2,27% e 1,49% do número total de trabalhadores afectos à actividade doméstica.

5.3.8. Trabalho a tempo parcial.

1) CCT 73.

Para além de reproduzir o prescrito legalmente, esta convenção colectiva deu preferência na admissão para este tipo de trabalho a indivíduos em precária situação económica, diminuídos físicos e trabalhadoras bancárias com filhos menores de 16 anos¹⁷⁷.

2) CCT's 78, 80 e 82 / ACT 84.

No CCT 78 não surgiu qualquer referência *genérica* ao trabalho a tempo parcial, só reaparecendo tal referência no ACT 84 e a título excepcional¹⁷⁸: neste, o regime de tempo parcial ficou reservado para casos especiais constantes do acordo - a cláusula 62^a, nº 1 refere expressamente a possibilidade da sua aplicação aos trabalhadores de limpeza - ou para funções passíveis de exercício em tempo parcial.

Contudo, implicitamente, o trabalho a tempo parcial não deixou de ser contemplado, pois quer no CCT 78 quer nos CCT's 80 e 82 mantiveram-se as referências à retribuição de trabalhadores em regime de tempo parcial: trabalhadores de limpeza e outros - caso excepcional - para os quais não se justificasse o tempo completo¹⁷⁹.

¹⁷⁷ Cláusula 61^a. Sobre a evolução dos aspectos legais vide o parágrafo 8 do subcapítulo 3.3.2.3..

¹⁷⁸ Cláusula 44^a.

¹⁷⁹ Vide, por exemplo, a cláusula 98^a do CCT 80.

3) ACT 86.

O regime passou a poder ser solicitado pelo trabalhador, desde que a lei lhe facultasse essa possibilidade, nomeadamente em caso de assistência à família ou mediante acordo entre o trabalhador e a empresa¹⁸⁰.

No acordo de adesão do Universo - Banco Directo, para os balcões deste banco junto a hipermercados e supermercados foi expressamente contemplada uma cláusula sobre o trabalho a tempo parcial.

De acordo com o *Boletim Informativo* da Associação Portuguesa de Bancos (APB) referente a 1997, 1998 e 1999, os trabalhadores bancários em regime de tempo parcial representavam, respectivamente, 0,9%, 0,77% e 1,17% do número total de trabalhadores afectos à actividade doméstica. Enquadrando este facto no âmbito da economia portuguesa, salientamos que as estatísticas do (actualmente designado) Ministério do Trabalho e da Solidariedade referentes a Janeiro de 1999 revelam, para as actividades financeiras, uma percentagem de trabalhadores a tempo parcial inferior à média global: 0,84% para a categoria “intermediários financeiros, excluindo seguros e fundos de pensões” face a uma média de 3,8%¹⁸¹.

5.3.9. Síntese.

Na perspectiva da evolução dos IRCT's bancários, é de realçar o facto de, à partida, o CCT 73 já ser mais restritivo do que a legislação vigente à época. Constituem exemplo disto os regimes convencionais:

¹⁸⁰ Cláusula 44^a, nº 3. A assistência à família expressa na cláusula em apreço refere “...casos de assistência a filhos, enteados, adoptados e adoptandos; desde que menores de doze anos ou incapazes, ...”.

¹⁸¹ Vide o *Emprego Estruturado*, publicação integrada na colecção “Estatísticas” e editada pelos serviços do (actualmente designado) Ministério do Trabalho e da Solidariedade. Entende-se por trabalhadores a tempo parcial os que têm período normal de trabalho inferior ao que vigora no estabelecimento para a respectiva categoria profissional.

- do período normal de trabalho, menor do que o legal; reduzindo a dimensão da faixa horária ao longo da qual os dirigentes empresariais, individualmente considerados, poderiam fixar a duração diária e semanal do trabalho;
- do trabalho extraordinário, remunerado de forma acrescida - logo, mais penalizadora / restritiva - face ao disposto na legislação;
- do trabalho nocturno, devido à tipificação de proibições e motivos de dispensa do mesmo;
- das faltas, pela maior permissividade na concessão das mesmas, quer em termos de motivos justificativos quer em termos de número de dias;
- das férias, visto os dias convencionados serem mais do que os constantes na legislação.

Pós-25 de Abril de 1974, verificaram-se alterações relevantes de carácter restritivo - na perspectiva dos dirigentes empresariais - introduzidas em 1975 e, posteriormente, por via do CCT 78: redução do período normal de trabalho; fim do regime de isenção do horário de trabalho; redução do número de horas extraordinárias permitidas, tipificação de proibições e motivos de dispensa deste tipo de trabalho; maior permissividade em termos de comunicação de faltas previsíveis; limitações à liberdade de estabelecimento de horários por turno. Em sentido contrário, todavia, verificou-se um primeiro alargamento da possibilidade de implementação de horários diferenciados. O CCT 78 trouxe, ainda, um aumento da intervenção das estruturas representativas dos trabalhadores nas relações laborais.

Quanto aos restantes IRCT's, embora focando assuntos enquadráveis no âmbito da flexibilização do tempo de trabalho, tiveram menor impacto global que o CCT 78.

Na perspectiva dos assuntos em análise, sobressaem em termos de relação laboral:

- a flexibilização no que respeita o regime dos horários diferenciados e flexíveis (CCT's 78, 80 e 82; ACT's 84, 86, 90 e alteração de 1997); não negando o eventual benefício para os trabalhadores decorrente deste regime;

- a intervenção das estruturas representativas dos trabalhadores, essencialmente por via do CCT 78 (horários diferenciados, trabalho extraordinário e por turnos);
- a gradual restrição no recurso ao trabalho extraordinário / suplementar, até ao ACT 90, altura em que o movimento inverteu o seu sentido;
- o retomar do regime de isenção do horário de trabalho, no CCT 80;
- a flexibilização do regime de trabalho por turnos, por via do CCT 82; posteriormente penalizado / restringido por via financeira nos ACT's 84 e 86;
- a maior facilidade em recorrer ao trabalho em dias de descanso semanal, por via dos ACT's 84 e 90;
- o surgimento e acréscimo de flexibilidade no que respeita a fixação da hora de almoço, por via das alterações ao ACT de 1988 e de 1997.

De acordo com o que acima foi exposto, constatamos inicialmente uma situação contratual relativamente restritiva - no caso do CCT 73, face à legislação existente à época; no caso dos IRCT's de 1975 e do CCT 78, face ao CCT 73. Posteriormente, verificamos uma evolução dos IRCT's bancários que, globalmente considerada, reduziu os constrangimentos dos dirigentes empresariais em termos de definição da quantidade de trabalho a prestar pelos trabalhadores ao seu dispor, bem como do momento de prestação desse trabalho.

A relevância da vertente cronométrica da flexibilidade do tempo de trabalho pode ser empiricamente constatada pelo inquérito aos trabalhadores sindicalizados das empresas da área financeira, efectuado pelo Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas (SBSI) / ISCTE no primeiro semestre de 1999¹⁸². De acordo com o mesmo, num universo constituído por 31 empresas apenas os trabalhadores do Banco de Portugal, da MULTIPESSOAL (grupo Espírito Santo) e do IFADAP - Instituto de Financiamento e Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura e Pescas declararam

¹⁸² Vide Almeida *et alii* (Outubro 1999). O inquérito foi dirigido aos cerca de 34 000 sindicalizados no SBSI, tendo respondido 3 200 (aprox. 9,5%).

que a duração média do seu trabalho semanal era de 35 horas - todos os restantes declararam horário médio superior; verificando-se casos extremos de duração média semanal: a Mello / Império - Serviços Partilhados, com 52 horas; o BCP - Banco Comercial Português, com 48 horas. Numa outra perspectiva, 76% dos trabalhadores respondentes declararam que nos últimos doze meses o seu horário diário havia sido, em regra, superior a 7 horas. Por seu turno, recorrendo às estatísticas do (actualmente designado) Ministério do Trabalho e da Solidariedade constatamos igualmente um acréscimo, ao longo dos anos, da duração normal do trabalho no âmbito das actividades financeiras¹⁸³.

Sobre a relevância do regime de isenção do horário de trabalho nas empresas portuguesas da área financeira observamos que, dos respondentes ao inquérito em apreço, 35,1%¹⁸⁴ declararam beneficiar do referido regime.

Sobre a relevância do trabalho suplementar, merece ser referido - ainda de acordo com o resultado do inquérito supra - que:

- dos 660 respondentes que recebiam por conta de isenção do horário de trabalho correspondente a 1 hora / dia, 60,9% declararam que nos últimos doze meses o seu horário diário havia sido, em regra, superior a 9 horas;
- dos 464 respondentes que recebiam por conta de isenção do horário de trabalho correspondente a 2 horas / dia, 39,2% declararam que nos últimos doze meses o seu horário diário havia sido, em regra, superior a 10 horas¹⁸⁵.

¹⁸³ Vide os *Quadros de Pessoal*, publicação integrada na colecção “Estatísticas” e editada pelos serviços do (actualmente designado) Ministério do Trabalho e da Solidariedade.

A “duração normal do trabalho” designa as horas efectuadas no período normal de trabalho.

¹⁸⁴ $(660+464) / 3200$.

¹⁸⁵ À data de aprovação da primeira convenção colectiva analisada no presente capítulo - o CCT 73 - já os sindicatos bancários referiam a utilização abusiva do conceito *trabalho extraordinário* (vide, por exemplo, a *Informação 35/73* do Sindicato Nacional dos Empregados Bancários do Distrito de Lisboa). Daqui as reservas com que encaramos os valores constantes do *Balanço Social* - publicação integrada na colecção “Estatísticas” e editada pelos serviços de estatística do (actualmente designado) Ministério do Trabalho e da Solidariedade - e referentes às actividades financeiras, quer em termos do peso do trabalho suplementar em relação às horas efectivamente trabalhadas quer em termos de evolução do mesmo ao longo dos anos.

Finalmente, ainda de acordo com o resultado do inquérito supra, 39,5% dos respondentes defendeu a manutenção do regime vigente de flexibilidade do horário¹⁸⁶. Em contrapartida, 28,9% defendeu a restrição do regime e 31,6% defendeu o aprofundamento do mesmo.

Na perspectiva da análise estratégica das empresas, e recorrendo à terminologia de Porter (1980), o sentido de algumas das alterações supra - regimes dos horários diferenciados e flexíveis, do trabalho em dias de descanso semanal - é claramente indiciador da tentativa, pelo menos das empresas bancárias privadas¹⁸⁷, de criar uma *diferenciação* em termos do *serviço* prestado no âmbito da banca comercial¹⁸⁸; e, eventualmente, associar-lhe uma *focalização* por *clientes*, caso estivesse subjacente a intenção de utilizar esta última categoria para seleccionar os balcões onde aplicar as supracitadas medidas de flexibilização (prestação de serviços específicos, cf. Dess & Davis¹⁸⁹)¹⁹⁰.

Quanto ao regime de faltas, a grande mudança e restrição, na perspectiva dos dirigentes empresariais, adveio dos diplomas legais - o Decreto-Lei nº 874/76 de 28 de Dezembro - conforme referido no parágrafo 4 do subcapítulo 3.3.2.3.; embora o CCT 78 haja introduzido uma cláusula ainda mais favorável aos

¹⁸⁶ A pergunta constante no inquérito referia-se genericamente a "flexibilidade de horários". É de notar, também, que as respostas não foram necessariamente fornecidas na base do conhecimento das cláusulas do ACT; do que resulta que elas apenas reflectiram a vivência específica dos seus autores.

¹⁸⁷ Pensamos, especialmente, no grupo BCP.

¹⁸⁸ Sobre a relevância desta medida estratégica vide o parágrafo 2 do subcapítulo 1.3.4.2.. Salientamos a afirmação de Alain Dromer (Abril 1998): "*La différenciation provient du service apporté au client*".

¹⁸⁹ Relembramos, a este propósito, a referência feita no subcapítulo 2.2.1.4. a Recio (Outubro 1988) e a um dos factores estruturais subjacentes à busca de flexibilidade laboral, enunciado pelo autor: o *acréscimo de serviços pessoais*, decorrente da desigualdade crescente na distribuição do rendimento. Sem grande esforço se associam - pelo menos, parcialmente - as medidas de flexibilização supracitadas a uma estratégia de focalização nos clientes de elevado rendimento; resvalando o serviço financeiro, prestado nestes moldes, para a categoria dos serviços pessoais.

¹⁹⁰ A flexibilização, no referente às horas suplementares e à de isenção do horário de trabalho, apresentada nos singelos termos deste resumo, não permite indiciar qualquer intenção estratégica genérica.

trabalhadores bancários, ao estipular uma maior permissividade em termos de comunicação de faltas previsíveis.

5.4. Flexibilidade funcional¹⁹¹ e na gestão de carreiras profissionais.

5.4.1. Introdução.

A *descrição de funções* é um elemento essencial para analisar a flexibilidade funcional e actuar sobre a mesma. Nestes termos, justifica-se uma breve referência prévia à descrição de funções nos IRCT's bancários.

O CCT 73 não descreveu as funções do vulgar trabalhador bancário, simples e com funções específicas ou de enquadramento, limitando-se a referir que “Salvas as restrições previstas no número seguinte, consideram-se empregados bancários os trabalhadores que, de acordo com esta convenção, sejam contratados por instituições bancárias para exercer a sua actividade nos respectivos estabelecimentos” (Cláusula 3^a, nº 1). As “restrições previstas” decorriam de o contrato ser profissional e não vertical e reportavam a profissões específicas (advogados, médicos, electricistas, carpinteiros, pessoal de limpeza,...). Apenas descreveu as funções de alguns tipos de trabalhadores bancários específicos (ordenanças, vigilantes, porteiros, contínuos, cobradores e dactilógrafas) bem como o que lhes era vedado em termos de actividade profissional (vide cláusulas 8^a a 11^a, 13^a e 15^a);

A partir do CCT 78, contudo, começou a ser elaborada uma descrição sumária das funções, mas a mesma limitou-se às funções específicas ou de enquadramento (vide, por exemplo, Anexo III ao CCT 78).

¹⁹¹ Relembramos que, conforme referido no subcapítulo 2.1.2.4., radica na possibilidade de os dirigentes empresariais reorganizarem o processo de trabalho e reafectarem os trabalhadores de que dispõem.

5.4.2. Serviços não compreendidos no objecto do contrato.

1) CCT 73.

Reproduziu o disposto na legislação vigente - o Decreto-Lei nº 49408 de 24 de Novembro de 1969¹⁹²; e, cumulativamente, referiu que a *substituição* de um trabalhador “de categoria mais elevada”:

- por período superior a um mês, conferiria ao substituto o direito a receber retribuição correspondente à do substituído, durante o período de exercício das funções deste;
- por período superior a um ano, conferiria também ao substituto a preferência absoluta na promoção à “classe imediatamente superior”¹⁹³.

Em relação ao último item, é de referir que, de acordo com esta convenção colectiva, os trabalhadores bancários distribuíam-se por 13 classes, designadas pelas letras A a M.

2) CCT 78.

Referiu explicitamente que o trabalhador não podia ser utilizado em funções diferentes das correspondentes ao grupo para o qual tivesse sido contratado ou transferido¹⁹⁴, o que representou uma mera variante da formulação constante da anterior convenção colectiva.

A este propósito é de referir que, a partir desta convenção colectiva os trabalhadores bancários foram classificados em 4 grupos profissionais: grupo I - os trabalhadores exercendo actividades próprias das instituições de crédito (comerciais, administrativas e técnicas) e os com funções dependentes de uma

¹⁹² Cláusula 32ª *versus* artigo 22º do Decreto-Lei nº 49408 de 24 de Novembro de 1969 (sobre o aspecto legal vide o subcapítulo 3.3.2.4.).

¹⁹³ Cláusula 72ª.

elevada qualificação técnico-científica; grupo II - os trabalhadores com funções auxiliares qualificadas (por exemplo, técnico de desenho); grupo III - os trabalhadores com funções auxiliares não qualificadas (por exemplo, electricista não qualificado) e os com funções de apoio geral aos serviços (por exemplo, telefonista); grupo IV - os trabalhadores com funções auxiliares indiferenciadas (por exemplo, serviço de limpeza).

As excepções a este princípio da garantia do exercício de funções foram¹⁹⁵:

- a saúde do trabalhador;
- o caso dos telefonistas, contínuos, porteiros, vigilantes, guardas e motoristas, quando, na sequência da obtenção de habilitações escolares, fossem automaticamente transferidos para o grupo I.

No último caso, os trabalhadores em apreço, embora integrados no grupo I, continuavam a exercer as funções anteriores até à existência de vaga neste grupo.

Caso exercesse funções superiores ao seu nível, por substituição *ou não* de outrem, o trabalhador teria direito:

- ao fim de um mês, à remuneração correspondente a essas funções durante o período de exercício das mesmas;
- ao fim de cada ano, a promoções para o nível imediatamente superior até atingir o correspondente às funções desempenhadas¹⁹⁶.

Isto constituiu uma situação financeiramente mais penalizadora para as entidades patronais do que a constante na convenção colectiva anterior: na perspectiva destas, *ter sempre o direito ao salário superior e a promoções anuais* é mais limitativo em termos de recurso à mobilidade profissional dos trabalhadores bancários do que, *em caso de substituição, ter direito ao salário superior e à preferência absoluta na promoção*, conforme referia o CCT 73.

¹⁹⁴ Cláusula 6ª.

¹⁹⁵ Cláusula 7ª, nº 5 e cláusula 21ª.

¹⁹⁶ Cláusula 8ª, nº 2.

3) CCT 80.

Acrescentou que, em resultado de fusões pós-14 de Março de 1975, os trabalhadores não podiam ser prejudicados na sua categoria; embora o pudessem ser, transitoriamente, em termos de funções¹⁹⁷. Para além de reproduzir o CCT 78 no que respeita ao exercício de funções de nível superior¹⁹⁸, estipulou que, caso o trabalhador fosse (1) *designado* para exercer (2) *funções específicas ou de enquadramento*, (3) *sem ser por substituição*, após um ano consecutivo no exercício dessas funções teria direito à respectiva categoria¹⁹⁹. Introduziu, portanto, a vinculação do trabalhador bancário a uma categoria profissional superior, ao fim do primeiro ano, sendo o mesmo designado para ela sem ser por substituição²⁰⁰.

4) CCT 82.

Restringiu a cláusula sobre o exercício de funções de nível superior aos caso em que essas funções fossem específicas ou de enquadramento²⁰¹.

¹⁹⁷ Cláusula 6ª, nº 2. O enunciado ajusta-se bem ao caso da UBP - União de Bancos Portugueses.

¹⁹⁸ A convenção colectiva em apreço explicitou o que entender por ano completo para efeito de promoções anuais: "...período de doze meses seguidos ou integrado por períodos superiores a trinta dias consecutivos, ..." (Cláusula 8ª, nº 3).

¹⁹⁹ Cláusula 8ª. Por exemplo: o trabalhador pertence ao grupo I e tem o nível 7; e é *designado* para exercer a função de subgerente (*função de enquadramento*), cujo nível mínimo é o 9. Prolongando-se a situação por mais de 30 dias, tem direito a receber a remuneração correspondente ao nível 9 durante todo o período do exercício da função de subgerente. *Não se tratando de uma substituição*, ao fim do primeiro ano do exercício da função de subgerente, tem também direito a obter a categoria respectiva - passa a ser subgerente e a ter o nível 9. *Tratando-se de uma substituição*, vigoraria o regime vindo do CCT 78: ao fim do primeiro ano do exercício da função de subgerente, promoção para o nível 8 e, ao fim do segundo ano, promoção para o nível 9; sem, contudo, obter a categoria correspondente. Salientamos, a este respeito, que a Lei nº 21/96 de 23 de Julho obrigou à reclassificação dos trabalhadores - mediante a sua concordância - para funções com remuneração superior após 6 meses no exercício das mesmas (sobre o diploma legal em apreço vide o subcapítulo 3.3.2.4.).

²⁰⁰ Designado, conforme pormenoriza o ACT 90, pelo competente órgão de gestão. Não sendo *designado* a cláusula não é aplicável, mesmo que o trabalhador exerça funções específicas ou de enquadramento.

²⁰¹ Cláusula 8ª, nº 1.

5.4.3. Transferência do trabalhador para outro local de trabalho²⁰².

1) CCT 73.

Limitou-se uma vez mais a reproduzir o disposto na legislação vigente - o Decreto-Lei nº 49408 de 24 de Novembro de 1969²⁰³. Nos termos deste diploma, “A entidade patronal, salva estipulação em contrário, só pode transferir o trabalhador para outro local de trabalho se essa transferência não causar prejuízo sério ao trabalhador ou se resultar de mudança, total ou parcial, do estabelecimento onde aquele presta serviço”²⁰⁴.

2) CCT 78.

Reservou o fixado no diploma legal, citado no ponto anterior, para o caso da transferência do trabalhador *dentro da mesma localidade*; e incluiu uma cláusula adicional referindo que “A instituição não pode transferir o trabalhador para outro local de trabalho *fora da mesma localidade* [o itálico é nosso] se este manifestar discordância fundamentada, salvo se essa transferência resultar de mudança, total ou parcial, do estabelecimento onde aquele presta serviço”²⁰⁵. Neste caso, já não estava em causa o *prejuízo sério*, mas apenas a *discordância fundamentada*; o que, face à convenção colectiva anterior, tornou mais difícil o processo de transferência de trabalhadores para fora da mesma localidade.

²⁰² A flexibilidade funcional, por definição (vide subcapítulo 2.1.2.4.), radica na possibilidade de os dirigentes empresariais reorganizarem o processo de trabalho e reafectarem os trabalhadores de que dispõem. Está, portanto, ligada à mobilidade, quer profissional quer - pelo menos potencialmente - geográfica, embora este último aspecto seja frequentemente esquecido ou subalternizado.

²⁰³ Cláusula 33ª *versus* artigo 24º do Decreto-Lei nº 49408 de 24 de Novembro de 1969.

²⁰⁴ Artigo 24º, nº 1.

²⁰⁵ Cláusula 34ª, nº 2.

3) CCT 80.

Referiu que, em caso de transferência do trabalhador para outro local de trabalho fora da mesma localidade, a empresa teria que o avisar com, pelo menos, 45 dias de antecedência²⁰⁶.

4) ACT 90.

Contemplou a possibilidade de a empresa transferir o trabalhador dentro da mesma localidade ou para outra localidade do mesmo concelho, sem quaisquer limitações²⁰⁷. Nos casos de Lisboa, Porto e Coimbra, poderia, até, ser transferido para os concelhos limítrofes²⁰⁸. Por seu turno, a comunicação da transferência passou a ser de 30 dias em vez dos 45 dias constantes do anterior acordo colectivo²⁰⁹. Finalmente, surgiu um regime especial de transferência para novos trabalhadores, segundo o qual poderia haver acordo no sentido de o trabalhador ser transferido para qualquer localidade do *distrito* de admissão ou do *distrito* contíguo²¹⁰. Nestes termos, constatamos um substancial acréscimo de flexibilidade na relação laboral, associada à possibilidade de transferência do trabalhador para outro local de trabalho.

²⁰⁶ Cláusula 37ª, nº 3.

²⁰⁷ Cláusula 39ª, nº 1.

²⁰⁸ Cláusula 39ª, nº 2. Em Lisboa, os concelhos da margem sul não foram considerados limítrofes, excepto o de Almada.

²⁰⁹ Cláusula 39ª, nº 4.

²¹⁰ Cláusula 40ª.

5.4.4. Gestão de carreiras profissionais.

1) CCT 73.

A análise deste aspecto exige uma prévia e sumária identificação da forma de classificar os trabalhadores bancários, conforme expressa nos IRCT's da banca²¹¹. Assim, de acordo com o CCT 73 a classificação de base (colocação inicial) era a seguinte²¹²:

classes	
M ₁	ordenanças
M ₂	ordenanças (já com 16 anos)
L	vigilantes
K	porteiros, contínuos, cobradores
J	porteiros, contínuos, cobradores, telefonistas
I	
H	dactilógrafas
G ₁	nível mínimo, para quem se exija habilitações iguais ou superiores ao 2º ciclo do ensino secundário (com 21 anos ou mais); ou seja, para os trabalhadores bancários em sentido estrito.
G ₂	
F	
E	
D	
C	nível mínimo, para o exercício de funções de gerente ou encarregado de agência há mais de 1 ano
B	
A	

Por seu turno, as carreiras profissionais foram assim definidas²¹³:

classes	carreira
M ₁	
M ₂	ordenanças, quando completarem 16 anos
L	
K	ordenanças, quando completarem 18 anos, se não tiverem o 2º ciclo do ensino secundário

²¹¹ Sobre este assunto, rever previamente a introdução ao presente subcapítulo.

²¹² Elementos retirados do Capítulo II - Secção I.

²¹³ Os elementos referentes às carreiras foram retirados do Capítulo II - Secções II e III.

J	
I	ordenanças, quando completarem 18 anos, se tiverem o 2º ciclo do ensino secundário
H	
G ₁	vigilantes, porteiros, contínuos e cobradores, se tiverem o 2º ciclo do ensino secundário + dactilógrafas, ao fim do 1º ano de serviço
G ₂	
F	topo da carreira profissional das dactilógrafas
E	
D	
C	
B	
A	

A proporção de trabalhadores bancários em cada classe foi definida no contrato colectivo²¹⁴.

Para além dos aspectos da carreira profissional referidos no quadro supra, há a considerar, ainda:

- as *promoções automáticas por antiguidade*, para a classe seguinte²¹⁵;
- as *preferências* no acesso a funções e a classes, em igualdade de condições com os outros concorrentes.

Em relação às promoções automáticas, o tempo estipulado no CCT seria reduzido mediante a existência de anos de *bom e efectivo serviço*, ou seja, anos sem sanção disciplinar mais grave do que a repreensão verbal e sem mais de doze faltas não justificadas²¹⁶.

²¹⁴ Mapas nº 1 e 2 anexos ao CCT 73. Assim, por exemplo, um estabelecimento bancário em Lisboa ou no Porto com 250 trabalhadores teria, em princípio, a seguinte repartição dos mesmos por classes: A = 8; B = 15; C = 27; D = 55; E = 75; F, G, H e I = 70. As classes J, K, L e M não entram para efeito deste cálculo: nas duas primeiras, o número de trabalhadores obedecia a uma repartição proporcional entre si; e nas duas últimas não existia qualquer limitação.

²¹⁵ Tempos máximos nas classes, em anos: I = 1; H e G = 2; F e K = 10. Estes tempos excluía eventuais períodos de suspensão do trabalho decorrentes de sanção disciplinar.

²¹⁶ Existindo *bom e efectivo serviço*, os tempos máximos nas classes, em anos, seriam: F = 7; K = 5; E = 10.

No que concerne as preferências no acesso a funções e a classes, as mesmas associavam-se à aquisição de habilitações académicas - no caso dos vigilantes²¹⁷, telefonistas²¹⁸ e dactilógrafas²¹⁹ - ou aos anos de serviço no cargo, no caso dos cobradores²²⁰.

Finalmente, foram instituídas chefias obrigatórias a nível de contínuos e porteiros, caso estes tipos de trabalhadores ultrapassassem um determinado número.

2) Aditamento de 7.5²²¹.

Introduziu claras melhorias para os trabalhadores bancários em termos de progressão na carreira:

- extinguiu as classes H e I, promovendo os ordenanças aí colocados para a classe G₁ e os restantes trabalhadores aí colocados *a partir da classe G*;
- reduziu os tempos de permanência nas classes para efeito de promoção automática, em caso de *bom e efectivo serviço*²²²; e, cumulativamente, este deixou de estar de dependente da inexistência de sanção disciplinar;
- melhorou a progressão de carreira dos vigilantes, porteiros, contínuos, cobradores associada à obtenção de habilitações académicas²²³ e associou-lhes os telefonistas²²⁴;

²¹⁷ Para preenchimento de postos de trabalho de contínuo ou porteiro.

²¹⁸ Para acesso à classe G.

²¹⁹ Para acesso à classe G.

²²⁰ Dez anos no exercício do cargo implicavam preferência para preenchimento de postos de trabalho nos serviços de tesouraria, sendo a preferência apenas sobre trabalhadores não pertencentes aos quadros desses serviços; mas não podendo ir além da classe E.

²²¹ Elementos retirados dos capítulos I e II.

²²² Tempos máximos nas classes, em anos: F = 6; K = 4; E = 7.

²²³ A obtenção do 2º ciclo do ensino secundário daria lugar à promoção obrigatória *a partir da classe G*.

²²⁴ Deixaram de ter preferência no acesso à classe G e passaram a ter promoção obrigatória a partir da classe G.

- os cobradores passaram a ter preferência *absoluta* ao exercício de funções nos serviços de tesouraria e sem qualquer referência ao limite de acesso em termos de classe;
- as dactilógrafas passaram a poder atingir a classe D, mesmo sem o 2º ciclo do ensino secundário.

Em relação às alterações ao CCT verificadas em 1975, merece ainda destaque o início do processo de verticalização da convenção colectiva, integrando na mesma trabalhadores não bancários no sentido estrito do termo²²⁵. O processo foi consagrado no CCT 78, mediante a integração destes trabalhadores nos grupos II, III e IV.

3) CCT 78²²⁶.

Por via do CCT 78, foi efectuada a seguinte reclassificação das classes em níveis:

Reclassificação de classes para o grupo I		
classes	níveis	
G ₁	3	
G ₂	4	
F	4 ou 5	(consoante o número de anos de exercício de funções, total e na classe)
E	5 ou 6	(idem)
D	6 ou 7	(idem)
C	7	
B	8	
A	10	

NOTA: os trabalhadores bancários só seriam enquadráveis acima do nível 10, caso exercessem funções específicas ou de enquadramento.

Reclassificação das restantes classes	
classes	grupos e níveis
M ₁	grupo I (nível 3) ou grupo III (nível 2), consoante as habilitações escolares, ao atingirem 18 anos.
M ₂	idem.

²²⁵ Aditamento de 75, capítulo I e Nivelamento de 75, capítulo X.

²²⁶ Elementos retirados dos capítulos II e XII.

L ²²⁷	grupo I ou grupo III, consoante as habilitações escolares.
K ²²⁸	idem.
J ²²⁹	idem.
I	Extinta.
H	idem.

Em relação aos cobradores com 10 anos de serviço no cargo, os mesmos teriam preferência absoluta no acesso ao grupo I, para os serviços de tesouraria, sobre quem não pertencesse já a estes serviços, independentemente das habilitações escolares.

A colocação dos trabalhadores das classes J, K e L no grupo I, não implicava automaticamente mudança de funções, a qual dependia da existência de posto de trabalho vago.

Além das alterações associadas à mudança de grupo profissional, o presente contrato instituiu um novo regime de *promoções obrigatórias* para os níveis imediatamente superiores:

- *por antiguidade*, para todos os grupos profissionais;
- *por mérito profissional*, apenas para o grupo I.

As promoções por antiguidade - que já haviam sido contempladas no CCT 73 - dependiam do tempo de trabalho no respectivo grupo profissional (antiguidade no grupo), total ou num determinado nível²³⁰. No grupo I apenas vigoravam até ao nível 7.

As promoções por mérito foram estipuladas com periodicidade anual, apenas abrangendo determinados níveis profissionais²³¹, em percentagem do número total

²²⁷ Referente a vigilantes.

²²⁸ Referente a porteiros, contínuos e motoristas. Os últimos, não eram referidos no CCT 73, tendo sido efectuada a primeira referência aos mesmos no Nivelamento 75, pelo qual foram integrados nas classes J ou K, consoante o tempo de serviço.

²²⁹ Referente a porteiros, contínuos, motoristas e telefonistas.

²³⁰ Por exemplo, no grupo I, para acesso ao nível 6: dez anos completos de serviço neste grupo ou seis anos completos no nível 5 do grupo I.

²³¹ Níveis 4 a 8.

de trabalhadores desses níveis nas empresas²³² e repartidas pelos níveis proporcionalmente ao número de trabalhadores existentes em cada um deles²³³.

Finalmente, mantiveram-se as chefias obrigatórias, generalizadas agora para os grupos II, III e IV, caso os trabalhadores englobados em cada um destes grupos ultrapassassem um determinado número definido na convenção.

4) Restantes IRCT's: mudança de grupo profissional e de funções.

Pelo CCT 80, os cobradores passaram a integrar a lista dos profissionais que acediam imediatamente ao grupo I, na sequência da obtenção das habilitações escolares necessárias. A mudança de funções, neste universo, continuou a estar dependente da existência de posto de trabalho vago.

Foi estipulado que os trabalhadores do grupo IV, preenchendo os requisitos necessários e em igualdade de condições, teriam preferência no acesso às funções dos grupos II e III.

O CCT 82 generalizou o acesso imediato ao grupo I, na sequência da obtenção das habilitações escolares necessárias; englobando nesse direito todos os trabalhadores dos grupos II e IV e os do grupo III que ainda não eram abrangidos, mas sem compromisso de mudança de funções²³⁴.

Pelo ACT 84 os telefonistas transitaram do grupo III para o grupo II; o que constituiu uma promoção com as respectivas consequências salariais, pois os níveis

²³² 5% do total de trabalhadores dos níveis 4 a 8; existentes na empresa em 31 de Dezembro do ano anterior.

²³³ Por exemplo, existindo 2000 trabalhadores (níveis 4 a 8) na empresa, em 31 de Dezembro do ano anterior, haveria lugar às seguintes promoções por mérito profissional: $2000 * 0,05 = 100$. Sendo 300 trabalhadores do nível 6, as promoções por mérito neste nível seriam: $(300/2000) * 100 = 15$ trabalhadores do nível 6 para o nível 7.

²³⁴ Recordamos que os abrangidos originariamente eram os seguintes: telefonistas, contínuos, porteiros, vigilantes, guardas, motoristas e cobradores.

de enquadramento dentro do primeiro grupo compreendiam-se entre o 2 e o 7²³⁵, enquanto que, no segundo grupo, compreendiam-se entre o 3 e o 9²³⁶.

Finalmente, pelo ACT 86 foram estipuladas condições uniformes para acesso ao grupo I por parte de trabalhadores dos restantes grupos, após a aquisição de habilitações escolares necessárias²³⁷.

Na revisão do ACT em 1997, o Banco Sabadell, ao subscrevê-lo, não aceitou o regime de mudança de grupo profissional.

5) Restantes IRCT's: níveis mínimos e promoções obrigatórias por antiguidade.

As alterações traduziram-se, em primeiro lugar, no aumento dos níveis mínimos / de entrada:

- quanto ao grupo II (trabalhadores com funções de chefia), pelo CCT 80 o nível de entrada passou a ser o nível 6, em vez do nível 5; e, pelo CCT 82, passou a ser o nível 7;
- pelos ACT 84 e ACT 86, aumentaram os níveis de entrada de algumas categorias técnicas e de enquadramento²³⁸;

²³⁵ De forma mais rigorosa: sem funções de chefia, entre os níveis 2 e 5; com funções de chefia, entre os níveis 5 e 7.

²³⁶ De forma mais rigorosa: sem funções de chefia, entre os níveis 3 e 7; com funções de chefia, entre os níveis 7 e 9.

²³⁷ Permanência mínima de 5 anos no grupo de origem; aprovação em provas de selecção; existência de vaga. Antes, para telefonistas, contínuos, porteiros, vigilantes, guardas, motoristas e cobradores, dependia da existência de vaga. Para os restantes trabalhadores dos níveis III e para os dos níveis II e IV, a convenção anterior apenas referiu que a empresa "...poderá mantê-los no exercício das mesmas funções" (Cláusula 7ª, nº 6).

²³⁸ ACT 84: as categorias *analista de informática, analista de organização e métodos, técnico de grau IV, promotor comercial, auxiliar de inspecção, encarregado geral, adjunto de encarregado geral e chefe de oficina* subiram um nível; tendo sido criada a categoria *analista de sistemas*. ACT 86: as categorias *assistente social, cambista e promotor comercial* subiram um nível.

- pelo ACT 90, o nível de entrada no grupo I passou a ser o nível 4, em vez do nível 3 que já vinha do CCT 78;
- pela alteração de 1992, o nível de entrada nas funções específicas ou de enquadramento do grupo I passou a ser o nível 6, em vez do nível 5.

As alterações traduziram-se, também, na redução dos tempos de permanência nos níveis para efeito de promoção:

- no CCT 80, no referente aos grupos I, II e III²³⁹;
- no CCT 82 e nos ACT's 86 e 90, só no que respeita o grupo I²⁴⁰;
- no alteração de 1988, para o grupo IV²⁴¹.

As alterações traduziram-se, finalmente, no aumento dos níveis abrangidos pela promoção:

- no grupo I, por via do CCT 80 surgiu a promoção para o nível 8, por via do CCT 82 para o nível 9 e, finalmente, por via do ACT 90, para o nível 10;
- na alteração de 1988, no grupo IV, surgiu a promoção para o nível 3;
- na alteração de 1992, no grupo III, surgiu a promoção para o nível 5.

Não sendo dos temas mais polémicos²⁴², justifica-se contudo dar ênfase às ressalvas efectuadas a esta cláusula: na revisão do ACT em 1992, o BIC - Banco Internacional de Crédito; na revisão do ACT em 1994, o Barclays Bank (e em 1995, por acordo de adesão, a Caja de Salamanca y Soria).

²³⁹ Grupo I: para promoção aos níveis 6 e 7. Grupo II: para promoção ao nível 6. Grupo III: para promoção ao nível 4.

²⁴⁰ CCT 82: para promoção aos níveis 7 e 8. ACT 86: para promoção aos níveis 7, 8 e 9. ACT 90: para promoção aos níveis 6, 7, 8 e 9.

²⁴¹ Para a promoção ao nível 2.

²⁴² O que pode ser interpretado, até, como a aceitação implícita por parte dos dirigentes empresariais de que a antiguidade dos trabalhadores contribui positivamente para o efeito "curva da experiência".

6) Restantes IRCT's: promoções obrigatórias por mérito profissional.

As alterações traduziram-se, em primeiro lugar, no aumento da percentagem de trabalhadores a promover: duplicou por via do CCT 80 e voltou a aumentar por via do CCT 82²⁴³.

As alterações traduziram-se, seguidamente, por via do CCT 82, no alargamento destas promoções aos grupos II e III, nos mesmos moldes do grupo I, salvo:

- em termos de percentagem de trabalhadores a promover²⁴⁴;
- no caso das empresas com menos de 10 trabalhadores em qualquer destes níveis, em que as promoções poderiam ser efectuadas de dois em dois anos ou de três em três anos.

As alterações traduziram-se, também, no aumento do número de níveis profissionais abrangidos: por via do CCT 80²⁴⁵; pela alteração de 1992, no que respeita o grupo III²⁴⁶.

As alterações traduziram-se, finalmente, por via do CCT 82, no desaparecimento da referência à necessidade de repartir essas promoções pelos níveis proporcionalmente ao número de trabalhadores existentes em cada um deles - medida inequívoca de flexibilidade laboral.

O tema em apreço gerou um número significativo de ressalvas: no ACT 86, o BCI - Banco de Comércio e Indústria e o BCP - Banco Comercial Português²⁴⁷; no ACT 90, o BANIF - Banco Internacional do Funchal; na revisão do ACT em 1992, o BCM - Banco Comercial de Macau; na revisão do ACT em 1994, o Barclays Bank (e em 1995, por acordo de adesão, a Caja de Salamanca y Soria); na revisão

²⁴³ CCT 82: de 10% para 15% dos trabalhadores dos níveis abrangidos pela promoção (níveis 4 a 9).

²⁴⁴ 5% dos trabalhadores dos níveis profissionais abrangidos e não 15% como no grupo I.

²⁴⁵ Foi acrescentado o nível 9 (níveis abrangidos: 4 a 9).

²⁴⁶ Foram abrangidos os níveis 2 a 5; e não 2 a 4, conforme estipulado no ACT 90.

do ACT em 1997, o Banco ESSI e o Banco Sabadell; em 1998, o BPN - Banco Português de Negócios.

7) Restantes IRCT's: chefias obrigatórias.

Apenas se verificou uma alteração, no CCT 80, reduzindo-se o número de trabalhadores do grupo II a partir do qual se justificava uma chefia²⁴⁸.

Na revisão do ACT em 1997 o Banco Sabadell não subscreveu a cláusula sobre chefias obrigatórias.

5.4.5. Síntese.

A título introdutório sublinhamos que, no inquérito aos trabalhadores sindicalizados das empresas na área financeira, efectuado pelo Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas (SBSI) / ISCTE no primeiro semestre de 1999²⁴⁹, a auto-apreciação das funções exercidas revelou que 30,4% dos respondentes se identificavam com a categoria “funcionário”. Em termos de relevância seguiam-se as seguintes identificações profissionais dos respondentes:

- 27,3% com a categoria “técnico”;
- 20,2% com a categoria “vendedor”.

Recordamos que, no inquérito em apreço, a maioria dos respondentes considerou a *estabilidade no emprego* como a principal vantagem decorrente do seu enquadramento profissional (cf. subcapítulo 5.2.5.). Ora, a auto-apreciação supra, se entendida como interligada com o conceito *estabilidade*, condiciona, entre

²⁴⁷ Posteriormente, esta atitude foi seguida por outras instituições bancárias do grupo BCP: BII - Banco de Investimento Imobiliário; CISF - Banco de Investimentos e CREDIBANCO - Banco de Crédito Pessoal.

²⁴⁸ De 80 para 60 trabalhadores.

outros aspectos, a capacidade de aceitar sem sobressaltos medidas provenientes da gestão empresarial enquadráveis no âmbito da flexibilidade funcional. Na nossa perspectiva, esta hipótese de interligação justificava, até, uma análise mais cuidada por parte do inquérito supracitado - a qual extravasa o âmbito deste trabalho - visando descobrir o significado exacto que os respondentes atribuem à palavra *funcionário*.

Analisando agora os IRCT's, por via do CCT's 78 e 80 foi restringida a possibilidade de recorrer a trabalhadores de nível profissional inferior para o exercício de funções mais qualificadas e envolvendo maior remuneração. Sobre este assunto salientamos que no inquérito citado no parágrafo anterior, num universo relativamente restrito dos respondentes - 3 200 - foram detectados casos de discrepância entre as funções exercidas e os níveis mínimos para as mesmas em termos de ACT - não existindo, todavia, referência aos tempos decorridos desde o início de exercício das funções²⁵⁰.

Ainda sobre o mesmo tema, agora em termos genéricos, 43,8% dos respondentes ao inquérito supra defendeu a manutenção do regime vigente de "polivalência funcional"²⁵¹. Em contrapartida, 19,8% defendeu a restrição do regime e 36,4% defendeu o aprofundamento do mesmo²⁵².

Quanto à mobilidade geográfica, após uma actuação restritiva por via dos CCT's 78 e 80, o ACT 90 encetou um percurso de clara flexibilização. No inquérito supracitado 48,1% dos inquiridos defendeu a manutenção do regime vigente de mobilidade geográfica. Em contrapartida, 34,8% defendeu a restrição do regime e 17,1% defendeu o aprofundamento do mesmo²⁵³.

²⁴⁹ Vide Almeida *et alii* (Outubro 1999). O inquérito foi dirigido aos cerca de 34 000 sindicalizados no SBSI, tendo respondido 3 200 (aprox. 9,5%).

²⁵⁰ Por exemplo, com o nível 5: subgerente (nível mínimo: 10), chefe de secção (nível mínimo: 9) e técnico de grau IV (nível mínimo: 8).

²⁵¹ Conforme o texto do inquérito em apreço, omisso quanto à definição exacta do conceito.

²⁵² É válida, neste caso, a referência constante no segundo período do texto da nota 186.

²⁵³ *Idem* nota anterior.

Finalmente, no que se refere à gestão de carreiras profissionais, a tendência é claramente no sentido de uma redução da margem de manobra dos dirigentes empresariais no âmbito da gestão dos recursos humanos:

- pelo aumento do universo dos trabalhadores potencialmente abrangidos pela mudança de grupo profissional ou de função (CCT's 80 e 82);
- pela maior facilidade e alcance em termos de progressão na própria carreira profissional (Aditamento de 75; CCT's 80 e 82; ACT's 86 e 90; revisões de 1988 e 1992);
- pelo surgimento de uma nova oportunidade para progredir na própria carreira profissional - as promoções por mérito (CCT 78); embora sujeita a um número relativamente elevado de rejeições por parte dos dirigentes empresariais²⁵⁴.

A evolução ao nível do segundo item supra, na parte em que se relaciona com a antiguidade (promoção obrigatória por antiguidade) - e, por esta via, com o salário - constitui um factor para a identificação do mercado de trabalho bancário como *mercado interno*, na acepção de Marsden (Setembro 1991), caracterizado pelo facto de o nível salarial depender em grande medida da antiguidade²⁵⁵.

De acordo com o que acima foi exposto, constatamos globalmente um acréscimo dos constrangimentos dos dirigentes empresariais em termos de reorganização do processo de trabalho, reafecção dos trabalhadores existentes e gestão das carreiras profissionais destes. Neste panorama, apenas a mobilidade geográfica seguiu um percurso evolutivo inverso.

²⁵⁴ Poder-se-á colocar em dúvida a validade do conceito de mérito adoptado nas convenções colectivas da banca: anualmente, uma percentagem fixa de trabalhadores "tem mérito"... Contudo, independentemente de outras observações, recordamos as efectuadas no subcapítulo 2.2.5.5., nomeadamente no que respeita a dificuldade em determinar indicadores objectivos de mérito individual numa actividade onde os aspectos qualitativos assumem carácter predominante.

²⁵⁵ Vide referência a este assunto no subcapítulo 2.1.2.5..

5.5. Flexibilidade de pagamento²⁵⁶.

5.5.1. Introdução.

A abrangência dos compromissos financeiros assumidos nos IRCT's bancários e a relevância dos mesmos face à evolução do *índice de preços no consumidor* (IPC) fornecem-nos uma medida credível de evolução da flexibilidade laboral na sua vertente *pagamento*²⁵⁷. Efectivamente, quer o aumento da abrangência dos compromissos financeiros contratualmente fixados quer a maior relevância dos mesmos face à evolução do IPC, retiram aos dirigentes empresariais margem de manobra para, por iniciativa própria e casuisticamente, estabelecerem as condições de pagamento dos trabalhadores bancários; e, como tal, implicam redução da flexibilidade laboral²⁵⁸.

5.5.2. Conceito de remuneração.

1) Introdução.

O conceito de remuneração constante dos IRCT's bancários manteve-se quase inalterado, nos seus princípios gerais, ao longo do período em apreço²⁵⁹. Assim, o mesmo incluiu desde o início uma base mínima mensal, diuturnidades e

²⁵⁶ Relembramos que, conforme referido no subcapítulo 2.1.2.5., radica na possibilidade de os dirigentes empresariais definirem as condições de remuneração dos trabalhadores de que dispõem.

²⁵⁷ Considerámos na análise a evolução do IPC sem a componente *rendas de habitação*.

²⁵⁸ Por exemplo, mantendo-se a taxa de aumento dos preços, um aumento percentualmente maior do salário, *considerado na convenção colectiva*, constrange os dirigentes empresariais a um desembolso maior e de abrangência geral que, a ser menor o aumento convencionado, poderia ser ou não ser efectuado; e, mesmo se efectuado, poderia ser selectivo - para os trabalhadores X e Y, mas já não para os trabalhadores W e Z... Deste modo, reduz objectivamente a flexibilidade laboral.

²⁵⁹ Vide, por exemplo, cláusula 63ª do CCT 73 *versus* cláusula 92ª do ACT 90.

complementos de carácter estável; que, no seu conjunto, constituíram a *remuneração mensal efectiva*.

2) CCT 73.

Incluiu no conceito que designámos no parágrafo como “complementos de carácter estável”:

- a remuneração proveniente da isenção de horário de trabalho;
- “Qualquer outra prestação paga mensalmente e com carácter de permanência, ainda que não devida por imperativo deste contrato”²⁶⁰.

3) Restantes IRCT's.

Em relação aos pontos citados no parágrafo anterior, os restantes IRCT's: por um lado generalizaram o primeiro, considerando quaisquer subsídios de função e não apenas a remuneração proveniente da isenção de horário de trabalho; por outro lado, restringiram o segundo, englobando nele apenas as prestações legais e contratuais²⁶¹.

5.5.3. Remuneração de base mínima mensal.

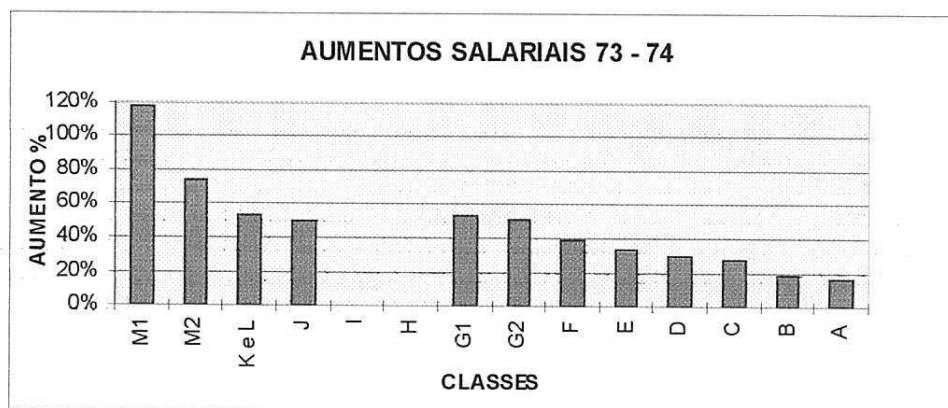
Reportando ao período de transição, do pré-25 de Abril - representado pelo CCT 73 - até à primeira convenção colectiva pós-25 de Abril - o CCT 78 - constatamos

²⁶⁰ Cláusula 66ª, nº 2, alínea d).

²⁶¹ Vide, por exemplo, a cláusula 88ª, nº 2, do CCT 78.

um primeiro aumento salarial, em 1974, que privilegiou as classes profissionais mais baixas, conforme se pode constatar no gráfico abaixo²⁶²:

GRÁFICO Nº 1



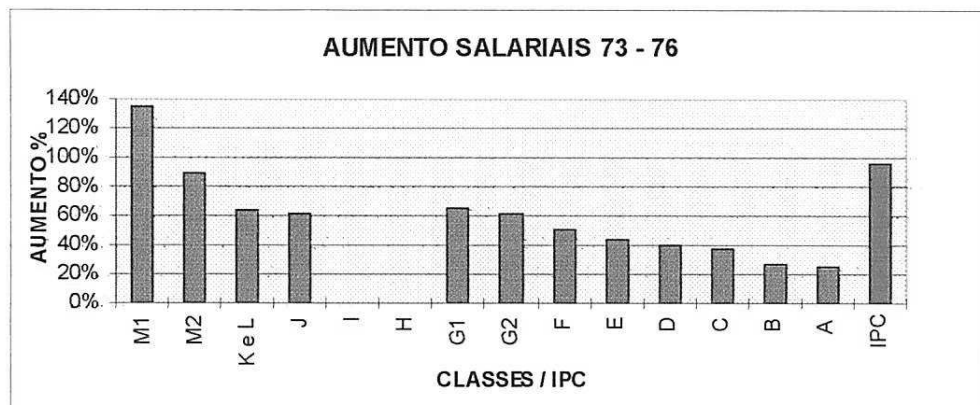
Fonte: Boletim do Instituto Nacional do Trabalho e Previdência; Boletim do Ministério do Trabalho.

No ano seguinte, o Nivelamento de 75, de montante inferior, apresentou um carácter substancialmente mais homogêneo: se, pelo Aditamento de 75 (em vigor a partir de Outubro de 1974), o aumento salarial médio havia sido de 46,9% e o desvio-padrão de 26,6%, pelo Nivelamento de 75 (em vigor a partir de Outubro de 1975) o aumento salarial médio foi de 7,8% e o desvio-padrão foi de 0,4%. O resultante deste dois aumentos salariais, que vigorou até 31 de Dezembro de 1976, revelou-se nesta última data inferior ao aumento do IPC em igual período, salvo para a classe M1²⁶³:

²⁶² O aumento salarial médio foi de 46,9%. Os aumentos das classes M1 a G2 foram superiores à média e os restantes inferiores.

²⁶³ O aumento do IPC não reporta exactamente ao mesmo período dos aumentos salariais. Neste caso, por exemplo, a evolução do IPC reporta ao período compreendido entre 1/1/73 e 31/12/76 enquanto que o primeiro aumento salarial reporta a Outubro de 1974 e o último a Outubro de 1975.

GRÁFICO Nº 2



Fonte: Boletim do Instituto Nacional do Trabalho e Previdência; Boletim do Ministério do Trabalho; Instituto Nacional de Estatística.

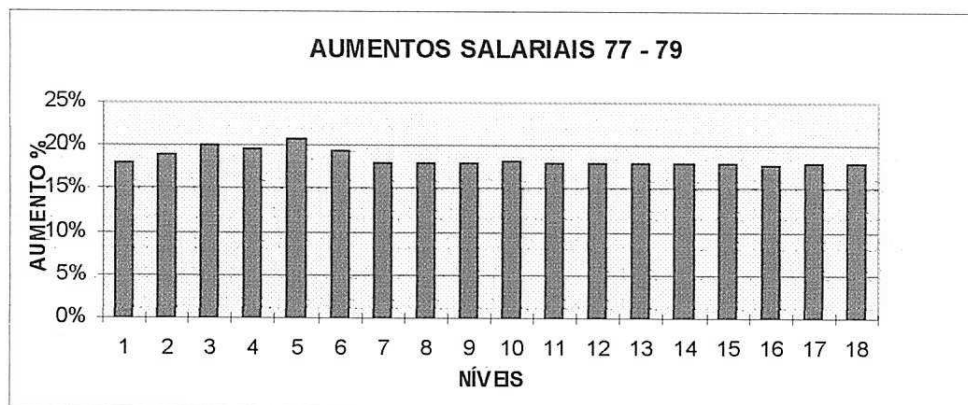
Como se pode constatar pela comparação entre os dois gráficos acima apresentados, neste período prevaleceu a tendência de aumento relativo (entre as classes) determinada pelo Aditamento de 75.

Após o período de transição pré/pós-25 de Abril, verificou-se um primeiro sub-período, compreendido entre o CCT 78 e o CCT 82, caracterizado por aumentos salariais algo mais - pouco, embora - diferenciados do que os correspondentes ao Nivelamento de 75²⁶⁴.

²⁶⁴ Desvio-padrão:

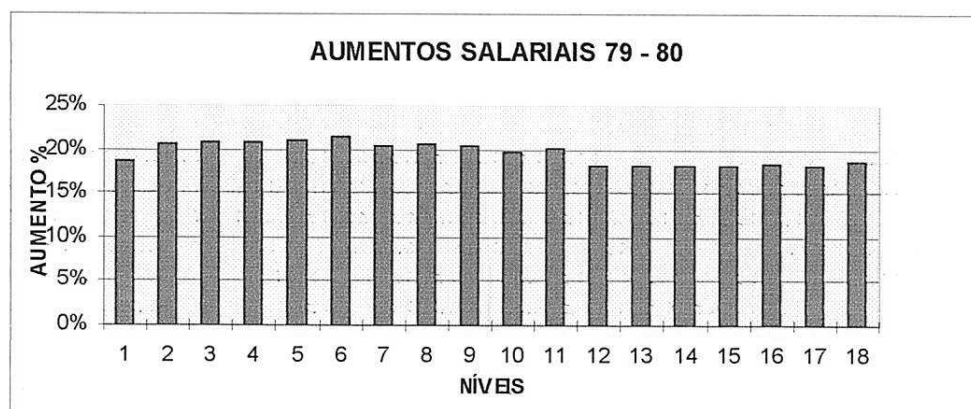
- alteração salarial de 1979: 0,8%;
- CCT 80: 1,2%;
- alteração salarial de 1981: 0,9%;
- CCT 82: 0,7%.

GRÁFICO Nº 3



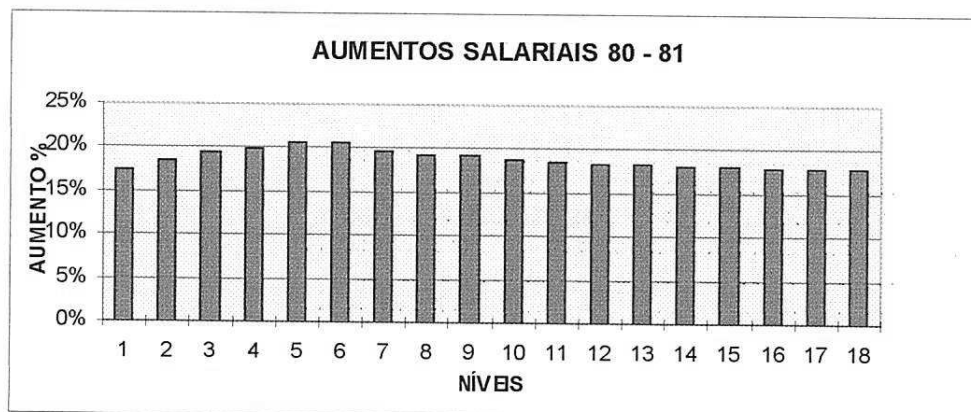
Fonte: Boletim do Trabalho e Emprego.

GRÁFICO Nº 4



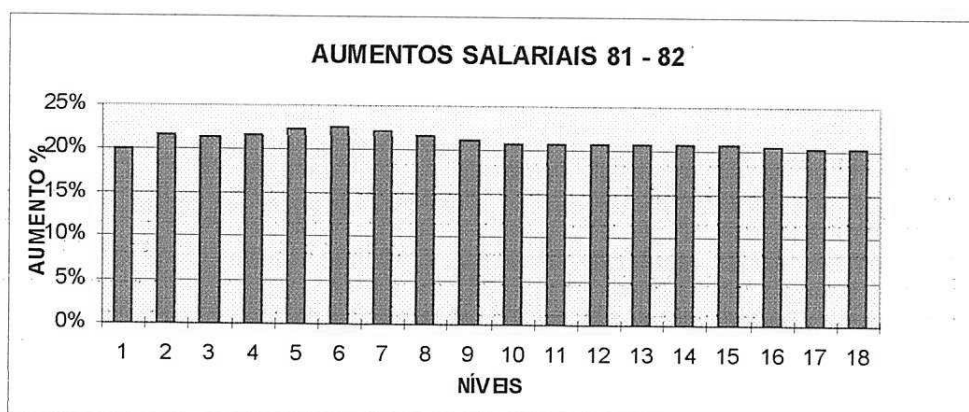
Fonte: Boletim do Trabalho e Emprego.

GRÁFICO Nº 5



Fonte: Boletim do Trabalho e Emprego.

GRÁFICO Nº 6



Fonte: Boletim do Trabalho e Emprego.

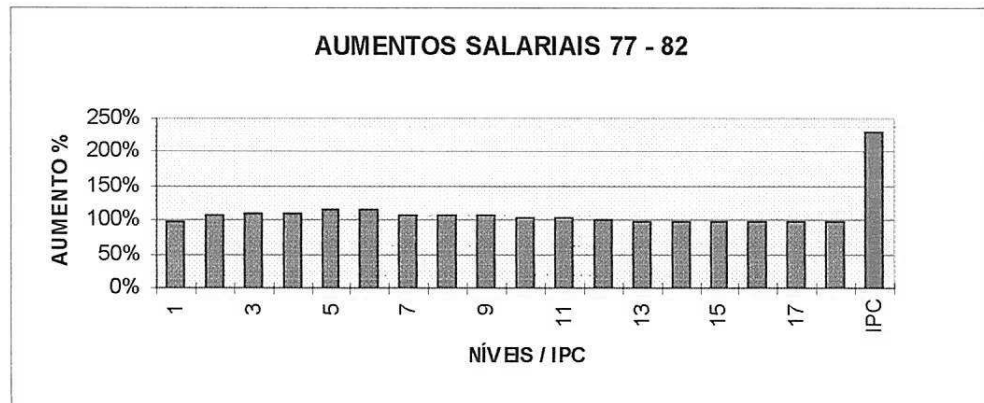
Os aumentos salariais acima da média abrangeram os seguintes níveis:

- alteração salarial de 1979: níveis 2 a 6;
- CCT 80: níveis 2 a 11;
- alteração salarial de 1981: níveis 3 a 10;
- CCT 82: níveis 2 a 9.

No cômputo global, durante este período os aumentos salariais revelaram-se percentualmente inferiores ao aumento do IPC, aspecto tanto mais relevante

quanto a assinatura do CCT 78 e do CCT 80 implicou a proibição de remunerar além da tabela contratual²⁶⁵:

GRÁFICO Nº 7



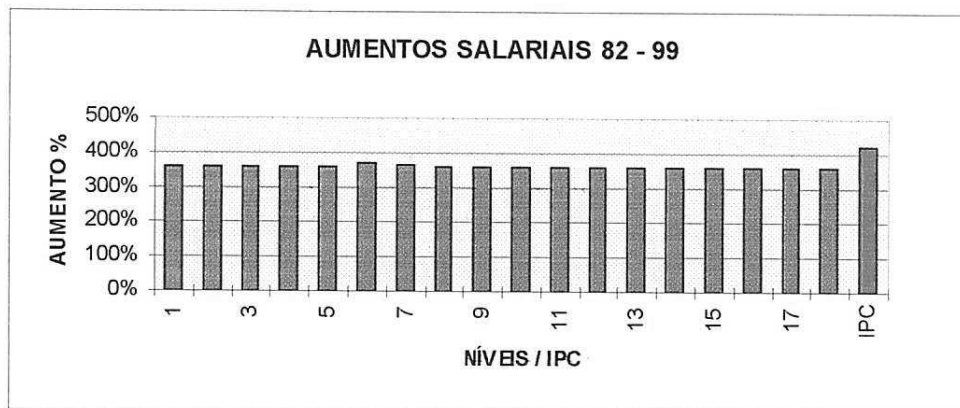
Fonte: Boletim do Trabalho e Emprego; Instituto Nacional de Estatística.

Finalmente, o período 1982-1999 revelou-se substancialmente mais homogêneo em termos de aumentos salariais relativos, como se pode constatar pelo gráfico seguinte²⁶⁶. É de notar, também, que uma vez mais todos os níveis foram prejudicados em termos de salário real, embora de forma menos relevante do que no período 1977-1982:

²⁶⁵ Cláusula 5ª, nº 2 do CCT 78 e do CCT 80. Contudo, o Bank of London & South America, o Banco do Brasil e o Crédit Franco-Portugais não aceitaram esta cláusula contratual.

²⁶⁶ Durante o período 77/82, o aumento salarial médio foi de 103,8% e o desvio-padrão de 5,7%. Durante o período 83/99, por seu turno, o aumento salarial médio foi de 360,1% e o desvio-padrão de 2,4% (acrescentando o ano 2000, mantém-se o desvio-padrão de 2,4%).

GRÁFICO Nº 8

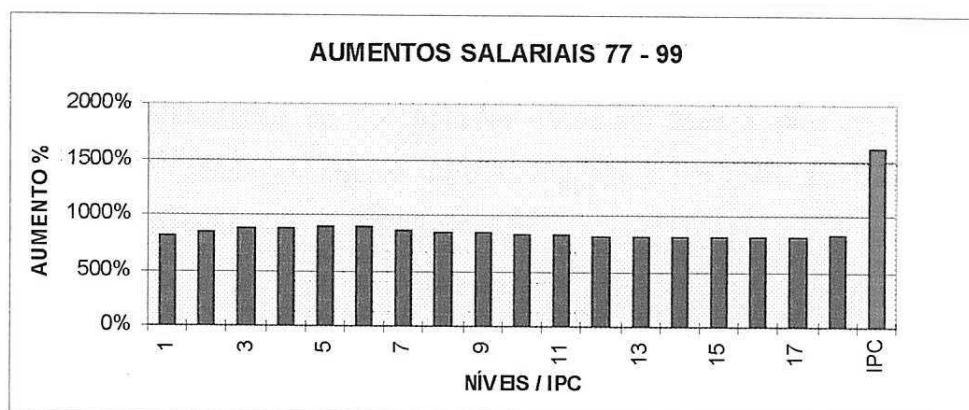


Fonte: Boletim do Trabalho e Emprego; Instituto Nacional de Estatística.

Analisando a totalidade do período, entre 1977 e 1999, constatamos:

- uma degradação da remuneração de base mínima mensal face ao aumento do IPC;
- que as classes 2 a 9 obtiveram aumentos salariais acima da média:

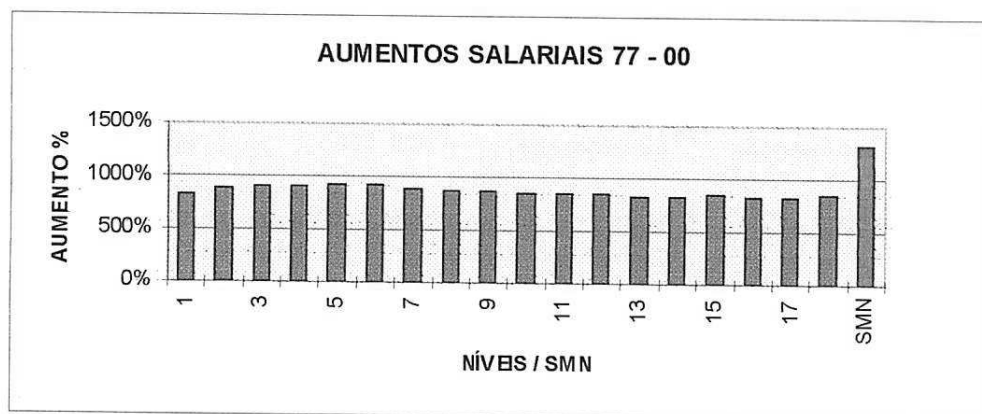
GRÁFICO Nº 9



Fonte: Boletim do Trabalho e Emprego; Instituto Nacional de Estatística.

Comparando a evolução da remuneração de base mínima mensal com a do salário mínimo nacional (SMN) constatamos, uma vez mais, a degradação da primeira - embora menor do que em relação ao IPC²⁶⁷ - em todos os níveis profissionais²⁶⁸:

GRÁFICO Nº 10



Fonte: Boletim do Trabalho e Emprego; Diário da República.

5.5.4. Diuturnidades.

1) CCT 73.

Contemplou a existência de diuturnidades - uma por cada 5 anos de serviço na mesma classe - sendo as mesmas de 6%, 7%, 8% e 9% (para as diuturnidades seguintes) da remuneração de base praticada²⁶⁹.

²⁶⁷ O próprio SMN degradou-se face ao aumento do IPC (vide, sobre este assunto, a alínea e) do parágrafo 1 do subcapítulo 3.3.2.5.).

²⁶⁸ O SMN de partida é o fixado pelo Decreto-Lei nº 49-B/77 de 12 de Fevereiro, com validade a partir de 1 de Janeiro desse ano.

²⁶⁹ Cláusula 70ª, nº 1. Foi estipulado, também, para os empregados da classe E com 15 ou mais anos de serviço efectivo em categoria igual ou superior à classe I, uma primeira diuturnidade de 10%.

2) Regime alternativo de diuturnidades.

Ao regime anterior, substituídas as classes por níveis²⁷⁰, o CCT 78 acrescentou uma alternativa: 5% do nível 3 por cada 5 anos de serviço efectivo contados a partir da data da admissão, até 7 diuturnidades²⁷¹.

A evolução deste regime alternativo de diuturnidades foi a seguinte:

CCT 80 ²⁷²	CCT 82 ²⁷³	alteração 88 ²⁷⁴	alteração 92 ²⁷⁵
5,5% * nível 3	6% * nível 3	4,1% * nível 6	4,2% * nível 6

O CCT 80 incluiu, para efeito de antiguidade e diuturnidades, o serviço prestado em empresas parabancárias²⁷⁶.

Os aumentos supracitados revelaram-se insuficientes face à evolução do IPC, de modo que o regime alternativo de diuturnidades se desvalorizou ao longo do período 1977-1999: a um acréscimo dos preços de 1614,4% correspondeu um acréscimo do valor das diuturnidades de 1124%:

²⁷⁰ De acordo com o n.º 5 da cláusula 100ª, para efeito de cálculo das diuturnidades os trabalhadores integraram os níveis 1 a 8 e 10. Assim, por exemplo, um trabalhador bancário com 15 anos de serviço no nível 12 receberia 3 (15 / 5) diuturnidades calculadas sobre a remuneração de base do nível 10: (6% * remuneração de base do nível 10) + (7% * remuneração de base do nível 10) + (8% * remuneração de base do nível 10).

²⁷¹ Cláusula 100ª. O montante de 7 diuturnidades atingir-se-ia gradualmente: 5 diuturnidades até 31 de Dezembro de 1978; 6 diuturnidades até 30 de Junho de 1980; 7 diuturnidades a partir desta data.

²⁷² Cláusula 102ª, n.º 1, a).

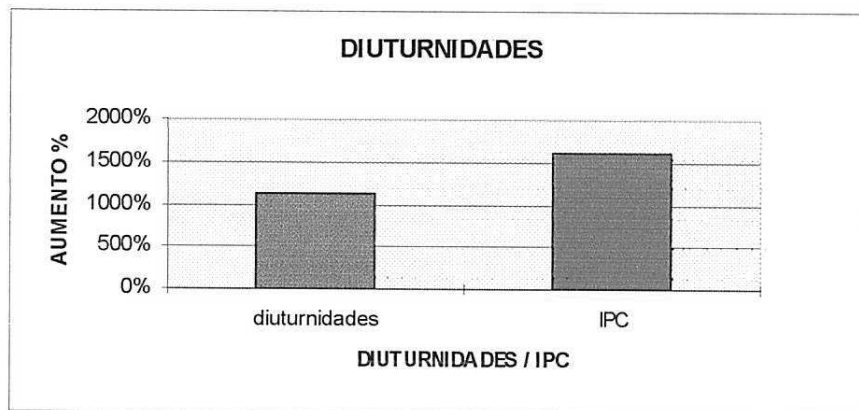
²⁷³ Cláusula 102ª, n.º 1, a).

²⁷⁴ Cláusula 102ª, n.º 1, a).

²⁷⁵ Cláusula 105ª, n.º 1, a).

²⁷⁶ Cláusula 102ª, n.º 1, a) e n.º 4.

GRÁFICO Nº 11



Fonte: Boletim do Trabalho e Emprego; Instituto Nacional de Estatística.

5.5.5. Complementos de remuneração.

5.5.5.1. Subsídio de férias.

1) CCT 73.

Já contemplou um subsídio de férias, de montante igual à retribuição efectiva correspondente aos dias de férias a que os trabalhadores bancários tivessem direito²⁷⁷. De realçar que a obrigatoriedade do subsídio de férias só veio a ser contemplada legalmente, cerca de dois anos depois, por via do Decreto-Lei nº 292/75 de 16 de Junho.

2) CCT 80.

Estipulou um subsídio igual à maior remuneração mensal efectiva do ano das férias²⁷⁸; o que beneficiou os trabalhadores bancários apenas em caso de redução da sua remuneração mensal efectiva ao longo do ano. Noutras circunstâncias, a

²⁷⁷ Cláusula 91ª, nº 2. Os dias de férias seriam 20; 25 ou 30, consoante o tempo de serviço e o exercício ou não de cargos de direcção (vide, sobre este assunto, o subcapítulo 5.3.4.1.).

cláusula seria redundante face ao disposto no Decreto-Lei nº 874/76 de 28 de Dezembro, que já havia fixado o subsídio de férias como correspondendo à remuneração auferida pelo trabalhador à data das férias.

5.5.5.2. Subsídio de Natal.

1) CCT 73.

Já o contemplou, nos moldes do Decreto-Lei nº 456/72 de 14 de Novembro; ou seja, mediante existência de assiduidade²⁷⁹.

2) Aditamento de 1975.

Estipulou o subsídio como²⁸⁰:

- independente da existência de assiduidade;
- atribuível, também, aos beneficiários de pensões de reforma e sobrevivência.

3) CCT 78.

Estipulou que, em caso de suspensão da prestação do trabalho por impedimento prolongado ou em caso de licença sem retribuição, o trabalhador teria direito a um subsídio proporcional ao tempo de serviço prestado nesse ano, salvo se já estivesse novamente ao serviço na data de vencimento do subsídio. Cessando o contrato

²⁷⁸ Cláusula 99ª, nº 3.

²⁷⁹ Cláusula 71ª. O diploma legal em causa entendia por *inexistência de assiduidade* um número de faltas, durante o período de referência dos subsídios ou gratificações, superior a 1/15 dos dias de trabalho contidos nesse período. Excluía-se um conjunto de faltas tipificadas (por exemplo, acidente de trabalho ou casamento).

²⁸⁰ Capítulo VI, nº 2.

antes da data de pagamento deste subsídio, o princípio da proporcionalidade manter-se-ia²⁸¹.

4) ACT 86.

Estabeleceu a proporcionalidade do subsídio no ano da admissão do trabalhadores²⁸².

Após este acordo colectivo, o regime contratual do subsídio adquiriu as características que, uma década depois, constituíram a essência do primeiro diploma legal sobre o assunto - o Decreto-Lei nº 88/96 de 3 de Julho²⁸³.

Em 1994, o Barclays Bank subscreveu o ACT declarando que, em caso de suspensão da prestação do trabalho por impedimento prolongado ou em caso de licença não remunerada, para efeito de atribuição do subsídio de Natal apenas respeitaria o princípio da proporcionalidade; seguido em 1995, por via de acordo de adesão, pela Caja de Salamanca y Soria.

5.5.5.3. Acréscimo/abono para falhas.

1) Introdução.

Atribuível aos trabalhadores bancários com funções - permanentes ou ocasionais - de caixa, caixa móvel²⁸⁴ e cobrador e, a partir de 1984, também a operadores de teleprocessamento desempenhando simultaneamente as funções de caixa²⁸⁵.

²⁸¹ Cláusula 98ª.

²⁸² Cláusula 100ª, nº 3.

²⁸³ Vide, sobre este assunto, o parágrafo 2 do subcapítulo 3.3.2.5..

²⁸⁴ Vocacionado para o relacionamento bancário em pequenos centros populacionais.

²⁸⁵ Cláusula 104ª, nº 8 do ACT 84.

2) CCT 73.

Estabelecido em percentagem da remuneração da classe E, salvo para os cobradores ocasionais a quem foi atribuída uma quantia fixa por dia ou fracção do dia em exercício de funções²⁸⁶.

3) CCT 78.

Aumentou o abono, de 10% do vencimento da classe E - conforme estipulava o CCT 73 - para 14% do nível 5²⁸⁷.

4) CCT 82.

O abono dos cobradores ocasionais foi igualmente fixado em percentagem - 0,85% do nível 3²⁸⁸.

5) ACT 84.

Se os caixas deixassem de desempenhar as respectivas funções por motivo de introdução de novas tecnologias, manteriam o direito ao abono desde que o

²⁸⁶ Cláusulas 74^a e 75^a. Em relação aos cobradores permanentes e ocasionais, vide os n.º 3 e 4 da cláusula 75^a. Ainda em relação aos cobradores ocasionais, embora o contrato não refira explicitamente a quantia fixa como sendo um abono para falhas, a mesma deve ser assim considerada atendendo à respectiva forma de tratamento nos IRCT's posteriores.

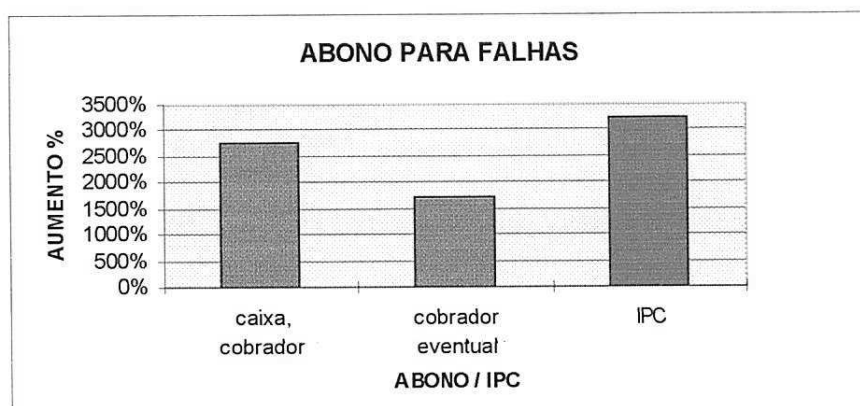
²⁸⁷ Cláusula 103^a. De acordo com a reclassificação dos trabalhadores bancários efectuada neste contrato, os trabalhadores da classe E foram colocados, pelo menos, no nível 5. Assim, um trabalhador da classe E, com menos de 10 anos no exercício de funções correspondentes ao grupo I e com menos de 6 anos na classe E seria incorporado no nível 5. Com 6 ou mais anos na classe E já seria incorporado no nível 6.

²⁸⁸ Cláusula 104^a, n.º 6.

mesmo não fosse absorvido por aumentos salariais - não incluindo nestes, nem diuturnidades nem actualizações gerais do vencimento²⁸⁹.

Como se pode constatar pelos gráficos seguintes, verificou-se uma desvalorização do abono para falhas no período 1973-1999, determinada pela degradação da remuneração de base mínima mensal e pela insuficiente revalorização da fórmula de cálculo em 1978:

GRÁFICO Nº 12



Fonte: Boletim do Instituto Nacional do Trabalho e Previdência; Boletim do Ministério do Trabalho; Boletim do Trabalho e Emprego; Instituto Nacional de Estatística.

5.5.5.4. Subsídio de turno²⁹⁰.

Foi instituído pelo CCT 78, no montante de 50% da remuneração do nível 6 - fórmula esta que se manteve inalterável durante todo o período em análise - e atribuível aos trabalhadores exercendo função de caixa, em regime de turnos, nos serviços cambiais descentralizados²⁹¹. Não se tendo revalorizado a fórmula de

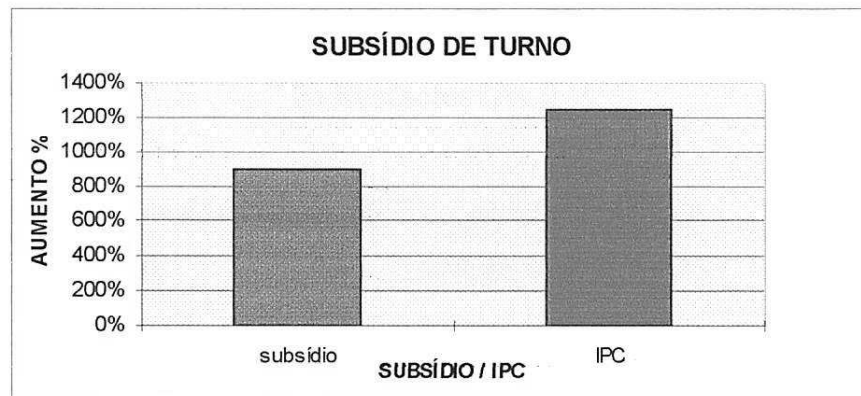
²⁸⁹ Cláusula 104^a, n.º 9.

²⁹⁰ Sobre este assunto vide o subcapítulo 5.3.7..

²⁹¹ Vide, por exemplo, a cláusula 104^a do CCT 78.

cálculo, a evolução do subsídio, globalmente considerada, revelou-se negativa face ao aumento do IPC:

GRÁFICO Nº 13



Fonte: Boletim do Trabalho e Emprego; Instituto Nacional de Estatística.

5.5.6. Compensação de despesas efectuadas em serviço.

5.5.6.1. Subsídio de almoço.

1) Aditamento de 1975.

Surgiu no Aditamento de 75 com o valor diário de 0,45% sobre a retribuição de base da classe E; não sendo concedido a quem auferisse remuneração acima de 240 contos / ano²⁹².

2) CCT 78.

Introduziu alterações relevantes ao regime contratual vigente para o subsídio de almoço²⁹³.

²⁹² Capítulo VI, 3. O Nivelamento 75 introduziu, como novidade, que o subsídio dos prospectores e caixas móveis, quando em serviço fora da localidade correspondente ao seu local de

- aumentou o valor diário para 0,5% do nível 5²⁹⁴;
- os trabalhadores em regime de tempo parcial adquiriram o direito ao mesmo por valor proporcional ao horário completo²⁹⁵;
- terminou a exclusão do mesmo para remunerações acima de um dado montante.

3) Restantes IRCT's.

Limitaram-se a aumentar o valor diário do subsídio de almoço:

- CCT 80 0,60% do nível 5;
- alteração de 1981 0,60% do nível 6;
- CCT 82 0,70% do nível 6;
- alteração de 1991 0,77% do nível 6;
- alteração de 1992 0,80% do nível 6;
- alteração de 1996 0,91% do nível 6.

Todos os aumentos acima citados foram-no em termos reais²⁹⁶ e, como tal, verificou-se uma pequena valorização do subsídio de almoço no período 1974-1999: a um acréscimo dos preços de 2864,9% correspondeu um acréscimo do valor do subsídio de 3057,9%:

trabalho, seria de 80\$00 por dia (Capítulo V; I; b)): Contudo, esta particularização não teve continuidade visto ter sido, posteriormente, englobada no conceito *ajudas de custo*.

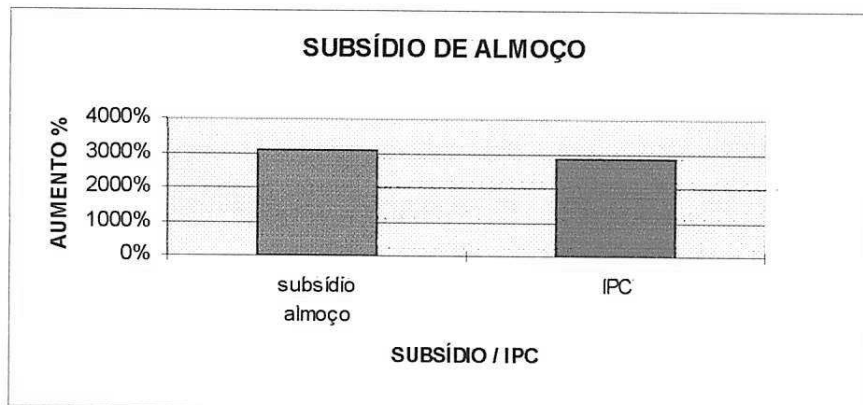
²⁹³ Cláusula 99ª.

²⁹⁴ Um trabalhador da classe E, com menos de 10 anos de exercício de funções correspondentes ao grupo I e com menos de 6 anos na classe E seria incorporado no nível 5. Com 6 ou mais anos na classe E já seria incorporado no nível 6.

²⁹⁵ O subsídio de almoço não faz parte da remuneração mensal efectiva e, nestes termos, sem uma referência expressa podia levantar-se dúvida quanto à aplicação a este caso do disposto no artigo 43º, nº 3 do Decreto-Lei nº 409/71 de 27 de Setembro: "A retribuição dos trabalhadores admitidos em regime de tempo parcial não poderá ser inferior à fracção da retribuição do trabalho a tempo completo correspondente ao período de trabalho ajustado".

²⁹⁶ Ou seja, quando comparados com o aumento do IPC no ano respectivo.

GRÁFICO Nº 14



Fonte: Boletim do Ministério do Trabalho; Boletim do Trabalho e Emprego; Instituto Nacional de Estatística.

5.5.6.2. Ajudas de custo (despesas de deslocação) e seguro de acidentes pessoais.

1) Introdução.

Sob a designação “ajudas de custo” englobam-se despesas com a alimentação e o alojamento, associadas a deslocações. Complementarmente, visto também se associar a deslocações, englobamos neste subcapítulo um seguro de acidentes pessoais ocorridos fora da localidade de trabalho.

2) CCT 73.

Apenas referiu a existência de “...ajudas de custo, abonos de viagem, despesas de transporte, abonos de instalação e outras equivalentes, devidas ao trabalhador por deslocações ou novas instalações, ...”²⁹⁷, sem qualquer quantificação destes pagamentos compensatórios.

²⁹⁷ Cláusula 68ª.

3) Nivelamento de 1975.

Já inseriu uma tabela de ajudas de custo diárias, bem como uma referência às percentagens dos valores da tabela, devidas caso a deslocação ocorresse dentro do mesmo dia. Cumulativamente, estipulou as condições de transporte dos trabalhadores bancários que seriam integralmente pagas por parte das empresas²⁹⁸: por exemplo, nas viagens por avião, seria pago o preço da “classe turística”.

4) CCT 78.

Estipulou²⁹⁹:

- uma nova fórmula de cálculo do reembolso por quilómetro efectuado em automóvel próprio do trabalhador³⁰⁰;
- que a empresa reembolsaria adicionalmente o trabalhador pelas despesas extraordinárias efectuadas para o cabal desempenho da incumbência.

5) CCT 80.

Sendo a hora de partida posterior às 13 horas ou sendo a hora de chegada anterior a esta hora, a ajuda de custo diária seria reduzida a metade. O pagamento da ajuda de custo correspondente a uma refeição (pequenas deslocações) ficou condicionado à hora de chegada: depois das 13 ou das 20 horas³⁰¹.

²⁹⁸ Capítulo VI.

²⁹⁹ Cláusula 101ª.

³⁰⁰ O presente contrato estabeleceu que a utilização de automóvel próprio só seria considerada para efeito de ajudas de custo caso houvesse acordo prévio entre a empresa e o trabalhador no sentido de este utilizar o automóvel próprio.

³⁰¹ Cláusula 103ª.

6) CCT 82.

Alterou a fórmula de cálculo do seguro de acidentes pessoais, indexando-o à remuneração anual³⁰². Adicionalmente, explicitou que as ajudas de custo seriam objecto de revisão anual³⁰³.

7) ACT 84.

Estipulou que, caso a deslocação *no Continente* se prolongasse por um período superior a uma semana, o trabalhador teria direito às despesas de deslocação de/para a residência durante o fim de semana.

8) ACT 86.

Acrescentou que, sendo as deslocações de/para as *regiões autónomas* ou para o *estrangeiro* e por um período superior a 4 semanas, o trabalhador teria direito ao pagamento de despesas de deslocação de/para a sua residência por cada período de 4 semanas. Ao acordo anterior acrescentou a deslocação inter-ilhas, passando as despesas de deslocação no fim-de-semana a abranger as deslocações no *continente* ou *inter-ilhas*³⁰⁴.

9) Alteração de 1992 ao ACT 90.

Introduziu uma nova fórmula de cálculo do reembolso do quilómetro efectuado em automóvel do trabalhador bancário: deixou de ser 0,27 e passou a ser 0,30 * preço da gasolina "super"³⁰⁵.

³⁰² O seguro foi fixado em 8 vezes a remuneração anual fixada para o nível 10.

³⁰³ Cláusula 103^a, nº 11.

³⁰⁴ Cláusula 103^a.

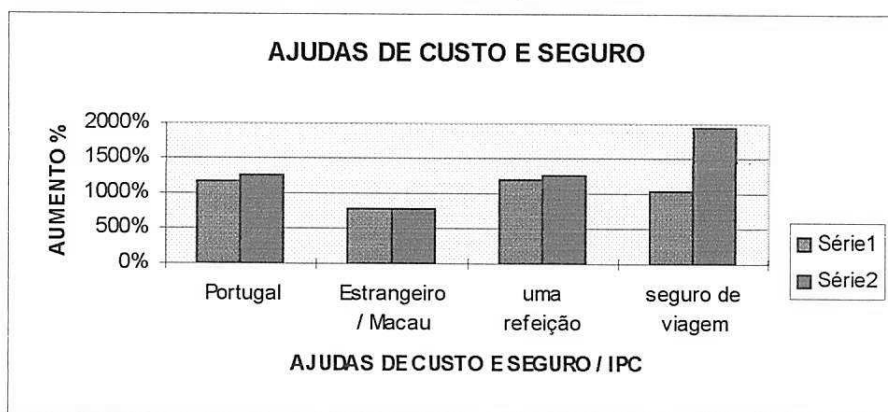
³⁰⁵ Cláusula 106^a.

10) Conclusão.

A análise comparativa da evolução das ajudas de custo só pôde ser efectuada a partir do momento em que se normalizou a sua tipificação. Este facto verificou-se a partir do CCT 78 para as ajudas de custo em Portugal. Para as ajudas de custo fora de Portugal, a normalização só se verificou com o CCT 80, quando as mesmas se uniformizaram sob o título “Estrangeiro e Macau”.

Face à evolução do IPC, constatamos que os aumentos verificados ao longo do período se traduziram numa desvalorização substancial das ajudas de custo³⁰⁶, e ainda maior no que concerne o seguro de viagem:

GRÁFICO Nº 15



Legenda:

Série 1 - ajudas de custo e seguro;
Série 2 - IPC.

Fonte: Boletim do Trabalho e Emprego; Instituto Nacional de Estatística.

³⁰⁶ Pese, embora, o desajustamento decorrente da comparação entre a evolução do valor das ajudas de custo para deslocações no estrangeiro e em Macau e a evolução do valor do IPC (português).

5.5.7. Regimes especiais de trabalho.

5.5.7.1. Remuneração especial por gestão.

Único) CCT 73 / Nivelamento de 1975.

Considerada no CCT 73 sob a forma de “vencimento complementar ou gratificação”³⁰⁷, o Nivelamento de 75 suspendeu-a³⁰⁸, não tendo havido nova abordagem do assunto.

5.5.7.2. Remuneração de funções auxiliares e de apoio.

1) CCT 73 / Nivelamento de 1975.

Incluiu uma *retribuição especial* do chefe (e chefe adjunto) dos contínuos e porteiros. O Nivelamento de 75 suspendeu-a³⁰⁹, não tendo havido nova abordagem do assunto.

2) CCT 78.

Estipulou que os vigilantes e os guardas - ou quem os substituísse - com períodos normais de trabalho iguais aos vigentes na convenção colectiva para as respectivas funções seriam remunerados pelo nível imediatamente superior³¹⁰.

3) CCT 82.

Reduziu o acréscimo de remuneração referido no parágrafo anterior para 75% da diferença entre a remuneração do nível e a do nível imediatamente superior³¹¹; mas,

³⁰⁷ Cláusula 73ª.

³⁰⁸ Capítulo IX, 1º.

³⁰⁹ Capítulo IX, 1º.

a título compensatório, as horas semanais convencionadas diminuíram: de 48 e 40, alternadamente, para 40.

5.5.7.3. Subsídio de função.

Criado pelo CCT 78, abrangendo um conjunto de trabalhadores na área mecanográfica e informática, bem assim como os cobradores. O subsídio mensal foi estipulado em 3% da remuneração do nível 3; só sendo modificado pela alteração de 1988, que o elevou para 3,3% do nível 6. Inicialmente indexado ao nível 3, sofreu a desvalorização correspondente à da remuneração base deste nível; não tendo sido beneficiado, a este respeito, pela indexação ao nível 6³¹².

Desajustado face à nova realidade no domínio das tecnologias da informação - quem pensa hoje atribuir subsídios porque os trabalhadores utilizam terminais de computador? - o subsídio foi extinto no ACT 90, mantendo embora os trabalhadores o direito a "...um complemento de retribuição no valor de 2685\$³¹³, mas só até o mesmo ser absorvido por subseqüentes aumentos não decorrentes das diuturnidades nem de actualizações gerais de vencimentos"³¹⁴.

5.5.8. Síntese.

Impõe-se, de imediato, salientar a desvalorização dos pagamentos convencionados face à evolução do IPC, ao longo do período em análise: da remuneração de base

³¹⁰ Cláusula 90^a, n^o 1: O período normal de trabalho semanal era de 40 e 48 horas, alternadamente (cláusula 47^a, n^o 2), conforme referência já efectuada no ponto 2 do subcapítulo 5.3.1.1..

³¹¹ Cláusula 92^a.

³¹² Em 1988 aumentou 4,1%, por contrapartida de um aumento do IPC (em 1988) de 9,6%. Em 1989 aumentou 11,2%, por contrapartida de um aumento do IPC (em 1989) de 12,6%. Durante o seu período global de vigência aumentou 436,6%, por contrapartida de um aumento do IPC de 658%.

³¹³ Era este o valor do subsídio que vigorava à data de entrada em vigor do ACT 90.

³¹⁴ Cláusula 162^a.

mínima mensal (facto expressamente reconhecido pelos próprios negociadores sindicais³¹⁵), do regime alternativo de cálculo das diuturnidades, do abono para falhas, do subsídio de turno, das ajudas de custo.

Quanto à remuneração de base mínima mensal, elemento de importância primordial no conjunto das diferentes cláusulas de natureza pecuniária, merece especial referência o conteúdo do Aditamento de 75, caracterizado pela introdução de um claro princípio de privilégio das classes profissionais mais baixas. Contudo, apesar deste aspecto e do quantitativo dos aumentos, no momento da entrada em vigor da primeira convenção colectiva pós-25 de Abril - o CCT 78 - apenas a classe M1 havia verificado uma valorização salarial em termos reais.

A partir de 1977 verificaram-se aumentos salariais relativamente homogêneos, especialmente no período 1983-1999 (ou, 2000); que se situaram acima da média para os níveis 2 a 9 embora, como já referido, inferiores ao crescimento do IPC³¹⁶.

Em relação às restantes cláusulas de natureza pecuniária, merece destaque:

- a contagem do tempo de serviço em empresas parabancárias para efeito de vencimento de diuturnidades (CCT 80);
- o pioneirismo, face à legislação, em termos de atribuição dos subsídios de férias e de Natal³¹⁷;
- os benefícios expressos convencionalmente na atribuição de ajudas de custo (CCT 78 e ACT's 84 e 86) e a imposição de disciplina por via convencional na atribuição das mesmas (Nivelamento de 75 e CCT 80).

³¹⁵ Para verificar a opinião sindical sobre os aumentos salariais é esclarecedor o conteúdo das publicações do S&SI; por exemplo, a propósito dos ACT's 84 e 86 e das alterações de 1988 e 1997.

³¹⁶ A desindexação dos salários face à inflação vem constituindo, aliás, uma prática usual. Vide, por exemplo, referência a Boyer (1987) e Treu (1992) no subcapítulo 2.2.4.5., no que se refere à Europa comunitária e aos anos 80.

³¹⁷ Por via do Aditamento de 75 foi ainda introduzida uma cláusula relativa ao subsídio de Páscoa (14º mês), contemplando assim uma antiga exigência sindical. Esta cláusula não teve, contudo, continuidade.

A relevância assumida pela desvalorização dos pagamentos convencionados face à evolução do IPC, ao longo do período em análise, é indiciadora da intenção - dos empresários privados e/ou do poder de Estado e/ou dos gestores públicos - de desenvolver uma estratégia grandemente baseada na *contenção dos custos* por parte das empresas, nomeadamente no que concerne os custos com os recursos humanos³¹⁸, uma *estratégia de lucro / racionalização* na terminologia de Horts (1988)³¹⁹; constatação que pode, até, ser reforçada pelas abundantes referências contidas em relatórios financeiros e intervenções de dirigentes bancários, especialmente na década de 90³²⁰. Inclusive, desta desvalorização pode resultar subalternizada - ou, até, desajustada - a expressão “recursos humanos”, no sentido de activo empresarial; em benefício do conceito “custo da mão-de-obra”. Finalmente, quanto a prestações pecuniárias não convencionadas, limitamo-nos a citar a *Resolução do II Encontro da Corrente Sindical Unitária (da banca)*:

Dada a política de secretismo das administrações não há domínio, nem sequer mediano, da amplitude e qualidade dos diversos tipos de remunerações e até de outras prestações pecuniárias sem carácter regular, ...
(*op. cit.*, p. 4)

5.6. O acordo colectivo de trabalho entre o grupo BCP e o Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários.

5.6.1. Introdução.

Não tendo assinado as alterações ao ACT constantes do BTE, nº 15, de 22 de Abril de 1997 (“alteração de 1997”), as empresas do grupo BCP vieram a ser abrangidas, em relação às referidas alterações, por uma portaria de extensão publicada no BTE, nº 13, de 8 de Abril de 1998. Nestes termos, a relação

³¹⁸ Vide, por exemplo, referência a Gazier (1992) no parágrafo 1 do subcapítulo 2.2.3.2..

³¹⁹ Vide referência no parágrafo 2 do subcapítulo 2.2.3.2..

contratual entre as empresas em apreço e os trabalhadores, sindicalizados ou não, continuou abrangido na íntegra pelo ACT bancário; exceptuando-se, todavia, a relação contratual específica entre as empresas do grupo BCP e o Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários (SNQTB) - consequentemente, vinculando os trabalhadores das instituições de crédito e sociedades financeiras afectos ao SNQTB a exercerem a sua actividade profissional nas empresas do grupo BCP³²¹ - a qual veio a assumir uma expressão inédita ao serem estipuladas entre estas entidades jurídicas *alterações particulares ao ACT* (primeira fase), as quais foram objecto de publicação no BTE, nº 1, de 8 de Janeiro de 1998. Posteriormente, a relação entre as entidades jurídicas supracitadas aprofundou-se mediante a conclusão de um ACT, à margem do vigente para as restantes empresas e sindicatos bancários³²², publicado no BTE, nº 30, de 15 de Agosto de 1999 (segunda fase). De acordo com a cláusula 132^a do mesmo:

A manutenção dos direitos especificamente derivados das disposições inovatórias do presente acordo depende, nos termos e com os limites da lei, da subsistência da relação individual de trabalho tal como compreendida na cláusula 1^a [âmbito pessoal do ACT], cessando automaticamente para cada trabalhador com a respectiva desfiliação sindical ou com a filiação em sindicato diferente.

A análise das especificidades deste novo regime convencional face ao ACT geral da banca constitui, precisamente, o objecto dos subcapítulos seguintes; sendo de realçar, à partida, que as principais diferenças se verificaram no âmbito das flexibilidades do tempo de trabalho e funcional (englobando nesta a gestão de

³²⁰ Sobre as últimas vide, por exemplo, Salgado (Outubro / Dezembro 1995) e Silva (Outubro / Dezembro 1995).

³²¹ Engloba a ServiBanca - Empresa de Prestação de Serviços, ACE.

³²² Em termos rigorosos, o que se verificou foi uma nova alteração do ACT. Contudo, devido à sua abrangência, preferimos designá-la como um "novo ACT". Para simplificar o texto, a partir de agora utilizaremos esta expressão para designar as alterações publicadas quer em 1998 quer em 1999.

carreiras profissionais)³²³. Estas diferenças consubstanciaram-se num inequívoco e substancial acréscimo da flexibilidade laboral.

Ressalvamos, contudo, que o ACT em apreço contempla a seguinte cláusula de manutenção dos direitos adquiridos³²⁴:

Da aplicação deste acordo não poderá resultar prejuízo das condições de trabalho e de segurança social mais favoráveis que, à data da sua entrada em vigor, cada trabalhador tenha adquirido.

Os potenciais associados do SNQTB, como o próprio nome deste indica e os respectivos estatutos confirmam, limitam-se aos trabalhadores da banca com funções de enquadramento ou técnicas, sendo entendido que a estas corresponde, no mínimo, o nível 8³²⁵; ou seja, não há perfeita equivalência face ao conceito “funções específicas ou de enquadramento” constante do ANEXO IV do ACT geral, nem sequer restringindo a comparação ao grupo I³²⁶.

Não considerando os restantes trabalhadores bancários e, ainda menos, categorias profissionais de apoio - representadas pelos grupos II, III e IV do ACT geral -

³²³ Confirmado pelo próprio relatório do conselho de administração do BCP, respeitante a 1997: “As revisões introduzidas na regulamentação laboral no ACT aplicável às instituições financeiras do grupo BCP vieram aproximar o ordenamento regulamentar da contratação laboral à realidade actual e às exigências competitivas com que os bancos se confrontam no contexto da adopção da moeda única europeia, *introduzindo condições de maior flexibilidade nos horários de trabalho, polivalência de funções e mobilidade geográfica* [o itálico é nosso]”.

Recordamos que da análise evolutiva do CCT/ACT geral da banca se concluiu que as principais medidas no domínio da flexibilidade laboral se haviam processado no âmbito: da gestão do tempo de trabalho; da mobilidade geográfica (flexibilidade funcional); dos aspectos pecuniários (flexibilidade de pagamento).

³²⁴ Cláusula 132ª, nº 1.

³²⁵ Esta atribuição de um nível mínimo às categorias profissionais “quadro” e “técnico” não consta dos estatutos do SNQTB, mas representa uma prática desta associação sindical. Salientamos que um chefe de sector e um técnico de grau IV - as bases das categorias profissionais “quadro” e “técnico” - têm o nível 8 em ambos os ACT's bancários actualmente em vigor.

³²⁶ Por exemplo, no ACT geral, a um agente de organização e métodos - considerado como exercendo funções específicas - corresponde o nível 6.

justifica-se que nas alterações particulares efectuadas em 1998 tenha sido derogada a cláusula onde era referida a verticalidade do ACT³²⁷.

A título introdutório aos subcapítulos seguintes - visto tratar-se de um aspecto comum aos mesmos - salientamos no ACT em apreço a ausência de referências às comissões de trabalhadores (CT's); embora este facto não limite a intervenção das mesmas, face ao contemplado no ACT geral, visto tal intervenção decorrer da legislação vigente³²⁸.

5.6.2. Flexibilidade numérica.

No âmbito da flexibilidade numérica há a referir, apenas, a recusa drástica do grupo BCP em aceitar quaisquer limitações à liberdade de contratação, exceptuando as resultantes da legislação vigente; atitude mais radical do que a assumida pelo grupo face ao ACT geral da banca³²⁹.

³²⁷ Assim sendo, na sua simples materialidade constitui uma contradição - não em termos dos estatutos, é certo - o facto de o ACT 99, entre o grupo BCP e o SNQTB, estipular salários e proceder à descrição de funções correspondentes aos níveis 1 a 7.

³²⁸ Poder-se-ia, até, alegar que tais referências são redundantes: se a legislação contempla a intervenção das CT's, para quê repetir o enunciado legal nas convenções colectivas? A presente alegação não seria, contudo, convincente; visto o ACT em apreço não se coibir, noutras circunstâncias, de repetir enunciados legais (por exemplo, no caso do trabalho suplementar). A título de excepção - porque não contemplado no diploma legal - salientamos a ausência de referência ao subsídio de almoço cf. discriminado no parágrafo 4 do subcapítulo 5.6.5., a qual poderá funcionar como relativamente inibidora da liberdade de intervenção dos membros da comissão de trabalhadores.

³²⁹ Vide sobre este assunto o ponto 4 do subcapítulo 5.2.4..

5.6.3. Flexibilidade do tempo de trabalho.

§.1. período normal de trabalho.

Estipulado em termos médios³³⁰ - num espaço temporal de dois meses - no montante de 35 horas semanais, para todas as categorias; enquanto o ACT geral da banca manteve a rigidez do período semanal³³¹.

§.2. horário de trabalho.

Considerou o horário de trabalho em termos latos, entre as 8 horas e as 20 horas; em vez de definir um horário normal, entre as 8 horas 30 minutos e as 16 horas 30 minutos, como constante do ACT geral da banca.

§.3. interrupção para almoço e encerramento do atendimento ao público.

Com duração compreendida entre 30 minutos e 2 horas 30 minutos, sem qualquer definição de parâmetros horários³³², e não de 1 hora, entre as 12 horas e as 15 horas, conforme o ACT geral da banca.

³³⁰ No respeito pelos limites legais constantes do Decreto-Lei nº 398/91 de 16 de Outubro: até mais duas horas por dia e sem ultrapassar cinquenta horas semanais (vide parágrafo 1 do subcapítulo 3.3.2.3.).

³³¹ Recordamos que o *horário flexível*, conforme definido no ACT geral da banca, não permite que o período normal de trabalho seja diferente das 35 horas / semana, salvo concordância da empresa nesse sentido.

³³² Surge na sequência da consideração do horário normal de trabalho entre as 8 horas e as 20 horas: por exemplo, para um trabalhador que tenha o seu horário fixado entre as 13 horas e as 20 horas não fará sentido fixar “intervalo para almoço”. Assim, apenas haverá que respeitar o período máximo de trabalho consecutivo - cinco horas, conforme já estipulado desde as alterações efectuadas em 1998.

Não foi feita qualquer referência à hora de encerramento do atendimento ao público.

§.4. isenção do horário de trabalho.

Estipulado inicialmente (“alterações de 1998”) sem qualificações, o que remete para as disposições legais sobre o assunto; concretamente, para o Decreto-Lei nº 398/91 de 16. de Outubro, segundo o qual são passíveis de isenção do horário de trabalho os trabalhadores nas seguintes situações (artigo 13º, nº 1):

- exercício de cargos de direcção, confiança ou fiscalização;
- execução de trabalhos preparatórios ou complementares que pela sua natureza só possam ser efectuados fora dos limites dos horários normais de trabalho;
- exercício regular da actividade fora do estabelecimento, sem controlo imediato da hierarquia.

O texto publicado em 1999 não modificou a situação supracitada, pois a maior discriminação do mesmo veio até contemplar expressamente uma elevada abrangência do regime de isenção do horário de trabalho.

§.5. horários diferenciados e flexíveis.

Eliminou a cláusula sobre horários diferenciados.

Quanto aos horários flexíveis, adoptando a perspectiva do interesse nos mesmos por parte dos dirigentes empresariais, embora respeitando o período normal de trabalho semanal são necessariamente afectados pela definição do trabalho em

termos médios; de modo que o verdadeiro limite para a flexibilidade de horários é o definido pela lei: duas horas diárias de acréscimo e cinquenta horas semanais³³³.

§.6. trabalho extraordinário / suplementar.

Não contemplou - ao contrário do estipulado no ACT geral da banca - como limite das horas anuais de trabalho suplementar a nível da empresa, 20% do máximo legalmente possível³³⁴.

§.7. descanso semanal.

De acordo com o Decreto-Lei nº 421/83 de 2 de Dezembro, o trabalho em dia de descanso semanal *complementar* dá lugar a descanso compensatório "... quando perfizer um número de horas igual ao período normal de trabalho diário e deve ser gozado nos 90 dias seguintes"³³⁵. Ora, o ACT geral da banca não contempla a diferença entre descanso semanal obrigatório e complementar e, portanto, compensa igualmente o trabalho em qualquer dos dias de descanso semanal (Sábado e Domingo): "Os trabalhadores que tenham prestado serviço, total ou parcialmente, nos dias de descanso semanal têm direito aos correspondentes dias completos de descanso, dentro dos três dias úteis imediatos, ..." ³³⁶. Ao ignorar o ACT geral da banca neste aspecto, o presente ACT remeteu o assunto para a lei geral e, deste modo, não considerando o Sábado como dia de descanso semanal

³³³ Conforme o nº 7 do artigo 5º do Decreto-Lei nº 409/71 de 27 de Setembro, na formulação que lhe foi atribuída pelo Decreto-Lei nº 398/91 de 16 de Outubro: Não consideramos nestes valores o regime decorrente da isenção de horário de trabalho.

³³⁴ Alteração introduzida no ACT 99.

³³⁵ Artigo 9º, nº 2 do Decreto-Lei nº 421/83, com a formulação introduzida pelo Decreto-Lei nº 398/91 de 16 de Outubro. Vide, sobre este assunto, o parágrafo 2 do subcapítulo 3.3.2.3. (trabalho extraordinário / suplementar).

³³⁶ Cláusula 67ª, nº 3 do ACT geral da banca. Vide, sobre este assunto, o parágrafo 3 do subcapítulo 3.3.2.3. (descanso semanal).

obrigatório, configura-se como relativamente menos benéfico para os trabalhadores.

§.8. férias.

Em vez de vinte e cinco dias úteis, conforme estipulado no ACT geral da banca, foram concedidos apenas vinte e dois dias - conforme o fixado legalmente - ficando a atribuição de três dias adicionais condicionada à assiduidade - um dia de férias por cada quatro meses completos de trabalho³³⁷.

Cumulativamente, ao ignorar o ACT geral da banca no que concerne as férias no ano de admissão, o presente ACT remeteu o assunto para a lei geral, configurando-se como relativamente menos benéfico para os trabalhadores³³⁸.

§.9. trabalho por turnos.

Não foi estipulada qualquer relação de funções abrangidas pelo regime de turnos, ao contrário do disposto no ACT geral da banca, embora esta não assuma carácter imperativo³³⁹.

³³⁷ Englobam dias de falta justificada.

³³⁸ Por exemplo, no caso de a admissão de um dado trabalhador se processar no início de Abril, tratando-se de trabalhador não afecto a "funções de elevada complexidade ou directivas", nesse mesmo ano:

- de acordo com a lei geral, ao fim de sessenta dias de trabalho efectivo verifica-se o direito ao gozo das férias - 8 dias úteis;
- de acordo com o ACT geral da banca, findo o período experimental - no máximo, o da lei geral - verifica-se o direito ao gozo das férias, no montante de dois dias por cada mês completo de serviço = 9 meses (Abril a Dezembro) * 2 dias = 18 dias úteis.

³³⁹ Vide os nº 1 e 2 da cláusula 59ª do ACT geral da banca. De acordo com o nº 2 "Poderão ser estabelecidos horários de trabalho por turnos em serviços distintos dos referidos no número anterior, desde que isso se torne necessário ao melhor aproveitamento dos recursos materiais e humanos".

Foi mantido o descanso complementar semanal para os trabalhadores em regime de turno; ao contrário do ACT geral da banca onde o mesmo (sábado) foi estipulado com periodicidade quinzenal³⁴⁰.

O tempo de trabalho por turnos é flexível, ao contrário do disposto no ACT geral da banca. Neste, exceptuando os casos de funções de vigilância e segurança, os turnos não poderão ultrapassar seis horas, com vinte minutos de intervalo.

Também ao contrário do ACT geral da banca, não foram definidos motivos para dispensa do trabalho por turnos nem instituídas limitações à permanência nos turnos da noite³⁴¹. Recordamos que, naquele, existem dispensas quer de carácter geral³⁴² quer durante o período nocturno³⁴³.

Finalmente, não contemplou o regime específico de turnos:

- dos caixas do sector de câmbios;
- dos vigilantes e guardas.

5.6.4. Flexibilidade funcional.

§.1. introdução.

Os trabalhadores das instituições de crédito e sociedades financeiras foram classificados em três grupos:

- grupo A - *categorias de direcção*, substancialmente mais discriminadas que no ACT geral da banca³⁴⁴;

³⁴⁰ Cláusula 59ª, nº 5 do ACT geral da banca: “Os horários por turnos não prejudicam o direito ao descanso semanal ao domingo e, quinzenalmente, ao sábado e ao domingo”.

³⁴¹ De acordo com o nº 9 da cláusula 59ª do ACT geral da banca, “No caso de os trabalhadores terem optado por turnos fixos, não poderão ser obrigados a permanecer em turnos de noite para além do período de seis meses”.

³⁴² Por exemplo, por o trabalhador ser membro de secção sindical.

³⁴³ Por exemplo, por a residência ser distante do local de trabalho e existir impossibilidade comprovada de o trabalhador dispor de transporte adequado.

³⁴⁴ Engloba sete categorias (de director-geral a subdirector), por contrapartida das três categorias constantes no ACT geral da banca (director, director-adjunto, subdirector).

- grupo B - *categorias especializadas*, divididas em quatro áreas funcionais
 - comercial;
 - operativa/administrativa;
 - técnica;
 - de saúde e ambiente;
- grupo C - categorias de apoio.

O conceito *funções específicas ou de enquadramento* engloba o grupo A e os trabalhadores do grupo B com nível 8 ou superior³⁴⁵.

§.2. serviços não compreendidos no objecto do contrato.

Como especificidade face ao ACT geral da banca, apenas há a referir a possibilidade de atribuição ao trabalhador de chefia interina por um período máximo de 120 dias, condicionada à concordância do mesmo.

§.3. transferência do trabalhador para outro local de trabalho.

O âmbito geográfico da transferência por decisão da entidade patronal alargou-se substancialmente face ao ACT geral, sendo aqui o distrito para o qual os trabalhadores foram contratados ou o distrito contíguo; dispensando o acordo casuístico nesse sentido, com os trabalhadores visados, estipulado no ACT geral³⁴⁶. O prazo de comunicação da transferência aumentou, passando de trinta para sessenta dias.

Finalmente, desapareceu a cláusula segundo a qual a empresa custeará as despesas de deslocação involuntária do trabalhador se este não quiser mudar a sua

³⁴⁵ Conforme a cláusula 17ª, nº 4.

³⁴⁶ Cláusula 40ª do ACT geral da banca.

residência para o novo local, embora o encargo se mantenha por força de diploma legal³⁴⁷.

§.4. gestão de carreiras profissionais.

Nas alterações efectuadas em 1998 há a referir a recusa drástica do grupo BCP em aceitar quaisquer contingentes mínimos de promoções obrigatórias; à semelhança de idêntica atitude face ao ACT geral da banca. Recordamos que, neste, as *promoções por mérito* foram estipuladas com periodicidade anual, abrangendo determinados níveis profissionais, em percentagem do número total de trabalhadores desses níveis nas empresas - por exemplo, 15% do número total de trabalhadores do grupo I que em 31 de Dezembro do ano em apreço integrem os níveis 4 a 9.

Posteriormente, por via da alteração de 1999 não foram estipuladas promoções quer por mérito quer por *antiguidade*.

A respeito dos itens constantes dos parágrafos anteriores, o ACT em apreço apenas contemplou as seguintes modalidades de evolução na carreira profissional:

- *progressão*, que "...consiste na atribuição de um nível ou complemento retributivo superior e fundamenta-se no mérito demonstrado tal como consubstanciado na avaliação de desempenho"³⁴⁸;
- *promoção*, a qual "...envolve o aumento da responsabilidade das funções que o trabalhador exerce e basear-se-á, cumulativamente, na capacidade de adaptação,

³⁴⁷ De acordo com o ACT geral da banca: *transferência involuntária* é a decretada pelos dirigentes empresariais ou decorrente da mudança total ou parcial do estabelecimento onde o trabalhador presta serviço; *custeará*, significa pelo montante correspondente ao custo dos transportes colectivos.

Há que atender ao disposto no n.º 3 do artigo 24.º do Decreto-Lei n.º 49408 de 24 de Novembro de 1969, segundo o qual, "A entidade patronal custeará sempre as despesas feitas pelo trabalhador directamente impostas pela transferência".

³⁴⁸ Cláusula 20.ª, n.º 3.

nos conhecimentos técnico-profissionais demonstrados e na avaliação do desempenho³⁴⁹.

De acordo com o que acima foi exposto, constatamos a extinção formal do factor *antiguidade* como uma das bases para a evolução na carreira, a qual fica exclusivamente dependente do desempenho em sentido lato. Deste modo, utilizando com uma ligeira adaptação a tipologia de Marsden (*op. cit.*), estamos perante uma tentativa de transformar um mercado de trabalho *interno* - onde a antiguidade pressupõe maior formação, mais conhecimento, superior posição hierárquica, salário mais elevado - num mercado de trabalho *profissional*, caracterizado pela abstracção do factor *antiguidade*.

O ACT em causa debruçou-se de forma relativamente mais profunda - face ao ACT geral da banca - sobre a mobilidade inter-empresas pertencentes ao mesmo grupo³⁵⁰ estipulando e discriminando dois regimes:

- a *cedência temporária*, pela qual o trabalhador "...permanecerá vinculado à entidade cedente, a quem compete, em exclusivo, o exercício do poder disciplinar³⁵¹; embora "...sujeito ao regime de prestação de trabalho praticado na empresa cessionária..."³⁵²; ou seja, enquadra-se no conceito *trabalho temporário*³⁵³;
- a *transferência reversível*, a qual "...implica a suspensão do contrato de trabalho com o transmitente e a constituição de um novo vínculo jurídico laboral entre o trabalhador e o transmissário"³⁵⁴.

³⁴⁹ Cláusula 20ª, nº 2.

³⁵⁰ Citando o relatório do conselho de administração do BCP para 1997, um ano sensível a este respeito: "No domínio da mobilidade interna, concretizaram-se mais de 1500 colocações..."; "Para 1998... No domínio do ajustamento do quadro de pessoal - e sem prejuízo do recurso ao recrutamento externo para responder ao crescimento de áreas de negócio ou garantir a manutenção da sua capacidade operacional - privilegiar-se-á a mobilidade interna...".

³⁵¹ Cláusula 34ª, nº 1.

³⁵² Cláusula 34ª, nº 2.

³⁵³ Sobre este assunto vide o subcapítulo 2.1.2.2..

³⁵⁴ Cláusula 35ª, nº 1.

Em caso de fusão / integração de instituições ou encerramento de estabelecimentos foi garantida a atribuição aos trabalhadores das empresas visadas de um estatuto profissional equivalente no prazo de seis meses; aspecto mais favorável que o contemplado no ACT geral da banca onde, em idênticas circunstâncias, apenas é garantida a categoria profissional, "...ficando o exercício das funções dependente da existência de vagas e dos critérios de selecção para o seu preenchimento"³⁵⁵.

Finalmente, foi expressamente estipulado o regime de *comissão de serviço*. Não excluindo a hipótese de *contratação* de trabalhadores no âmbito do presente regime, o conteúdo da cláusula convencional contempla essencialmente as situações de trabalhadores *nomeados* no âmbito do mesmo³⁵⁶.

§.5. chefias obrigatórias.

O ACT em apreço foi omissivo na consideração deste aspecto.

5.6.5. Flexibilidade de pagamento.

§.1. conceito de remuneração.

Alargou-o, face ao estipulado no ACT geral da banca. Efectivamente, no conceito *remuneração* foram contemplados:

- “Os subsídios de função ou qualquer prestação paga mensalmente com carácter de regularidade”;
- “Outras prestações que forem compreendidas na base de incidência dos descontos para a segurança social”³⁵⁷.

³⁵⁵ Cláusula 6ª, nº 1.

³⁵⁶ Cláusula 23ª.

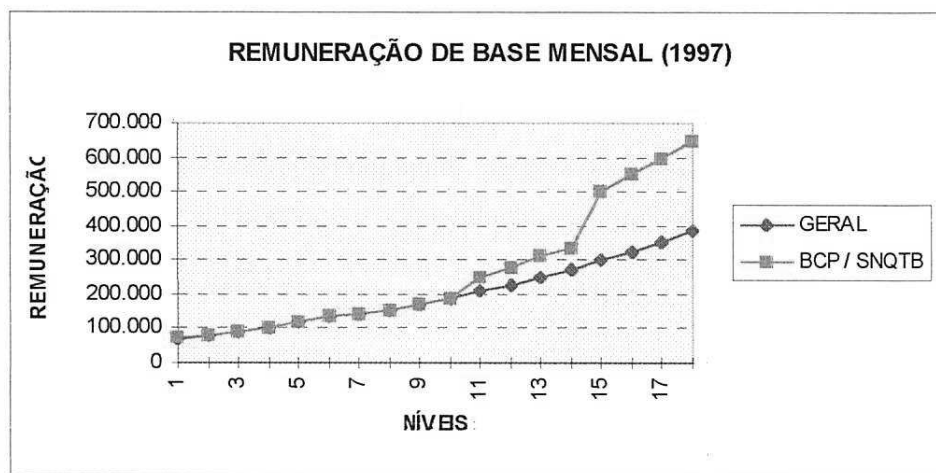
³⁵⁷ Cláusula 93ª, nº 1, alíneas c) e d), do ACT.

Nos termos supra, a remuneração mensal efectiva ficou relativamente menos regulamentada; na medida em que podem integrá-la prestações sem carácter de permanência e não convencionadas. Inclusive, ficou menos regulamentada do que a constante no CCT 73³⁵⁸, pois neste, pelo menos ficou salvaguardado que as prestações a considerar como remuneração mensal efectiva teriam carácter de permanência.

§.2. remuneração de base mínima mensal.

De acordo com o exposto nas alterações ao ACT publicadas no BTE nº 1 de 8 de Janeiro de 1998, as remunerações de base mensais nas empresa do grupo BCP eram relativamente mais elevadas - face às contempladas no ACT geral da banca - no nível 1 e a partir do nível 11, conforme se pode constatar pelo gráfico a seguir apresentado:

GRÁFICO Nº 16

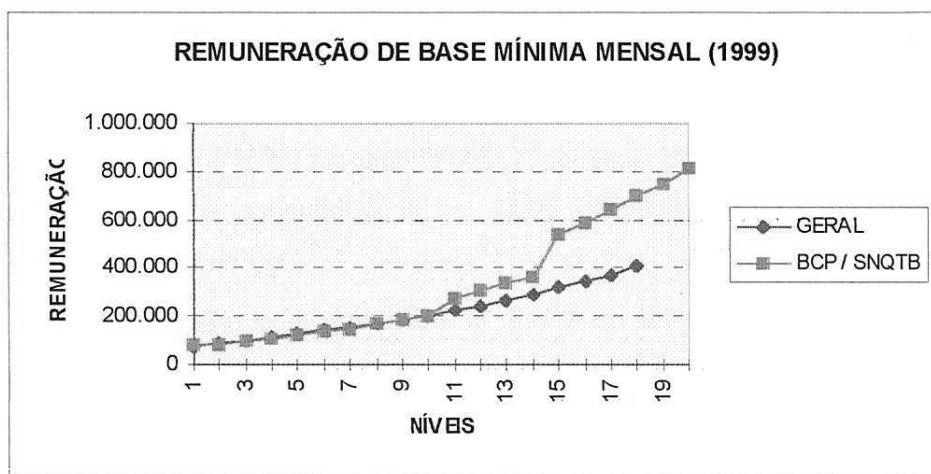


Fonte: Boletim do Trabalho e Emprego.

³⁵⁸ Vide o ponto 2 do subcapítulo 5.5.2..

O ACT 99 confirmou a situação supracitada. Além de introduzir dois níveis (19 e 20), manteve as remunerações relativamente mais elevadas no nível 1 e a partir do nível 8, inclusive³⁵⁹; aspecto que se torna particularmente relevante a partir do nível 15, inclusive³⁶⁰:

GRÁFICO Nº 17.



Fonte: Boletim do Trabalho e Emprego.

De acordo com o que acima foi exposto, constatamos a vinculação dos dirigentes empresariais a encargos financeiros superiores aos constantes do ACT geral da banca; obtendo, em contrapartida, maior margem de manobra no que concerne:

- a quantidade de trabalho a prestar pelos trabalhadores e o momento de prestação desse trabalho;

³⁵⁹ Vide nota 327. Contudo, a inclusão dos níveis 1 a 7 possibilitou a adesão do Sindicato Independente da Banca - surgido em 22 de Setembro de 1999 para representar os trabalhadores que não são quadros nem técnicos - ao presente ACT. A referida adesão foi efectuada em 29 de Fevereiro de 2000.

³⁶⁰ Enquadram-se no nível 15 o director-adjunto e o técnico de grau I. Os níveis 16 a 20 englobam apenas categorias de direcção (grupo A). Recordamos, todavia, que não se pode estabelecer uma equivalência funcional entre os ACT's. A título de exemplo, no ACT geral da banca:

- um subdirector enquadra-se no nível 13 e não no 14;
- não existe explicitada a categoria "supervisor *call center*".

- a reorganização do processo de trabalho, a reafecção dos trabalhadores e a gestão das carreiras profissionais.

§.3. complementos de remuneração.

O *subsídio de férias* diário foi fixado em 1/25 da remuneração (de base) mensal³⁶¹. Visto a duração convencionada das férias anuais corresponder a 22 dias úteis (= legal) - os restantes três dias constituem um “prémio de assiduidade”³⁶² - a falta de assiduidade devido a faltas não justificadas penaliza financeiramente o trabalhador: receberá, a título de subsídio de férias, 22/25 (88%) da remuneração (de base) mensal; *um montante inferior, portanto*. Ora, sendo o período de férias anual de 22 dias úteis, conforme disposto nos nº 1 e 2 do artigo 6º do Decreto-Lei nº 874/76 de 28 de Dezembro, o subsídio de férias não pode ser inferior à remuneração (de base) correspondente a 22 dias úteis de trabalho. Deste modo, se entendermos que a remuneração (de base) mensal representa 22 dias úteis de trabalho haverá uma contradição face ao disposto legalmente³⁶³.

Assumindo as empresas do grupo BCP as falhas de caixa não decorrentes de dolo ou negligência, extinguiu-se conseqüentemente o respectivo *acréscimo/abono para falhas*³⁶⁴.

³⁶¹ Cláusula 83ª, nº 2.

³⁶² Têm de ser assim considerados, visto o nº 1 do artigo 28º do Decreto-Lei nº 874/76 de 28 de Dezembro fixar que “As faltas, justificadas ou injustificadas, não têm qualquer efeito sobre o direito a [dias de] férias do trabalhador, ...”; salvo as situações em que as faltas determinem perda de retribuição e o trabalhador *opte* por substituí-la por perda de dias de férias. Nesta última situação, trata-se apenas de uma perda de dias de férias, *sem qualquer efeito sobre a remuneração e o subsídio de férias*. Sobre este assunto vide o parágrafo 4 do subcapítulo 3.3.2.3..

³⁶³ Suponhamos, por exemplo, que Agosto é o período de férias do trabalhador X no ano 2000. A remuneração (de base) mensal de Agosto representa precisamente 22 dias úteis de trabalho. Logo, um subsídio de férias de 22/25 desta remuneração é uma manifesta ilegalidade. Neste caso (pelo menos...), o subsídio de férias de X tem de ser igual à remuneração (de base) mensal de Agosto = 22 dias úteis de trabalho.

³⁶⁴ Sobre este assunto vide o subcapítulo 5.5.5.3..

Finalmente, foi extinto o *subsídio de turno* atribuível aos trabalhadores exercendo função de caixa, em regime de turnos, nos serviços cambiais descentralizados³⁶⁵.

§.4. compensação de despesas efectuadas em serviço.

Não foi contemplado o *subsídio de almoço* em caso de “Faltas dos trabalhadores quando em serviço do sindicato ou das comissões de trabalhadores, devidamente comprovadas por estas entidades, ...”³⁶⁶.

5.6.6. Síntese.

De acordo com o exposto no âmbito do subcapítulo 5.6., concluímos que as principais especificidades do ACT firmado entre o grupo BCP e o SNQTB, face ao conteúdo do ACT geral da banca, no que concerne a flexibilidade laboral, têm que ver com o tempo de trabalho e a funcionalidade (englobando nesta a gestão das carreiras profissionais). Estas especificidades traduziram-se num inequívoco acréscimo da flexibilidade, face ao ACT geral da banca, consubstanciado essencialmente nos seguintes aspectos jurídico-laborais: período normal de trabalho; horário normal de trabalho; trabalho extraordinário / suplementar; descanso semanal; férias; transferência do trabalhador para outro local de trabalho; gestão de carreiras profissionais.

Admitimos que a flexibilização supra não tenha sido tão violentadora da gestão global do quotidiano dos trabalhadores bancários quanto possa parecer a um observador menos atento. Não constitui, portanto, grande alteração do tipo e ritmo

³⁶⁵ Sobre este assunto vide, por exemplo, a cláusula 104^a do CCT 78.

³⁶⁶ Cláusula 104^a, n.º 4 do ACT geral da banca. Nos termos da alínea a) do número 2 do artigo 26.º do Decreto-Lei n.º 874/76 de 28 de Dezembro, conjugada com a alínea e) do número 2 do artigo 23.º do mesmo diploma legal, as faltas dadas por membros das comissões de

de trabalho vigentes à época da entrada em vigor do ACT e, desta forma, não gera rejeição significativa. A base da tese acabada de expor encontra-se no estudo efectuado pelo Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas (SBSI) / ISCTE no primeiro semestre de 1999³⁶⁷, segundo o qual, o número médio de horas de trabalho por semana declarado pelos respondentes enquadrados nas empresas abrangidas pelo presente ACT, foi o seguinte:

- Banco Comercial Português 48
- Banco Português do Atlântico 42
- ServiBanca 36.

A contrapartida oferecida pelos dirigentes empresariais do grupo BCP foi, inequivocamente, a remuneração; superior à do ACT geral da banca, tanto mais quanto mais se sobe na hierarquia. Esta situação determina objectivamente a existência, neste acordo de grupo, de um *trade-off* entre flexibilidades: do tempo de trabalho e funcional *versus* de pagamento³⁶⁸. Finalizamos salientamos que esta situação contribui significativamente para a dualidade salarial / laboral no seio da banca portuguesa.

trabalhadores (nesta qualidade) são justificadas e não determinam perda de retribuição. Contudo, o subsídio de almoço não se engloba na retribuição...

³⁶⁷ Vide Almeida *et alii* (Outubro 1999). O inquérito foi dirigido aos cerca de 34 000 sindicalizados no SBSI, tendo respondido 3 200 (aprox. 9,5%).

³⁶⁸ Seria interessante conhecer as posições adoptadas pelas partes contratantes (a vertente subjectiva, portanto), durante o processo que levou à elaboração do ACT, a respeito deste caso.

6. Configuração dos recursos humanos e relevância dos *custos com pessoal* na banca comercial.

6.1. Configuração dos recursos humanos.

6.1.1. Introdução.

Tendo presente

- as tecnologias da informação,
- a desregulamentação / privatização e o acréscimo da concorrência empresarial,
- a segmentação dos clientes numa base económica,
- o processo de concentração das empresas bancárias,

e na sequência imediata da análise do quadro convencional respeitante à flexibilidade, incorporamos no âmbito do presente subcapítulo a configuração de recursos humanos resultante destes factores, utilizando o universo empresarial referido em 4.2.3.: *quantos e quais* os trabalhadores bancários ao serviço das empresas e qual a evolução dos mesmos ao longo do tempo.

A análise visa o *grupo estratégico* globalmente considerado.

Os elementos quantitativos utilizados para a construção do presente subcapítulo foram obtidos no *Boletim Informativo* da Associação Portuguesa de Bancos (APB)¹ e, por insuficiência de dados, **não** consideram a *externização jurídica* e/ou *organizacional*: trabalho temporário e recurso a (outras) empresas de prestação de serviços bem como a prestadores de serviços individuais ("trabalhadores independentes").

Sobre os prestadores de serviços individuais, as estatísticas do (actualmente designado) Ministério do Trabalho e da Solidariedade referentes a Janeiro de 1999

¹ O *Boletim Informativo* da APB publica-se em Dezembro e Junho de cada ano, desde Junho de 1988. Os elementos da publicação de Junho respeitam ao ano imediatamente anterior. O número de Junho de 1989 contém elementos financeiros das empresas individualmente consideradas desde Dezembro de 1982.

revelam, para as actividades financeiras, que os mesmos representavam 1,35% do universo das pessoas ao serviço².

Sobre o trabalho temporário, o *Boletim Informativo* da Associação Portuguesa de Bancos (APB) referente a 1998 e 1999 informa que as empresas associadas utilizaram nesses anos, respectivamente, 437 e 672 trabalhadores temporários; não procedendo, contudo, a qualquer discriminação dos mesmos por funções, por bancos, ...³.

No âmbito da externalização, em geral, salientamos uma vez mais⁴ a criação no âmbito dos grupos financeiros de entidades que centralizam funções comuns às diferentes empresas do grupo empresarial; configurando uma situação de *outsourcing* estratégico, na acepção de Navarrete *et alii* (1996)⁵. É o caso da ServiBanca - Empresa de Prestação de Serviços, ACE, criada em 1996 no âmbito do grupo BCP. Citando o relatório e contas de 1997, esta entidade:

...abrangeu, na sua fase inicial, ...cinco áreas especializadas: Sistemas de Informação, Operações, Área Administrativa e de Aprovisionamento, Sistemas de Telemarketing e Gestão Patrimonial. ...em 1997 foi entendida a conveniência de alargar o âmbito de actuação da ServiBanca, ...procedeu-se à integração de diversas unidades orgânicas: secretaria-geral, centro corporativo, selecção e formação, auditoria, qualidade, contencioso, contabilidade, assessoria jurídica, alienação de activos.

O motivo para a centralização é explicável em termos de ganho de eficiência. Assim, reportando ao relatório e contas do BCP, referente a 1996, a ServiBanca justificou-se pois "...a obtenção dos ganhos de eficiência decorrentes das

² Vide o *Emprego Estruturado*, publicação integrada na colecção "Estatísticas" e editada pelos serviços do (actualmente designado) Ministério do Trabalho e da Solidariedade. Por actividades financeiras entende-se a categoria "intermediários financeiros, excluindo seguros e fundos de pensões".

³ Referência já efectuada no subcapítulo 5.2.3.

⁴ Referência já efectuada no subcapítulo 5.1..

⁵ Vide referência no subcapítulo 1.2.2.5..

economias de escala só é exequível se se basear na unificação de áreas comuns,
...»⁶.

Por seu turno, no âmbito do ex-grupo Mello há a referenciar a criação em 1999 de uma entidade do mesmo género: a Mello - Império Serviços Partilhados, ACE. Esta entidade visou igualmente o agrupamento de áreas operacionais comuns: património, compras e aprovisionamento, sistemas de informação. O motivo para a centralização foi, uma vez mais, a eficiência: "...racionalização de custos de estrutura, ...possibilitando importantes melhorias dos serviços prestados às áreas operacionais e uma focalização mais efectiva destas áreas nos negócios"⁷. À data da constituição esta entidade integrava "...mais de 236 colaboradores provenientes das empresas agrupadas"⁸.

Finalmente, o caso das "sociedades de *outsourcing* e de serviços auxiliares" do grupo BES, que abrangem: desenvolvimento do sistema informático; tratamento e guarda de valores e segurança privada; gestão da frota de veículos, manutenção de imóveis, economato, comunicações; prestação de cuidados médicos; limpeza, manutenção de refeitórios e cedência de pessoal em regime de trabalho temporário; recuperação de créditos vencidos; guarda de títulos; aconselhamento e assistência jurídica e fiscal; estudos financeiros e de mercado de capitais; consultoria de empresas na zona franca da Madeira. Em 1997 foi constituída a Espírito Santo - Empresa de Prestação de Serviços, ACE cujo objecto é assim definido no relatório e contas do BES respeitante a 1998:

...prestação de serviços informáticos, de aprovisionamento, de conservação e manutenção de bens móveis, de equipamentos e imóveis pertencentes aos membros agrupados; pode ainda providenciar a prestação de serviços administrativos e

⁶ As entidades agrupadas são: o BCP - Banco Comercial Português, o BPA - Banco Português do Atlântico, Banco CISF, BII - Banco de Investimento Imobiliário, CrédiBanco, companhias seguradoras do grupo BCP.

⁷ Relatórios e contas do Banco Mello respeitante a 1998.

⁸ *Ibidem*.

operacionais, acessórios e complementares à actividade desenvolvida por cada um deles⁹.

As declarações supra mostram o intuito inequívoco dos dirigentes empresariais de ajustar a actividade das empresas bancárias - e o respectivo quadro de trabalhadores - ao cerne da mesma (*core business*), externizando o restante. Este intuito condiciona a interpretação dos subcapítulos seguintes.

6.1.2. Número de agências e de trabalhadores¹⁰.

É inequívoca a subida das primeiras e a descida (menos acentuada, todavia) dos segundos¹¹:

GRÁFICO Nº 18



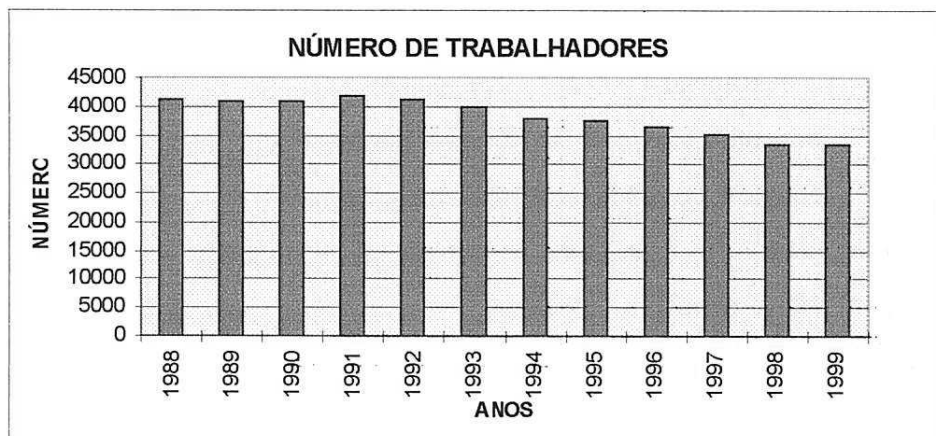
Fonte: Associação Portuguesa de Bancos.

⁹ Eram empresas agrupadas: BES - Banco Espírito Santo; BIC - Banco Internacional de Crédito; BESI - Banco Espírito Santo de Investimento.

¹⁰ Os dados sobre os trabalhadores e as agências só foram publicados pela Associação Portuguesa de Bancos a partir de 1988. Para este ponto do texto apenas foram considerados os trabalhadores e as agências existentes a Portugal. Contudo, a introdução no cálculo dos trabalhadores a exercerem a sua actividade fora do território nacional não provocaria qualquer alteração significativa: no Banco Nacional Ultramarino, o mais relevante a este respeito, os mesmos atingiram, no máximo, 9,6% do total (valor de 1997).

¹¹ A fim de facilitar, dentro do possível, a análise evolutiva, na elaboração destes dois gráficos não foi considerado o BIC - Banco Internacional de Crédito, visto defendermos que, em 1998, o mesmo já não se engloba no grupo estratégico em análise.

GRÁFICO Nº 19



Fonte: Associação Portuguesa de Bancos.

A subida continuada do número de agências confirma-as como factor de competitividade relevante na banca comercial; conforme captado por diversos autores referidos no presente trabalho¹². Relevante na perspectiva de obter massa crítica que permita uma vasta quota de mercado; ou seja, na perspectiva das estratégias dirigidas à globalidade do mercado.

Não se verifica, por enquanto, a tendência para a redução do número de balcões decorrente da implementação das tecnologias da informação¹³. Assim, de acordo com a APB: “Não obstante serem vários os analistas que tendem a considerar que caminhamos para uma situação de *overbanking*, a verdade é que os bancos

¹² Vide no subcapítulo 1.3.3.5. as seguintes referências: Kay & Reynolds (1993); Davis (1989); *Livro branco para o sistema financeiro: 1992*; Salle & Metz (Março 1998).

¹³ Vide Carmoy (1992) no subcapítulo 1.3.3.5.: o autor prevê que as tecnologias da informação reduzirão o número de agências. Segundo o *Boletim Informativo* da APB de Junho de 1992, “Portugal dispõe de uma cobertura geográfica que aponta para uma média de 3900 habitantes por balcão, valor este que se situa já abaixo da média comunitária.” (p. 25); média que evoluiu do seguinte modo: em 31/12/92 - 3300 habitantes por balcão; em 31/12/95 - 2600 habitantes por balcão; em 31/12/97 - 2409 habitantes por balcão. Finalmente, em 31/12/98 a média havia descido para 2047 habitantes por balcão. Segundo o *Boletim Informativo* da APB de Junho de 1997, “...a nível europeu o número de residentes por balcão andarà próximo dos 3850 residentes...” (p. 23).

continuam a investir na rede de vendas...”¹⁴. Contudo, confirma-se a perspectiva segundo a qual o tamanho das agências tende a reduzir-se. Assim, ainda de acordo com a APB: “Quanto ao redimensionamento dos balcões bancários, o aspecto mais importante a reter é a opção definitiva por balcões de menor dimensão, utilizando poucos recursos humanos e altamente informatizados (balcão automático)”¹⁵. No que concerne a descida do número de trabalhadores¹⁶, a mesma tem de ser analisada fraccionadamente, por tipo de trabalhador, de forma a obtermos uma percepção mais correcta da intenção estratégica dos dirigentes bancários em termos de configuração dos recursos humanos ao seu dispor. Contudo, numa primeira análise de natureza global, é inequívoca a influência do factor tecnologia nessa configuração - o que, aliás, confirma a análise de especialistas¹⁷. Continuando a citar a APB: “...não será mais possível sobreviver se se continuar a apostar em organizações de trabalho intensivo e a não utilizar as potencialidades do tratamento automático da informação que, em última instância, está na base da competitividade bancária.”¹⁸. A mesma fonte referia ainda “...a implementação de medidas tendentes à melhoria da produtividade (reestruturações internas e racionalização de métodos e processos de trabalho), com implicações na redução de efectivos...”¹⁹.

¹⁴ *Boletim Informativo* da APB de Junho de 1994, p. 20.

¹⁵ *Boletim Informativo* da APB de Junho de 1991, p. 15.

¹⁶ O máximo emprego propiciado pela banca portuguesa - não apenas no referente à amostra em análise, mas sim no total - verificou-se em 1991.

Há que atender, todavia, à externalização da actividade *stricto sensu* e das funções de apoio.

¹⁷ Vide Carmoy (*op. cit.*) e Roth & Velde (Dezembro 1991) no subcapítulo 2.2.5.1..

¹⁸ *Boletim Informativo* da APB de Junho de 1988, p. 11.

¹⁹ *Boletim Informativo* da APB de Junho de 1994, p. 8.

6.1.3. Equipamento e activo por trabalhador²⁰.

A rubrica contabilística *equipamento* engloba, em termos gerais: mobiliário, máquinas e ferramentas²¹, equipamento informático, instalações interiores²², material de transporte, equipamento de segurança²³. Para a construção do rácio *equipamento / número de trabalhadores*:

- foi considerado o equipamento líquido de amortizações, na medida em que constitui uma aproximação ao valor existente em termos funcionais;
- por idêntico motivo, foi englobado o equipamento em regime de locação financeira, mas não o equipamento em curso.

No período 1992-1999 verificou-se, inicialmente, uma clara intensificação do carácter capital-intensivo do trabalho bancário, seguida de uma tendência para a estabilização e ocorrendo, até, um ligeiro decréscimo em 1998 (proveniente do avolumar das amortizações acumuladas); o que confirma, afinal, quer o que o cidadão comum constata no seu relacionamento quotidiano com a banca quer os estudos e relatórios (por exemplo, da Associação Portuguesa de Bancos) respeitantes a esta²⁴. Graficamente, a evolução do equipamento por trabalhador assume o seguinte aspecto²⁵:

²⁰ Até 1991, inclusive, os valores respeitam à actividade desenvolvida no *território nacional*. A partir de 1992, referem-se à actividade *global*.

²¹ Por exemplo, máquinas de uso administrativo não englobáveis no equipamento informático.

²² Por exemplo, centrais telefónicas e elevadores.

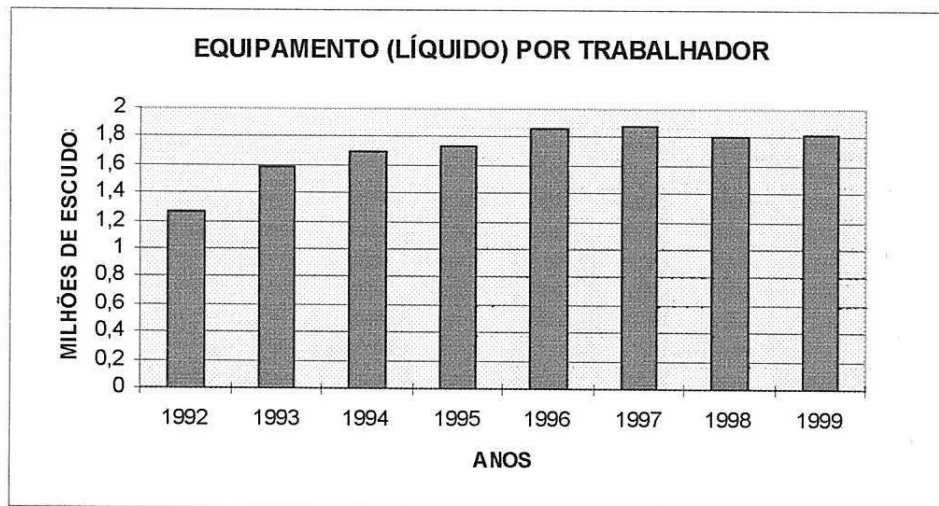
²³ Por exemplo, cofres e blindagens.

²⁴ Vide o subcapítulo 1.3.3.1..

²⁵ Devido a lacunas nos relatórios e contas no que respeita a discriminação da rubrica “equipamento”, o rácio só foi determinado para o período 1992-1999; e, mesmo assim, não englobou:

- o Banco Borges & Irmão;
- em 1992, o Banco Comercial Português (por não especificar as amortizações).

GRÁFICO Nº 20



Fonte: Associação Portuguesa de Bancos; relatórios e contas das empresas bancárias.

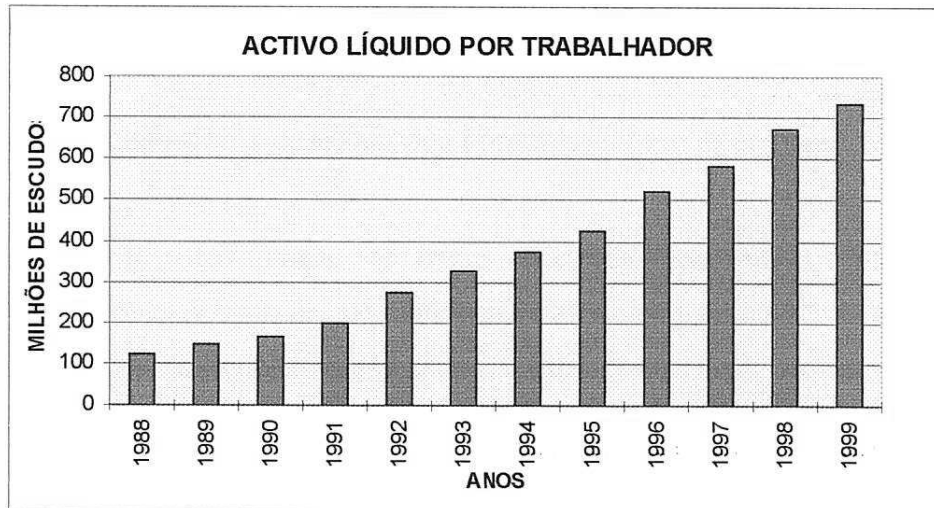
Quanto ao *activo*, o mesmo engloba as seguintes grandes rubricas: disponibilidades²⁶; aplicações²⁷; imobilizações; contas internas e de regularização²⁸. Da análise dos gráficos a seguir apresentados constata-se um aumento do rácio no período 1988-1999 e, portanto, da responsabilidade financeira dos trabalhadores bancários:

²⁶ Por exemplo, depósitos à ordem no Banco de Portugal.

²⁷ Onde pontifica o crédito concedido.

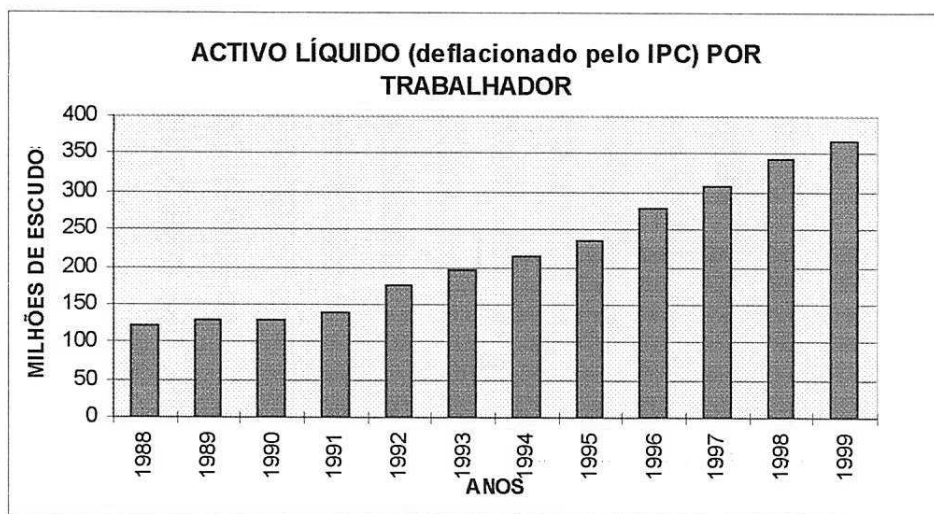
²⁸ Por exemplo, despesas ocorridas no ano e que serão custo em anos seguintes, como é o caso dos prémios de seguro pagos antecipadamente.

GRÁFICO Nº 21



Fonte: Associação Portuguesa de Bancos; relatórios e contas das empresas bancárias.

GRÁFICO Nº 22



Fonte: Associação Portuguesa de Bancos; relatórios e contas das empresas bancárias; Instituto Nacional de Estatística.

Concluindo: o aumento do carácter capital-intensivo da actividade bancária tem sido condição prévia para que o volume de negócio (Activo bancário)

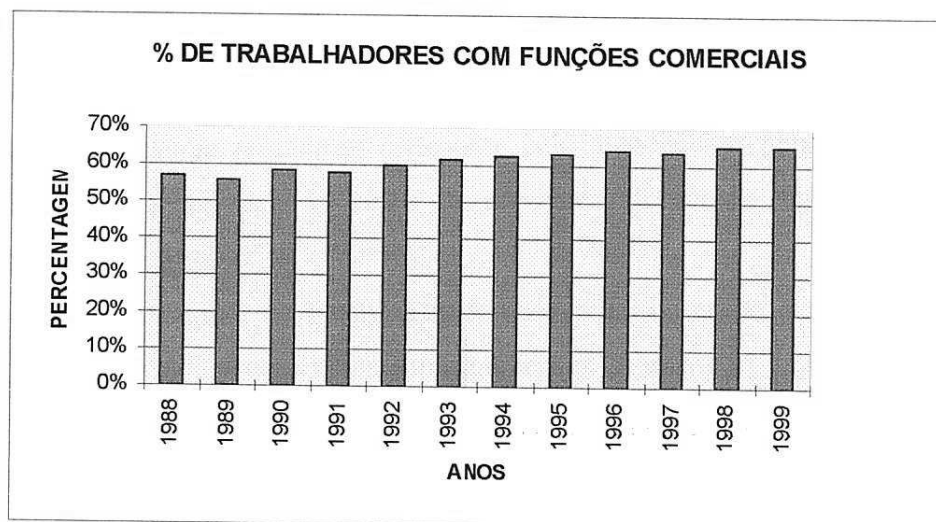
aumente sem necessidade de um correspondente aumento do número de trabalhadores²⁹.

6.1.4. Trabalhadores com funções comerciais / em agências.

Adoptando a sistematização de dados efectuada pela APB, consideramos *trabalhadores comerciais* os que se encontram afectos a agências / “balcões”.

Reportando ao universo empresarial em análise, constatamos um acréscimo da percentagem de trabalhadores com funções comerciais:

GRÁFICO Nº 23



Fonte: Associação Portuguesa de Bancos.

A baixa verificada em 1989 e 1991 (aprox. 1%), “...poderá traduzir políticas de centralização de tarefas decorrentes ainda da implementação de processos de

²⁹ Salientamos, todavia, que o aumento do Activo decorre, também, do aumento do equipamento. No entanto, o montante relativo deste não é de molde a influenciar significativamente o volume do Activo globalmente considerado. Por exemplo, o rácio equipamento / Activo revela em 1998 (valores brutos): BES = 1,2%; BNU = 1,2%; BMello = 2,1%.

racionalização de circuitos e serviços.”³⁰; ou, “...adequação da estrutura de apoio às necessidades ditadas pela forte expansão dos negócios no sector em geral e nos bancos privados em particular...”³¹. Por seu turno, o acréscimo da relevância dos trabalhadores com funções comerciais é indissociável dos seguintes factores:

- um redireccionamento estratégico consubstanciado na focalização no cliente, geral e de rendimento/património elevados - é, ao fim e ao cabo, a concentração das empresas no *core business*;
- maior dificuldade em os substituir, face aos dos serviços centrais, por:
 - equipamento/tecnologias da informação;
 - externização (trabalho temporário e entrega de funções a outras empresas³²).

Em relação ao primeiro factor supracitado, ele resulta de “...uma viragem estratégica importante ditada pelas necessidades crescentes de captação de clientes e pelas estratégias de *marketing*, orientadas pelo atendimento personalizado.”³³. Confirma uma vez mais o aumento da relevância do factor “agência” e dos trabalhadores comerciais³⁴.

Em relação ao segundo factor supracitado, conforme observou Carmoy (1992), confirma as actividades comerciais como geradoras de emprego, visto serem mais difíceis de substituir por equipamento telemático³⁵. Esta situação é relativamente mais nítida a nível do *private banking*, embora a potencialidade de geração/manutenção de postos de trabalho, em termos absolutos, seja diminuta por serem escassos os clientes abrangidos.

³⁰ *Boletim Informativo* da APB de Junho de 1990, p. 15.

³¹ *Boletim Informativo* da APB de Junho de 1992, p. 23.

³² Contudo, relembremos que de acordo com o *Boletim Informativo* da APB referente a 1998 e a 1999, os trabalhadores temporários representavam apenas, respectivamente, 0,77% e 1,11% do número total de trabalhadores bancários (vide o subcapítulo 5.2.3.).

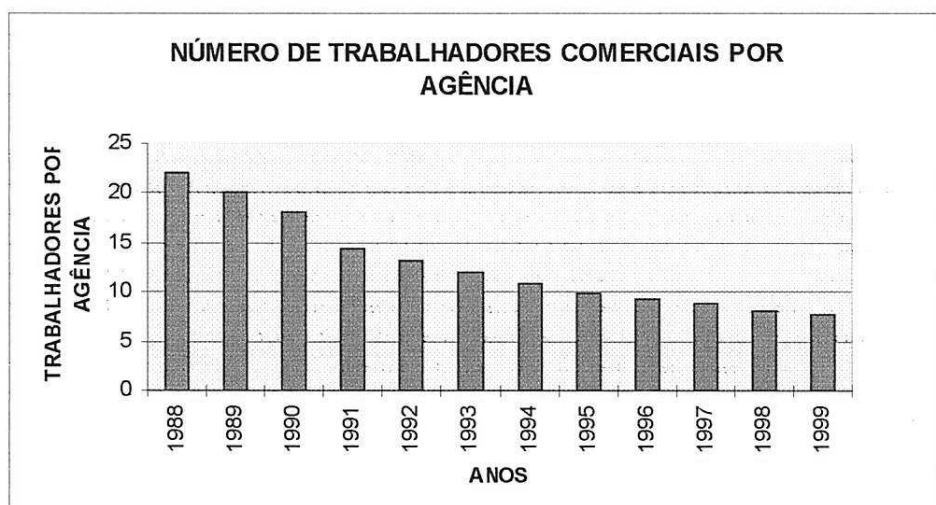
³³ *Boletim Informativo* da APB de Junho de 1993, p. 20.

³⁴ Vide Kay & Reynolds (1993) e McDonnell & Fitzgerald (1992), no subcapítulo 2.2.5.1.

³⁵ *Idem* nota anterior.

Não se verificou, contudo, um aumento do número de trabalhadores (comerciais) por agência. Bem pelo contrário: em todas as instituições constantes do universo em análise constatamos um decréscimo do número de trabalhadores por balcão o que, em termos globais, se traduz no gráfico seguinte:

GRÁFICO Nº 24



Fonte: Associação Portuguesa de Bancos.

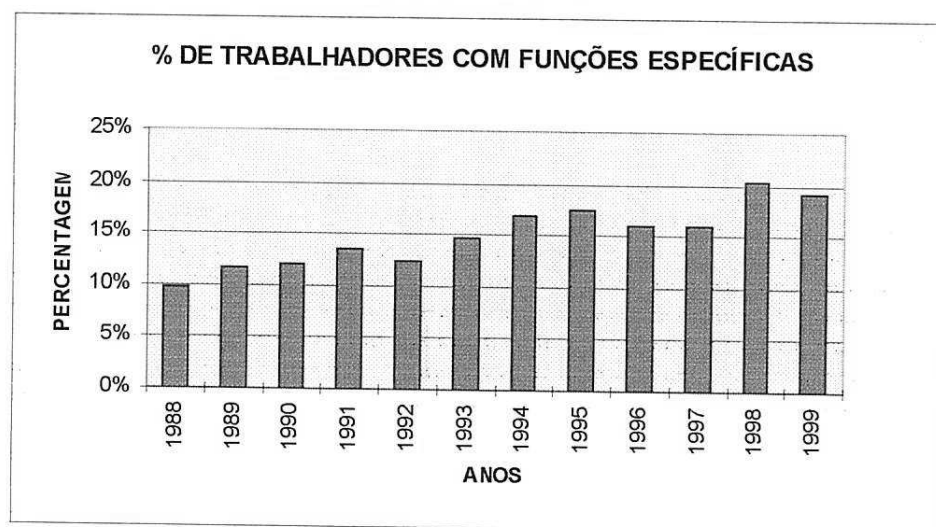
A causa desta tendência reside na substituição de trabalhadores por equipamento (telemático e, particularmente, ATM's), na externização de actividades (para outras empresas, trabalho temporário) e na centralização de funções de *back-office* previamente exercidas a nível de agência³⁶. É explícito, a este respeito, o conteúdo do relatório e contas do Banco Mello referente a 1998, citado no subcapítulo 2.2.5.1.; ou, o relatório e contas do Banco Comercial Português referente a 1998. Cumulativamente, no âmbito da agência verifica-se o agrupamento de funções de *back-office* e de *front-office* em postos de trabalho denominados *polivalentes*.

³⁶ Sobre a relevância da tecnologia vide o subcapítulo 1.3.3.4.. Sobre a relevância do trabalho temporário vide a nota 32.

6.1.5. Trabalhadores com funções específicas e com habilitações escolares de nível superior.

No que concerne os trabalhadores com funções específicas, correspondentes à categoria referida (com a mesma designação) no CCT / ACT, a evolução verificada no período 1988-1999 mostra claramente um acréscimo da relevância dos mesmos, pontualmente invertido devido a reorganizações internas no seio dos bancos em análise; concretamente, em 1992 e 1996 no BCP, e em 1999 essencialmente no conjunto BCP- BPA:

GRÁFICO Nº 25



Fonte: Associação Portuguesa de Bancos.

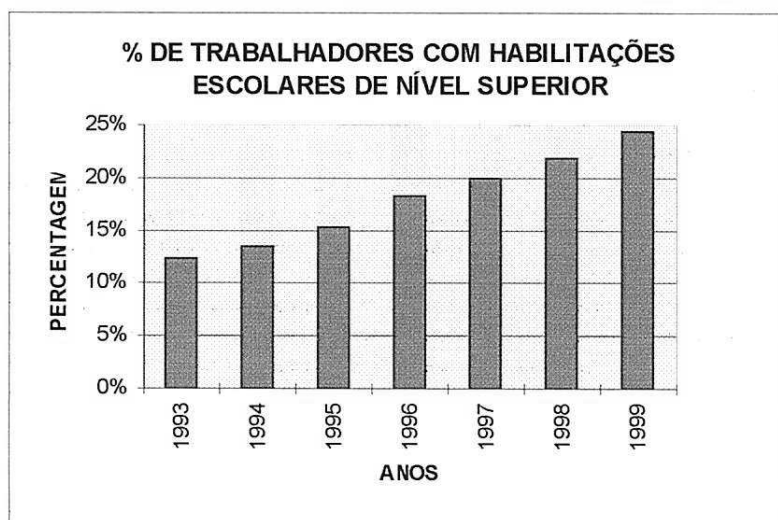
Esta evolução confirma a análise de especialistas: a crescente complexidade das funções bancárias - facto real, mesmo após o desconto de aspectos superficiais³⁷ -

³⁷ Vide a observação efectuada no subcapítulo 2.1.2.4., sobre a aparência de diferença no que concerne os produtos financeiros que proliferam no mercado.

e a introdução da telemática implicam o aumento da relevância deste tipo de trabalhadores³⁸.

Como era de prever, o acréscimo dos trabalhadores com funções específicas foi acompanhado pelo correspondente acréscimo da relevância dos trabalhadores com habilitações escolares de nível superior³⁹; aspecto facilitado pelo aumento do número de indivíduos com estas habilitações, disponíveis no mercado e dispostos, até, a ocupar postos de trabalho que não exijam, do ponto de vista técnico e funcional, tais habilitações:

GRÁFICO Nº 26



Fonte: Associação Portuguesa de Bancos.

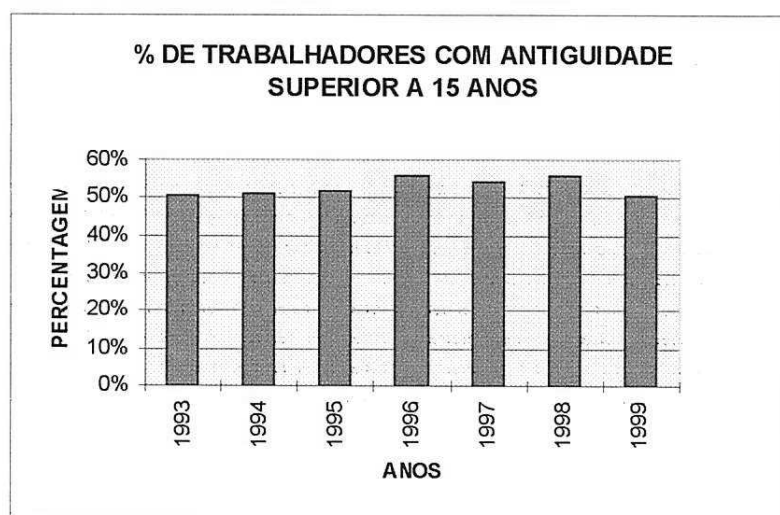
³⁸ Vide Kay & Reynolds (1993) em 2.2.5.1..

³⁹ O *Boletim Informativo* da APB, nas suas edições de Junho de 1999 e Junho de 2000, referiu precisamente que entre os trabalhadores com funções específicas se encontrava a maior percentagem dos trabalhadores com habilitações escolares de nível superior. Contudo, não estamos perante elementos suficientes para concluir pela prevalência da tese *optimista* de relacionamento entre tecnologia e qualificação, segundo a qual a tecnologia constitui factor de qualificação dos recursos humanos (vide, a este respeito, o subcapítulo 2.2.2.2.).

6.1.6. Trabalhadores com antiguidade na banca superior a 15 anos.

Apesar da significativa influência das reformas antecipadas - O *Boletim Informativo* da APB faz especial referência às mesmas e indica-as, até, como sendo a principal fonte de redução de trabalhadores⁴⁰ - os recursos humanos com antiguidade na banca superior a 15 anos só manifestaram um claro decréscimo percentual em 1999:

GRÁFICO Nº 27



Fonte: Associação Portuguesa de Bancos.

⁴⁰ “A política de redução dos recursos humanos, de cariz social obviamente delicado, tem sido bastante suave e implementada fundamentalmente através de reformas antecipadas.” (*Boletim Informativo* da APB de Junho de 1994, p. 18).

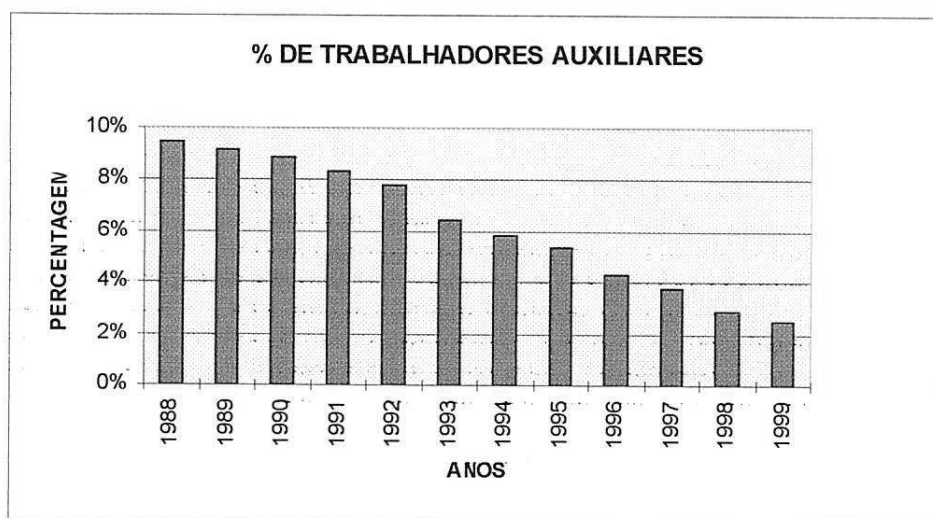
“Na vertente financeira deste processo de reestruturação [redução de trabalhadores] dos meios humanos, salienta-se o esforço que é exigido às instituições em matéria de pensões de reforma:...” (*Boletim Informativo* da APB de Junho de 1995, p. 21 e *Boletim Informativo* da APB de 1996, p. 25).

“A redução do número de empregados verificou-se no contingente afecto à actividade doméstica, tendo a redução verificada, com recurso na maior parte dos casos a reformas antecipadas, atingido 1166 trabalhadores.” (*Boletim Informativo* da APB de Junho de 1999, p. 20).

6.1.7. Trabalhadores auxiliares e com funções administrativas.

Em relação aos primeiros, constituídos pelos trabalhadores englobados nos grupos II, III e IV do CCT/ACT sem funções de enquadramento, a redução é drástica:

GRÁFICO Nº 28



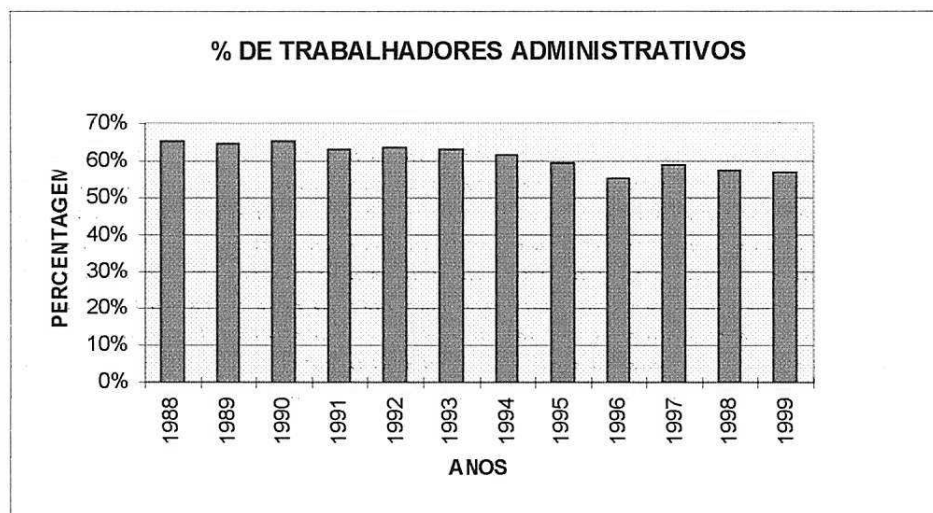
Fonte: Associação Portuguesa de Bancos.

Mantendo-se as necessidades a satisfazer por este tipo de trabalhadores e não se verificando evolução tecnológica com impacto significativo em termos de poupança de mão-de-obra, da evolução supra constatamos a externalização deste tipo de actividades, procurando aproveitar as vantagens inerentes⁴¹.

Finalmente, os administrativos, constituídos pelos trabalhadores englobados no grupo I do CCT/ACT sem funções específicas ou de enquadramento, verificaram igualmente um decréscimo:

⁴¹ Vide Kay & Reynolds (1993) no subapítulo 2.2.5.1.. Sobre as vantagens, salientamos a referência de Liemt (1992) - embora num contexto diferente - quanto ao recurso à externalização a fim de aproveitar (e gerar) situações de dualidade salarial (vide referência no subcapítulo 1.2.2.6.).

GRÁFICO Nº 29



Fonte: Associação Portuguesa de Bancos.

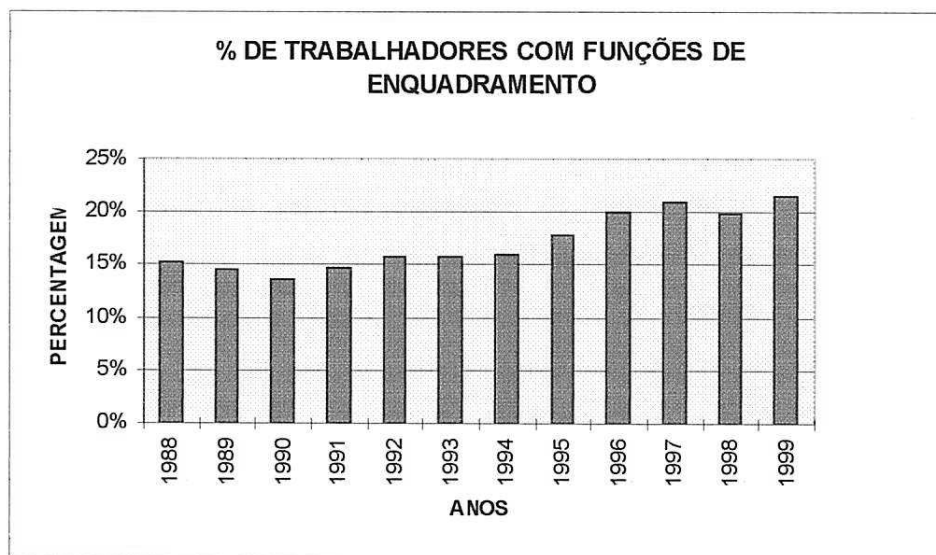
Ou seja, constatamos a perda de relevância do tradicional empregado bancário (“de carteira”) a favor da categoria “específicos”, reforçando a tese acima exposta segundo a qual o acréscimo da complexidade das funções bancárias e a introdução da telemática constituem factores de redução percentual do típico trabalhador bancário dos serviços centrais (“de carteira”). Tal como no caso anterior - funções auxiliares - também este facto confirma uma tendência generalizada a nível da banca⁴².

6.1.8. Chefias.

Correspondem aos trabalhadores com funções de enquadramento referidas no CCT/ACT. Como se pode constatar pelo gráfico abaixo, após um período inicial de relativa estabilidade a sua percentagem aumentou claramente a partir de 1995:

⁴² Vide Kay & Reynolds (1993).

GRÁFICO Nº 30



Fonte: Associação Portuguesa de Bancos.

O aumento da relevância deste tipo de trabalhador é indissociável de uma intenção de reforço do controlo interno, característica fundamental de uma estratégia de liderança no custo total, conforme Porter (1980)⁴³. Efectivamente, de acordo com este autor, uma estratégia de liderança no custo total requer determinadas competências laborais e características em termos de estrutura e funcionamento organizacional - precisamente para permitir tal liderança - entre as quais salientamos: a intensa supervisão dos trabalhadores; controlo apertado dos custos; frequentes e detalhados relatórios de controlo. Ora, estas competências e características podem sintetizar-se numa expressão - controlo interno - intimamente associada às funções de enquadramento / chefia; não ignorando, todavia, as possibilidades abertas pelas novas tecnologias da informação para que tal controlo se exerça de forma acrescida sem o correspondente acréscimo dos trabalhadores a ele afectos, conforme referido por Braverman (1977)⁴⁴.

⁴³ Vide *op. cit.*, p. 40.

⁴⁴ Vide, a este respeito, o subcapítulo 2.2.2.2..

6.2. Relevância dos *custos com pessoal*.

A busca por parte dos dirigentes empresariais - na banca como em qualquer outro ramo da actividade económica - de maior flexibilidade na gestão dos recursos humanos integra-se no esforço incessante de maximização da rendibilidade financeira empresarial; restringido apenas pela necessidade de manter a coesão interna das empresas e, portanto, pela necessidade de atender aos interesses de diferentes grupos estratégicos do meio ambiente interno e externo com influência sobre as mesmas (accionistas, trabalhadores, clientes e consumidores finais, poder político, ...), dotados de sistemas de valores dissemelhantes e de diferente poder⁴⁵. Nestes termos, justifica-se dar continuidade à análise pretérita abordando a evolução - absoluta e relativa - das remunerações e dos custos com pessoal.

À semelhança do efectuado no subcapítulo anterior, a análise visa o *grupo estratégico* globalmente considerado.

Os elementos quantitativos utilizados para a construção do presente subcapítulo foram extraídos do *Boletim Informativo* da Associação Portuguesa de Bancos (APB).

Partindo do geral para o particular, entendemos por “custo” a medida monetária do consumo de bens e serviços necessários para a produção de outros bens e serviços.

No universo dos custos da actividade bancária distinguimos os *operacionais* e os *financeiros*.

Conforme definido por Barata (1993, p. 321), os *custos operacionais* consubstanciam-se nos “encargos necessários para manipular quantidades de

⁴⁵ Ao fim e ao cabo, está em causa a *eficácia organizacional*: alcançar metas específicas; fixadas pelos dirigentes empresariais, tendo em conta a necessidade de manter a organização coesa internamente; e, portanto, a necessidade de atender aos interesses de diferentes grupos estratégicos com influência sobre a empresa, dotados de diferentes sistemas de valores e diferente poder.

capitais bancários, quer dizer, o custo não financeiro das operações bancárias”. Nestes custos incluem-se as amortizações e as provisões.

A íntima associação dos custos operacionais à movimentação de contas de depósito e de empréstimos justifica, até, que alguns autores definam a *produção bancária* através das contas de depósitos e de empréstimos, com base no raciocínio seguinte:

1. se um custo surge como consequência de um processo de produção;
2. se estes custos se associam intimamente à movimentação de contas de depósito e de empréstimos;
3. logo, a produção mede-se pelo número de contas de depósito e de empréstimos.

Reportando ao Plano de Contas do Sistema Bancário (PCSB)⁴⁶, os custos operacionais são constituídos pelas seguintes rubricas (segue-se o número de código das mesmas):

- *custos com o pessoal* (73);
- fornecimentos e serviços de terceiros (74);
- amortizações do exercício (78);
- provisões do exercício (79).

Por sua vez, designaremos por *custos financeiros* os que se encontram associados ao *produto bancário de exploração* (segue-se o número de código dos mesmos, segundo o PCSB):

- juros e custos equiparados (70);
- comissões (71);
- prejuízos de operações financeiras (72);
- impostos (76), donde se exclui o imposto sobre o rendimento do exercício;
- outros custos e prejuízos (de exploração) (77); onde se incluem, por exemplo, as quotizações e os donativos.

⁴⁶ Aprovado pelo Decreto-Lei nº 91/90 de 17 de Março.

Transitando para os “proveitos”, consideramo-los representados pelos bens / serviços produzidos e por outros rendimentos acessórios obtidos (por exemplo, subsídios).

Reportando novamente ao Plano de Contas do Sistema Bancário (PCSB), os proveitos bancários são constituídos pelas seguintes rubricas (segue-se o número de código das mesmas):

- juros e proveitos equiparados (80);
- rendimento de títulos (81);
- comissões (82);
- lucros em operações financeiras (83);
- reposição e anulação de provisões (84);
- outros proveitos e lucros (89), onde se incluem os rendimentos de imóveis, as remunerações pelo exercício de cargos sociais, o reembolso de despesas efectuadas ao serviço dos clientes e as mais-valias em bens em regime de locação financeira.

A conta 73 - *custos com pessoal*, utilizada para elaborar os rácios constantes do presente subcapítulo, é definida no Plano de Contas para o Sistema Bancário (PCSB)⁴⁷ com a seguinte abrangência⁴⁸:

- remunerações dos órgãos de gestão e de fiscalização⁴⁹;
- remunerações dos empregados;
- encargos sociais obrigatórios e facultativos;

⁴⁷ No anterior PCSB - aprovado pelo Decreto-Lei nº 455/78 de 30 de Dezembro - a conta tinha o número 71 e a mesma designação.

⁴⁸ Salientamos que eventuais participações nos lucros não são contempladas nesta conta.

⁴⁹ São frequentes os relatórios e contas que **não** autonomizam os custos com pessoal - nomeadamente os encargos sociais - respeitantes aos órgãos de gestão e fiscalização. Contudo, o seu montante é muito pequeno no cômputo global, como podemos verificar por estes dois exemplos: em 1992, no BFB, e em 1997, no BPSM, as remunerações afectas a estes órgãos representavam, respectivamente, 0,85% e 1,6% dos custos totais com o pessoal. Como tal, englobar estes custos não fere (pelo menos, significativamente) a coerência deste trabalho.

- uma rubrica de carácter residual, denominada *outros custos com pessoal*, onde se englobam, por exemplo, as indemnizações contratuais.

Por seu turno, as *remunerações* constituem rubricas de custo que, no actual PCSB, são representadas pelas contas:

- 730 - remunerações dos órgãos de gestão e de fiscalização (mensais, subsídios e uma rubrica residual denominada *outras*);
- 731 - remunerações dos empregados:
 - 7310 - mensal (de base; diuturnidades; isenção de horário; acréscimos a título de falhas e de cobrança; uma rubrica residual denominada *outras*);
 - 7311 - adicionais (trabalhos nocturno, extraordinário e em dias de descanso; subsídios; prémio de antiguidade; uma rubrica residual denominada *outras*).

Salientamos que os custos decorrentes do recurso à *externização jurídica* e/ou *organizacional* - trabalho temporário e recurso a (outras) empresas de prestação de serviços bem como a prestadores de serviços individuais - **não** são considerados na conta 73 - *custos com pessoal*. Este facto condiciona a interpretação do texto que se segue.

À partida, enquadrando os custos com o pessoal bancário no âmbito da economia portuguesa, salientamos que as estatísticas do (actualmente designado) Ministério do Trabalho e da Solidariedade vêm revelando, para as actividades financeiras, valores bastante superiores à média em relação aos seguintes indicadores⁵⁰:

- salário (médio mensal) base;
- salário (médio anual) directo⁵¹;

⁵⁰ Vide o *Balanço Social* e os *Quadros de Pessoal*, publicações integradas na colecção “Estatísticas” e editadas pelos serviços do (actualmente designado) Ministério do Trabalho e da Solidariedade.

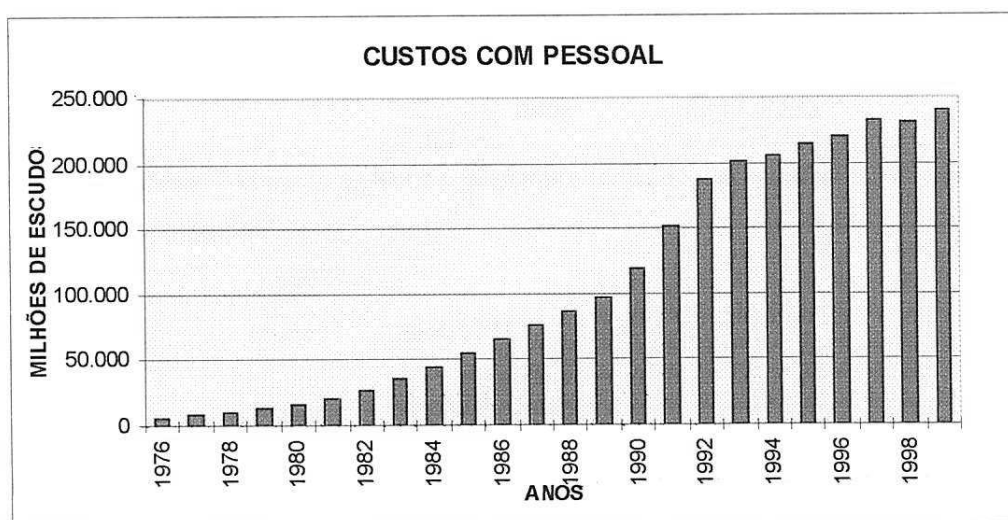
Infelizmente, devido à agregação dos dados e a alterações na metodologia de elaboração destas estatísticas, a precisão da análise e a comparabilidade dos dados ao longo dos anos resulta prejudicada.

⁵¹ Salário directo = salário base + subsídios e prémios regulares.

- ganho (médio anual)⁵²;
- custo (anual) por trabalhador⁵³.

Reportando ao universo empresarial em análise e à globalidade do período considerado constatamos um acréscimo dos custos com pessoal e das remunerações, quer em termos nominais quer em termos reais⁵⁴:

GRÁFICO Nº 31



Fonte: Associação Portuguesa de Bancos; relatórios e contas das empresas bancárias.

⁵² Ganho = salário directo + subsídios e prémios irregulares + pagamento em géneros.

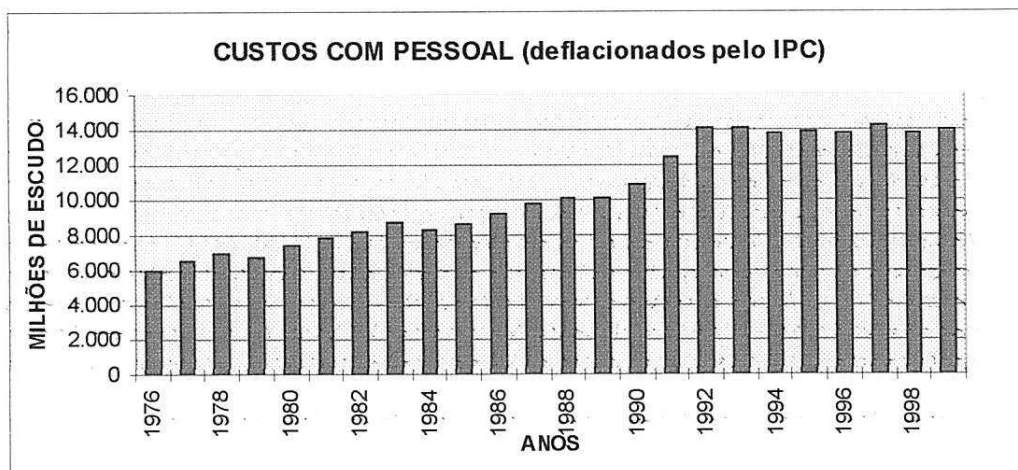
⁵³ Custo = ganho + encargos legais, convencionais e facultativos + outros custos de carácter social + custos com a formação profissional + outros custos com pessoal.

⁵⁴ Cuidados a ter na análise dos gráficos:

- até 1991, inclusive, os valores respeitam à actividade desenvolvida no *território nacional*; a partir de 1992, referem-se à actividade *global* (vide, a este respeito, a nota 10);
- em 1986 surgiram três novas empresas - o Banco Comercial Português, o Banco Internacional de Crédito e o Banco de Comércio e Indústria; contudo, **excluimos dos gráficos o Banco Internacional de Crédito pelas razões já expostas na nota 11**;
- no que concerne os gráficos respeitantes às remunerações, em 1992 não foi considerado o valor referente ao Banco Comercial Português visto os elementos contabilísticos publicados não o discriminarem.

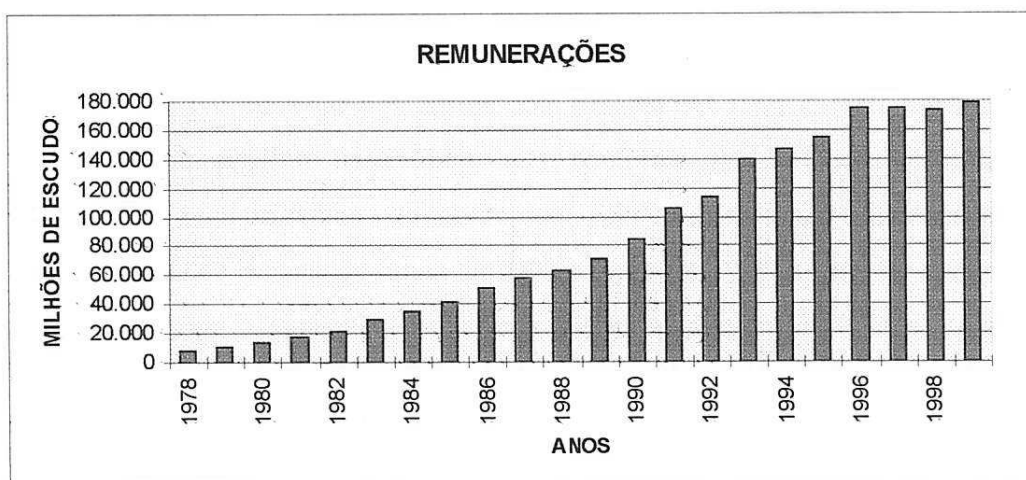
Os gráficos respeitantes às remunerações iniciam-se em 1978 pois só neste ano as mesmas começaram a ser discriminadas.

GRÁFICO Nº 32



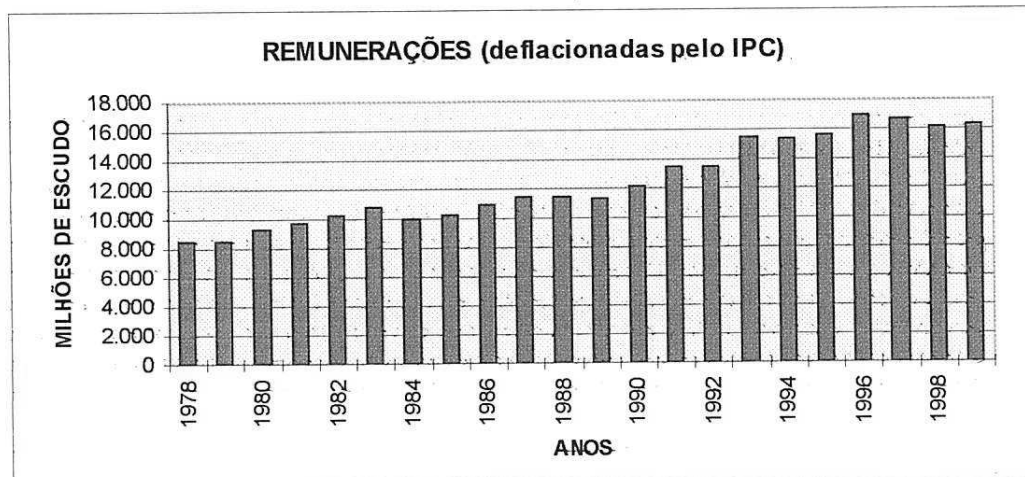
Fonte: Associação Portuguesa de Bancos; relatórios e contas das empresas bancárias; Instituto Nacional de Estatística.

GRÁFICO Nº 33



Fonte: Associação Portuguesa de Bancos; relatórios e contas das empresas bancárias.

GRÁFICO Nº 34



Fonte: Associação Portuguesa de Bancos; relatórios e contas das empresas bancárias; Instituto Nacional de Estatística.

No que concerne os gráficos representativos dos **valores em termos reais**, salientamos os seguintes aspectos:

- o significativo aumento dos custos com pessoal em 1991 e 1992 (apesar das ressalvas ao aumento neste último ano, conforme nota 54), acompanhando a tendência geral do sector - de acordo com o *Boletim Informativo* da Associação Portuguesa de Bancos de Junho de 1992 e Junho de 1993, a nível da *totalidade das empresas* o aumento (em termos nominais) dos custos com pessoal em 1991 foi de 24,2% e em 1992 de 21,2%; o que constituiu um acréscimo relativamente elevado visto as taxas de inflação terem sido substancialmente inferiores às da primeira década (1976-1985);
- o decréscimo dos custos com pessoal em 1979, 1984 (neste ano, também das remunerações) e 1994, anos caracterizados por má situação económica, da qual resultou um impacto negativo generalizado nos rendimentos do trabalho⁵⁵;

⁵⁵ Os dois primeiros anos enquadram-se em períodos condicionados pela intervenção do Fundo Monetário Internacional.

- estabilização dos custos com pessoal no cômputo global do período 1992-1999⁵⁶;
- o decréscimo dos custos com pessoal em 1998 e das remunerações, em 1997-1998; *inclusive em termos nominais* (só 1998), casos únicos ao longo de todo o período em análise.

A evolução dos custos com pessoal e das remunerações torna-se mais significativa quando analisada por reporte ao *custo total de exploração*, o qual compreende:

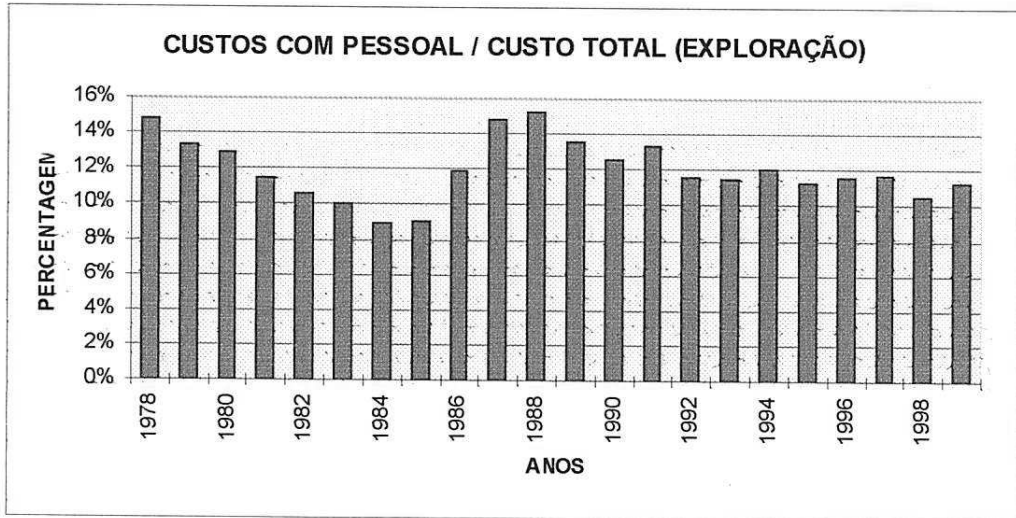
- juros e custos equiparados;
- comissões;
- prejuízos em operações financeiras;
- gastos gerais administrativos (onde se incluem os custos com pessoal);
- amortizações e provisões;
- impostos, exceptuando os relacionados com lucros obtidos;
- uma rubrica residual onde se incluem, por exemplo, as quotizações e os donativos.

A relação informa-nos, quer sobre a relevância média das rubricas *remunerações e custos com pessoal* quer sobre a evolução anual e cumulativa dessa mesma relevância. Graficamente⁵⁷:

⁵⁶ Média em termos reais (milhões de escudos): 1992-99 = 13972; 1993-99 = 13947; 1994-99 = 13912; 1995-99 = 13940; 1996-99 = 13956; 1997-99 = 13999; 1998-1999: 13892.

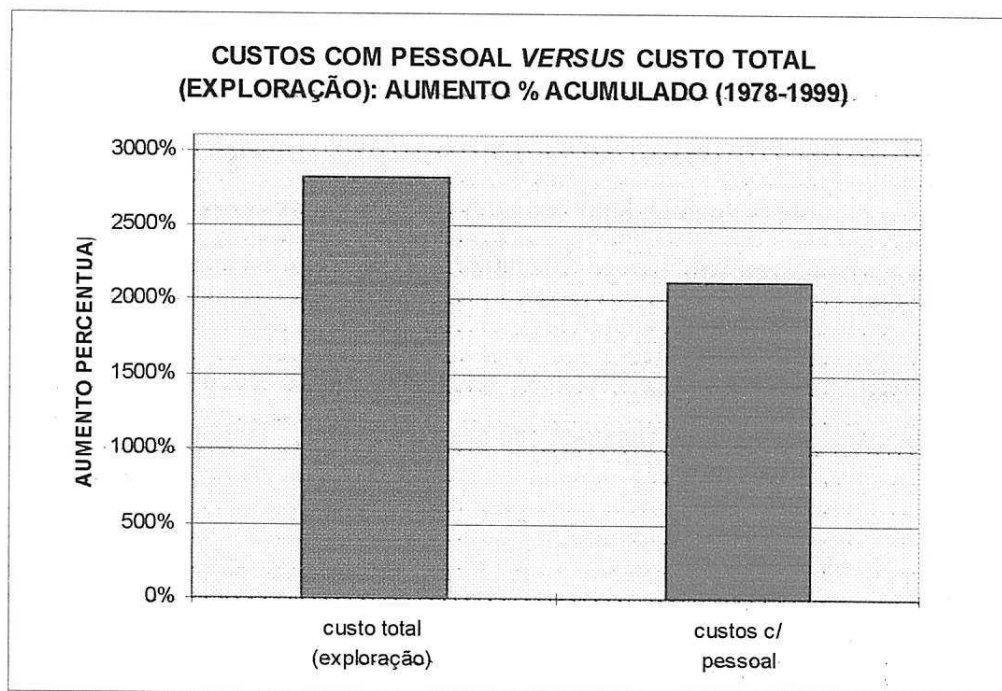
⁵⁷ O período em análise inicia-se sempre em 1978 pois só neste ano - obedecendo ao disposto no PCSB - as contas começaram a discriminar os custos e proveitos de exploração.

GRÁFICO Nº 35



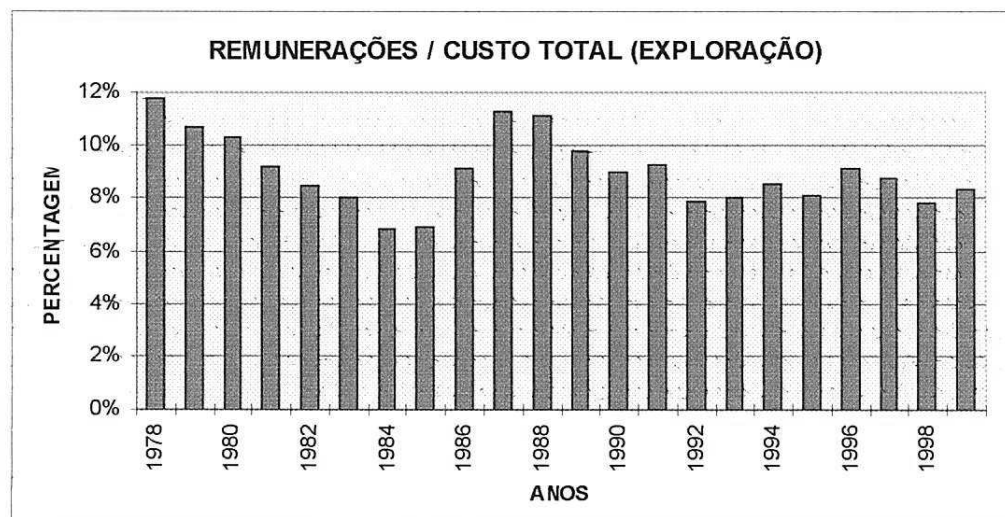
Fonte: Associação Portuguesa de Bancos; relatórios e contas das empresas bancárias.

GRÁFICO Nº 36



Fonte: Associação Portuguesa de Bancos; relatórios e contas das empresas bancárias.

GRÁFICO Nº 37



Fonte: Associação Portuguesa de Bancos; relatórios e contas das empresas bancárias.

Em termos de evolução anual, constatamos:

- a redução continuada no período 1979-1984;
- o aumento no período 1985-1988 (1987, para as remunerações) - em que a conjuntura económica (externa e interna) foi favorável⁵⁸ - especialmente em 1986-1987, devido ao decréscimo do custo total de exploração;
- uma outra redução, no período 1989-1992, apesar dos significativos aumentos reais em 1991-1992;
- a estabilização do rácio *custos com pessoal / custo total de exploração* no período 1992-1997⁵⁹; embora o peso das remunerações tenha aumentado⁶⁰;

⁵⁸ Em 1985-1986 baixou o preço do petróleo e de outros produtos de base, bem como as taxas de juro internacionais e a cotação do dólar dos EUA. Em 1987-1988 verificou-se uma franca retoma do comércio internacional, favorável às exportações nacionais. Verificou-se, cumulativamente, um aumento generalizado dos salários reais dos portugueses.

⁵⁹ Média: 1988-97 = 12,4%; 1989-97 = 12,1%; 1990-97 = 11,9%; 1991-97 = 11,8%; 1992-97 = 11,6%; 1993-97 = 11,6%; 1994-97 = 11,6%; 1995-97 = 11,5%; 1996-97 = 11,6%.

⁶⁰ Média relativa ao rácio *remunerações / custo total (exploração)*: 1992-97 = 8,4%; 1993-97 = 8,5%; 1994-97 = 8,6%; 1995-97 = 8,7%; 1996-97 = 9,0%.

- um decréscimo de ambos os rácios em 1998, mais significativo no que respeita ao rácio *custos com pessoal / custo total de exploração*; insuficientemente compensado - face aos valores passados - em 1999.

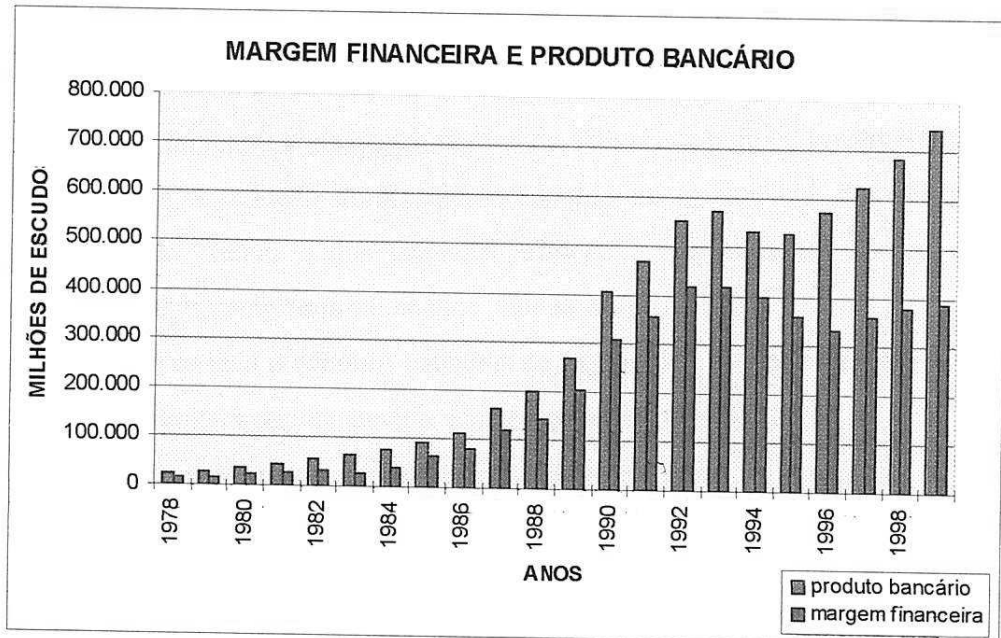
A relação entre os custos com pessoal e o negócio bancário é representada pelo rácio *custos com pessoal / produto bancário de exploração*. Este último representa a diferença entre os proveitos de exploração e o somatório dos *custos financeiros*, obtida do seguinte modo: (juros e proveitos equiparados + rendimento de títulos + comissões + lucros em operações financeiras + outros proveitos de exploração, rubrica residual onde se inclui, por exemplo, o rendimento de imóveis) - (juros e custos equiparados + comissões + prejuízos em operações financeiras + impostos, exceptuando os relacionados com lucros obtidos + outros custos de exploração, rubrica residual onde se incluem, por exemplo, as quotizações e os donativos). O produto bancário tem sido maioritariamente formado pela *margem financeira - juros e proveitos equiparados menos juros e custos equiparados* - como se pode constatar a nível do universo empresarial em análise pelos gráficos seguintes⁶¹:

⁶¹ Vide, igualmente, a evolução percentual anual no ANEXO I.

Pelos motivos expostos na nota 54:

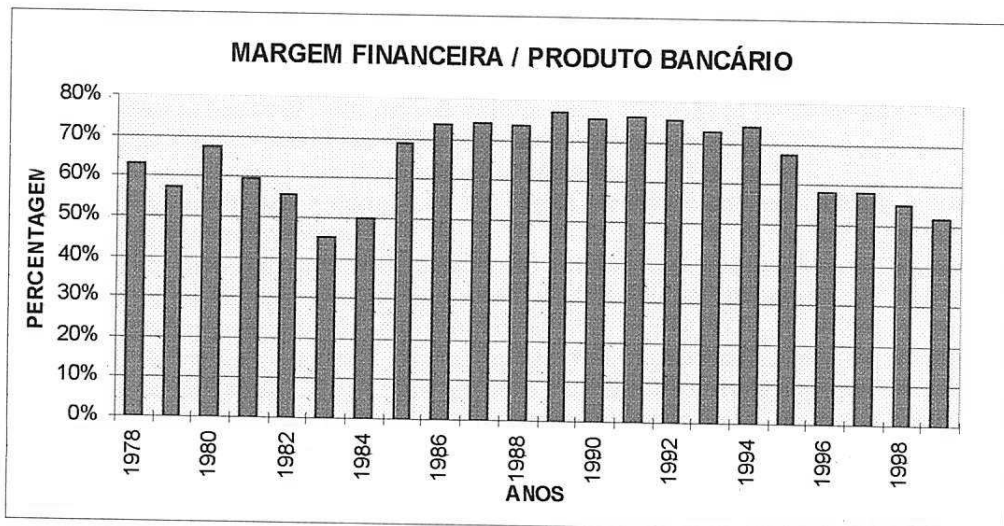
- no que concerne o gráfico relativo à evolução anual dos valores, os anos 1986 e 1992 não são comparáveis com os imediatamente anteriores;
- o gráfico relativo à evolução anual dos valores exclui o Banco Internacional de Crédito;
- deve ser analisado com a devida precaução o gráfico representativo da evolução percentual anual.

GRÁFICO Nº 38



Fonte: Associação Portuguesa de Bancos; relatórios e contas das empresas bancárias.

GRÁFICO Nº 39



Fonte: Associação Portuguesa de Bancos; relatórios e contas das empresas bancárias.

Apenas em 1983 e 1984 a margem financeira representou (pouco) menos de 50% do produto bancário; o que decorreu, simultaneamente, do acréscimo das taxas activas na perspectiva de restringir o crédito⁶² e do acréscimo das taxas passivas na perspectiva de fomentar a poupança dentro do País. Esta política governamental⁶³ levou, inclusive, à redução do Resultado Líquido do Exercício e dos rácios de rendibilidade do Activo e dos Capitais Próprios⁶⁴, nos anos em apreço e no cômputo global das empresas em análise, face ao valor de 1982⁶⁵.

No período em análise o produto bancário de exploração só decresceu em 1994 e em 1995 (vide gráfico supra), devido aos seguintes factores⁶⁶:

- dificuldades sentidas pela economia portuguesa, em geral;
- turbulência nos mercados cambial, monetário e financeiro e consequente necessidade de constituir provisões para atender a depreciação em aplicações financeiras;
- encargos decorrentes de aspectos regulamentares (Fundo de Garantia de Depósitos);

⁶² Para as empresas bancárias, esta medida implica que o efeito-preço (taxas de juro superiores) acaba por ser anulado pelo efeito-volume (menor crédito concedido).

⁶³ Integrada no acordo com o Fundo Monetário Internacional.

⁶⁴ Vulgarizados também sob a designação, em inglês, de *return on assets* (ROA) e *return on equity* (ROE), respectivamente.

Do ponto de vista dos accionistas, o resultado que interessa é o líquido ou, até, apenas o distribuído (dividendos). Consequentemente, a rendibilidade relevante é a dos capitais próprios: Resultado líquido / Capitais próprios.

Do ponto de vista da eficiência da empresa ou seja, da sua capacidade de remunerar os capitais nela investidos, sejam estes próprios ou alheios, o resultado que interessa é o operacional e a rendibilidade relevante é a do investimento total: Resultado operacional / Capitais próprios e alheios (= activo = investimento total).

⁶⁵ Em 1983 a margem financeira decresceu: passou de 31940 milhões de escudos em 1982 para 29319 milhões de escudos em 1983. Em 1984, todavia, subiu para 37867 milhões de escudos. O Resultado Líquido do Exercício, por seu turno, passou de 3784 milhões de escudos em 1982 para 2644 milhões de escudos em 1983 e, em 1984, subiu ligeiramente, atingindo os 2735 milhões de escudos. O ROA e o ROE tiveram a seguinte evolução, respectivamente: 1982 = 0,23% e 11,03%; 1983 = 0,13% e 6,68%; 1984 = 0,11% e 5,95% (vide ANEXO II).

⁶⁶ Conforme *Boletim Informativo* da Associação Portuguesa de Bancos de Junho de 1995 e Junho de 1996.

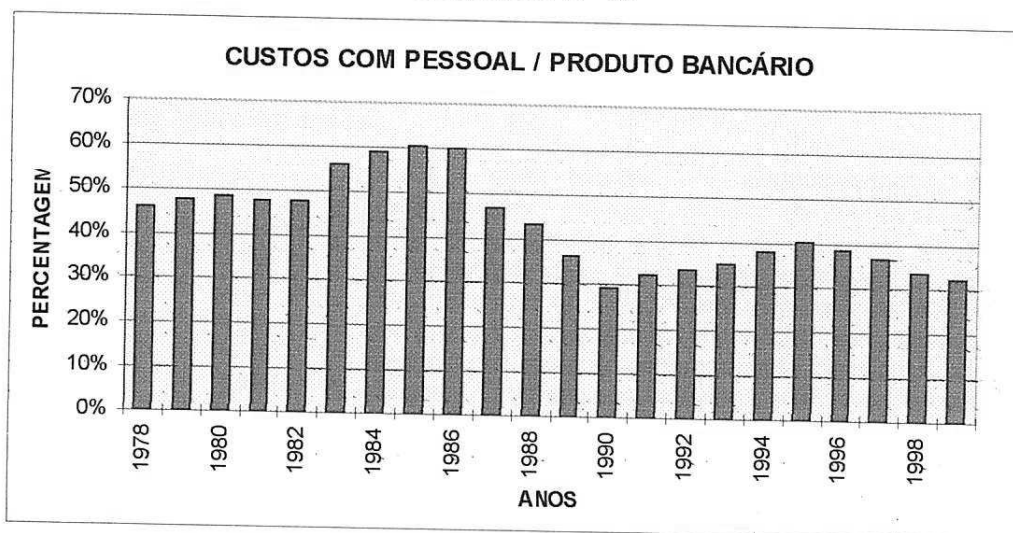
- menos-valias em títulos da dívida pública de taxa fixa, resultantes do aumento das taxas de juro;
- forte concorrência no sector.

O Resultado Líquido do Exercício decresceu igualmente em 1994 e 1995, acarretando o decréscimo da rentabilidade do Activo (ROA) e dos Capitais Próprios (ROE)⁶⁷; por conseguinte, afectando negativamente a competitividade do universo considerado.

Em 1995 e nos anos subsequentes verificou-se uma firme tendência para a diminuição do rácio *margem financeira / produto bancário*, claramente demonstrativa da perda gradual do peso da intermediação financeira no cômputo global do negócio bancário; e confirmando, desta forma, as abordagens teóricas citadas na 1ª Parte.

Analisando os rácios *custos com pessoal / produto bancário de exploração* e *remunerações / produto bancário de exploração*, constatamos um nítido recuo, no cômputo global do período em apreço, da relevância de ambas as relações:

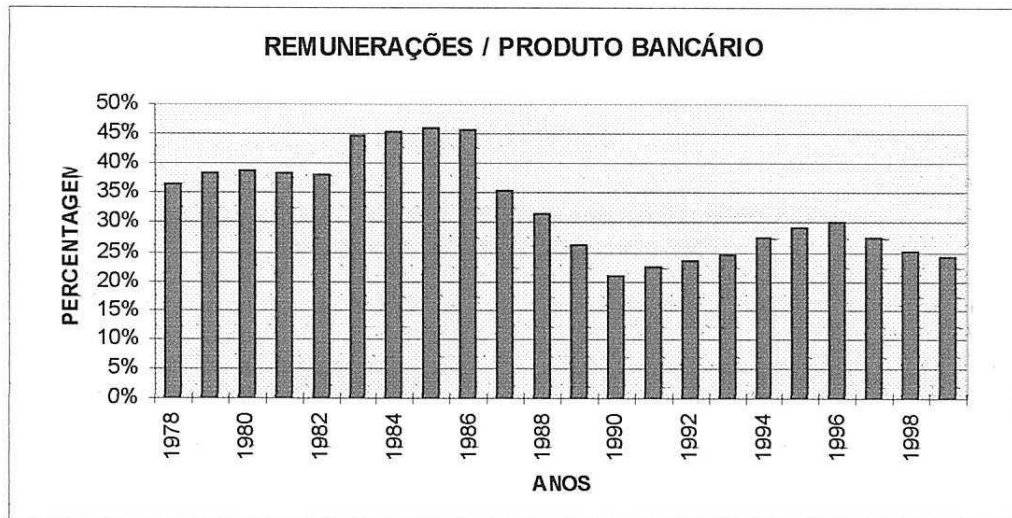
GRÁFICO Nº 40



Fonte: Associação Portuguesa de Bancos; relatórios e contas das empresas bancárias.

⁶⁷ O ROA e o ROE tiveram a seguinte evolução, respectivamente: 1993 = 0,73% e 11,10%; 1994 = 0,55% e 8,90%; 1995 = 0,46% e 8,00% (vide ANEXO II).

GRÁFICO Nº 41



Fonte: Associação Portuguesa de Bancos; relatórios e contas das empresas bancárias.

O aumento da relevância dos custos com pessoal e das remunerações no período 1983-1985 decorreu dos fracos acréscimos do produto bancário neste período - face aos referidos custos com pessoal⁶⁸ - os quais, por seu turno, resultaram genericamente das condições económicas e financeiras em que desenvolveram a sua actividade, já referidas no presente subcapítulo. Citando um expressivo texto publicado na época em análise:

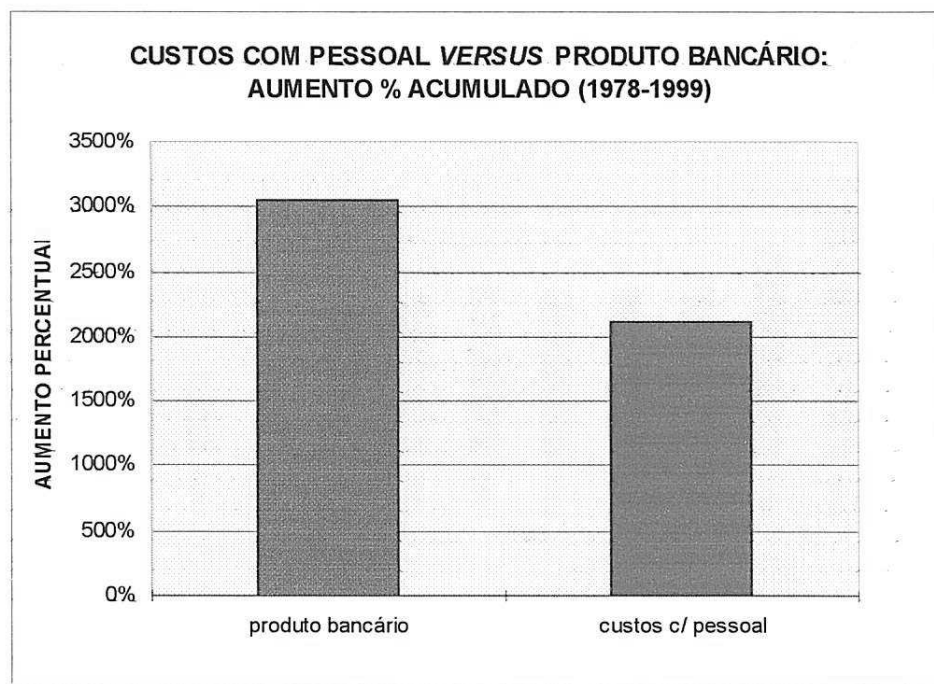
Sendo o sector bancário - e, nomeadamente, os bancos nacionalizados - principal executor da política de crédito, sobre ele tem recaído grande parte dos custos inerentes à prossecução de vários objectivos, nomeadamente a defesa das contas externas; e a sua actividade empresarial decorre, assim, sob um importante conjunto de restrições, as quais impedem, naturalmente, que os correspondentes resultados financeiros atinjam os níveis que alcançariam na ausência dessas restrições.

(Banco de Portugal, *Relatório de 1983*, p. 203)

⁶⁸ Que também não tiveram uma evolução significativa no cômputo global do período: em termos reais, em 1984 reduziram-se 4,3% e em 1985 aumentaram menos do que nos anos 1983 e 1986 (3,5% contra 6,2% e 6,5%, respectivamente).

Em termos acumulados, o aumento do produto bancário de exploração foi francamente superior ao dos custos com pessoal:

GRÁFICO Nº 42



Fonte: Associação Portuguesa de Bancos; relatórios e contas das empresas bancárias.

Reportando a Sengenberger (1992), a relação supra entre o custo da mão-de-obra e o produto bancário constitui uma manifestação inequívoca da prevalência de uma estratégia de liderança no custo total. Efectivamente, de acordo com este autor, uma estratégia de liderança no custo total subentende a redução do quociente 'custo da mão-de-obra / output'⁶⁹.

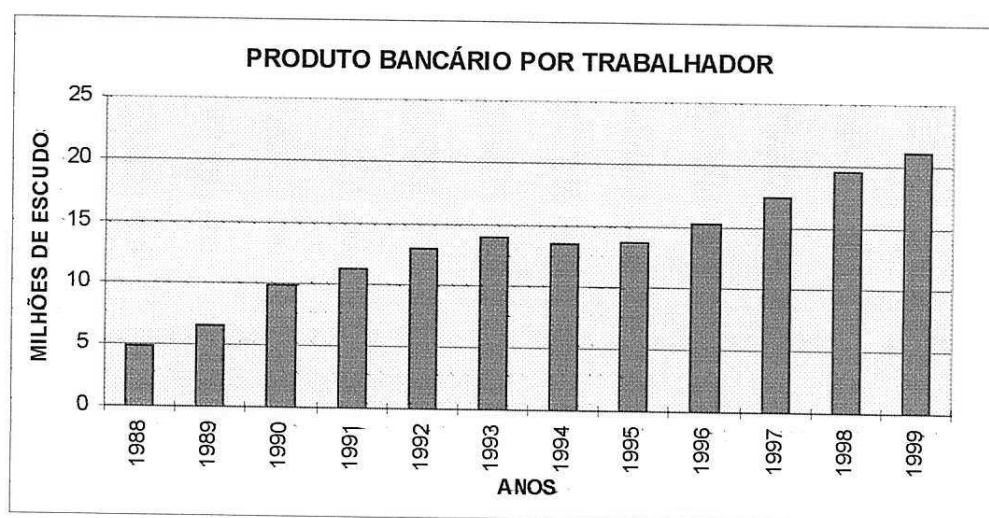
A decomposição do rácio *remunerações / produto bancário*⁷⁰ permite concluir, numa primeira instância, que o aumento da responsabilização financeira dos trabalhadores bancários (*activo líquido / número de trabalhadores*), constatado no

⁶⁹ Vide a referência efectuada no subcapítulo 1.2.2.2..

⁷⁰ (remunerações / nº de trabalhadores) / (produto bancário / nº de trabalhadores).

subcapítulo 6.1. teve correspondência em termos de acréscimo do produto bancário: não só lidaram com maior volume de meios financeiros como, também, a partir dele obtiveram maior produto bancário de exploração⁷¹:

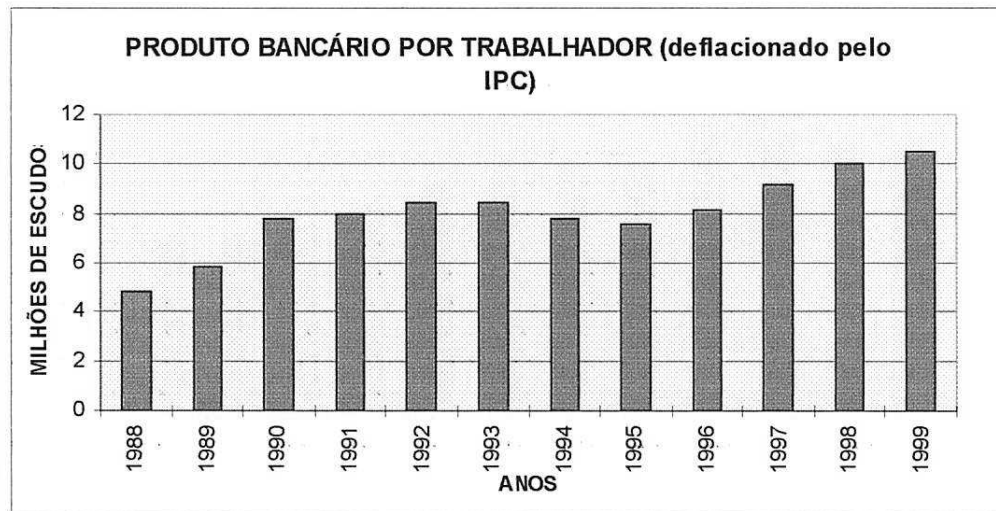
GRÁFICO Nº 43



Fonte: Associação Portuguesa de Bancos; relatórios e contas das empresas bancárias.

⁷¹ O gráfico inicia-se em 1988 pois só a partir deste ano a APB disponibilizou elementos sobre os recursos humanos.

GRÁFICO Nº 44



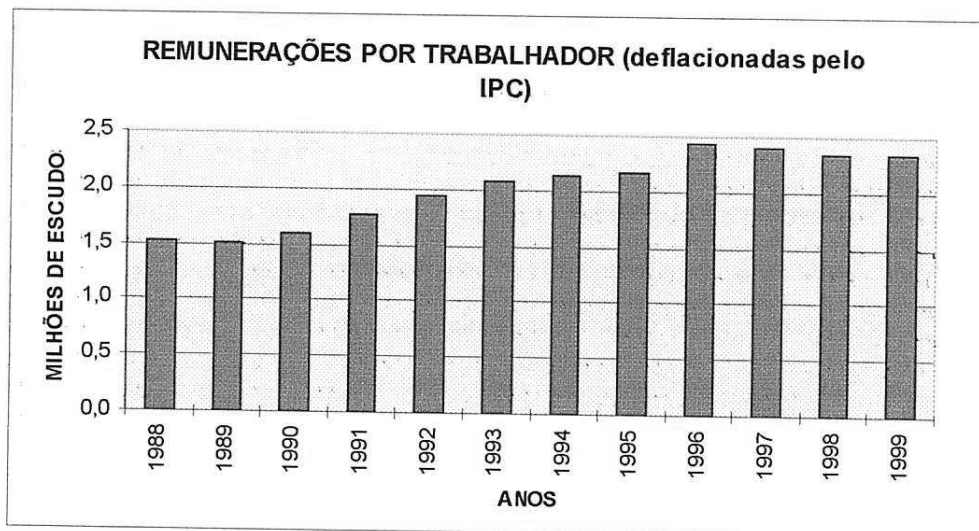
Fonte: Associação Portuguesa de Bancos; relatórios e contas das empresas bancárias; Instituto Nacional de Estatística.

Apenas em 1994 e 1995 se verificou um decréscimo do rácio em apreço, pelas razões já referidas, associadas ao comportamento do produto bancário de exploração.

Continuando o processo de decomposição do rácio *remunerações / produto bancário*, constatamos para o universo empresarial em análise que o rácio *remunerações / número de trabalhadores* acresceu significativamente em termos reais no período 1988-1996, mostrando uma ligeira tendência decrescente em 1997-1999⁷²:

⁷² A fim de tornar o gráfico correcto, apenas considerámos no numerador as remunerações dos trabalhadores - excluindo, portanto, as dos órgãos de gestão e fiscalização. Atendendo às lacunas de dados existentes, aspecto particularmente visível em 1990, 1991, 1998 e 1999, houve que excluir correspondentemente os trabalhadores considerados no denominador. Em relação ao Banco Nacional Ultramarino, em 1990 e 1991 as remunerações excluídas correspondentes aos órgãos de gestão e fiscalização referem-se à actividade consolidada.

GRÁFICO Nº 45



Fonte: Associação Portuguesa de Bancos; relatórios e contas das empresas bancárias; Instituto Nacional de Estatística.

A justificação para o acréscimo **global** supracitado exige um comentário ao comportamento das rubricas incluídas em *remunerações*, durante o período em apreço. Assim, numa primeira instância, reportando às rubricas analisadas no subcapítulo 5.5. *flexibilidade de pagamento*, no período 1988-1999 constatamos um nítido decréscimo real⁷³:

- da remuneração de base mínima mensal, o elemento mais relevante na estrutura do custo da mão-de-obra⁷⁴;
- do subsídio de turno⁷⁵;
- das ajudas de custo (exceptuando as relativas a deslocações envolvendo uma refeição).

⁷³ Aumento do IPC no período 1988-1999 = 119,2%.

⁷⁴ Aumento médio = 109,0%. Desvio-padrão = 0,6%. Sobre a relevância da remuneração de base, o *Balanço Social*, publicação integrada na colecção "Estatísticas" e editada pelos serviços do (actualmente designado) Ministério do Trabalho e da Solidariedade, revelava em relação a 1996 e às actividades financeiras que a mesma representava 39,8% do custo.

⁷⁵ Aumento = 110,9%.

- Em contrapartida, constatamos um acréscimo real:
- das diuturnidades (um acréscimo extremamente ténue)⁷⁶;
- do abono para falhas⁷⁷;
- do subsídio de almoço⁷⁸;
- das ajudas de custo relativas a deslocações envolvendo uma refeição⁷⁹.

Nos termos supra, para a evolução positiva verificada pelo rácio terão contribuído decisivamente aspectos não passíveis de quantificação - por inexistência de dados publicados:

- a acumulação pelos bancários de remunerações:
 - correspondentes a trabalho adicional (isenção de horário de trabalho, trabalho suplementar); **e/ou**
 - correspondentes a diuturnidades e prémio de antiguidade, aspecto justificável pelo acréscimo da percentagem dos trabalhadores mais idosos, conforme referido em 6.1.; **e/ou**
 - decorrentes dos seguintes aspectos ligados à flexibilidade funcional e na gestão das carreiras profissionais
 - aumento do universo dos trabalhadores potencialmente abrangidos pela mudança de grupo profissional ou de função;
 - aumento da facilidade e alcance em termos de progressão na própria carreira profissional
 - subida dos níveis mínimos / de entrada;
 - redução do tempo de permanência nos níveis para efeito de progressão por antiguidade;

⁷⁶ Aumento = 120,0%.

⁷⁷ Aumentos:

- caixa, cobrador = 135,9%;
- cobrador eventual = 153,7%.

⁷⁸ Aumento = 180,1%.

⁷⁹ Aumento = 147,4%.

- aumento dos níveis abrangidos pela promoção por antiguidade;
- maior abrangência e facilidade das promoções por mérito;
e/ou
- atribuídas a outro título (prémios de produtividade, subsídios, ...⁸⁰); **e/ou**
- aumentos de remunerações acima do estipulado no ACTV.

⁸⁰ Mesmo em períodos de maior regulamentação da actividade bancária verificaram-se acusações sindicais de existência de subsídios à margem da convenção colectiva.

SÍNTESE E CONCLUSÕES

§.1. competitividade, estratégia e flexibilidade laboral.

Os autores citados no âmbito do presente trabalho reconhecem a existência de alterações significativas verificadas no funcionamento da actividade bancária no decurso dos anos 80 e 90, das quais salientamos:

- a mudança tecnológica, desvalorizadora da experiência acumulada, acrescentando o risco das empresas existentes e criando oportunidade de entrada de novas entidades no ramo / grupo estratégico;
- a desregulamentação (onde englobamos o processo de privatização) e a consequente quebra de uma barreira de entrada no ramo de actividade;
- o insuficiente crescimento (global) do mercado, face às empresas existentes, e o consequente acréscimo da rivalidade entre os concorrentes¹.

As alterações supra, ameaçadoras da rentabilidade empresarial, desencadearam uma reacção estratégica que envolveu / envolve em grande medida os seguintes aspectos interrelacionados:

- a abordagem segmentada dos clientes, numa base económica / de rendimento e património, procurando seguidamente diferenciar das restantes empresas concorrentes por via do produto (novos produtos, taxa de juro), do serviço (tecnologia da informação, agências, recursos humanos) ou da promoção comercial;
- a concentração empresarial, visando obter massa crítica / economias de escala;
- uma maior atenção a um dos factores mais relevantes da competitividade bancária - a mão-de-obra e o seu custo - por via de medidas integradas numa política que designamos genericamente como “de flexibilização”; transformando

¹ Como afirmou o director do Departamento de Estudos Económicos e Financeiros do BPI: “Há espaço para todas as estratégias, não há é espaço para todas as instituições” (Alcarva, Paulo “Concentração não ameaça pequenos bancos”, *Vida Económica*, 26 de Fevereiro / 4 de Março de 1999).

a gestão de recursos humanos num aspecto-chave da gestão estratégica da banca.

Sobre a flexibilidade laboral, um dos *ex libris* da economia nas duas últimas décadas do século XX, a mesma tem sido entendida correntemente como factor de aumento da eficiência e da eficácia das economias capitalistas contemporâneas:

- integrada num salto qualitativo destas; ou,
- mero expediente visando a manutenção otimizada do *statu quo*; ou, ainda,
- numa perspectiva contingencial, mera resposta a situações empresariais específicas.

Nos termos supra se justifica a ofensiva política desencadeada em torno da flexibilidade laboral, no sentido de alterar o quadro jurídico configurado essencialmente entre os anos 40 e 70, tornando-o “mais flexível” - o que, efectivamente, se tem verificado - e, desta forma, possibilitando e incentivando subsequentes alterações nos instrumentos de regulamentação das condições colectivas de trabalho.

Centrando-nos na realidade portuguesa correspondente às duas últimas décadas e, especificamente, na actividade da banca comercial, sendo esta tradicionalmente dotada de substanciais características de *produção de massa* (aproveitando a tipologia de Woodward²) verificou / verifica um processo de reconfiguração das mesmas, influenciado pelo aprofundamento da atitude estratégica de segmentação dos clientes com base no rendimento e património: por um lado, via *private banking* e área de empresas, para uma organização produtiva tipo *atelier*; por outro lado, via banca de massas / retalho, para a captação e manutenção de elevado volume de clientes com base numa forte mistura de (1) flexibilidade na concepção do produto bancário³, (2) tecnologias de informação⁴ e (3) promoção

² Vide o subcapítulo 2.1.2.4..

³ Na acepção de Roldão (Maio / Junho 1996). Vide, sobre este tema, o subcapítulo 2.1.3..

⁴ O acréscimo do carácter capital-intensivo da actividade bancária é comprovado no subcapítulo 6.1.3..

comercial. Por seu turno, no final da presente década a concentração empresarial revelou um progresso notório. Finalmente, na vertente “gestão de recursos humanos”, aproveitando um enquadramento económico (englobando a tecnologia de produção) / político / jurídico favorável, vem-se processando uma flexibilização da relação laboral nas suas vertentes numérica, do tempo de trabalho, funcional e de pagamento.

§.2. legislação laboral.

No que concerne o enquadramento legislativo da flexibilidade laboral, no cômputo global do período em análise constatamos um primeiro sub-período, compreendido entre 1975 e 1979, onde avultam as medidas restritivas no âmbito do despedimento individual (1975 e início de 1976) e dos regimes de férias e faltas (1975 e final de 1976); mas, também, as medidas relevantes em termos de flexibilização laboral, no domínio dos contratos a termo (final de 1976) - contribuindo para que Portugal se transformasse num dos países da União Europeia onde estes assumem maior relevância - e do despedimento individual (final de 1976-1977)⁵.

Constatamos, seguidamente, um sub-período marcante em termos de aprovação de medidas legislativas flexibilizando a utilização da mão-de-obra; compreendido este entre 1989 e 1993 e tendo como momentos de maior relevo o próprio ano de 1989 (o *pacote laboral de 1989*) e, principalmente, o ano de 1991 (o *pacote laboral de 1991*). Assim, neste sub-período, integrando-se numa tendência constatada a nível geral da União Europeia, foram aprovadas medidas de flexibilização nas seguintes áreas: despedimento, individual e colectivo; regimes de trabalho temporário⁶, no

⁵ No que concerne o salário mínimo nacional (SMN), a sua evolução neste sub-período assumiu um carácter algo dúbio em termos de flexibilidade de pagamento: os anos 1977 e 1979 aumentaram a abrangência do SMN; mas, em contrapartida, o ano 1978 reduziu-a.

⁶ Institucionalização do regime.

domicílio⁷, em comissão de serviço⁸; tempo de trabalho normal e extraordinário; descanso semanal; férias; regime de suspensão ou redução do contrato de trabalho (*lay-off*); regimes de reforma antecipada e pré-reforma⁹.

O sub-período 1995-1999 constitui uma outra época de flexibilização legislativa no domínio laboral, embora menos nítida do que a referenciada no parágrafo anterior. Sobressaem, contudo, as medidas de flexibilização nas seguintes áreas: tempo de trabalho normal¹⁰ e nocturno; regime de suspensão ou redução do contrato de trabalho (*lay-off*); regime de trabalho a tempo parcial¹¹; reforma antecipada; flexibilidade funcional¹²; incentivos financeiros à contratação de trabalhadores. Em contrapartida, constatamos igualmente medidas restritivas da flexibilidade na gestão de recursos humanos, nas seguintes áreas: contratos a termo e despedimento colectivo; regime de trabalho temporário; tempo de trabalho suplementar; descanso semanal; salário mínimo nacional.

Finalmente, merece referência o ano 1983, durante o qual foi:

- introduzido plenamente, na legislação laboral, o regime de suspensão ou redução do contrato de trabalho (*lay-off*);
- restringido o recurso ao trabalho extraordinário / suplementar.

§.3. legislação e empresas bancárias.

Sobre a evolução genérica da legislação bancária e dos bancos comerciais, o período em análise no presente trabalho caracteriza-se por alguns momentos relevantes.

⁷ Concretização do regime.

⁸ Institucionalização do regime.

⁹ Institucionalização do regime.

¹⁰ Moeda de troca para a redução do tempo de trabalho semanal para as 40 horas.

¹¹ Concretização do regime e definição do trabalho suplementar correspondente ao regime de trabalho a tempo parcial.

¹² Idem conteúdo da nota 10.

No que se refere ao aspecto legal, a relevância advém do fim da classificação da actividade bancária decorrente do Decreto-Lei nº 41403 de 27 de Novembro de 1957; revogada por via do Decreto-Lei nº 298/92 de 31 de Dezembro, que adoptou o modelo “banca universal”. Contudo, se é verdade que esta alteração legislativa potenciou maior flexibilidade para o exercício da actividade, não é menos verdade que a banca comercial em análise no presente trabalho se manteve essencialmente com as mesmas características; e atendendo à similitude *básica* das empresas face aos factores de competitividade básicos, consideramos o universo em estudo como constituindo um *grupo estratégico*¹³.

No que se refere às empresas em sentido estrito, são de salientar três grandes momentos em termos evolutivos:

- a nacionalização efectuada em 1974-1975;
- a abertura do sector a novas empresas privadas (1983) e a possibilidade de privatização do capital das empresas nacionalizadas (1989);
- o processo de concentração bancária que, até ao momento presente, já implicou que cerca de 2/3 dos trabalhadores do sector e das agências bancárias se concentrassem em cinco grupos financeiros¹⁴.

Ceteris paribus, o processo de concentração reforça o poder negocial das empresas que se concentram, conforme refere Porter (1980); sendo isto válido, quer em relação a clientes quer em relação a fornecedores. Ora, no conceito *fornecedores* estão englobados os trabalhadores bancários; o que justifica plenamente que o processo negocial entre ambas as partes se venha revelando gradualmente favorável às pretensões dos dirigentes empresariais.

¹³ Em 1997, consideramos o BIC - Banco Internacional de Crédito como tendo uma posição marginal dentro do grupo estratégico; e em 1998 e 1999 excluimo-lo do referido grupo estratégico.

¹⁴ Excluimos a Caixa Geral de Depósitos, a Caixa Económica de Lisboa - Montepio Geral e a Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo.

§.4. IRCT's bancários gerais.

Dentro dos parâmetros legais sumariados no §.2., o sector em que se integram as empresas referidas no §.3. verificou, nos últimos vinte e sete anos, uma evolução no que concerne as cláusulas convencionais enquadráveis na análise da flexibilidade laboral, nos termos que a seguir se expõem.

Na perspectiva da evolução dos IRCT's bancários, merece realce imediato o facto de o CCT 73 se ter revelado mais restritivo da liberdade de gestão dos recursos humanos por parte dos dirigentes da banca do que a legislação vigente à época, quer em termos do regime de cessação do contrato individual de trabalho quer em termos de aspectos relevantes associados à configuração do tempo de trabalho.

Pós-25 de Abril de 1974 esta restrição acresceu numa primeira fase, quer por via legislativa - de que constituem bom exemplo os novos regimes jurídicos de cessação do contrato individual de trabalho e das faltas - quer por via convencional (Aditamento de 75 e Nivelamento de 75).

A primeira convenção colectiva pós-25 de Abril - o CCT 78 - assumiu, no âmbito do período em análise, um carácter extremamente relevante, cujo balanço se revelou, uma vez mais, manifestamente restritivo da margem de manobra dos dirigentes bancários; embora muitas das alterações introduzidas no texto convencional tenham decorrido da necessidade de ajustamento ao novo quadro legal entretanto implementado. Em sentido contrário, de flexibilização portanto, sobressai posteriormente o ACT 90 - sintomaticamente, o ano seguinte ao do *pacote laboral de 1989*.

Em termos da flexibilidade laboral, merece ainda destaque o facto de as alterações posteriores ao ACT 90 - ressaltando a de 1997 - se terem resumido às cláusulas de natureza pecuniária. Sendo certo, mesmo na perspectiva de um observador desatento, que muito se alterou ao longo destes anos, quer em termos internos às instituições de crédito e sociedades financeiras quer no seu meio envolvente, esta

quase ausência de alterações é sinónimo claro de bloqueamento da negociação colectiva no sector.

A redução, em diversos aspectos, da margem de liberdade na gestão de recursos humanos gerou reacções de rejeição - não fossem os recursos humanos um factor de competitividade... - formalizadas no número crescente de ressalvas às convenções colectivas. Sobressaem as ressalvas às cláusulas restritivas da liberdade de recrutamento de trabalhadores e ao regime de promoções por mérito¹⁵; e, em termos das empresas que as efectuaram, sobressaem:

- as surgidas a partir de meados dos anos 80;
- as estrangeiras ou de matriz estrangeira¹⁶.

Na perspectiva dos assuntos em análise, salientamos pelo seu carácter flexibilizador da gestão de recursos humanos na banca:

- o aumento de relevância do regime dos horários diferenciados e flexíveis¹⁷, conforme disposto no texto do CCT's 78, 80 e 82 e dos ACT's 84, 86, 90 e alteração de 1997; não negando o eventual benefício para os trabalhadores decorrente deste regime;
- o retomar da possibilidade de contratação de trabalhadores bancários a prazo, por via do CCT 78 - menos de dois anos após o Decreto-Lei nº 781/76 de 28 de Outubro - embora o recurso a esta modalidade contratual se tenha quedado por percentagens modestas;
- o retomar do regime de isenção de horário de trabalho, por via do CCT 80;

¹⁵ As ressalvas à obrigatoriedade da integração de trabalhadores resultam de um desajustamento da cláusula face à nova realidade do sector bancário; não merecendo, portanto, realce no âmbito deste resumo.

¹⁶ Retirando as empresas enquadráveis nestes dois itens, apenas efectuaram ressalvas: a Caixa Económica de Lisboa (Montepio Geral); o Banco Mello (ex-UBP) e o Banco Mello de Investimento (ex-SFP); o BNU - Banco Nacional Ultramarino. As ressalvas da CGD - Caixa Geral de Depósitos decorrem do enquadramento jurídico específico desta empresa.

¹⁷ Antecipando-se aos momentos relevantes de tratamento legal do tema - 1991 e, posteriormente, 1996 (sobre o mesmo vide o parágrafo 1 do subcapítulo 3.3.2.3.). Contudo, a percentagem de trabalhadores abrangidos é muito reduzida, conforme referência efectuada aquando do tratamento do tema.

- o acréscimo da potencial mobilidade geográfica dos trabalhadores bancários, por via do ACT 90;
- o aumento da abrangência potencial do trabalho por turnos, por via do CCT 82¹⁸;
- a maior facilidade no recurso ao trabalho em dias de descanso semanal, por via dos ACT's 84 e 90;
- o aumento do número máximo de horas suplementares anuais, por trabalhador, conforme disposto no ACT 90; após uma década e meia de progressivas limitações a este tipo de trabalho;
- o acréscimo da mobilidade da hora de almoço, por via das alterações de 1988 e 1997;
- finalmente, a desvalorização dos pagamentos convencionados face à evolução do IPC, ao longo do período em análise.

Sobressaem, portanto, as medidas ligadas à gestão do tempo de trabalho¹⁹, à mobilidade geográfica e aos aspectos de natureza pecuniária²⁰.

§.5. o ACT entre o BCP e o SNQTB.

Conforme referido no capítulo respectivo do texto, o ACT firmado entre o grupo BCP e o SNQTB constitui um inequívoco e relevante acréscimo da flexibilidade laboral. Realçamos os seguintes aspectos:

¹⁸ Contudo, a percentagem de trabalhadores abrangidos é muito reduzida, conforme referência efectuada aquando do tratamento do tema.

¹⁹ Relembramos a referência ao estudo efectuado em França, sobre 53 pequenos e médios bancos, o qual concluiu que somente 9% dos mesmos haviam implementado medidas de flexibilidade do tempo de trabalho; e que a generalidade se mostrava desinteressada quanto à instauração de tais medidas (vide referência no subcapítulo 2.2.5.3.).

²⁰ Reportando à classificação de Lévy-Valensi (Novembro 1993), enunciada no subcapítulo 2.1.2.6., sobressaem aspectos ligados às flexibilidades: da duração do trabalho, da organização do trabalho; do salário e benefícios sociais.

- o período normal de trabalho - incluindo o de trabalho por turnos - em termos médios;
- o alargamento do conceito “horário normal de trabalho” (entre as 8 horas e as 20 horas);
- a recusa do limite global de trabalho suplementar (20% do máximo possível a nível da empresa)²¹;
- a inexistência de motivos de dispensa do trabalho por turnos;
- a inexistência de promoções obrigatórias por antiguidade e por mérito;
- o alargamento do conceito “remuneração”.

Estamos, portanto, perante uma iniciativa de flexibilização laboral, com particular incidência na gestão do tempo de trabalho e das carreiras profissionais. A moeda de troca para a mesma é, claramente, a remuneração; superior à do ACT geral da banca, aspecto tanto mais notório quanto mais se sobe na hierarquia. Instiga-se, pela via supracitada, a dualidade laboral na banca. Aproveitando a tipologia de Horts (1988), este *trade-off* indicia uma estratégia de *crescimento dinâmico*, caracterizada pela exigência de elevada flexibilidade laboral que é compensada por via do salário²².

§.6. configuração dos recursos humanos e *custos com pessoal*.

A segmentação do mercado, a concentração empresarial e a flexibilização laboral têm implicações, quer em termos da configuração dos recursos humanos quer em termos financeiros; estes, consubstanciados na rubrica contabilística *custos com pessoal*.

²¹ Cláusula 57ª, nº 3 do ACT geral da banca: “A nível global da instituição não poderá ser ultrapassado o total anual de horas de trabalho suplementar correspondente a 20% do máximo possível, ...”-

²² Vide o subcapítulo 1.2.2.4. e o parágrafo 2 do subcapítulo 2.2.3.2..

No que concerne a configuração dos recursos humanos, reportando ao universo empresarial em análise no presente trabalho surge com nitidez a tendência de as empresas bancárias se concentrarem cada vez mais - e de forma cada vez mais automatizada - no respectivo *core business*; o que se pode constatar:

- pela externização de actividades, conforme decorre explicitamente da leitura dos relatórios anuais dos bancos e da evolução percentual dos trabalhadores auxiliares; inclusive por via da constituição de empresas no âmbito dos grupos financeiros que concentram trabalhadores de apoio ao funcionamento dos vários bancos integrados no grupo;
- pelo acréscimo do número das agências, confirmando-as como factor relevante de competitividade;
- pelo acréscimo da percentagem dos trabalhadores com funções comerciais / em agências, embora reduzindo-se o número de trabalhadores por agência;
- pela intensificação do carácter capital-intensivo da actividade bancária, reduzindo trabalhadores de *back-office* e justificando - pelo menos, parcialmente - a supracitada redução dos recursos humanos por agência.

Paralelamente, constatamos um aumento da responsabilização financeira dos trabalhadores (Activo / nº de trabalhadores), possibilitado em grande medida pela supracitada intensificação do carácter capital-intensivo da actividade bancária; o qual, conjugado com algum aumento da complexidade da actividade - veja-se, por exemplo, a dinamização verificada pelo mercado de capitais²³ - e com o processo de externização, resultou num acréscimo da percentagem dos trabalhadores com funções específicas e de enquadramento, face aos administrativos e aos auxiliares, bem como dos detentores de habilitações escolares de nível superior.

Cumulativamente, constatamos processos de concentração empresarial - uma forma de evitar a tendência ao decréscimo do ROE, manifestada desde 1991²⁴ -

²³ Já com as ressalvas enunciadas no subcapítulo 2.1.2.4..

²⁴ Os ROE de 1996, 1997 e 1998 indiciam a resistência a esta tendência de decréscimo.

que certamente terão influenciado a redução do volume de mão-de-obra empregada que se verifica desde 1991.

Em suma, o exposto nos parágrafos anteriores confirma, nas suas grandes linhas, a abordagem teórica sintetizada no subcapítulo 2.2.5.. Recordamos que nesta abordagem, reportando a Kay & Reynolds (1993), referimos que as mutações - quer quantitativas quer qualitativas - verificadas no universo laboral bancário da Europa ocidental, nos anos 80 e início dos anos 90, decorreram dos seguintes factores específicos:

- a automatização, consubstanciada nas novas tecnologias da informação;
- a insuficiente expansão do mercado, instigadora da concentração empresarial;
- a eliminação de áreas de actividade não rendíveis e a externalização de serviços auxiliares e de *back-office*;
- o deslocamento dos trabalhadores para as agências, a transformação destas em locais com características comerciais mais acentuadas e a alteração das competências requeridas a muitos trabalhadores bancários - de profissionais da intermediação para vendedores.

Em termos financeiros, começando pela relevância das rubricas *custos com pessoal e remunerações no âmbito do custo total de exploração*, verificamos um significativo decréscimo das mesmas até à melhoria da conjuntura económica verificada em 1986-1988; após o que, embora decrescendo novamente a partir de 1989 - aspecto mais visível no que se refere aos *custos com pessoal* - ainda não se reduziram aos valores imediatamente anteriores a 1986. Isto, a despeito de se haver conseguido conter os *custos com pessoal* (reais) - aspecto não visível no que se refere às *remunerações* (reais) - a partir de 1992. Contudo, o decréscimo verificado em 1997-98 para as remunerações (reais) e 1998 para os custos com pessoal (reais), baseado em 1998 na redução nominal do valor destas rubricas - caso único desde o início do período em análise - embora algo compensado em

1999 indicia um movimento firmemente descendente do valor dos rácios em apreço.

Quanto à relevância das rubricas *custos com pessoal e remunerações* face ao rendimento do negócio bancário - dito em termos técnicos, face ao *produto bancário* - a realidade é substancialmente diferente da referida no parágrafo anterior. Assim, após um aumento em 1983-1985 por razões essencialmente relacionadas com o fraco comportamento do produto bancário - que não implicou o arrastamento, **na mesma proporção**, de salários e outros custos laborais - as rubricas reduziram substancialmente o seu peso; e a tendência de inversão verificada a partir de 1991 não foi suficiente para que as mesmas retomassem a relevância anterior a 1983 (pelo menos). Mais: a referida tendência surge já contrariada em 1997, 1998 e 1999 (desde 1996, para os *custos com pessoal*), indiciando um novo movimento firmemente descendente do valor dos rácios em apreço. A decomposição do rácio *remunerações / produto bancário* permite visualizar de um modo mais nítido o que acaba de ser explicitado: para 1997-1999, paralelamente a um acréscimo do produto bancário por trabalhador verifica-se um decréscimo da remuneração por trabalhador.

Concluindo, estamos perante rubricas - *custos com pessoal e remunerações* - que, embora venham reduzindo lentamente a sua relevância no âmbito dos custos totais, tornaram-se significativamente de menor relevância face aos resultados do negócio bancário²⁵. Logo, objectivamente se demonstra ser a mão-de-obra globalmente encarada na perspectiva do custo - não na perspectiva do investimento / activo - algo que essencialmente tem de ser contido sob pena de inviabilizar a estratégia bancária; o que contende substancialmente com a caracterização dos seus

²⁵ Analisando a evolução do ROE no período 1987-1999, constatamos:

- um acréscimo do mesmo em 1987-1990, 1993, 1996 e 1998;
- um decréscimo do mesmo em 1991-1992, 1994-1995, 1997 e 1999.

Comparando esta evolução com a dos *custos com pessoal* face ao *produto bancário*, apenas em 1993, 1997 e 1999 os movimentos destas rubricas tiveram idêntico sentido; o que indicia uma evolução de sentido oposto entre a rendibilidade e a relevância dos custos com pessoal.

detentores como “recursos humanos” ou “colaboradores”. Nestes termos, utilizando a análise estratégica de Porter (*op. cit.*) / Sengenberger (1992), o comportamento face à mão-de-obra indicia claramente a prevalência de uma *estratégia (global) de liderança no custo total*.

§.7. conclusões.

Localizando a análise no espaço que é actualmente designado por “União Europeia”, as décadas de 80 e 90 constituíram um período caracterizado por significativo processo de mudança no ambiente económico (englobando as tecnologias de produção), político e jurídico-laboral, face ao *statu quo* vigente desde a segunda metade do presente século.

A actividade bancária foi influenciada por esse processo de mudança e constituiu-se como parte integrante do mesmo. Foram essencialmente marcantes os seguintes aspectos:

- a mudança substancial nas características da actividade, decorrente do recurso massivo às tecnologias da informação;
- a desregulamentação / privatização;
- o surgimento de um excesso de capacidade face ao mercado e, conseqüentemente, o acréscimo da luta entre empresas concorrentes.

Considerando os aspectos supracitados, aos quais juntamos o acréscimo na disparidade dos rendimentos, a resposta estratégica dos dirigentes bancários caracterizou-se essencialmente por:

- segmentação da actividade, com base no rendimento e património dos clientes;
- concentração empresarial.

Face às oportunidades de funcionamento em novos moldes, provenientes das tecnologias da informação, face à desregulamentação, à concorrência acrescida, à

segmentação da actividade e à concentração empresarial, impôs-se flexibilizar a relação laboral, permitida e incentivada pela correspondente flexibilização ao nível legislativo.

Reportando a Portugal e às empresas bancárias portuguesas, o que vem sendo exposto no âmbito do presente parágrafo retrata genericamente a evolução verificada nos anos 80 e 90. Centrando-nos na relação laboral específica do sector bancário português, constatamos pela leitura dos IRCT's respectivos que a flexibilização tem incidido, fundamentalmente, sobre:

- a gestão do tempo de trabalho;
- a mobilidade geográfica e as carreiras profissionais (neste último caso, apenas para o grupo BCP);
- aspectos de natureza pecuniária.

Restringindo a análise à banca comercial integrada nos - actualmente - cinco grandes grupos financeiros, a resposta estratégica dos dirigentes bancários (segmentação, concentração, flexibilização), já antecedida e potenciada pelas tecnologias da informação, traduziu-se na redução do volume de mão-de-obra empregada que se verifica desde 1991; e, ao implicar uma concentração no *core business* e um acréscimo da responsabilização financeira dos trabalhadores, gerou uma configuração dos recursos humanos caracterizável essencialmente nos seguintes termos:

- acréscimo da percentagem dos trabalhadores com funções comerciais / em agências, face ao total;
- acréscimo da percentagem de trabalhadores com funções específicas e de enquadramento, face aos administrativos e aos auxiliares;
- acréscimo da percentagem de trabalhadores com habilitações escolares de nível superior.

Finalmente, a resposta estratégica supracitada materializou-se num decréscimo do custo da mão-de-obra no âmbito do *custo total de exploração* e, **principalmente,**

face ao *produto bancário*; o que indicia claramente a consideração dos trabalhadores bancários como um custo - por oposição a investimento / activo - e, consequentemente, utilizando a análise estratégica de Porter (*op. cit.*) / Sengenberger (*op. cit.*), a prevalência de uma *estratégia (global) de liderança no custo total*²⁶.

Expostas as conclusões do trabalho efectuado e demonstrada a tese, referenciamos seguidamente **alguns** temas relevantes para posterior investigação, seja para aprofundar assuntos já tratados no âmbito desta dissertação seja para elaborar outros trabalhos no domínio da gestão estratégica dos recursos humanos.

- A. Apurar de forma pormenorizada, junto dos intervenientes na determinação do sistema de relações laborais, o impacto efectivo sobre a flexibilidade laboral decorrente das diferentes medidas contidas na legislação e nos IRCT's bancários. Deste modo, seria possível estabelecer uma ordenação dessas medidas com base na sua importância e, assim, elaborar uma análise mais pormenorizada da evolução da flexibilidade laboral no domínio da legislação e dos IRCT's bancários.
- B. Verificar a eventual existência de cláusulas típicas nos **contratos individuais de trabalho**, das quais advenham consequências significativas em termos de flexibilidade laboral.
- C. Analisar de modo mais detalhado a **externização**, nas suas várias vertentes: trabalho temporário; estagiários; trabalhadores independentes; empresas de prestação de serviços. O objectivo desta análise seria a determinação concreta do impacto das várias formas de externização em termos da configuração dos recursos humanos e dos respectivos custos.

²⁶ Em reforço desta afirmação vide as referências efectuadas nos subcapítulos: 1.3.1. (ponto 2 - políticas operacionais e estratégias segundo Dess & Davis); 1.3.3.4. (concentração e economias de escala), 2.2.3.2. (parágrafo 1 - metodologia de Bernard Gazier), 5.5.8. (desvalorização dos pagamentos convencionados), 6.1.1. (relatório & contas do BCP, do ano 1996, referente à ServiBanca), 6.1.8. (acréscimo percentual das chefias).

- D. Determinar a relevância das prestações pecuniárias não constantes de IRCT's bem como de outros factores que contribuíram para a evolução positiva do rácio 'remuneração (real) por trabalhador'.
- E. Apurar, no universo dos trabalhadores das agências, aqueles que assumem funções de natureza comercial *stricto sensu*.
- F. Determinar, para o universo em análise, o valor do rácio 'equipamento informático (*hardware* e *software*) por trabalhador'.

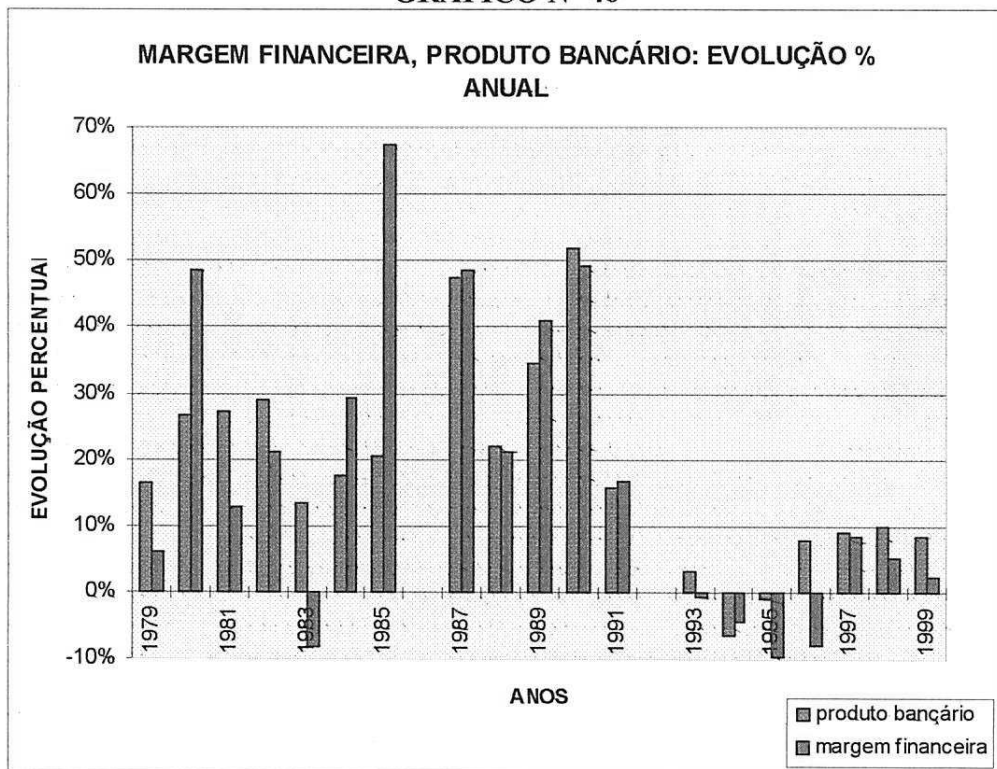
Admitimos, todavia, que a investigação sobre os temas supracitados depare com dificuldades difíceis de transpor ou, até, intransponíveis para a generalidade dos investigadores. No caso da alínea **A.**, é de temer que o apuramento pormenorizado - na medida em que assume um carácter histórico - esbarre com o esquecimento dos intervenientes; insusceptível de superação devido à inexistência de documentos exaustivos. No caso das alíneas **B.**, **C.** e **D.**, a investigação entra no domínio dos dados confidenciais das empresas. Finalmente, as alíneas **E.**, e **F.** afiguram-se-nos como as mais acessíveis à investigação, cujo sucesso depende essencialmente da imprescindível colaboração das empresas bancárias.

FIM

ANEXOS

ANEXO I

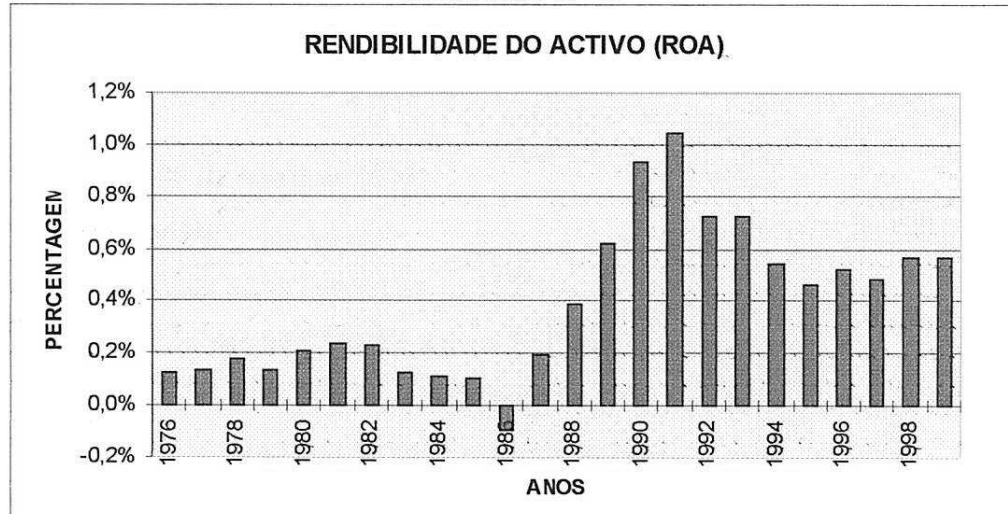
GRÁFICO N° 46



Fonte: Associação Portuguesa de Bancos; relatórios e contas das empresas bancárias.

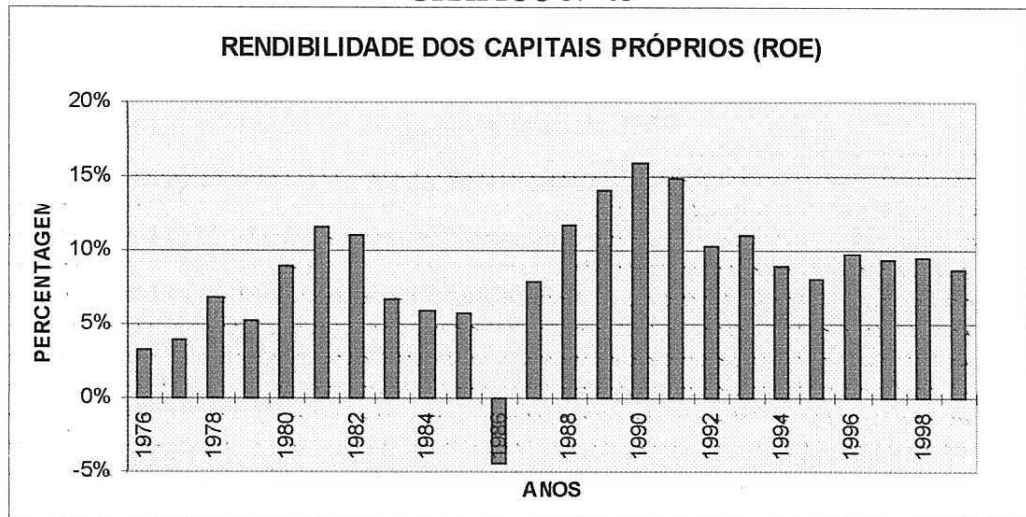
ANEXO II

GRÁFICO Nº 47



Fonte: Associação Portuguesa de Bancos; relatórios e contas das empresas bancárias.

GRÁFICO Nº 48



Fonte: Associação Portuguesa de Bancos; relatórios e contas das empresas bancárias.

ANEXO III

NORMAS JURÍDICAS (NACIONAIS, COMUNITÁRIAS E INTERNACIONAIS) REFERIDAS NO TEXTO

1. Antes de 25 de Abril de 1974

1.a. nacionais

Lei nº 2079 de 21 de Dezembro de 1955
Decreto nº 20944 de 27 de Fevereiro de 1932
Decreto-Lei nº 29931 de 15 de Setembro de 1939
Decreto-Lei nº 41403 de 27 de Novembro de 1957
Decreto-Lei nº 42641 de 12 de Novembro de 1959
Decreto-Lei nº 45266 de 23 de Setembro de 1963
Decreto-Lei nº 45810 de 9 de Julho de 1964
Decreto-Lei nº 46492 de 18 de Agosto de 1965
Decreto-Lei nº 48948 de 3 de Abril de 1969
Decreto-Lei nº 49408 de 24 de Novembro de 1969
Decreto-Lei nº 409/71 de 27 de Setembro
Decreto-Lei nº 456/72 de 14 de Novembro
Decreto-Lei nº 348/73 de 1 de Outubro
Portaria nº 476/73 de 12 de Julho

1.b. internacionais

Declaração Universal dos Direitos do Homem (10 de Dezembro de 1948)
Convenção nº 87 da OIT, de 1948
Convenção nº 132 da OIT, de 1970
Recomendação nº 116 da OIT, de 1962

2. 1974

Decreto-Lei nº 30/74 de 1 de Fevereiro
Decreto-Lei nº 217/74 de 27 de Maio
Decreto-Lei nº 329/74 de 10 de Julho
Decreto-Lei nº 450/74 de 13 de Setembro
Decreto-Lei nº 451/74 de 13 de Setembro
Decreto-Lei nº 452/74 de 13 de Setembro
Decreto-Lei nº 783/74 de 31 de Dezembro

3. 1975

Decreto-Lei nº 132-A/75 de 14 de Março
Decreto-Lei nº 215-A/75 de 30 de Abril
Decreto-Lei nº 215-B/75 de 30 de Abril
Decreto-Lei nº 215-C/75 de 30 de Abril
Decreto-Lei nº 292/75 de 16 de Junho
Decreto-Lei nº 372-A/75 de 16 de Julho

4. 1976

Constituição da República Portuguesa (Decreto de aprovação de 10 de Abril de 1976; posteriormente alterada pelas Leis Constitucionais nº 1/82 de 30 de Setembro, nº 1/89 de 8 de Julho, nº 1/92 de 25 de Novembro, nº 1/97 de 20 de Setembro)

Decreto-Lei nº 84/76 de 28 de Janeiro
Decreto-Lei nº 183/76 de 10 de Março
Decreto-Lei nº 260/76 de 8 de Abril
Decreto-Lei nº 530/76 de 7 de Julho
Decreto-Lei nº 701-B/76 de 29 de Setembro
Decreto-Lei nº 773/76 de 27 de Outubro

Decreto-Lei nº 781/76 de 28 de Outubro
Decreto-Lei nº 841-B/76 de 7 de Dezembro
Decreto-Lei nº 841-C/76 de 7 de Dezembro
Decreto-Lei nº 864/76 de 24 de Dezembro
Decreto-Lei nº 874/76 de 28 de Dezembro

5. 1977

Lei nº 46/77 de 8 de Julho
Lei nº 48/77 de 11 de Julho
Lei nº 57/77 de 5 de Agosto
Lei nº 65/77 de 26 de Agosto
Decreto-Lei nº 353-H/77 de 29 de Agosto
Decreto-Lei nº 353-I/77 de 29 de Agosto
Decreto-Lei nº 353-J/77 de 29 de Agosto
Decreto-Lei nº 49-B/77 de 12 de Fevereiro

6. 1978

Decreto-Lei nº 3-A/78 de 9 de Janeiro
Decreto-Lei nº 113/78 de 29 de Maio
Decreto-Lei nº 455/78 de 30 de Dezembro

7. 1979

Lei nº 14/79 de 16 de Maio
Lei nº 46/79 de 12 de Setembro
Lei nº 68/79 de 9 de Outubro
Decreto-Lei nº 136/79 de 19 de Maio
Decreto-Lei nº 230/79 de 23 de Julho
Decreto-Lei nº 392/79 de 20 de Setembro

Decreto-Lei nº 440/79 de 6 de Novembro

Decreto-Lei nº 519-C1/79 de 29 de Dezembro

Resolução nº 36/79, do Conselho da Revolução (Diário da República, I série, 3 de Fevereiro de 1979)

8. 1980

Decreto-Lei nº 445/80 de 4 de Outubro

Decreto-Lei nº 508/80 de 21 de Outubro

Decreto nº 52/80 de 29 de Julho

9. 1981

.....

10. 1982

.....

11. 1983

Lei nº 11/83 de 16 de Agosto

Decreto-Lei nº 201/83 de 19 de Maio

Decreto-Lei nº 287/83 de 20 de Agosto

Decreto-Lei nº 398/83 de 2 de Novembro

Decreto-Lei nº 406/83 de 19 de Novembro

Decreto-Lei nº 421/83 de 2 de Dezembro

12. 1984

Lei nº 4/84 de 5 de Abril

13. 1985

Lei nº 3/85 de 13 de Março

Lei nº 143/85 de 26 de Novembro

14. 1986

Decreto-Lei nº 17-D/86 de 6 de Fevereiro

Decreto-Lei nº 177/86 de 2 de Julho

Decreto-Lei nº 251/86 de 25 de Agosto

Decreto-Lei nº 257/86 de 27 de Agosto

Decreto-Lei nº 328-B/86 de 30 de Setembro

Decreto-Lei nº 46/86 de 14 de Outubro

15. 1987

Lei nº 29/87 de 30 de Junho

Decreto-Lei nº 65/87 de 6 de Fevereiro

Decreto-Lei nº 69-A/87 de 9 de Fevereiro

Decreto-Lei nº 206/87 de 16 de Maio

Decreto-Lei nº 387-A/87 de 29 de Dezembro

Decreto-Lei nº 411/87 de 31 de Dezembro

16. 1988

.....

17. 1989

Lei nº 25/89 de 2 de Agosto

Decreto-Lei nº 64-A/89 de 27 de Fevereiro

Decreto-Lei nº 64-B/89 de 27 de Fevereiro

Decreto-Lei nº 64-C/89 de 27 de Fevereiro

Decreto-Lei nº 79-A/89 de 13 de Março

Decreto-Lei nº 215/89 de 1 de Julho
Decreto-Lei nº 358/89 de 17 de Outubro

18. 1990

Lei nº 11/90 de 5 de Abril
Decreto-Lei nº 41/90 de 7 de Fevereiro
Decreto-Lei nº 91/90 de 17 de Março
Decreto-Lei nº 257/90 de 7 de Agosto
Acórdão do Tribunal Constitucional (Diário da República, II série, 31 de Janeiro de 1990)

19. 1991

Lei nº 2/91 de 17 de Janeiro
Decreto-Lei nº 14-B/91 de 9 de Janeiro
Decreto-Lei nº 24/91 de 11 de Janeiro
Decreto-Lei nº 150-A/91 de 22 de Abril
Decreto-Lei nº 261/91 de 25 de Julho
Decreto-Lei nº 291/91 de 10 de Agosto
Decreto-Lei nº 396/91 de 16 de Outubro
Decreto-Lei nº 397/91 de 16 de Outubro
Decreto-Lei nº 398/91 de 16 de Outubro
Decreto-Lei nº 400/91 de 16 de Outubro
Decreto-Lei nº 402/91 de 16 de Outubro
Decreto-Lei nº 403/91 de 16 de Outubro
Decreto-Lei nº 404/91 de 16 de Outubro
Decreto-Lei nº 440/91 de 14 de Novembro
Decreto-Lei nº 441/91 de 14 de Novembro
Despacho nº 51/SESS/91 de 4 de Junho

20. 1992

Lei nº 30/92 de 20 de Outubro

Decreto-Lei nº 209/92 de 2 de Outubro

Decreto-Lei nº 210/92 de 2 de Outubro

Decreto-Lei nº 298/92 de 31 de Dezembro

21. 1993

21.a. nacionais

Decreto-Lei nº 329/93 de 25 de Setembro

Portaria nº 714/93 de 3 de Agosto

Portaria nº 715/93 de 3 de Agosto

21.b. comunitárias

Directiva do Conselho nº 93/22/CEE, de 10 de Maio

Directiva do Conselho nº 93/104/CEE, de 23 de Novembro

22. 1994

.....

23. 1995

Decreto-Lei nº 89/95 de 6 de Maio

Decreto-Lei nº 230/95 de 12 de Setembro

24. 1996

Lei nº 21/96 de 23 de Julho

Lei nº 38/96 de 31 de Agosto

Lei nº 39/96 de 31 de Agosto

Decreto-Lei nº 34/96 de 18 de Abril

Decreto-Lei nº 47/96 de 15 de Maio

Decreto-Lei nº 48/96 de 15 de Maio
Decreto-Lei nº 57/96 de 22 de Maio
Decreto-Lei nº 88/96 de 3 de Julho
Decreto-Lei nº 216/96 de 20 de Novembro
Decreto-Lei nº 232/96 de 5 de Dezembro
Portaria nº 153/96 de 15 de Maio
Portaria nº 154/96 de 15 de Maio
Acórdão do Tribunal Constitucional, nº 868/96, de 4 de Julho (Diário da República, I série A, 16 de Outubro de 1996)

25. 1997

Lei nº 100/97 de 13 de Setembro
Lei nº 105/97 de 13 de Setembro
Decreto-Lei nº 115/97 de 12 de Maio
Decreto-Lei nº 319/97 de 25 de Novembro
Decreto-Lei nº 320/97 de 25 de Novembro
Portaria nº 268/97 de 18 de Abril

26. 1998

Lei nº 18/98 de 28 de Abril
Lei nº 20/98 de 12 de Maio
Lei nº 45/98 de 6 de Agosto
Lei nº 72/98 de 3 de Novembro
Lei nº 73/98 de 10 de Novembro

27. 1999

Lei nº 3/99 de 13 de Janeiro
Lei nº 32/99 de 18 de Maio

Lei nº 58/99 de 30 de Junho

Lei nº 103/99 de 26 de Julho

Lei nº 137/99 de 28 de Agosto

Lei nº 146/99 de 1 de Setembro

Decreto-Lei nº 9/99 de 8 de Janeiro

Decreto-Lei nº 96/99 de 23 de Março

Decreto-Lei nº 102/99 de 31 de Março

Decreto-Lei nº 119/99 de 14 de Abril

Decreto-Lei nº 324/99 de 18 de Agosto

28. 2000

Decreto-Lei nº 70/00 de 4 de Maio

ANEXO IV

INSTRUMENTOS DE REGULAMENTAÇÃO DAS CONDIÇÕES COLECTIVAS DE TRABALHO NA BANCA REFERIDOS NO TEXTO

1. Contrato colectivo de trabalho dos empregados bancários (implementado por decisão arbitral)
Publicação: *Boletim do Instituto Nacional do Trabalho e Previdência*, nº 27
Data da publicação: 22 de Julho de 1973
2. Protocolo de aditamento ao contrato colectivo de trabalho celebrado entre os sindicatos dos empregados bancários dos distritos de Coimbra, Lisboa e Porto e o Grémio Nacional dos Bancos e Casas Bancárias
Publicação: *Boletim do Ministério do Trabalho*, nº 9
Data da publicação: 8 de Março de 1975
3. Determinações relativas à aplicação das normas do protocolo de aditamento ao contrato colectivo de trabalho celebrado entre os sindicatos dos empregados bancários dos distritos de Coimbra, Lisboa e Porto e o Grémio Nacional dos Bancos e Casas Bancárias
Publicação: *Boletim do Ministério do Trabalho*, nº 9
Data da publicação: 8 de Março de 1975
4. Nivelamento das condições laborais para o sector bancário
Publicação: *Boletim do Ministério do Trabalho*, nº 43
Data da publicação: 22 de Novembro de 1975

5. Portaria de regulamentação de trabalho para o sector bancário (para sancionar a relevância do texto referido em 4.)
Publicação: *Boletim do Ministério do Trabalho*, nº 5
Data da publicação: 15 de Março de 1976

6. Contrato colectivo de trabalho das instituições de crédito
Publicação: *Boletim do Trabalho e Emprego*, 1ª série, nº 18
Data da publicação: 15 de Maio de 1978

7. Contrato colectivo de trabalho das instituições de crédito - alteração salarial e outras
Publicação: *Boletim do Trabalho e Emprego*, 1ª série, nº 22
Data da publicação: 15 de Junho de 1979

8. Acordo colectivo de trabalho para o sector bancário
Publicação: *Boletim do Trabalho e Emprego*, 1ª série, nº 26
Data da publicação: 15 de Julho de 1980

9. Acordo para a revisão da tabela salarial e cláusulas com expressão pecuniária do CCTV do sector bancário
Publicação: *Boletim do Trabalho e Emprego*, 1ª série, nº 26
Data da publicação: 15 de Julho de 1981

10. Acordo colectivo de trabalho para o sector bancário
Publicação: *Boletim do Trabalho e Emprego*, 1ª série, nº 26
Data da publicação: 15 de Julho de 1982

11. Acordo colectivo de trabalho para o sector bancário - alteração salarial e outras
Publicação: *Boletim do Trabalho e Emprego*, 1ª série, nº 28
Data da publicação: 29 de Julho de 1983

12. Acordo colectivo de trabalho para o sector bancário
Publicação: *Boletim do Trabalho e Emprego*, 1ª série, nº 28
Data da publicação: 29 de Julho de 1984

13. Acordo colectivo de trabalho para o sector bancário - alteração salarial e outras
Publicação: *Boletim do Trabalho e Emprego*, 1ª série, nº 28
Data da publicação: 29 de Julho de 1985

14. Acordo colectivo de trabalho para o sector bancário
Publicação: *Boletim do Trabalho e Emprego*, 1ª série, nº 28
Data da publicação: 29 de Julho de 1986

15. Acordo colectivo de trabalho para o sector bancário - alteração salarial e outras
Publicação: *Boletim do Trabalho e Emprego*, 1ª série, nº 28
Data da publicação: 29 de Julho de 1987

16. Acordo colectivo de trabalho para o sector bancário - alteração salarial e outras
Publicação: *Boletim do Trabalho e Emprego*, 1ª série, nº 28
Data da publicação: 29 de Julho de 1988

17. Acordo colectivo de trabalho para o sector bancário - alteração salarial e outras
Publicação: *Boletim do Trabalho e Emprego*, 1ª série, nº 30
Data da publicação: 16 de Agosto de 1989
18. Acordo colectivo de trabalho para o sector bancário
Publicação: *Boletim do Trabalho e Emprego*, 1ª série, nº 31
Data da publicação: 22 de Agosto de 1990
19. Acordo colectivo de trabalho entre várias instituições bancárias e o Sindicato dos Bancários do Centro e outros - alteração salarial e outras
Publicação: *Boletim do Trabalho e Emprego*, 1ª série, nº 30
Data da publicação: 15 de Agosto de 1991
20. Acordo colectivo de trabalho para o sector bancário - alteração salarial e outras
Publicação: *Boletim do Trabalho e Emprego*, 1ª série, nº 31
Data da publicação: 22 de Agosto de 1992
21. Acordo colectivo de trabalho para o sector bancário - alteração salarial e outras
Publicação: *Boletim do Trabalho e Emprego*, 1ª série, nº 32
Data da publicação: 29 de Agosto de 1993
22. Acordo colectivo de trabalho para o sector bancário (Sindicato dos Bancários do Centro e dos Bancários do Sul e Ilhas) - alteração salarial e outras
Publicação: *Boletim do Trabalho e Emprego*, 1ª série, nº 42
Data da publicação: 15 de Novembro de 1994

23. Acordo colectivo de trabalho para o sector bancário (Sindicato dos Bancários do Norte e dos Quadros e Técnicos Bancários) - alteração salarial e outras
Publicação: *Boletim do Trabalho e Emprego*, 1ª série, nº 42
Data da publicação: 15 de Novembro de 1994
24. Acordo de adesão entre várias instituições de crédito e o Sindicato dos Bancários do Norte às alterações ao acordo colectivo de trabalho para o sector bancário (Sindicato dos Bancários do Centro e dos Bancários do Sul e Ilhas)
Publicação: *Boletim do Trabalho e Emprego*, 1ª série, nº 41
Data da publicação: 8 de Novembro de 1995
25. Acordo colectivo de trabalho para o sector bancário - alteração salarial e outras
Publicação: *Boletim do Trabalho e Emprego*, 1ª série, nº 2
Data da publicação: 15 de Janeiro de 1996
26. Acordo de adesão entre várias instituições de crédito e o Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários às alterações ao acordo colectivo de trabalho para o sector bancário
Publicação: *Boletim do Trabalho e Emprego*, 1ª série, nº 5
Data da publicação: 8 de Fevereiro de 1996
27. Acordo colectivo de trabalho para o sector bancário - alteração salarial e outras
Publicação: *Boletim do Trabalho e Emprego*, 1ª série, nº 15
Data da publicação: 22 de Abril de 1997

28. Acordo colectivo de trabalho entre o Banco Comercial Português, S.A. e outros e o Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários - alteração salarial e outras
Publicação: *Boletim do Trabalho e Emprego*, 1ª série, nº 1
Data da publicação: 8 de Janeiro de 1998
29. Portaria de extensão das alterações do acordo colectivo de trabalho para o sector bancário
Publicação: *Boletim do Trabalho e Emprego*, 1ª série, nº 13
Data da publicação: 8 de Abril de 1998
30. Acordo colectivo de trabalho entre várias instituições de crédito e o Sindicato do Bancários do Centro - alteração salarial e outras
Publicação: *Boletim do Trabalho e Emprego*, 1ª série, nº 21
Data da publicação: 8 de Junho de 1998
31. Acordo colectivo de trabalho entre várias instituições de crédito e o Sindicato do Bancários do Norte - alteração salarial e outras
Publicação: *Boletim do Trabalho e Emprego*, 1ª série, nº 24
Data da publicação: 29 de Junho de 1998
32. Acordo colectivo de trabalho entre várias instituições de crédito e o Sindicato do Bancários do Sul e Ilhas - alteração salarial e outras
Publicação: *Boletim do Trabalho e Emprego*, 1ª série, nº 24
Data da publicação: 29 de Junho de 1998
33. Acordo colectivo de trabalho entre várias instituições de crédito e o Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários - alteração salarial e outras

Publicação: *Boletim do Trabalho e Emprego*, 1ª série, nº 28

Data da publicação: 29 de Julho de 1998

34. Acordo colectivo de trabalho para o sector bancário - alteração salarial e outras

Publicação: *Boletim do Trabalho e Emprego*, 1ª série, nº 24

Data da publicação: 29 de Junho de 1999

35. Acordo colectivo de trabalho entre o Banco Comercial Português, S.A. e outros e o Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários

Publicação: *Boletim do Trabalho e Emprego*, 1ª série, nº 30

Data da publicação: 15 de Agosto de 1999

36. Acordo colectivo de trabalho entre várias instituições de crédito e o Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários - alteração salarial e outras

Publicação: *Boletim do Trabalho e Emprego*, 1ª série, nº 45

Data da publicação: 8 de Dezembro de 1999

37. Acordo de adesão entre o Banco Comercial Português, S.A. e outros e o Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários e outro aos acordos colectivos de trabalho entre o Banco Comercial Português, S.A. e outros e o Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários

Publicação: *Boletim do Trabalho e Emprego*, 1ª série, nº 8

Data da publicação: 29 de Fevereiro de 2000

38. Acordo de adesão entre várias instituições de crédito e o Sindicato Independente da Banca ao acordo colectivo de trabalho para o sector bancário

Publicação: *Boletim do Trabalho e Emprego*, 1ª série, nº 16

Data da publicação: 29 de Abril de 2000

BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA NO TEXTO

LIVROS E CAPÍTULOS DE LIVROS

Adler, Paul S. (1992), "Introduction" in Adler, Paul S. (org.), *Technology and the future of work*, New York, Oxford University Press, pp. 3-14.

Agnés, Michel *et alii* (s.d.), "Esquemas de flexibilidad y costos de ajuste - el caso de las empresas sometidas a fuertes variaciones de actividad", in Stankiewicz, François (org.), *Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos - el post-taylorismo*, (comunicações apresentadas nas IX Jornadas do CNRS-Centre National de Recherches Sociales, realizadas em 1987, em Lille), Buenos Aires, Humanitas-PROIITTE (Programa Interdisciplinario de Investigaciones sobre Tecnologia, Trabajo y Empleo), pp. 189-203.

Almeida, Paulo Pereira (org.) *et alii* (Outubro 1999), *1º diagnóstico à situação contratual e expectativas dos bancários portugueses / 1999*, Lisboa, CIES, pp. 313.

Atkinson, Anthony B. *et alii* (1995), *La distribution des revenus dans les pays de l'OCDE - documentation tirée de la Luxembourg Income Study*, ("études de politique sociale, n° 18"), Paris, OCDE, pp. 173.

Barata, José Martins (1993), *Moeda e mercados financeiros*, Lisboa, edição do autor (publicada pela AEISEG), pp. 378.

Boyer, Robert (org.) *et alii* (1987), *La flexibilité du travail en Europe - une étude comparative des transformations du rapport salarial dans sept pays de 1973 à 1985*, Paris, La Découverte, pp. 331.

Braverman, Harry (1977), *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*, ("Biblioteca de Ciências Sociais"), Rio de Janeiro, Zahar Editores, pp. 379.

Caire, Guy (s.d.), "Las nuevas tecnologías en las negociaciones colectivas", in Stankiewicz, François (org.), *Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos - el post-taylorismo*, (comunicações apresentadas nas IX Jornadas do CNRS-Centre National de Recherches Sociales, realizadas em 1987, em Lille), Buenos Aires, Humanitas-PROIITTE (Programa Interdisciplinario de Investigaciones sobre Tecnología, Trabajo y Empleo), pp. 229-239.

Carmoy, Hervé de (1992), *Estratégia bancária - a recusa da descoordenação*, ("Biblioteca de Economia"), Lisboa, Publicações Dom Quixote, pp. 271.

Carvalho, António Nunes de (1997), "A flexibilização do direito do trabalho português", in AAVV, *Flexibilidade e relações de trabalho* (seminário organizado pelo Conselho Económico e Social em parceria com a Associação Portuguesa para o Estudo das Relações de Trabalho), Lisboa, CES, pp. 67-87.

Carvalho da Silva, Manuel (1997), intervenção no seminário organizado pelo Conselho Económico e Social em parceria com a Associação Portuguesa para o Estudo das Relações de Trabalho, Lisboa, CES, pp. 25-29.

Cassassuce, Pierre (s.d.), “La flexibilidad del empleo y del trabajo en las empresas industriales”, in Stankiewicz, François (org.), *Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos - el post-taylorismo*, (comunicações apresentadas nas IX Jornadas do CNRS-Centre National de Recherches Sociales, realizadas em 1987, em Lille), Buenos Aires, Humanitas-PROIITTE (Programa Interdisciplinario de Investigaciones sobre Tecnologia, Trabajo y Empleo), pp. 177-187.

Chiavenato, Idalberto (1983), *Introdução à teoria geral da administração*, 3 edição, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, pp. 617.

Clausewitz, Carl von (1832), *Vom Kriege*, [tradução portuguesa de Inês Busse a partir da versão inglesa, *Da Guerra*, (“Livros de Bolso Europa-América”), s.l., Francisco Lyon de Castro (ed.), s.d., pp. 324].

Coriat, Benjamin (s.d.), “Un contrato post-tayloriano: el acuerdo “Saturn” en la industria automotriz norteamericana y su significación”, in Stankiewicz, François (org.), *Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos - el post-taylorismo*, (comunicações apresentadas nas IX Jornadas do CNRS-Centre National de Recherches Sociales, realizadas em 1987, em Lille), Buenos Aires, Humanitas-PROIITTE (Programa Interdisciplinario de Investigaciones sobre Tecnologia, Trabajo y Empleo), pp. 303-315.

Courault, Bruno A. & Rérat, Françoise J. (s.d.), "La flexibilidad de la producción: presentación de tres escenarios", in Stankiewicz, François (org.), *Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos - el post-taylorismo*, (comunicações apresentadas nas IX Jornadas do CNRS-Centre National de Recherches Sociales, realizadas em 1987, em Lille), Buenos Aires, Humanitas-PROIITTE (Programa Interdisciplinario de Investigaciones sobre Tecnología, Trabajo y Empleo), pp. 205-215.

Davis, Steven I. (1985), *Excellence in banking*, London, MacMillan Press, pp. 137.

Davis, Steven I. (1989), *Managing change in the excellent banks*, London, MacMillan Press, pp. 159.

Deakin, Simon e Mückenberger, Ulrich (1992), "Deregulation and European labour markets", in Castro, Alberto *et al.* (org.), *International Integration and Labour Market Organisation*, London, Academic Press Limited, pp. 136-149.

Denis, Henri (s.d.), *História do pensamento económico*, Lisboa, Livros Horizonte, pp. 782.

Durand, Claude *et alii* (s.d.), "Estrategias industriales y políticas de empleo en las empresas nacionalizadas", in Stankiewicz, François (org.), *Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos - el post-taylorismo*, (comunicações apresentadas nas IX Jornadas do CNRS-Centre National de Recherches Sociales, realizadas em 1987, em Lille), Buenos Aires, Humanitas-PROIITTE (Programa

Interdisciplinario de Investigaciones sobre Tecnología, Trabajo y Empleo), pp. 241-253.

Essinger, James (1993), *Managing technology in financial institutions*, London, Pitman Publishing, pp. 216.

Eyraud, François (s.d.), "Transformaciones del modo de regulación de las relaciones del trabajo y evolución del nivel de conflicto", in Stankiewicz, François (org.), *Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos - el post-taylorismo*, (comunicações apresentadas nas IX Jornadas do CNRS-Centre National de Recherches Sociales, realizadas em 1987, em Lille), Buenos Aires, Humanitas-PROIITTE (Programa Interdisciplinario de Investigaciones sobre Tecnología, Trabajo y Empleo), pp. 293-302.

Fernandes, António Monteiro (1998), *Direito do trabalho*, 10ª edição, Coimbra, Almedina, pp. 891.

Freyssinet, Jacques (s.d.), "Paradigma de la flexibilidad o nueva relación salarial?", in Stankiewicz, François (org.), *Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos - el post-taylorismo*, (comunicações apresentadas nas IX Jornadas do CNRS-Centre National de Recherches Sociales, realizadas em 1987, em Lille), Buenos Aires, Humanitas-PROIITTE (Programa Interdisciplinario de Investigaciones sobre Tecnología, Trabajo y Empleo), pp. 217-225.

Friedmann, Georges (1962), "Tendências de hoje, perspectivas de amanhã", in Friedmann, Georges e Naville, Pierre (orgs.), *Tratado de Sociologia do Trabalho*, volume II, São Paulo, Editora da Universidade de São Paulo, 1973, pp. 428-460.

Gama, Vasco da (1997), intervenção no seminário organizado pelo Conselho Económico e Social em parceria com a Associação Portuguesa para o Estudo das Relações de Trabalho, Lisboa, CES, pp. 43-47.

Gazier, Bernard (1992), *Économie du travail et de l'emploi*, 2ª edição, Paris, Éditions Dalloz, pp. 427.

Hollard, Michel (s.d.), "Los sistemas de fabricacion flexibles y la empresa del futuro", in Stankiewicz, François (org.), *Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos - el post-taylorismo*, (comunicações apresentadas nas IX Jornadas do CNRS-Centre National de Recherches Sociales, realizadas em 1987, em Lille), Buenos Aires, Humanitas-PROIITTE (Programa Interdisciplinario de Investigaciones sobre Tecnologia, Trabajo y Empleo), pp. 65-75.

Horts, Charles-Henri Besseyre des (1988), *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Paris, Les Éditions d'Organisation, pp. 223.

Il Manifesto (1969), "A divisão do trabalho na fábrica", in AA.VV., *A divisão capitalista do trabalho*, Lisboa, Iniciativas Editoriais, pp. 163-195.

Kay & Reynolds, Robert (1993), *Profitability for European banks - the key to survival and success*, London, Financial Times Business Enterprises Ltd., pp. 124.

Lettieri, Antonio (1969), "Notas sobre as qualificações, a escola e os horários de trabalho", in AA.VV., *A divisão capitalista do trabalho*, Lisboa, Iniciativas Editoriais, pp. 197-218.

Lopes, J. da Silva (1997), "A flexibilidade no mercado de trabalho e o emprego em Portugal", in AAVV, *Flexibilidade e relações de trabalho* (seminário organizado pelo Conselho Económico e Social em parceria com a Associação Portuguesa para o Estudo das Relações de Trabalho), Lisboa, CES, pp. 99-125.

Martinet, Alain Charles (1992), *Estratégia*, ("Sílabo Gestão"), 2ª edição, Lisboa, Edições Sílabo, pp. 322.

Martins, Maria Belmira (1973), *Sociedades e grupos em Portugal*, Lisboa, Editorial Estampa, pp. 186.

Marx, Karl (1867), *Das Kapital - kritik der politischen ökonomie - buch I: der produktionsprozess des kapitals*, [tradução portuguesa de Reginaldo Sant'Anna a partir da 4ª edição alemã (1890), *O Capital - crítica da economia política - livro I: o processo de produção do capital*, ("Perspectivas do Homem"), Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, s.d., pp. 897].

McDonnel, Edwin D. & Fitzgerald, James (1992), *Rebuilding the retail bank - a blueprint for management*, Dublin, Lafferty Group, pp. 222.

Moreira, António José (1998), *Compêndio de leis do trabalho*, 4ª edição, Coimbra, Almedina, pp. 1119.

Navarrete, Fernando Casani Fernández *et alii* (1996), "New trends in organizational flexibility: outsourcing" in AAVV, *Management and new technology* (conferência final da acção COST A3 sobre Gestão e Novas Tecnologias, Madrid, 12-14 de Junho de 1996), Madrid, pp. 173-183.

Naville, Pierre e Rolle, Pierre (1962), "A evolução técnica e suas incidências sobre a vida social", in Friedmann, Georges e Naville, Pierre (orgs.), *Tratado de Sociologia do Trabalho*, volume I, São Paulo, Editora da Universidade de São Paulo, 1973, pp. 399-426.

Outin, Jean-Luc & Silvera, Rachel (s.d.), "Reestructuraciones industriales y surgimiento de formas nuevas de regulación del mercado de trabajo", in Stankiewicz, François (org.), *Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos - el post-taylorismo*, (comunicações apresentadas nas IX Jornadas do CNRS-Centre National de Recherches Sociales, realizadas em 1987, em Lille), Buenos Aires, Humanitas-PROIITTE (Programa Interdisciplinario de Investigaciones sobre Tecnologia, Trabajo y Empleo), pp. 267-279.

Piazzi, Ugo (1974), *Acção sindical*, Lisboa, Base, pp. 271.

Pinheiro, Maximiano (org.) *et alii* (1997), *Séries longas para a economia portuguesa - pós-II Guerra Mundial - volume I: séries estatísticas*, Lisboa, Banco de Portugal, pp. 233.

Pinto, Mário (1994), "Portugal", in Commission des Communautés Européennes - Direction Générale de l'Emploi, des Relations Industrielles et des Affaires Sociales (org.), *Europe sociale - La réglementation des conditions de travail dans les États membres de la Communauté européenne - volume 2 (supplément 5/93): mise en perspective des systèmes juridiques des États membres - rapports nationaux*, Luxemburgo, Office des publications officielles des Communautés européennes, pp. 195-228.

Porter, M. E. (1980), *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*, New York, The Free Press, pp.396.

Reis, Jaime (1996), *O Banco de Portugal - das origens a 1914 - I volume: antecedentes, fundação, consolidação (1821-1857)*, Lisboa, Banco de Portugal, 2 volumes (o 2º volume ainda não está publicado), pp. 430 (1º volume).

Rodrigues, Graciete (1997), "Novas formas de trabalho em Portugal", in AAVV, *Flexibilidade e relações de trabalho* (seminário organizado pelo Conselho Económico e Social em parceria com a Associação Portuguesa para o Estudo das Relações de Trabalho), Lisboa, CES, pp. 9-21.

Rojot, Jacques & Tergeist, Peter (1992), "Vue d'ensemble: évolution des relations professionnelles, flexibilité du marché du travail interne et organisation du travail", in OCDE (org.), *Nouvelles orientations dans l'organisation du travail*, OCDE, pp. 9-36.

Salerno, Mario Sergio & Sznelwar, Laerte Idal (1994), "Inovação tecnológica, reestruturação produtiva e reconcepção do trabalho humano" in Sbragia, Roberto *et alii* (org.), *Gestão da inovação tecnológica* (Anais do XVIII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, São Paulo, 24-26 de Outubro de 1994), 2º volume, São Paulo, USP, pp. 1140-1152.

Sellier, François & Tianø, André (1970), *Économie du travail*, ("Thémis - sciences économiques"), 2ª edição, Paris, Presses Universitaires de France, pp. 670.

Simões, Rui M. Nogueira (1997), intervenção no seminário organizado pelo Conselho Económico e Social em parceria com a Associação Portuguesa para o Estudo das Relações de Trabalho, Lisboa, CES, pp. 39-42.

Singh, T. P. *et alii* (1996), "A framework for flexible management technology", in AAVV, *UNESCO - Conferência Internacional sobre Gestão da Tecnologia: colaboração entre universidade, indústria e governo* (Istanbul, 24-26 de Junho de 1996), Istanbul, UNESCO Chair on Mechatronics, pp. 608-613.

Stankiewicz, François (s.d.), "Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos: el tiempo de las revisiones", in Stankiewicz, François (org.), *Las estrategias*

de las empresas frente a los recursos humanos - el post-taylorismo, (comunicações apresentadas nas IX Jornadas do CNRS-Centre National de Recherches Sociales, realizadas em 1987, em Lille), Buenos Aires, Humanitas-PROIITTE (Programa Interdisciplinario de Investigaciones sobre Tecnologia, Trabajo y Empleo), pp. 21-61.

Touraine, Alain (1962), "Le travail ouvrier et l'entreprise industrielle" in Parias, Louis-Henri (org.), *Histoire Générale du Travail*, tomo 4, Paris, Nouvelle Librairie de France, pp. 17-46.

Valdemar, António (1993), *A cidade dos sítios*, Lisboa, CGD, pp. 212.

Vickery, Graham & Campbell, Duncan (1991), *Ressources humaines et technologies de fabrication avancées*, Paris, OCDE, pp. 163.

Villeval, Marie-Claire (s.d.), "Cierre de una empresa y gestión de la movilidad de la fuerza de trabajo", in Stankiewicz, François (org.), *Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos - el post-taylorismo*, (comunicações apresentadas nas IX Jornadas do CNRS-Centre National de Recherches Sociales, realizadas em 1987, em Lille), Buenos Aires, Humanitas-PROIITTE (Programa Interdisciplinario de Investigaciones sobre Tecnologia, Trabajo y Empleo), pp. 255-266.

Wood, Adrian (1994), *North-South Trade, Employment and Inequality - changing Fortunes in a Skill-Driven World*, Oxford, Oxford University Press, pp. 492.

ARTIGOS DE REVISTAS E JORNAIS

AAVV (Abril / Junho 1996), "Estudo de impacte das fusões bancárias ao nível europeu na gestão dos recursos humanos (síntese)", *Revista da Banca*, nº 38, pp. 97-111.

Alcarva, Paulo "Concentração não ameaça pequenos bancos", *Vida Económica*, 26 de Fevereiro / 4 de Março de 1999.

Banca Española:

- nº 286, Fevereiro 1998, p. 32;
- nº 288, Maio / Junho 1998, pp. 29-30.

Barfield, Richard (Fevereiro 1998), "Shareholder value - putting on a performance", *The banker*, pp. 66-68.

Bosch, Gerhard (1990), "De 40 à 35 heures - réduction et flexibilité de la semaine de travail en République fédérale d'Allemagne", *Revue Internationale du Travail*, volume 129, nº 5, pp. 675-693.

Breuer Rolf-E. (Dezembro 1997), "Universal but specialist", *The banker*, pp. 16-18.

Brewster, Chris & Hegewisch, Ariane (Janeiro 1993), "A continent of diversity", *Personnel management*, pp. 36-39.

Cabrelli, Marc-Antoine & L'Etoile, Béatrice de (Março 2000), "Externaliser les back-offices", *Banquemagazine*, pp. 28-29.

Campbell, Duncan (1994), "Flux d'investissements, faible mobilité de la main-d'oeuvre et qualité de l'emploi", *Revue Internationale du Travail*, volume 133, nº2, pp. 202-221.

Cohen, Robert (Junho 1998), "La tendance à la spécialisation", *Banque Stratégie*, nº 150, pp. 20-21.

Constâncio, Vítor (Outubro / Dezembro de 1994), Comunicação efectuada no colóquio organizado pela Associação Portuguesa de Bancos subordinado ao tema "A banca no limiar do ano 2000", *Revista da Banca*, nº32, pp. 31-36.

David, Jacques-Henri (Junho 1998), "La banque de détail est un métier de distribution", *Banque Stratégie*, nº 150, pp. 10-11.

Dirigir (revista bimestral do IEF - Instituto do Emprego e Formação Profissional), nº 43, Maio / Junho 1996.

Dromer, Alain (Abril 1998), "La différenciation provient du service apporté au client", *Banque*, nº 591, pp. 24-25.

Economist (The), 24 / Julho / 1993.

Egelhoff, William G. (Inverno 1993), "Great Strategy or Great Strategy Implementation - Two Ways of Competing in Global Markets", *Sloan Management Review*, volume 34, nº 2, pp. 37-50.

Fernández, José Cesar (Dezembro 1997), "Eficiencia, nuevo reto bancario", *Banca Española*, nº 284, p. 32.

Ferrary, Michel (Novembro / Dezembro 1997), "Banques à réseaux: à la recherche de l'avantage concurrentiel", *Revue Française de Gestion*, nº 116, pp. 52-62.

Fournas, François Xavier de (Junho 1998), "Les banquiers d'aujourd'hui sont-ils les banquiers de demain?", *Banque Stratégie*, nº 150, pp. 6-7.

Freyssinet, Jacques (27 Janeiro 1993), "L'évolution des systèmes de rémunération dans la Communauté européenne", *problèmes économiques - sélection d'articles français et étrangers*, nº 2310, pp. 27-30.

Friedman, Milton (Março 1968), "The role of monetary policy", *The American Economic Review*, volume LVIII, nº1, pp. 1-17.

Fulmer, Robert M. (1992), "Nine Management Development Challenges for the 1990s", *Journal of Management Development*, volume 11, nº 7, pp. 4-9.

Granado, José (Julho / Setembro 1994), "O negócio financeiro e a evolução das tecnologias da informação", *Revista da Banca*, nº 31, pp. 47-63.

Green, Ronald F. *et alii* (1993), "Porter's (1980) Generic Strategies in Portugal", *European Business Review*, volume 93, n° 2, pp. 3-10.

Grip, Andries de *et alii* (1997), "Empleo atípico en la Unión Europea", *Revista Internacional del Trabajo*, volume 116, n° 1 (primavera), pp. 55-78.

Grubb, D. & Wells, W (Inverno 1993), "La réglementation de l'emploi et les formes de travail dans les pays de la CE", *Revue Economique de l'OCDE*, Paris, n° 21, pp. 7-62.

Humphrey, John (Primavera 1993), "Los nuevos métodos de producción y la flexibilidad laboral", *Sociología del Trabajo*, n°18, pp. 23-45.

Hyman, Richard (1998), "La représentation syndicale des intérêts dans une Europe en mutation", *Sociologie du travail*, n° 2/98, pp. 129-149.

Jestaz, David & Passet, Olivier (Outubro 1997), "La flexibilité comparée des marchés du travail américain et japonais", *Revue de l'OFCE*, n° 63, pp. 143-194.

Lévy-Valensi, Stéphane (Novembro 1993), "La flexibilité du travail: nouvelle norme de régulation ou simple avatar de la crise?", *Économies et Sociétés (Série Théories de la Régulation)*, n° 7, pp. 93-117.

Liemt, Gijsbert van (1992), "Economic globalization: labour options and business strategies in high labour cost countries", *International Labour Review*, volume 131, n° 4-5, pp. 453-470.

López, Fernando (Novembro 1997), "La banca se convierte en el mejor cliente de las empresas de trabajo temporal", *Banca española*, n° 283, pp. 27.

Marsden, David (Setembro 1991), "Action syndicale et structure des marchés du travail", *CFDT-Aujourd'hui*, n° 102, pp. 43-56.

Mercier, Jean-Éric & Pacini, Jean-Éric (Julho / Agosto 1998), "Marketing: objectif rentabilité", *Banque*, n° 594, pp. 59-61.

Mercier, Patrick (Abril 1998), "Aménagement du temps de travail: un défi pour les banques moyennes", *Banque*, n° 591, pp. 60-62.

Müller-Jentsch, Walther (1998), "Les théories des relations industrielles: une mise en perspective", *Sociologie du travail*, n° 2/98, pp. 233-262.

Mondet, Michel & Gressier, Aurélien (Fevereiro 2000), "L'amorce d'une nouvelle vie", *Banquemagazine*, pp. 42-43.

Nellis, Joseph (Junho 1998), "Strategies for staying ahead", *Chartered banker*, pp. 28-31.

- Penrose, Paul (Maio 1998), "Right place, right time", *banking technology*, pp. 22-26.
- Pontbriand, Gaël de (Março de 1998), "La bancassurance et la restructuration du secteur financier", *Banque Stratégie*, nº 147, pp. 2-6.
- Recio, Albert (Outono de 1988), "Flexibilidad, eficiencia y desigualdad (notas sobre la flexibilidad laboral)", *Sociologia del trabajo*, nº 4, pp. 81-105.
- Richer, Jacques (Maio 1998), "Un nouvel outil pour un meilleur usage", *Banque*, nº 592, pp. 20-22.
- Rodrigues, Maria João (Janeiro 1988), "Sistema de emprego e opções estratégicas em Portugal", *Emprego e Formação*, nº 4, pp. 5-22.
- Rodrigues, Maria João (s.d.), "Os caminhos da flexibilização - uma perspectiva sobre a evolução do sistema de emprego", *Novos Desafios*, pp. 52-58.
- Roldão, Victor Sequeira (Maio / Junho 1996), "Abordagem integrada da flexibilidade na empresa", *Dirigir*, nº 43, pp. 29-37.
- Roth, Aleda V. & Velde, Marjolin van der (Dezembro 1991), "The Retail Technology", *Bank Management*, volume 67, nº 12, pp. 14-18.
- Salgado, Ricardo Espírito Santo (Outubro / Dezembro 1995), "Produtividade e estratégias interbancárias", *Revista da Banca*, nº 36, pp. 49-61.

Salle, Françoise & Metz, Xavier (Março 1998), "Enquête sur les leviers de la performance commerciale", *Banque*, nº 590, pp. 22-24.

Santos, Ramos dos (Maio 1989), "Flexibilidade do trabalho: características e perspectivas", *Emprego e Formação*, nº 8, pp. 5-16.

Santos, Ramos dos (Outubro / Dezembro 1992), "Competitividade, Flexibilidade e Qualificação: Vias para a Coesão Económica e Social na Europa Comunitária", *Revista de Direito e de Estudos Sociais*, nº4, pp. 261-273.

Schintowski, Philippe (Maio 1998), "Vers une nouvelle organisation du travail", *Banque*, nº 592, pp. 23-25.

Schuler, Randall S. *et alii* (1993), "An integrative framework of strategic human resource management", *Journal of Management*, volume 19, nº2, pp. 419-459.

Semanário Económico, 14 / 01 / 2000.

Sengenberger, Werner (1992), "Intensified competition, industrial restructuring and industrial relations", *International Labour Review*, volume 131, nº2, pp. 139-154.

Silva, Artur Santos (Outubro / Dezembro 1995), "Competitividade e rentabilidade do sistema bancário português", *Revista da Banca*, nº 36, pp. 37-40.

Solving International (Junho 1998), "La banque n'est plus dans la banque", *Banque Stratégie*, n° 150, pp. 4-5.

Solving International (a) (Junho 1998), "Les stratégies-types illustrées par les modèles nationaux", *Banque Stratégie*, n° 150, pp. 12-16.

Solving International (b) (Junho 1998), "La nouvelle grille stratégique du marché bancaire", *Banque Stratégie*, n° 150, pp. 22-27.

Stuckey, John & White, David (Primavera 1993), "When and When ot to Vertically Integrate", *Sloan Managemet Review*, volume 34, n° 3, pp. 71-83.

Supiot, Alain (1996), "Perspectives on work: Introduction", *International Labour Review*, volume 135, n° 6, pp. 657-669.

Timewell, Stephen & Young, Kung (Janeiro 2000), "Online surge blasts banks", *The banker*, pp. 16-19.

Treu, Tiziano (Abril / Junho de 1984), "Le débat technologique (II) - l'incidence des nouvelles technologies sur l'emploi, les conditions de travail et les relations professionnelles", *Travail et Société*, volume 9, n° 2, pp. 121-150.

Treu, Tiziano (1992), "Labour flexibility in Europe", *International Labour Review*, volume 131, n° 4-5, pp. 497-512.

Trimbach, Thierry & Clément, Thierry (Maio 1998), "Évoluer pour accompagner le client", *Banque*, n° 592.

Watanabe, Susumu (Maio / Junho de 1986), "Economie de main-d'oeuvre et amplification du travail: deux effets contradictoires de la micro-électronique", *Revue Internationale du Travail*, volume 126, n° 3, pp. 267-286.

Young, Kung (Outubro 1999), "Customer care centres on profit", *The Banker*, pp. 132-133.

DOCUMENTOS OFICIAIS

Banco de Portugal - Inspeção de Crédito (s.d.), *Cobertura bancária do País* - 1982.

Banco de Portugal - Departamento de Supervisão Bancária (s.d.):

- *Instituições de crédito existentes em 31/12/1986*;
- *Instituições de crédito existentes em 31/12/1990*;
- *Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras - Lista das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras registadas no Banco de Portugal em 31/12/94*, Lisboa, Banco de Portugal, pp. 27

Banco de Portugal (s.d.):

- *Boletim de Normas e Informações*, volume II, nº 1, Janeiro 1997;
- *Boletim de Normas e Informações*, volume III, nº 1, Janeiro 1998;
- *Boletim de Normas e Informações*, volume IV, nº 1, Janeiro 1999;
- *Boletim de Normas e Informações*, volume V, nº 1, Janeiro 2000.

Banco de Portugal, *Relatório* (publicação anual), 1982 a 1985.

Boletim do Instituto Nacional do Trabalho e Previdência / Boletim do Ministério do Trabalho / Boletim do Trabalho e Emprego.

Boletim do Ministério da Justiça.

Constituição da República Portuguesa (1976, com revisões em 1982, 1989 e 1992).

Diário da República, I, II e III séries.

Ministério do Trabalho e da Solidariedade - Departamento de Estatística, *Balanço Social - 1996*, ("Estatísticas"), Lisboa, CICT / MTS, Março de 1998, pp. 91.

Ministério do Trabalho e da Solidariedade - Departamento de Estatísticas do Trabalho, Emprego e Formação Profissional:

- *Quadros de Pessoal - 1997*, ("Estatísticas"), Lisboa, CIDES / MTS, Agosto de 1999, pp. 184;
- *Estatísticas em síntese - inquérito ao emprego estruturado - Outubro 2000*, Lisboa, CIDES / MTS, s.d., pp. 4.

Ministério do Emprego e da Segurança Social - Departamento de Estatística:

- *Balanço Social - 1991*, ("Estatísticas"), Lisboa, SICT / MESS, Outubro de 1993, pp. 143;
- *Balanço Social - 1986*, ("Estatísticas"), Lisboa, SICT / MESS, s.d., pp. 95;
- *Quadros de Pessoal - 1993*, ("Estatísticas"), Lisboa, SICT / MESS, Outubro de 1994, pp. 195;
- *Quadros de Pessoal - 1988*, ("Estatísticas"), Lisboa, SICT / MESS, s.d., pp. 185.

Ministério das Finanças - Conselho para o Sistema Financeiro (1991), *Livro branco sobre o sistema financeiro: 1992 - as instituições de crédito*, s.l., 2 volumes, pp. 552.

Presidência Portuguesa da União Europeia (Janeiro 2000), *Emprego, reformas económicas e coesão social - para uma Europa da inovação e do conhecimento*, Lisboa, pp. 22.

Sindicato Nacional

Bancários de Portugal

• *parlamento europeu*

• *Boletim Informativo da SIBSI*

• *revista Angulo Novo*

• *revista O Bancário*

Análise de grandes transformações do Banco - respostas dos Bancários

Encontro da Comissão Sindical Europeia (Lisboa, 2000), pp. 19

Organizações internacionais:

DOCUMENTOS DE ORGANIZAÇÕES
(EMPRESAS, ASSOCIAÇÕES SINDICAIS, ORGANIZAÇÕES
INTERNACIONAIS, ...)

Empresas bancárias:

Relatórios & Contas.

Associação Portuguesa de Bancos, *Boletim informativo* (publicação semestral), de Junho de 1988 a Junho de 1999.

Sindicatos bancários:

Sindicato Nacional dos Empregados Bancários do Distrito de Lisboa / Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas (SBSI):

- panfletos informativos;
- Boletim Informativo do SBSI;
- revista *Ângulo Novo*;
- revista *O Bancário*.

Análise às grandes transformações da banca / respostas dos bancários: Resolução, II Encontro da Corrente Sindical Unitária (Lisboa, 23/10/99), pp. 19.

Organizações internacionais:

Comission européenne - Direction générale de l'emploi, des relations industrielles et des affaires sociales (1999), *L'emploi en Europe 1999*, Luxembourg, Communautés européennes, pp. 158.

Organisation de Coopération et de Développement Économiques (Junho 1999), *Perspectives de l'emploi*, Paris, OCDE, pp. 272.

DOCUMENTOS NÃO EDITADOS

Coelho, A. M. Gonçalves & Teixeira, J. J. Pamies (Novembro de 1988), *Características e impacto das novas tecnologias*, Universidade Nova de Lisboa - Faculdade de Ciências e Tecnologia - Secção Autónoma de Engenharia Mecânica, texto não editado, pp. 11.