

RESUMO

Para os dirigentes empresariais privados, a maximização da rendibilidade financeira da empresa, numa perspectiva de longo prazo¹, constitui o fim / objectivo último da actividade económica prosseguida.

Estrategicamente, a maximização referida no parágrafo anterior pode ser conseguida actuando primordialmente, ora sobre os custos ora sobre os proveitos. No primeiro caso, conforme Porter (1980)², encontramos-nos perante uma *estratégia de liderança no custo total*.

Os recursos humanos serão, necessariamente, afectados pela lógica supracitada. Adoptando uma estratégia de liderança no custo total com base no factor de competitividade 'recursos humanos', este será gerido por via de políticas que flexibilizem a sua utilização na perspectiva de lhe reduzir relevância financeira, essencialmente face ao produto da actividade económica prosseguida³; e, desta forma, será utilizado como contributo para a maximização da rendibilidade financeira. Alternativamente, a estratégia poderá basear-se na manutenção ou, até, no aumento da relevância financeira do factor competitivo em apreço, procurando maximizar a rendibilidade empresarial por via de outros elementos de custo e/ou por via dos proveitos - para o que os recursos humanos poderão contribuir de forma relevante, reduzindo os primeiros e aumentando os segundos.

Face ao exposto nos parágrafos anteriores, o que constatamos na banca comercial portuguesa; concretamente, na banca integrada nos - actualmente - cinco principais grupos financeiros?

¹ Pormenorizadamente, será a maximização do rácio *valor actual dos resultados líquidos futuros / capital próprio*.

² Porter, M. E. (1980), *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*, New York, The Free Press, pp. 396.

³ Trata-se de minimizar o rácio *custo da mão-de-obra / produto da actividade económica* (vide Sengenberger, Werner (1992), "Intensified competition, industrial restructuring and industrial relations", *International Labour Review*, volume 131, nº 2, pp. 139-154).

Face às oportunidades de funcionamento em novos moldes, provenientes das tecnologias da informação, face à desregulamentação e à concorrência acrescida, verificou-se uma resposta estratégica baseada na tríade *segmentação, concentração, flexibilização*. Centrando-nos neste último aspecto, constatamos uma inequívoca flexibilização da relação laboral - permitida e incentivada pela correspondente flexibilização ao nível legislativo - incidente essencialmente:

- na gestão do tempo de trabalho;
- na mobilidade geográfica e nas carreiras profissionais (neste último caso, apenas no grupo BCP);
- em aspectos de natureza pecuniária.

Da mesma, resultou:

- uma configuração dos recursos humanos caracterizada basicamente pelo acréscimo da relevância dos trabalhadores com funções comerciais, técnicas e de enquadramento e com habilitações escolares de nível superior;
- a redução da relevância financeira dos recursos humanos - no âmbito do custo total de exploração e, **principalmente**, face ao produto bancário.

O segundo item supracitado permite, portanto, indiciar a utilização do factor de competitividade 'recursos humanos' ao serviço de uma estratégia que, de forma prevalente, se assume como de *liderança no custo total*.

FIM

ABSTRACT

The ultimate purpose of the manager of a private enterprise is the maximization of its profitability - in a long-range perspective¹. Strategically speaking, the referred maximization can be attained putting the main emphasis either on the cost or on the income. According to the first alternative, as Porter (1980) theorized², we face a strategy of *overall cost leadership*.

The human resources are necessarily affected by the choice referred on the above paragraph. In these terms, the adoption of a strategy of overall cost leadership based on the competitive factor 'human resources' means that this factor will be managed through flexible politics in order to decrease its financial relevance, mainly *vis-à-vis* the output of the economic activity³; and is by this way that the factor considered gives its contribute towards the maximization of the profitability. Alternatively, the strategy can be based on the maintenance - or, even, on the increase - of the financial relevance of the human resources; searching the maximization of the profitability through other categories of cost or through income - and using the utmost contribution of the human resources for that aim, either to reduce the costs or to increase the revenues.

Considering what was explained on the above paragraphs, what do we regard concerning the Portuguese commercial banks; strictly speaking, the banks belonging to the main (five) financial groups?

Given the new opportunities for the development of the banking activity, made possible by the adoption of the information technologies, given the break of the legal rules, the increase in competition, there was / is a strategic movement based

¹ Which means the maximization of the ratio *present value of the future net income / shareholder's equity*.

² Porter, M. E. (1980), *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*, New York, The Free Press, pp. 396.

on the triad *segmentation, mergers & acquisitions, labour flexibility*. Considering just the last item, we notice, undoubtedly, the growing flexibility of the labour relation - allowed and encouraged by the correspondent growing flexibility of the law - mainly directed to the:

- working time;
- mobility, either in the geographical sense or in what concerns the career (in this case, just for BCP group);
- salary and other related clauses.

As a consequence of the stated above we regard:

- a configuration of the human resources characterised basically by the growing relevance of the workers with commercial, technical and managing functions as well as with university / polytechnic degrees;
- the decrease of the financial relevance of the human resources, in the global amount of the operating costs and - **what is more significant** - *vis-à-vis* the banking output.

The latter item allows us to consider that the human resources are used as a part of a strategy that can be mainly (at least) qualified as of *overall cost leadership*.

³ Which means the minimization of the ratio *personnel costs / output of the economic activity* (see Sengenberger, Werner (1992), "Intensified competition, industrial restructuring and industrial relations", *International Labour Review*, volume 131, n° 2, pp. 139-154).