

## RESUMO

Para os dirigentes empresariais que actuem com base na lógica da economia privada, a maximização da rendibilidade financeira da empresa, numa perspectiva de longo prazo<sup>1</sup>, constitui o 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 a tipologia de Porter (1980), 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 prosseguida<sup>2</sup>; 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.

Atendendo ao exposto nos parágrafos anteriores e reportando às décadas críticas de 80 e 90, o que constatamos na banca comercial portuguesa; concretamente, nos bancos comerciais integrados (actualmente) nos cinco principais grupos financeiros?

---

<sup>1</sup> Pormenorizadamente, será a maximização do rácio *valor actual dos resultados líquidos futuros / capitais próprios*.

<sup>2</sup> Trata-se de minimizar o rácio *custo da mão-de-obra / produto da actividade económica* (vide Sengenberger (1992)).

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 por via da análise dos instrumentos de regulamentação das condições colectivas de trabalho 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 supracitada resposta estratégica, 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** (pela sua maior dimensão), face ao rendimento do negócio bancário.

O segundo item supracitado permite demonstrar, para o período em análise, que prevaleceu a consideração da mão-de-obra enquanto custo; o que, por seu turno, permite indiciar a utilização do factor de competitividade 'recursos humanos' ao serviço de uma estratégia que, de forma prevalecente, se assumiu como de *liderança no custo total*.

# ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E FLEXIBILIDADE NA GESTÃO dos RECURSOS HUMANOS

## O IMPACTO NA BANCA COMERCIAL PORTUGUESA

### 1. Competitividade, estratégia e flexibilidade laboral.

Os autores que vêm analisando a actividade bancária no espaço euro-atlântico e, principalmente, na Europa ocidental, reconhecem unanimemente que, no decurso dos anos 80 e 90, se verificaram alterações significativas no funcionamento desta actividade. Destas alterações, salientamos:

- a **mudança tecnológica**, desvalorizadora da experiência acumulada, acrescendo o risco das empresas existentes e criando oportunidade de entrada de novas empresas no ramo de actividade;
- 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 concorrentes<sup>3</sup>.

As alterações supra, ameaçadoras da rentabilidade do negócio bancário, desencadearam uma reacção estratégica por parte dos dirigentes empresariais que envolveu, em grande medida, os seguintes aspectos interrelacionados:

- a **abordagem segmentada dos clientes (particulares e empresas)**, numa base económica / de rendimento e património; procurando seguidamente diferenciar (para os clientes com grande rendimento e património) dos restantes

---

<sup>3</sup> 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).

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 e 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 a gestão de recursos humanos num aspecto-chave da gestão estratégica da banca.

Centrando-nos na flexibilidade laboral e adoptando a tipologia de Treu (1992), a mesma radica na possibilidade de os dirigentes empresariais definirem:

- quantos (quantidade) e quais (especificação) os trabalhadores ao seu dispor - é a flexibilidade *numérica*;
- a quantidade de trabalho a prestar pela mão-de-obra de que dispõem (aspecto cronométrico - o “quanto trabalhar”), bem como o momento de prestação desse trabalho (aspecto cronológico - o “quando trabalhar”) - é a flexibilidade *do tempo de trabalho*;
- a abrangência funcional dos trabalhadores de que dispõem - é a flexibilidade *funcional*;
- as condições de remuneração da mão-de-obra ao seu dispor - é a flexibilidade *de pagamento*.

A flexibilidade laboral, um dos *ex libris* da economia nas duas últimas décadas do século XX, tem sido entendida correntemente no âmbito do espaço euro-atlântico como factor de aumento da eficiência e da eficácia das economias capitalistas contemporâneas:

- integrada num salto qualitativo destas; ou,
- mero expediente visando a manutenção optimizada 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 agora na actividade da banca comercial<sup>4</sup> portuguesa durante as décadas de 80 e 90, sendo esta tradicionalmente dotada de substanciais características de *produção de massa* (aproveitando a tipologia da socióloga industrial inglesa Joan Woodward<sup>5</sup>) verificou um processo de reconfiguração das mesmas, influenciado pelo aprofundamento da atitude estratégica de segmentação dos clientes (particulares e empresas) com base no rendimento e património: por um lado, via *private banking* e área de empresas, para uma organização produtiva

---

<sup>4</sup> Após a publicação do Decreto-Lei nº 298/92 de 31 de Dezembro que institucionalizou o modelo “banca universal”, a designação *banca comercial* aplica-se 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 e património;
  - com empresas - tendencialmente, segmentadas por tamanho / património e, eventualmente, sem as de maior dimensão, as quais são canalizadas para a banca de investimento / negócio

por via:

- 2.1. da concessão aos primeiros de crédito ao consumo e à habitação (em termos de ortodoxia, a concessão de crédito à habitação representa, todavia, um claro desvio ao conceito “banca comercial”; pois, em Portugal, esta era - tipicamente - uma área de actividade **não** permitida à banca comercial);
- 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. da 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.

<sup>5</sup> Produção discreta, em grande quantidade, padronizada.

tipo *atelier*<sup>6</sup>; 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 bancário<sup>7</sup>, (2) tecnologias de informação e (3) promoção comercial. Por seu turno, no final da década de 90 a concentração empresarial revelou um progresso notório. Finalmente, na vertente “gestão de recursos humanos”, aproveitando um enquadramento económico (englobando a tecnologia de produção), político e jurídico favorável, vem-se processando uma flexibilização da relação laboral nas suas vertentes numérica, do tempo de trabalho, funcional e de pagamento.

## 2. Flexibilidade laboral na banca comercial portuguesa.

### 2.1. Enquadramento legislativo.

No que concerne o enquadramento legislativo da flexibilidade laboral, no cômputo global do período compreendido entre o 25 de Abril de 1974 e o final da década de 90 constatamos um primeiro sub-período, compreendido entre 1975 e 1979, onde avultaram 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)<sup>8</sup>.

Constatamos, seguidamente, um sub-período marcante em termos de aprovação de medidas legislativas flexibilizando a utilização da mão-de-obra; compreendido

---

<sup>6</sup> Conforme tipologia de Joan Woodward, produção unitária ou em pequena quantidade, pouco ou nada padronizada.

<sup>7</sup> Na aceção de Roldão (Maio-Junho 1996).

<sup>8</sup> 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.

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 temporário<sup>9</sup>, no domicílio<sup>10</sup>, em comissão de serviço<sup>11</sup>; 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<sup>12</sup>.

O sub-período 1995-1999 constituiu 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 normal<sup>13</sup> e nocturno; regime de suspensão ou redução do contrato de trabalho (*lay-off*); regime de trabalho a tempo parcial<sup>14</sup>; reforma antecipada; flexibilidade funcional<sup>15</sup>; 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.

---

<sup>9</sup> Institucionalização do regime.

<sup>10</sup> Concretização do regime.

<sup>11</sup> Institucionalização do regime.

<sup>12</sup> Institucionalização do regime.

<sup>13</sup> Moeda de troca para a redução do tempo de trabalho semanal para as 40 horas.

<sup>14</sup> Concretização do regime e definição do trabalho suplementar correspondente ao regime de trabalho a tempo parcial.

<sup>15</sup> Moeda de troca para a redução do tempo de trabalho semanal para as 40 horas.

## 2.2. Legislação bancária e bancos comerciais<sup>16</sup>.

No presente trabalho debruçámo-nos sobre os bancos comerciais integrados (actualmente) nos cinco maiores grupos financeiros portugueses: Caixa Geral de Depósitos, Banco Comercial Português, Santander-Central Hispano; Espírito Santo; Banco Português de Investimento. Como procurámos traçar um percurso evolutivo destes bancos a partir da década de 80, fomos obrigados a considerar para efeito de análise os seus antecessores. Assim, por exemplo, ao procurar traçar o percurso evolutivo do Banco BPI, a certa altura fomos obrigados a analisar os bancos comerciais que o antecederam – o Banco Borges & Irmão, S.A. e o Banco Fonecas & Burnay, S.A.

Sobre a evolução genérica da legislação bancária e dos bancos comerciais, as décadas de 80 e 90 caracterizaram-se por alguns momentos relevantes.

No que se refere ao aspecto legal, a relevância adveio 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 de comportamento dos bancos em apreço face aos factores de competitividade básicos<sup>17</sup>, considerámos o universo em análise como constituindo um *grupo estratégico*<sup>18</sup>. Sendo *grupo estratégico*, o seu grau de homogeneidade permite o

---

<sup>16</sup> A caracterização da banca comercial consta da nota nº 4.

<sup>17</sup> Considerámos existir uma similitude de comportamento em relação aos seguintes aspectos: características do negócio, conforme reveladas pela estrutura do Balanço; atitude de segmentação face a clientes (essencialmente, com base no rendimento e património); intensidade da promoção comercial; canais de distribuição utilizados; soluções tecnológicas adoptadas; âmbito geográfico de actuação.

<sup>18</sup> Na acepção de Porter (1980). 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.

tratamento global dos dados respeitantes aos bancos abrangidos, conforme será efectuado no subcapítulo 2.5. Mais: não só “permite” como, até, incentiva tal tratamento face à alternativa que consiste em tratar os dados de cada banco de forma individualizada; pois esta alternativa tenderá a gerar resultados enviesados decorrentes da melhor ou pior implementação da estratégia por parte de cada um dos bancos abrangidos.

No que se refere às empresas bancárias, são de salientar três grandes momentos em termos evolutivos:

- a nacionalização efectuada em 1974-1975<sup>19</sup>;
- a abertura do sector a novas empresas privadas (1983)<sup>20</sup> e a possibilidade de privatização do capital das empresas nacionalizadas (1989);
- o processo de concentração bancária que, no final da década de 90, implicou que cerca de 2/3 dos trabalhadores do sector e das agências bancárias se concentrassem nos cinco grupos financeiros enunciados no início do presente subcapítulo<sup>21</sup>.

*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 tenha revelando (e se continue a revelar) gradualmente favorável às pretensões dos dirigentes empresariais.

---

<sup>19</sup> O Banco Nacional Ultramarino e o Banco de Angola, que acumulavam a função de bancos emissores, foram nacionalizados em 1974. Os restantes foram nacionalizados em 1975.

<sup>20</sup> O Crédit Franco-Portugais, o Bank of London & South America e o Banco do Brasil nunca foram nacionalizados.

<sup>21</sup> Excluimos deste cálculo a Caixa Geral de Depósitos, a Caixa Económica de Lisboa - Montepio Geral e a Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo.

### 2.3. Os instrumentos de regulamentação das condições colectivas de trabalho (IRCT's) bancários gerais.

No que concerne a flexibilidade laboral no sector bancário, conforme evidenciada pelos *instrumentos de regulamentação das condições colectivas de trabalho* (IRCT's), desde o *contrato colectivo de trabalho* (CCT) de 1973<sup>22</sup> até ao final da década de 90 a mesma progrediu nos termos do referido nos parágrafos seguintes.

*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 (alterações ao CCT 73: o *Aditamento de 75* e o *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 *acordo colectivo de trabalho* (ACT) de 1990 - 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

---

<sup>22</sup> O que vigorava aquando do 25 de Abril de 1974.

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 mérito<sup>23</sup>; e, em termos das empresas que as efectuaram, sobressaem:

- as surgidas a partir de meados dos anos 80;
- as estrangeiras ou de matriz estrangeira<sup>24</sup>.

*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 flexíveis<sup>25</sup>, conforme disposto no texto do CCT's 78, 80 e 82 e dos ACT's 84, 86, 90 e alteração (ao IRCT vigente) efectuada em 1997; não negando o eventual benefício para os trabalhadores decorrente deste regime;
- o retomar da possibilidade de contratação de mão-de-obra bancária 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 de trabalhadores abrangidos;

---

<sup>23</sup> As ressalvas à *obrigatoriedade da integração de trabalhadores* nas empresas resultam de um desajustamento da cláusula convencional face à nova realidade do sector bancário; não merecendo, portanto, realce no âmbito deste resumo.

<sup>24</sup> Retirando as empresas enquadráveis nestes dois itens, apenas efectuaram ressalvas: a Caixa Económica de Lisboa (Montepio Geral); o Banco Mello (ex-União de Bancos Portugueses) e o Banco Mello de Investimento (ex-Sociedade Financeira Portuguesa); o BNU - Banco Nacional Ultramarino. As ressalvas da CGD - Caixa Geral de Depósitos decorrem do enquadramento jurídico específico desta empresa.

<sup>25</sup> Antecipando-se aos momentos relevantes de tratamento legal do tema - 1991 e, posteriormente, 1996. Contudo, a percentagem de trabalhadores abrangidos por este regime é muito reduzida.

- o retomar do regime de isenção de horário de trabalho, por via do CCT 80;
- o acréscimo da potencial mobilidade geográfica da mão-de-obra bancária, por via do ACT 90;
- o aumento da abrangência potencial do trabalho por turnos, por via do CCT 82<sup>26</sup>;
- 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 (aos IRCT's vigentes) efectuadas em 1988 e 1997;
- finalmente, a desvalorização dos pagamentos convencionados face à evolução do Índice de Preços no Consumidor (IPC), ao longo do período em análise.

Sobressaem, portanto, as medidas ligadas à gestão do tempo de trabalho, à mobilidade geográfica e aos aspectos de natureza pecuniária.

#### 2.4. O ACT entre o Banco Comercial Português (BCP) e o Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários (SNQTB).

Não tendo assinado as alterações ao ACT constantes do BTE, nº 15, de 22 de Abril de 1997 (“alteração efectuada em 1997”, conforme designada no subcapítulo anterior), 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 contratual entre as empresas em apreço e os trabalhadores, sindicalizados ou não, continuou abrangido na íntegra pelo ACT bancário geral; exceptuando-se, todavia, a relação contratual

---

<sup>26</sup> Contudo, a percentagem de trabalhadores abrangidos por este regime é muito reduzida.

específica entre as empresas do grupo BCP e o Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários (SNQTB) - conseqüentemente, vinculando os trabalhadores das instituições de crédito e sociedades financeiras afectos ao SNQTB a exercerem a sua actividade profissional nas empresas do grupo BCP<sup>27</sup> - 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 bancários<sup>28</sup>, publicado no BTE, nº 30, de 15 de Agosto de 1999 (segunda fase). De acordo com a cláusula 132<sup>a</sup> 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<sup>a</sup> [âmbito pessoal do ACT], cessando automaticamente para cada trabalhador com a respectiva desfiliação sindical ou com a filiação em sindicato diferente.

O ACT firmado entre o grupo BCP e o SNQTB constituiu um inequívoco e relevante acréscimo da flexibilidade laboral na banca. Realçamos os seguintes aspectos:

- o período normal de trabalho - incluindo o de trabalho por turnos – foi definido em termos médios;
- o conceito “horário normal de trabalho” foi alargado (passou a estar compreendido entre as 8 horas e as 20 horas);

---

<sup>27</sup> Englobou a ServiBanca - Empresa de Prestação de Serviços, ACE.

<sup>28</sup> 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.

- foi recusado qualquer limite global de trabalho suplementar (segundo o ACT geral da banca, este trabalho não poderia ultrapassar 20% do máximo possível a nível da empresa)<sup>29</sup>;
- foram ignorados motivos para dispensa do trabalho por turnos;
- findaram as promoções obrigatórias por antiguidade e por mérito;
- foi alargado o 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 foi, claramente, a remuneração; superior à do ACT geral da banca, aspecto tanto mais notório quanto mais se sobe na hierarquia. Instigou-se, pela via supracitada, a dualidade laboral na banca. Aproveitando a tipologia de Horts (1988), este *trade-off* indiciou uma estratégia de *crescimento dinâmico*, caracterizada pela exigência de elevada flexibilidade que é compensada por via do salário.

## 2.5. Configuração dos recursos humanos e *custos com pessoal*<sup>30</sup>.

A segmentação do mercado, a concentração empresarial e a flexibilização laboral tiveram implicações, quer em termos da configuração dos recursos humanos quer em termos financeiros; estes, consubstanciados no montante da rubrica contabilística *custos com pessoal*.

No que concerne a **configuração dos recursos humanos**, reportando ao universo empresarial em análise (referido no subcapítulo 2.2.) e às décadas de 80 e 90 surge com nitidez a tendência de as empresas bancárias se concentrarem cada vez

---

<sup>29</sup> 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, ...”-

<sup>30</sup> Para maior desenvolvimento em relação aos temas tratados no presente subcapítulo *vide* Silva (2001).

mais - e de forma cada vez mais automatizada - no respectivo *core business*; o que se pode constatar:

- pela externalização de actividades, conforme decorre explicitamente da leitura dos relatórios anuais dos bancos e da drástica redução percentual dos trabalhadores bancários com funções auxiliares; inclusive por via da constituição de empresas, no âmbito dos grupos financeiros, que concentraram a mão-de-obra com funções 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 de mão-de-obra com funções comerciais / em agências, embora reduzindo-se o número de trabalhadores por agência;
- pela intensificação do carácter capital-intensivo da actividade bancária, reduzindo mão-de-obra com funções de *back-office* e justificando - pelo menos, parcialmente - a supracitada redução dos trabalhadores por agência.

Paralelamente, constatámos um aumento da responsabilização financeira dos recursos humanos (medido pelo rácio: Activo / número 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 capitais - e com o processo de externalização, resultou num acréscimo da percentagem dos trabalhadores bancários:

- com funções específicas (“técnicos”) e de enquadramento (“chefias”), face aos administrativos e aos auxiliares;
- detentores de habilitações escolares de nível superior.

Cumulativamente, constatámos processos de concentração empresarial - uma forma de contrariar o decréscimo do *rácio de rendibilidade dos capitais*

*próprios*<sup>31</sup>, manifestada desde 1991<sup>32</sup> - essencialmente efectuados no final da década de 90 e que certamente terão contribuído para a redução do volume de mão-de-obra empregada que já se vinha verificando desde 1991.

Em suma, o exposto nos parágrafos anteriores confirma, nas suas grandes linhas, a abordagem teórica de Kay & Reynolds / Andersen Consulting (1993), segundo a qual 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 externização 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**, reportando ao período 1986-1999 - o período significativo para análise, atendendo à relativa estabilidade da conjuntura económica do País - e começando pela relevância percentual da rubrica contabilística *custos com pessoal*<sup>33</sup> no âmbito do *custo total de exploração*<sup>34</sup>, através duma média móvel verificámos um decréscimo dessa relevância ao longo

---

<sup>31</sup> Rácio de rendibilidade dos capitais próprios = resultado líquido do exercício / capitais próprios.

<sup>32</sup> O rácio de rendibilidade dos capitais próprios de 1996, 1997 e 1998 já indicia a resistência a este decréscimo.

<sup>33</sup> Custos com pessoal = remunerações dos órgãos de gestão e de fiscalização + remunerações dos empregados + encargos sociais obrigatórios e facultativos + uma rubrica de carácter residual, denominada *outros custos com pessoal*, onde se englobam, por exemplo, as indemnizações contratuais.

<sup>34</sup> Custo total de exploração = 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.

do período em análise<sup>35</sup>, sendo a queda de 6,7%<sup>36</sup>. Ora, se os custos existem porque são necessários – e na medida em que são necessários - para a existência de proveitos, nas condições de flexibilidade vigentes ao longo do período em análise esta redução do peso percentual dos *custos com pessoal* no âmbito do custo total de exploração significa uma redução da relevância do factor recursos humanos (assalariados), face a outros factores / categorias de custo<sup>37</sup>, enquanto gerador de proveitos: seja por opção explícita dos dirigentes bancários, que preferem soluções capital-intensivas ou de externização, ou seja por esses dirigentes encontrarem abundante mão-de-obra para assalariar com as qualificações pretendidas. Nestas condições, seria expectável constatar um **correspondente** decréscimo da parcela do rendimento do negócio bancário que foi atribuída a estes recursos (se foram menos relevantes para o negócio...).

No entanto, analisando agora a relevância percentual da rubrica *custos com pessoal* face ao rendimento do negócio bancário - dito em termos técnicos, no âmbito do *produto bancário*<sup>38</sup> - a realidade é substancialmente diferente da referida no parágrafo anterior. Assim, através duma média móvel verificámos um substancial decréscimo dessa relevância ao longo do período 1986-1999<sup>39</sup>, sendo a queda de 46 %<sup>40</sup>.

---

<sup>35</sup> Média móvel: 86-99 = 12,3%; 87-99 = 12,4%; 88-99 = 12,2%; 89-99 = 11,9%; 90-99 = 11,7%; 91-99 = 11,6%; 92-99 = 11,4%; 93-99 = 11,4%; 94-99 = 11,4%; 95-99 = 11,2%; 96-99 = 11,2%; 97-99 = 11,1%; 98-99 = 10,8%; 99-99 = 11,2%. Salientamos que o decréscimo percentual não se processa de forma harmoniosa ao longo dos anos; mas, ao invés, é entrecortado essencialmente por causa das alterações da taxa de juro.

<sup>36</sup> Entende-se por “queda”: (valor do rácio em 1986 – valor do rácio em 1999) / valor do rácio em 1986.

<sup>37</sup> Concretamente, face a custos associados a: instalações e equipamento; fornecimentos e serviços externos

<sup>38</sup> Produto bancário = (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).

<sup>39</sup> Média móvel: 86-99 = 38,3%; 87-99 = 36,6%; 88-99 = 35,8%; 89-99 = 35,1%; 90-99 = 35,0%; 91-99 = 35,6%; 92-99 = 36,0%; 93-99 = 36,4%; 94-99 = 36,6%; 95-99 = 36,3%; 96-99 = 35,3%; 97-99 = 34,3%; 98-99 = 33,0%; 99-99 = 32,3%. Salientamos que o decréscimo não se

Concluindo, estamos perante uma rubrica (*custos com pessoal*) que, embora tenha reduzido **lentamente** a sua relevância no âmbito do custo total de exploração - nas condições de flexibilidade laboral vigentes isso equivale a uma redução da relevância dos recursos humanos (assalariados) para o negócio bancário - tornou-se **significativamente** de menor relevância face ao rendimento do negócio em apreço. Então, o que essencialmente ocorreu foi um processo de afastamento dos recursos humanos face ao rendimento do negócio bancário<sup>41</sup>. Logo, objectivamente se demonstra para o período em análise que a **mão-de-obra** foi globalmente encarada na perspectiva do **custo** - algo que, essencialmente, teve de ser contido sob pena de inviabilizar a estratégia bancária - e não na perspectiva do investimento / activo<sup>42</sup>. Por seu turno, este facto contradiz a caracterização dos trabalhadores bancários, vulgarmente apresentada nos relatórios dos bancos, como “recursos humanos” ou “colaboradores”<sup>43</sup>.

---

processa de forma harmoniosa ao longo dos anos; mas, ao invés, é entrecortado essencialmente por causa das alterações da taxas de juro.

<sup>40</sup> Entende-se por “queda”: (valor do rácio em 1986 – valor do rácio em 1999) / valor do rácio em 1986.

<sup>41</sup> Analisando a evolução do rácio de rendibilidade dos capitais próprios no período 1987-1999, constatámos:

- 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 dos accionistas e a relevância dos custos com pessoal.

<sup>42</sup> Considerar a mão-de-obra como investimento / activo significa considerá-la como algo que deve ser valorizado; procurando maximizar a rendibilidade dos capitais investidos por via da contenção de **outros** elementos de custo (que não os salários) e/ou por via dos proveitos – para o que, os recursos humanos poderão contribuir de forma relevante, reduzindo os primeiros e aumentando os segundos.

<sup>43</sup> Ao optar por uma estratégia de recursos humanos em que a mão-de-obra foi globalmente considerada como custo, isso significou o prevalecimento da preocupação com a **eficiência** no uso dessa mão-de-obra. Contudo, visto tal estratégia ter desembocado numa discrepância entre a relevância dos recursos humanos (assalariados) para o negócio bancário e a parcela do rendimento gerado por este negócio que os ditos recursos recebem, o sentimento de inequidade daí proveniente não foi, certamente, motivador para o esforço e o conseqüente alcance de objectivos; e, assim sendo, não terá contribuído para a **eficácia** da mão-de-obra bancária.

Finalizamos realçando que, em termos de estratégia global do negócio bancário - utilizando a tipologia de Porter (*op. cit.*) / Sengenberger (1992) - o supracitado comportamento face à mão-de-obra indicia claramente a **prevalência** de uma *estratégia de liderança no custo total* – uma estratégia caracterizada pela busca de melhor margem de negócio e vasta quota de mercado, essencialmente por via da redução de custos, incluindo os salariais.

## BIBLIOGRAFIA CITADA

- Alcarva, Paulo “Concentração não ameaça pequenos bancos”, *Vida Económica*, 26 de Fevereiro - 4 de Março de 1999.
- Horts, Charles-Henri Besseyre des (1988), *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Paris, Les Éditions d’Organisation, pp. 223.
- Kay & Reynolds, Robert (1993), *Profitability for European banks - the key to survival and success*, London, Financial Times Business Enterprises Ltd., pp. 124.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*, New York, The Free Press, pp.396.
- Roldão, Victor Sequeira (Maio-Junho 1996), “Abordagem integrada da flexibilidade na empresa”, *Dirigir*, nº 43, pp. 29-37.

- Sengenberger, Werner (1992), "Intensified competition, industrial restructuring and industrial relations", *International Labour Review*, volume 131, nº2, pp. 139-154.
- Silva, Victor Paulo Gomes da (2001), *Estratégias empresariais e flexibilidade na gestão dos recursos humanos*, tese de doutoramento em Gestão discutida na Universidade Aberta, Lisboa, pp. 489.
- Treu, Tiziano (1992), "Labour flexibility in Europe", *International Labour Review*, volume 131, nº 4-5, pp. 497-512.