

Marinús Pires de Lima
Ana Guerreiro
Marina Kolarova
Marta Lino

Capítulo 26

Os quadros na banca portuguesa: processos de inovação, contextos de trabalho e enquadramento sindical *

Apresentação teórica e metodológica

O presente artigo resulta do estudo *Os Quadros na Banca Portuguesa: Diagnóstico Organizacional, Modelos de Liderança e Enquadramento Sindical* (Pires de Lima *et al.* 2005a), encomendado pelo Sindicato Nacional de Quadros e Técnicos Bancários (SNQTB), onde procurámos analisar a evolução do contexto tecnológico e organizacional das instituições bancárias, os factores que as condicionam e os efeitos produzidos, numa perspectiva de dialéctica entre a tecnologia, a organização do trabalho e os comportamentos dos actores envolvidos.

Optámos por rever a investigação conduzida por Paulo Pereira de Almeida sobre os Sindicatos Bancários do Sul e Ilhas, do Centro e do Norte (Almeida 2001, 2002, 2004 e 2005) e a tese de doutoramento de Maria João Costa Pereira sobre Informática Bancária em Portugal – Tecnologia, Organização e Condições Sociais de Trabalho (Pereira 1994).

Nas pesquisas do primeiro autor citado, salientamos um conjunto de características que serão reencontradas, num processo crescente, no estudo agora realizado: a primazia do cliente-utilizador, a «servicialização» do trabalho, a co-produção, a transição das qualificações à competência, a diminuição da dicotomia *back office* e *front office*.

* Agradece-se ao SNQTB, nas pessoas do Dr. Afonso Diz e Prof. José Oliveira Costa, o apoio prestado a este projecto. Reconhecem-se e agradecem-se as contribuições do Prof. Doutor Paulo Pereira de Almeida no seminário da apresentação do estudo, realizado em Janeiro de 2007.

Este capítulo corresponde à síntese do relatório final do estudo, com 225 páginas (Pires de Lima *et al.* 2005a).

Partimos da verificação de que, em cerca de 20 anos, a banca portuguesa passou de um dos sectores mais atrasados na Europa para um dos mais avançados, num processo de inovação tecnológica e organizacional realizado sem grandes conflitos laborais, embora o contexto fosse de grande *stress* e pressão no trabalho.

As variáveis detectadas foram múltiplas: emprego, organização do trabalho, reestruturações, novas tecnologias de comunicação, novos produtos, informatização, modos de gestão, qualificações, flexibilidade, diálogo social, sindicalismo.

O principal instrumento utilizado para a recolha de informação foi um grande inquérito por questionário administrado aos sócios do SNQTB, por via postal com resposta paga, durante os meses de Julho e Agosto de 2004, e através do qual procurámos melhorar o conhecimento socioprofissional e estatístico das condições actuais do desempenho profissional dos quadros e técnicos bancários portugueses.

O questionário foi lançado à totalidade dos sindicalizados no SNQTB, estimados em 10 484, em Maio de 2004. A taxa de respostas obtida foi de 12%, de acordo com as 1038 respostas válidas dos trabalhadores bancários no activo e as 243 respostas válidas dos trabalhadores bancários reformados.¹

Foram utilizadas ainda, como técnicas de recolha de informação, a análise documental e entrevistas semidirectivas a informantes privilegiados: gerentes, técnicos e dirigentes sindicais, nos seus locais de trabalho, em Lisboa.

Para a recolha e o tratamento da informação estatística foi utilizado o programa estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Os resultados do inquérito reflectem uma situação vivida pelos inquiridos até Julho/Agosto de 2004 e, em alguns casos, tem-se verificado desde essa data a alteração de algumas premissas de gestão até então tidas como intocáveis. De facto, a aceleração verificada nas alterações do enquadramento económico e do envolvente empresarial tem originado significativas modificações na gestão. Por outro lado, a publicação em Agosto de 2003 do Código do Trabalho e posterior legislação complementar vieram alterar as práticas de gestão de recursos humanos em algumas instituições de crédito.

Reestruturação e fusões no sector bancário

Reestruturação na banca e novas tecnologias

A evolução da banca portuguesa nas últimas décadas seguiu as tendências ocorridas nos restantes países da Europa dos 15. A liberalização da legislação e as regulamentações nacionais aumentaram a concorrência interna, num

¹ O total das respostas válidas foi de 1281.

contexto em que se reduziu a presença do Estado no sector. A eliminação das leis que limitavam o exercício de outras actividades que não a intermediação financeira pura permitiu aos bancos diversificar as fontes de rendimento. Ao mesmo tempo, o mercado nacional financeiro, obedecendo às leis comunitárias, abriu-se para uma escala europeia. Esta abertura, que se verificou apenas na segunda parte dos anos 80, foi consolidada em 1993 com a *Segunda Directiva de Coordenação Bancária* que deu possibilidade ao livre estabelecimento de sucursais em toda a Comunidade. A banca europeia desenvolveu-se, assim, no sentido de presença de um número pequeno de grandes grupos a operar em toda a UE. A introdução do euro, por seu lado, veio reafirmar os processos de concentração do sector.

Consequentemente, aumentou a procura de implantação nos mercados europeus, principalmente nos países vizinhos, mas também para além destes (o caso do BCP que está presente na Polónia, desde 1998, através da marca Bank Millennium). Verificou-se também o crescimento no território português de um grande grupo espanhol, o actual Totta/Santander. Não obstante, com a constante diversificação de produtos e a aposta na inovação, na imagem e na qualidade dos serviços, os bancos nacionais conseguiram manter a lealdade dos clientes e não se assistiu a uma invasão por grandes grupos estrangeiros.

Outra tendência que trespassa as últimas décadas na banca foi a introdução das novas tecnologias de informação e comunicação (TIC), que emergiram nas décadas de 80 e 90. A sua introdução permite aos bancos ultrapassar os constrangimentos espaciais e temporários, estando as diferentes sucursais e eventualmente bancos em rede, abertos 24 horas por dia, com transacções feitas em tempo real (Almeida 2001).

O investimento nas TIC transformou toda a organização bancária, desde a massificação das Caixas Multibanco e constante aumento das suas capacidade operativas, à introdução do *phone-banking* através dos *call-centers*, que absorveram um grande volume de operações bancárias levando à redução significativa de custos. Nos últimos anos, um novo canal ganhou expressão: o *e-banking*, que permite a realização de uma gama cada vez mais ampla de transacções. As TIC foram a base para a introdução de soluções nacionais pioneiras como, por exemplo, a via verde.

A automatização das tarefas e das operações através dos meios tecnológicos teve um impacto de grande escala nos *back office* dos bancos, levando à extinção de um enorme número de operações. Acresce a externalização de serviços por parte dos bancos, isto é, o *outsourcing*, que tem vindo a adquirir maior importância, nomeadamente nas áreas não estratégicas e de grande complexidade tecnológica.

Certas tarefas de atendimento foram transferidas para os *call-centers*, que surgiram em Portugal no início da década de 90. Os *call-centers* funcionam pela lógica da «indústria de massa», oferecem produtos e serviços à medida e

suportam as dinâmicas concorrenciais do sector. Os empregos são precários, exigem máxima flexibilidade de horários, com contratos de trabalho a prazo, integram trabalhadores no início da carreira, cuja função é a do *marketing* telefónico e a resposta às necessidades dos clientes.

Neste contexto, os efeitos sobre o emprego foram vários. Se, por um lado, houve um rejuvenescimento dos trabalhadores no sector, um aumento do número de mulheres e um crescimento nas qualificações e habilitações, com forte aposta por parte dos bancos na formação contínua e no desenvolvimento de determinadas competências, por outro lado, verificou-se o desaparecimento de algumas categorias profissionais (ligadas a trabalhos, agora executados por computadores) e a expansão de funções comerciais.

Emprego e desemprego na banca

Neste ponto colocamos em evidência a evolução do número de balcões e do número de empregados no sector bancário português.

A nível do volume de emprego, registou-se uma diminuição substancial do pessoal dos quadros. O emprego na banca portuguesa regista, em 1995 o volume mais elevado de efectivos da década de 90 (62 022 pessoas) (figura 26.1). Em contrapartida, em 2004, regista-se o número mais baixo de trabalhadores bancários no período apresentado (51 523 pessoas). Os dados relativos ao exercício de 2005 contrariam a tendência registada nos anos mais recentes com um aumento no número de trabalhadores (mais 401 colaboradores relativamente ao ano anterior).

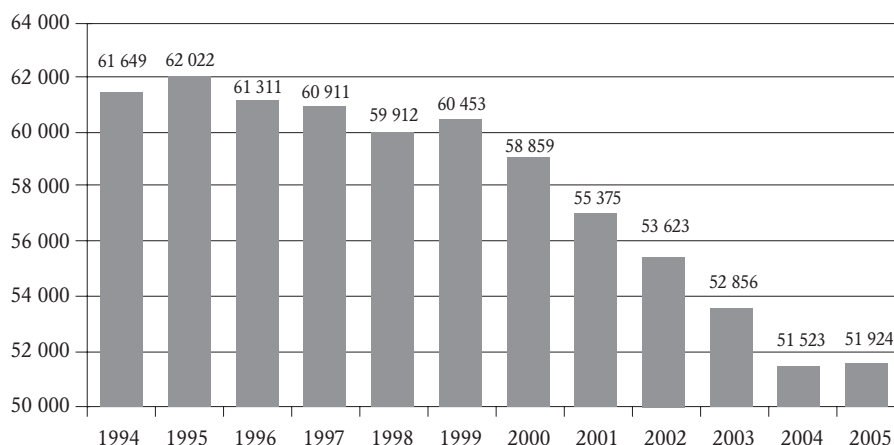
Esta tendência contrasta com a expansão da rede de balcões: de 3751 em 1994 para 5357 em 2005, verificando-se a contínua diminuição do número de trabalhadores por balcão. Este valor passou de 16,4 pessoas por balcão em 1994 para 9,7 pessoas em 2005.

Fusões no sector bancário

A banca atravessou, nos finais da década de 90, um período caracterizado pela aplicação de novas tecnologias, pressão dos clientes e desregulamentação global, o que conduziu à procura de novas posições competitivas e ao reforço das já existentes, através de aquisições, fusões e alianças nos planos nacional e internacional (Freire 1998). O processo de desregulamentação determinou novas estratégias de cooperação/concorrência das instituições de crédito, cuja face mais visível foi a emergência recente de diferentes grupos financeiros e o processo de fusões e aquisições de que foram actores.

De acordo com o relatório do *European Central Bank* (BCE 2000), na década de 80 e no início dos anos 90, assistiu-se a um processo generalizado de reestruturação e de concentração no sector bancário, principalmente nos países

Figura 26.1 – Evolução do número de trabalhadores bancários em Portugal no período 1994-2005 (trabalhadores da actividade doméstica)



Fonte: Boletins Informativos da Associação Portuguesa de Bancos

mais pequenos da Comunidade Europeia, o que originou a criação de instituições nacionais de maior dimensão, aptas a competir mais eficientemente no seio comunitário.

As fusões, aquisições, acordos de cooperação e alianças são favorecidos pela disponibilidade de empresas distintas conseguirem, em conjunto, alcançar objectivos pelo aproveitamento de vantagens que podem intensificar-se com um menor sacrifício de recursos (Santos 1997). Uma fusão consiste na junção de duas ou mais instituições, cuja continuidade, em termos de operações, permanece inalterada, apesar de passarem a estar reunidas e conjuntamente controladas (Santos e Marques 2002).

Alguns dos principais motivos apontados para a existência de fusões e aquisições no sector bancário consiste na possibilidade de crescimento do lucro e da rentabilidade, de obtenção de economias de escala, assentes na redução de custos, com o objectivo de ganhar massa crítica e de aproveitar sinergias surgidas com a nova dimensão e diversificação (ECB 2000). Destacam-se ainda a diminuição de cadeias de distribuição e a racionalização de funções administrativas.

A banca portuguesa iniciou, nos anos 90, um processo de reestruturação, através da privatização e da concentração das instituições. Da privatização resultou que apenas a Caixa Geral de Depósitos (CGD) se mantém pública. Como exemplos significativos do processo de concentração a nível nacional, podemos apontar:

- a aquisição, pelo grupo Millennium BCP, do Banco Português do Atlântico, em 1995 e do Banco Pinto & Sotto Mayor e do Banco Mello,

- em 2000. O BCP, um dos bancos que nasceram com a liberalização do sector bancário, centrou toda a sua estratégia de crescimento em aquisições e na unificação da imagem comercial centrada no Millennium BCP;
- a formação do grupo Banco Português de Investimento (BPI), em 1998 (englobando, com a perda de marca, o Banco de Fomento e Exterior, o Banco Borges & Irmão, o Banco FONSECAS & Burnay e o próprio BPI). O BPI foi outra das instituições bancárias que garantiram o seu crescimento pelas aquisições;
 - a aquisição, em 1999, do Banco Totta e Açores (BTA) e do Crédito Predial Português (CPP) pelo grupo Totta/Santander, com a fusão em 2006 e a manutenção das marcas Santander e Totta;
 - a fusão do Banco Nacional Ultramarino com a CGD, formando-se o Grupo CGD em 2001, cujo crescimento também tem sido suportado na área seguradora, depois da unificação das companhias Mundial Confiança e Fidelidade.

O grupo BES (Banco Espírito Santo; Banco Internacional de Crédito, BIC, e Banco Espírito Santo de Investimento), ao contrário dos outros grupos bancários, apostou no crescimento orgânico em detrimento dos processos de concentração, evitando os elevados custos decorrentes de profundas alterações quanto à integração de serviços e à redução de efectivos.

Com o topo da tabela sem grande margem para maior consolidação, a atenção recai nos bancos de média e pequena dimensão. No entanto, mais do que se juntarem através de fusões, os movimentos vêm mais de interesses de bancos internacionais que pretendem assumir uma posição mais forte em Portugal. Foi o que aconteceu ao Banco Nacional de Crédito (BNC), que foi comprado pelo Banco Popular de Espanha.

Como conclusão, podemos afirmar que o processo de fusão, com o lançamento de marca única, implica a renovação de toda a imagem da instituição de crédito. Normalmente, os nomes unem-se porque as instituições não arriscam o lançamento de uma nova marca, preferindo aproveitar a notoriedade das demais designações e manter o seu património.²

A lógica das fusões tem que ver com uma política de controlo de custos, nomeadamente a nível do pessoal e da gestão conjunta de alguns serviços de apoio ao sistema bancário. Por regra, o processo de integração implica a dispensa de trabalhadores e, a nível da rede de agências, são encerrados pontos de venda próprios.

² Apesar de tudo, o Millennium BCP é uma excepção.

Caracterização sociolaboral dos inquiridos

Ao analisarmos a situação na profissão dos nossos inquiridos, concluímos que 81% dos inquiridos estão no activo e 19% dos mesmos estão reformados.³

A percentagem de respostas de homens foi de 69,8%, representando 725 bancários; as mulheres bancárias responderam em menor número, com 30,2%, o equivalente a 313 questionários.

No que respeita às habilitações escolares, o maior número de bancários tem licenciatura (45,1%), o que corresponde a uma significativa representatividade dos bancários com qualificações mais elevadas, a que se seguem os bancários com 10 a 12 anos de escolaridade (21,9%). Cerca de 12,4% dos respondentes possuem uma escolarização a nível da frequência do ensino superior.

Formação profissional, qualificações e competências

Partindo do pressuposto de que a formação profissional deve ser considerada enquanto investimento e agente de mudança, a qual deve ser articulada com a estratégia organizacional, funcionando como um dos meios disponíveis para adequar as potencialidades das pessoas aos objectivos da organização, torna-se interessante o levantamento e a caracterização da formação, das qualificações e das competências dos trabalhadores bancários.

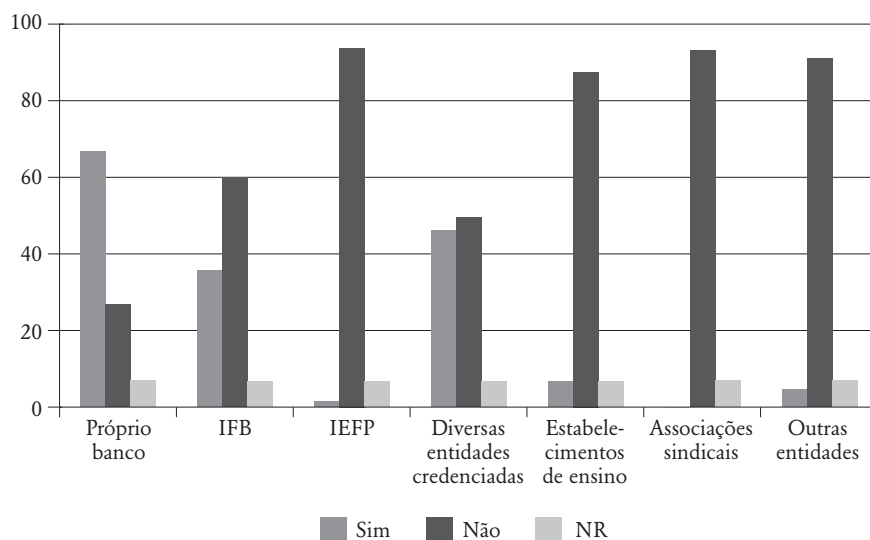
Verificamos que a quase totalidade dos bancos portugueses (95% do total) aposta na formação profissional dos seus trabalhadores. A maioria dos respondentes frequentou, nos últimos dois anos, entre 1 e 5 acções de formação profissional (71,6%). Contudo, 15,5% não frequentaram nenhuma acção de formação no mesmo período. Destacamos que são as mulheres quem mais frequenta acções de formação profissional por comparação com os homens.

Na apreciação das entidades recorridas pelo banco para a execução da formação (figura 26.2), o próprio banco é a entidade preferida (67,3%). Alguns bancos recorrem também a diversas entidades credenciadas (45,3%), ao Instituto de Formação Bancária (IFB) (35,3%), a estabelecimentos de ensino (6,5%) e a outras entidades (4,7%). Daqui podemos concluir que a maioria dos bancos executa os seus próprios planos de formação, através do seu aparelho próprio, recorrendo a formadores internos ou externos, consoante as áreas de conhecimento.

A principal iniciativa das acções de formação profissional é do banco (72,4%). Contudo, existem 17,8% de bancários que assumiram como sua a iniciativa da formação profissional.

³ Os dados apresentados neste trabalho referem-se apenas a população no activo.

Figura 26.2 – Entidades recorridas pelo banco para a execução das acções de formação (percentagem)



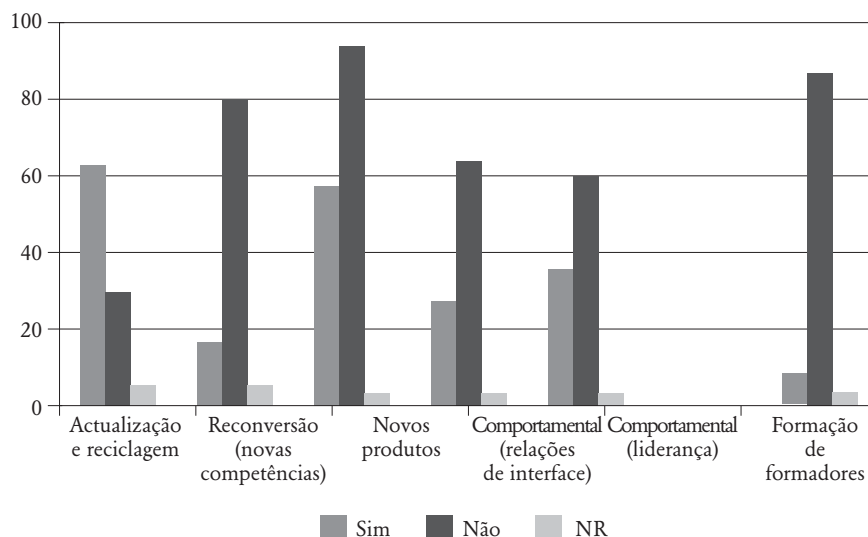
De uma maneira geral, a iniciativa das acções de formação prende-se com os objectivos de formação: objectivos organizacionais (a partir das competências requeridas pelas situações profissionais e pela finalidade do banco), objectivos departamentais (a partir da análise da situação de trabalho) e objectivos individuais (a partir das expectativas dos indivíduos). Desta forma, o levantamento das necessidades de formação assegura a ligação entre a gestão e o desenvolvimento dos recursos humanos dos vários departamentos e a consecução da estratégia empresarial.

A partir da figura 26.3, podemos observar que os trabalhadores do sector frequentaram fundamentalmente acções de actualização (63,2%) e de novos produtos (53,6%), situando-se em valores mais baixos a sua frequência nas outras modalidades de formação. Regista-se uma percentagem muito baixa na participação dos trabalhadores bancários em acções de reconversão/reciclagem (14,4%).

Segundo os inquiridos, a alteração estrutural mais significativa que ocorreu no próprio banco em consequência da frequência da formação profissional foi a melhoria da qualidade dos serviços prestados (70,6%), seguindo-se o funcionamento do banco (64,3%), a alteração de perfis profissionais (59,9%), a organização do trabalho (48,7%), a melhoria da motivação e participação dos trabalhadores (47,2%) e a emergência de novas formas organizacionais (26,1%).

São consideráveis as percentagens de homens em que os postos de trabalho ocupados na banca são determinados pela Administração (55,7% de homens contra 50,5% de mulheres) e negociados com os seus superiores (27% de

Figura 26.3 – Tipos de formação frequentados (percentagem)



homens contra 26,5% de mulheres). É de salientar, por um lado, o protagonismo na gestão da carreira associado sobretudo à direcção dos bancos e, por outro lado, a relativa autonomia negocial das chefias, dado que uma percentagem significativa de inquiridos considera que os seus postos de trabalho foram negociados com os seus superiores. Por fim, é de assinalar que uma boa parte dos inquiridos considera que os postos de trabalho ocupados ao longo da carreira foram solicitados por eles próprios.

Comportamentos em relação a fusões bancárias

A maioria dos inquiridos atravessou um processo de fusão na instituição bancária onde trabalha (52,8%). Contudo, não é negligenciável a percentagem de trabalhadores que não atravessaram um processo de fusão (46,5%).

Dos bancos que atravessaram um processo de fusão, destacam-se o Millennium BCP (94,2%), o BTA (80,8%), o BPI (67,5%), o BIC (63,6%) e o BNC (57,9%).

Dos trabalhadores bancários que atravessaram um processo de fusão, 33,5% referem que ocorreram grandes alterações no seu trabalho, enquanto 18,5% referem que não ocorreram grandes alterações. A percentagem de inquiridos que não foram prejudicados na categoria profissional, nem em termos remuneratórios, é significativamente superior aos que foram prejudicados. Os inquiridos menos prejudicados, tanto na categoria profissional, como em termos

remuneratórios, pertencem à classe dos mais jovens (20-29 anos). Contrariamente, os inquiridos mais prejudicados com a fusão pertencem aos escalões dos mais velhos (40-49 anos e 50-59 anos).

Podemos igualmente concluir que o processo de fusão atravessado pelos nossos inquiridos praticamente não serviu para a sua promoção nem na categoria profissional nem na remuneração.

Horários detrabalho e conciliação do trabalho na banca com a vida social

Os quadros bancários sindicalizados no SNQTB afirmam trabalhar em média 46 horas por semana, isto é, 9,2 horas por dia. 82,4% trabalham entre 40 e 50 horas, 6,6% entre 55 e 60 horas e 3,9% 60 e mais horas semanais.

A tendência constatada de trabalhar várias horas em excesso parece não depender da função exercida. Hoje na banca o ritmo de trabalho e as exigências aumentaram em todas as áreas. O nunca sair a horas transformou-se de exigência da natureza e quantidade do trabalho, em modelo de comportamento imposto pelas dinâmicas organizacionais.

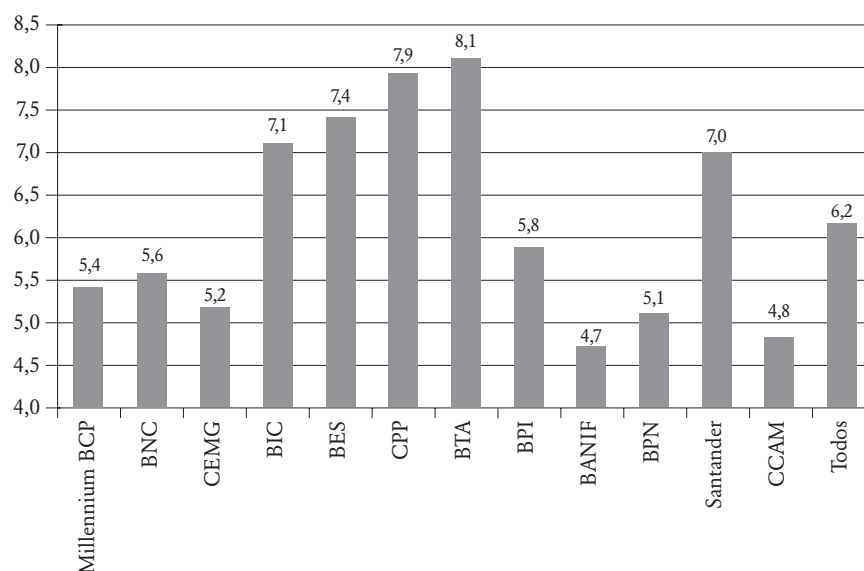
Em relação à isenção de horário de trabalho, 84,7% dos quadros têm isenção de horário, sendo superior o número de pessoas com isenção total. 86,5% dos homens têm isenção contra 80,5% das mulheres. Apenas 28,4% das mulheres têm isenção total de horário de trabalho, enquanto mais de metade dos homens têm isenção total (53,2%). Quanto à isenção parcial as mulheres em maior número têm-na: 49,8% contra 32,7%.

No que diz respeito às horas suplementares não remuneradas, essas situam-se pelas 6,2 horas semanais. Destacam-se os Bancos BTA, CPP e BES com os valores mais elevados (figura 26.4). Embora recebam remuneração complementar pelas isenções, as cerca de 6 horas não remuneradas levantam uma série de questões com grande pertinência para o trabalho na Banca. Essas prendem-se não apenas com a problemática do excesso de trabalho, mas também com a concorrência no sector.

Indiscutivelmente, o não pagamento de horas extraordinárias baixa os custos de produção, o que levanta questões a examinar, porventura, em sede de concorrência.

O conhecimento dos horários de trabalho alargados praticados no sector e do aumento das exigências e da pressão sobre o desempenho dos trabalhadores e a necessidade de aprofundamento da problemática do equilíbrio entre a vida profissional e familiar dos bancários levou-nos a colocar duas perguntas sobre a conciliação do trabalho na banca com a vida social. A primeira pedia resposta afirmativa ou negativa à pergunta «Consegue conciliar o trabalho na banca com a sua vida social?» e a segunda solicitava que os respondentes justificassem a sua

Figura 26.4 – Número médio de horas suplementares não remuneradas, por banco



resposta. O objectivo era explorar o problema, as suas dimensões específicas para o sector e procurar analisar as boas práticas de conciliação.

Verificámos que 56,6% dos respondentes afirmam conciliar o trabalho e a vida social, enquanto 41,6% não conseguem a conciliação. Observámos que os homens têm menor facilidade: 55,4% deles dão respostas positivas contra 59,4% das mulheres. Esta diferença aparentemente surpreendente prende-se, no nosso entender, com a prática de horários mais longos por parte dos homens e com o desempenho de funções mais exigentes, as de chefia. Os homens na Banca trabalham em média 46,6 horas por semana, enquanto as mulheres 44,5 horas.

Os bancários que mais horas trabalham são os que menos equilíbrio alcançam entre trabalho e não trabalho: 80,1% dos que trabalham entre 36 e 40 horas semanais, 43,4% dos que trabalham entre 46 e 50 horas e apenas 22,7% dos trabalhadores com mais de 55 horas.

Alguns dos respondentes apontam que o volume do trabalho é excessivo, as exigências dos objectivos são grandes e a pressão por parte da chefia também, sendo esses os motivos para não se conseguir o equilíbrio. Outra razão importante é o facto de se tratar, segundo alguns inquiridos, de uma *profissão sem horário de trabalho*, em que não se pode ter certeza do horário de saída. Daí a dificuldade de se planearem actividades extraprofissionais.

Os inquiridos comentam os prejuízos para a família e sobretudo para os filhos. De acordo com alguns deles, um dia de trabalho típico do quadro bancário consiste em 9-10 horas no trabalho, 1-2 horas de deslocações, 1 hora para

jantar, 6-8 horas para dormir. Deste modo, consideram que existem poucos intervalos de tempo livre.

Alguns dos bancários analisam nas suas respostas a evolução do sector no sentido da desregulamentação dos horários de trabalho e do gradual consumo do tempo livre pelo trabalho que se tem observado nos últimos anos. Segundo os mesmos, essa tendência obriga à desistência progressiva das actividades desportivas, culturais e outras, podendo colocar em perigo a saúde física e mental. O cansaço e o *stress* devidos à carga laboral e ao nível de exigências levam à absorção da disponibilidade mental para se conseguir equilibrar o trabalho e a vida social.

É com espírito de sacrifício, com esforço diário, muita vontade própria, compreensão e boa vontade da família que a maioria dos bancários consegue conjugar o trabalho e a vida familiar. Chegar mais cedo ao trabalho, planeá-lo bem para sair à hora, tentar gerir o seu dia-a-dia de forma a não penalizar nenhuma das partes (trabalho/família), não levar trabalho para casa, fazer horas extraordinárias apenas pontualmente, pôr a família e a vida pessoal em primeiro lugar, aprender a aproveitar bem o tempo disponível, são algumas das expressões dos que conseguem conjugar a profissão e a família.

A adopção do modelo dos horários longos praticados no sector conduz à desvalorização do esforço de quem tenta cumprir os horários, o que muitas vezes é mal visto por colegas e chefias. O valor dado aos horários de trabalho prolongados e à disponibilidade total leva muitos a declinar a carreira para poder ter vida social razoável. No entanto, a grande parte dos que têm êxito na conciliação devem-no precisamente à prática do cumprimento dos horários e à boa gestão do tempo.

Deste modo, as principais preocupações passam pelas questões da eventual perda de qualidade de vida em termos de saúde mental e física, tempo para lazer e actividades culturais, a que a actual situação existente no sector poderá conduzir.

O estatuto do bancário. Imagem e prestígio da profissão

A vida no trabalho implica uma séria de variáveis, algumas das quais dizem respeito a certas atitudes e valores perante o trabalho.

No que respeita ao grau de satisfação com o percurso profissional, 52,6% dos inquiridos afirmam estar satisfeitos, 27,8% estão pouco satisfeitos, 12,5% muito satisfeitos e, por fim, 6,4% não estão nada satisfeitos.

Procurámos averiguar quais são as funções que, no entender dos nossos respondentes, mais se aproximam às suas actividades profissionais. Um maior número de bancários posiciona-se como vendedor (26,5%), a que se segue a

função de gestor (21,8%). As funções de consultor e de técnico seguem com valores de 15,1% e 13,6%, respectivamente. A análise das diferenças de género aponta que as mulheres se identificam mais com a função de técnico e de consultor, enquanto os homens se posicionam em maior número como gestor e director de empresa; as mulheres identificam-se menos com a função de vendedor. Essas divergências explicam-se com a diferença de género nas funções desempenhadas, uma vez que os lugares de chefia são mais frequentemente ocupados por homens.

A salientar a função de vendedor como mais frequentemente apontada, reflectindo a cada vez maior abertura dos bancos portugueses para actividades extrabancárias, nomeadamente, a venda dos mais diversos produtos (*cross-selling*), que tem ganho um peso significativo no trabalho dos balcões.

Questionámos os principais benefícios e inconvenientes que os quadros e os técnicos encontram no sector bancário. Como primeira vantagem, os respondentes apontaram a *estabilidade no emprego*, como segunda, a *assistência médica* (SAMS). Importância foi dada também aos aspectos *possibilidade de desenvolver uma carreira e remuneração e benefícios*. Quanto às desvantagens de trabalhar na banca, o *stress* está em primeiro lugar, seguido pelo *horário de trabalho*. A anotar o peso do grupo de desvantagens relacionadas com a estrutura organizacional da Banca, nomeadamente, a *rigidez burocrática*, o *peso da hierarquia* e as *dificuldades na carreira*.

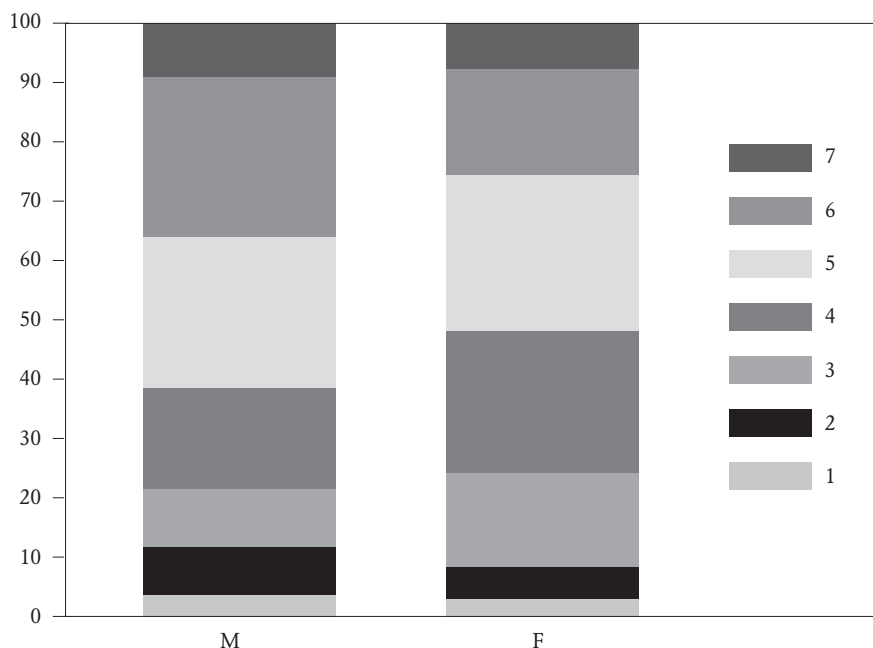
Nas várias entrevistas exploratórias efectuadas aos quadros sindicalizados no SNQTB, averiguámos a preocupação com aspectos relativos à deterioração da imagem da profissão do quadro bancário e à perda de prestígio que se têm verificado nos últimos anos. Uma série de factores contribuiu para este processo. Por um lado, a relativa perda de prestígio deve-se à abertura da profissão e aos processos gerais de divulgação dos conhecimentos técnicos que ocorreram nas últimas décadas em que todas as profissões têm tido um desenvolvimento no sentido de perder poder profissional. Por outro lado, a reestruturação da banca enquanto «indústria de massa» levou à perda contínua de regalias por parte dos funcionários do sector e, conseqüentemente, à deterioração do seu estatuto.

Para explorar as questões da imagem da profissão do bancário, analisámos o grau de identificação com o banco. Os respondentes tinham de se situar numa escala de 1 a 7, onde o 1 significava *Nada identificado* e o 7 *Totalmente identificado*.

A média de identificação com o banco foi de 4,6 pontos. A média de identificação dos homens é de 4,7, enquanto a média das mulheres é de 4,5. Verificámos que os homens, em comparação com as mulheres, situam-se mais nos valores mais altos 6 e 7 e nos mais baixos, 1 e 2 (figura 26.5), enquanto as mulheres em maior número apontam os valores mais moderados, 4 e 5.

Explorámos a média de identificação através da percepção da função exercida pelos inquiridos. Acima da média encontram-se apenas três funções:

Figura 26.5 – Identificação com o banco, por sexo (percentagem)



director de empresa (com valor de 5,3), gestor (5,2) e contabilista (4,9). A função mais apontada, a de vendedor, apresenta um valor abaixo da média (4,5). A média mais baixa é a de quem se identifica como funcionário público (2,4), seguido pelos que consideram a actividade do engenheiro com mais pontos em comum com a sua função (3,6).

Numa pergunta em que 13 profissões qualificadas foram apresentadas para apreciação em termos de prestígio, as 5 mais prestigiadas, segundo os respondentes, foram as do médico, do professor universitário, do advogado, do arquitecto e do economista. Destacam-se como mais prestigiadas, com valores muito altos, duas profissões humanistas e de grande capital cultural: a do médico e do professor universitário (983 casos e 870 casos, respectivamente). A profissão «economista» (514 casos) encontra-se entre as 5 mais prestigiadas, o que parece contraditório ao considerar o valor baixo atribuído ao quadro bancário (128 casos). Isso leva-nos a pensar que a noção de «quadro bancário» tem um sentido relativamente lato e, quando comparada em termos de prestígio com outras profissões altamente qualificadas, perde valor.

O prestígio do quadro bancário assume-se na prática quotidiana de actividades profissionais altamente qualificadas e concretas: gestor, economista, contabilista, financeiro. Considerem-se também os altos valores de identificação com o banco das 3 actividades com mais pontos em comum com a

função: director de empresa, gestor e contabilista. Ao mesmo tempo, no grupo dos quadros bancários encontram-se profissionais ligados a funções menos qualificadas (responsáveis administrativos, secretários, promotores, etc.), inclusive profissionais sem relação directa com as actividades bancárias que estão ligados aos serviços de apoio à actividade bancária (informáticos, formadores, consultores em várias áreas).

Numa entrevista aberta realizada no início do estudo, ao debruçar-se sobre as questões do prestígio da profissão, a entrevistada comentou que o bancário já não *veste a camisola* como antes. Será que o quadro bancário hoje *despiu a camisola*? Esta imagem é contraditória, já que o estatuto do bancário está relativizado. Se por um lado temos um sector que apesar das suas transformações tem mantido estabilidade no emprego, por outro lado está uma profissão que cada vez mais se parece com a actividade de vendedor e comerciante e que se associa a grande *stress* e pressão no trabalho.

Acção sindical e prática sindical quotidiana

Apesar da diminuição do emprego no sector bancário e da tendência de redução significativa nas taxas de sindicalização verificada nos últimos anos na generalidade dos sectores de actividade, o SNQTB tem demonstrado uma notável capacidade de crescimento e de dinamismo, com o progressivo aumento do número de sindicalizados.

Na base do crescimento do SNQTB, estão os serviços que tem vindo a prestar, de qualidade reconhecida pelos associados, nomeadamente o serviço de apoio médico-social. Aliás, quando questionados sobre as razões que mais contribuíram para a sua adesão ao sindicato, os quadros e técnicos bancários referem a (melhor) assistência do SAMS/Quadros.

Uma das principais preocupações do SNQTB com a realização deste estudo foi a de proceder ao levantamento das opiniões e expectativas dos quadros e técnicos bancários relativamente à actuação do sindicato, no âmbito de um novo modelo de protecção social, assente no partenariado (co-responsabilização) e na complementaridade, num contexto de modernidade isento de constrangimentos ideológicos.

Relativamente a esta temática, embora estejam em geral satisfeitos com os serviços prestados, os bancários referem a necessidade de algumas melhorias, sobretudo nas áreas da assistência médica, da comunicação e da informação sobre os serviços, do acompanhamento aos associados, da intervenção na resolução dos problemas laborais, do turismo, da cultura e do lazer, da formação profissional e do apoio jurídico.

No que concerne ao papel do SNQTB no sector bancário, a maior parte dos respondentes considera que esta associação sindical desempenha um papel

de extrema importância de defesa activa dos direitos e dos interesses dos quadros e técnicos bancários e, paralelamente, um papel preponderante e indispensável a nível da negociação colectiva. É de salientar, no entanto, a elevada percentagem de indivíduos a sugerir que o SNQTB deverá ter uma actuação mais interventiva e proactiva na defesa dos trabalhadores que representa.

Uma das formas de reflectir sobre a actuação e intervenção do sindicato e, por conseguinte, de permitir a adaptação, a mudança e a melhoria da acção sindical desenvolvida, passa sobretudo pelo conhecimento dos aspectos – quer positivos, quer negativos – que diferenciam essa actuação face a outras organizações.

No que respeita aos aspectos que diferenciam a actuação do SNQTB face a outros sindicatos do sector, os inquiridos referem: melhor nível de prestação de serviços, assistência médica e apoio ao associado; maior independência face ao poder político, ponderação e realismo no tratamento das questões sindicais; preocupação com os problemas específicos dos quadros e técnicos bancários; maior eficiência e rapidez nas respostas às solicitações dos associados e na resolução dos problemas identificados; profissionalismo, rigor e transparência na gestão e na organização; maior capacidade de negociação.

Houve, contudo, um número significativo de associados a afirmar não encontrar qualquer diferenciação entre os diferentes sindicatos do sector bancário, referenciando a cada vez menor capacidade de intervenção das organizações sindicais perante as novas condições de funcionamento das empresas e do mercado de trabalho.

No actual contexto de reestruturação e de desregulamentação do sector bancário, os quadros e técnicos bancários demonstram algumas preocupações relativamente à sua situação e reclamam por parte do sindicato uma maior defesa dos seus interesses, direitos e regalias.

Estes trabalhadores estão preocupados com a perda constante das regalias, assim como com a diminuição do estatuto e do prestígio associados à profissão. Por outro lado, destacamos a preocupação com a situação das reformas dos trabalhadores bancários, sobretudo no que diz respeito ao cálculo das pensões (baseado apenas no vencimento de base e nas diuturnidades, num contexto laboral em que o trabalho por objectivos aponta para uma cada vez maior relevância das remunerações complementares), às actualizações das mesmas, à integração dos fundos de pensões das instituições financeiras no sistema de segurança social nacional, ao eventual esgotamento do sistema de segurança social e ao aumento das reformas antecipadas.

Muitas das opiniões recolhidas vão ao encontro da ideia de que o sindicato deverá afirmar-se na vida sindical e na sociedade portuguesa assumindo posições firmes e responsáveis, apresentando soluções razoáveis, encarando os problemas de uma forma dialogante e dinamizando o conceito de «serviço

social». Paralelamente, defendem que deverá promover um «sindicalismo de serviços», ou seja, deverá ter, cada vez mais, a capacidade de acompanhamento e de resposta às necessidades individuais dos associados, o que passa, sobretudo, por uma actuação mais personalizada e pela oferta de uma quantidade de serviços diversificados. Sabendo que esta tem sido a orientação assumida pelo SNQTB ao longo do tempo, tal pode significar que esta mensagem está a passar para um número significativo de sócios.

Nota conclusiva

Apesar das lutas e acções pelo cumprimento dos horários de trabalho e pelo pagamento das horas extraordinárias nos bancos promovidas pelos sindicatos do sector, na última década, a prática de horários de trabalho excessivos continua a disparar e podemos afirmar que se agravou em termos de carga horária.

As instituições bancárias, para solucionar parcialmente o problema do pagamento das horas extraordinárias, adoptaram a estipulação da isenção de horário parcial ou total nos contratos de trabalho. Deste modo, hoje não apenas chefias mas mais de 80% dos quadros bancários têm isenção de horário.

Atrás das isenções de horário de trabalho escondem-se longas horas de trabalho, em muitos casos não remuneradas, apesar dos pagamentos suplementares previstos para as isenções. As longas horas de trabalho e o facto de se tratar de uma *profissão sem horário de trabalho* condicionam a vida social dos quadros e causam prejuízos para as suas famílias e saúde. O *stress* e as exigências da actividade profissional levam a esgotamento físico e mental e, em muitos casos, à desmotivação face ao trabalho.

Não é de surpreender que apenas metade dos bancários consiga conciliar a vida profissional e a vida social. Contudo, as preocupações recaem nas questões da saúde física e mental e na perda de qualidade de vida em termos de tempo para o lazer.

Apesar do *stress* e dos horários de trabalho alargados, constatámos um alto nível de identificação dos quadros bancários com as suas instituições. No entender dos inquiridos a profissão com mais pontos em comum com a sua actividade é a do vendedor: uma imagem complexa que se prende ao papel diversificado dos trabalhadores bancários, principalmente dos *front office*, tendo em conta o desenvolvimento no sector da oferta de produtos diversos, cuja venda é uma das determinantes para alcançar os objectivos no trabalho.

A valorização da imagem do vendedor, designadamente no *front office*, vem confirmar uma das hipóteses de partida, que se relaciona com a importância da captação de clientes (Almeida 2001, 2005). Também aqui a lógica da competência, resultante da relevância dos serviços aos clientes-utilizadores, num contexto de crescente competitividade, deriva das transformações verificadas.

No que respeita à formação profissional, verificámos que a quase totalidade dos bancos portugueses aposta na formação profissional dos seus trabalhadores. A maioria dos bancos executa os seus próprios planos de formação, através do seu aparelho próprio, recorrendo a formadores internos ou externos, consoante as áreas de conhecimento.

Apesar de em Portugal a consciência da necessidade de qualificação do «capital humano» ser relativamente baixa, comparativamente com outros países europeus, regista-se que os trabalhadores do sector frequentaram com frequência acções de actualização e reciclagem e de novos produtos.

Num ambiente altamente competitivo, as estratégias dos bancos para o mercado adquirem uma grande relevância. Estes apostam na qualidade dos serviços, no crescimento orgânico, no reforço do prestígio e da imagem da instituição e na especialização na área da segmentação dos clientes, para corresponder à crescente diversidade de exigências e às expectativas do consumidor.

Quanto aos recursos humanos, a estratégia dos bancos ganha dimensão no sentido da flexibilização do factor humano e da liberalização das políticas e práticas bancárias. Sobressai a aceitação desta liberalização pelos quadros bancários revelada no estudo apresentado. Porém, esta contradiz as preocupações demonstradas pelos respondentes quanto à redução do seu tempo livre.

Os associados destacam o papel de extrema importância que o SNQTB tem vindo a assumir de defesa dos direitos e dos interesses dos quadros e dos técnicos bancários. Todavia, no sentido da modernização e do crescimento do sindicato, é reconhecida por estes a necessidade de uma actuação ainda mais interventiva e proactiva na defesa dos trabalhadores que representa e na dignificação do estatuto profissional dos bancários.

Os quadros e técnicos bancários que responderam ao inquérito desejam, assim, que o SNQTB se afirme na vida sindical e na sociedade portuguesa assumindo posições firmes e responsáveis, apresentando soluções razoáveis, encarando os problemas de uma forma dialogante e dinamizando o conceito de «serviço social», promovendo um «sindicalismo de serviços, de iniciativa e de proposição» (Pires de Lima *et al.* 1992), de elevadas qualidade e capacidade de resposta às necessidades dos associados.

Os actores sociais, incluindo o sindicalismo, vivem os problemas próprios da sociedade industrial e os das sociedades que emergem: sociedades pós-industriais. Os sindicatos, para se modernizarem, têm de se abrir para as questões da transição para a nova sociedade (Pires de Lima *et al.* 1992). Neste sentido, o SNQTB poderá ser considerado um exemplo de acompanhamento desta transição.

Referências bibliográficas

- Almeida, Paulo Pereira. 2001. *Banca e bancários em Portugal: Diagnóstico e mudança nas relações de trabalho*. Oeiras: Celta Editora.
- Almeida, Paulo Pereira. 2002. *Do trabalho nos serviços: Processos de transformação no sector bancário*. Lisboa: ISCTE.
- Almeida, Paulo Pereira. 2004a. Servicialização do trabalho: Perspectivas e tendências. *Sociologia, Problemas e Práticas* 44: 83-107.
- Almeida, Paulo Pereira. 2004b. *Trabalho, serviço e serviços: Contributos para a sociologia do trabalho*. Porto: Edições Afrontamento.
- Almeida, Paulo Pereira. 2005. Serviço(s) e sociologia do trabalho: que práticas? que objectos?. *Sociologia, Problemas e Práticas* 47: 47-67.
- Associação Portuguesa de Bancos. *Boletim Informativo (2000-2006)*. Lisboa: Associação Portuguesa de Bancos.
- Banco Central Europeu. 2000. *Mergers and acquisitions involving the EU banking industry – Facts and implications*. Alemanha: BCE.
- Cerdeira, Maria da Conceição. 1997. *A evolução da sindicalização portuguesa de 1974 a 1995*. Coleção Estudos Série C 11. Lisboa: Ministério para a Qualificação e o Emprego.
- Cerdeira, Maria da Conceição. 2004. *Dinâmicas de transformação das relações laborais em Portugal*. Cadernos de Emprego e Relações de Trabalho 2. Lisboa: Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho.
- Cerdeira, Maria da Conceição, e Maria Edite Padilha. 1990. *A sindicalização e alguns comportamentos sindicais*. Coleção Estudos Série C 8. Lisboa: Ministério do Emprego e da Segurança Social.
- Comissão Europeia. 1996. Estudo do impacte das fusões bancárias ao nível europeu na gestão dos recursos humanos. *Revista da Banca* 38.
- Estanque, Elísio, coord. 2004. *Relações laborais e sindicalismo em mudança: Portugal, Brasil e o contexto internacional*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Faustino, Álvaro, ed. 2004. Suplemento Banca 2004. *Economia Pura e Gestão Pura* 67: 1-67.
- Freire, André. 1998. *Internacionalização – Desafios para Portugal*. Lisboa: Verbo Editora.
- Kovács, Ilona, e Juan José Castillo. 1998. *Novos modelos de produção: Trabalho e pessoas*. Oeiras: Celta Editora.
- Lopes, Margarida Chagas, e Heloísa Perista. 1999. *Práticas laborais e igualdade de oportunidades. Banca, têxteis, vestuário e calçado*. Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade.
- Pereira, Maria José Costa. 1994. *Informatique bancaire au Portugal: Technologie, organisation et conditions sociales de travail*. Paris: Univ. Paris VII – Denis Diderot.
- Pires de Lima, Marinús. 2000. Reflexões sobre a negociação colectiva e a concertação social em Portugal. In *A Reforma do Pacto Social*, orgs. José Madureira Pinto, e António Dornelas. Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda.
- Pires de Lima, Marinús et al. 1992. *A acção sindical e o desenvolvimento: Uma intervenção sociológica em Setúbal*. Lisboa: Edições Salamandra.
- Pires de Lima, Marinús et al. 1999. *Les organisations affiliées à la CEC et à EUROCADRES au sein des pays membres de l'UE*. Louvain: Univ. Catholique de Louvain.
- Pires de Lima, Marinús et al. 2000. *Les organisations d'employeurs et des salariés dans le secteur bancaire au sein de l'UE*. Louvain: Univ. Catholique de Louvain.
- Pires de Lima, Marinús, Marta Sofia Lino, Marina Kolarova, e Ana Guerreiro. 2004. Os quadros na banca portuguesa: diagnóstico organizacional, modelos de liderança e enquadramento sindical – resultados provisórios de uma investigação. In *Actas do Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais*. Coimbra: Centro de Estudos Sociais.

Marinús Pires de Lima, Ana Guerreiro, Marina Kolarova, Marta Lino

- Pires de Lima, Marinús, Marta Sofia Lino, Marina Kolarova, e Ana Guerreiro. 2005a. Os quadros na banca portuguesa: Diagnóstico organizacional, modelos de liderança e enquadramento sindical. Relatório final. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais.
- Pires de Lima, Marinús, Marta Sofia Lino, Marina Kolarova, e Ana Guerreiro. 2005b. Qualidade de vida no trabalho dos quadros e técnicos bancários. In *Actas do XI Encontro Nacional SIOT*. Porto: APSIOT.
- Pires de Lima, Marinús, Marta Sofia Lino, Marina Kolarova, e Ana Guerreiro. 2006. *Os quadros na banca portuguesa: Diagnóstico organizacional, modelos de liderança e enquadramento sindical*. Brochura. Lisboa: SNQTB.
- Raposo, Ruben José. 2005. *Os recursos humanos na banca: A cultura organizacional bancária*. Tese de doutoramento em Organização e Gestão de Empresas. Lisboa: ISCTE.
- Rosa, Maria Teresa Serôdio. 1998. *Relações sociais de trabalho e sindicalismo operário em Setúbal*. Porto: Afrontamento.
- Santos, Ana Isabel. 1997. *O Conceito de goodwill surgido na aquisição de empresas. Da evidência financeira à relevância contabilística*. Dissertação de mestrado em Contabilidade e Finanças Empresariais. Lisboa: Universidade Aberta.
- Santos, Ana Isabel e Maria Lúcia Marques. 2002. Fusões e aquisições no sector bancário – Análise comparada: Espanha/Portugal. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* 1 (2): 68-77.
- Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários. 1996-2004. *Magazine Quadros da Banca*. Lisboa: SNQTB.
- Stoleroff, Alan, e Reinhard Naumann. 2004. As maiores organizações sindicais em Portugal: Um quarto de século de evolução. In *Actas do IV Congresso Português de Sociologia*. Lisboa: Associação Portuguesa de Sociologia.