

Maria Filomena Pregueiro Antunes Brás

**PROPOSTA DE RELATO E MEDIDA DO GOODWILL  
GERADO INTERNAMENTE PELO  
CAPITAL HUMANO ORGANIZACIONAL**

(APÊNDICES E ANEXOS)

Universidade do Minho  
Escola de Economia e Gestão

Braga, 2003

# ÍNDICE

## *ANEXOS*

<b>ANEXO I:</b> Formulário do Balanço Social.	<b>4</b>
<b>ANEXO II:</b> Perfil do Capital Humano existente em cada Organização do Sector Bancário Português para o Período de 1996 a 2000.	<b>21</b>
<b>ANEXO III:</b> Demonstrações financeiras das empresas-caso.	<b>41</b>

## *APÊNDICES*

<b>APÊNDICE I:</b> Perfis Médio e Modal das Empresas-Caso	<b>47</b>
<b>APÊNDICE II:</b> Guião Geral das Entrevistas	<b>50</b>
<b>APÊNDICE III:</b> Entrevistas com os Responsáveis pela Área de Recursos Humanos	<b>56</b>
Entrevista com Dr. Ircília Guiomar	
Entrevista com o Dr. Jaime Maia	
Entrevista com o Dr. Fernando Amaro	
Entrevista com a Dra. Nair Domingues	
<b>APÊNDICE IV:</b> Sector Bancário Português Ajustado Ao Estudo Empírico (Período De 1996 A 2000)	<b>112</b>
<b>APÊNDICE V:</b> Base Dados para Estudo Empírico Parte I	<b>118</b>
<b>APÊNDICE VI:</b> Apresentação da informação contida nas demonstrações do capital humano das empresas-caso.	<b>140</b>

# **ANEXOS**

## **ANEXO I: Formulário do Balanço Social.**

# MINISTÉRIO DO TRABALHO E DA SOLIDARIEDADE

Ministério do Trabalho e da Solidariedade



Departamento de Estatística do Trabalho,  
Emprego e Formação Profissional

## BALANÇO SOCIAL (DECRETO-LEI N.º 9/92, DE 22 DE JANEIRO)

Rua Rodrigo da Fonseca, 55  
1250-190 Lisboa  
Tel.: 21 382 23 00 Fax: 21 382 24 05

ANO DE 20\_\_\_\_\_

### IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

1. Nome \_\_\_\_\_

2. Morada \_\_\_\_\_

2.1 Localidade \_\_\_\_\_

2.2 Cód. Postal \_\_\_\_\_

2.5 Distrito \_\_\_\_\_ 2.3 Tel. \_\_\_\_\_

2.6 Concelho \_\_\_\_\_ 2.4 Fax \_\_\_\_\_

2.7 Correio Electrónico \_\_\_\_\_

3. Número de pessoa colectiva \_\_\_\_\_

4. Actividade principal da empresa \_\_\_\_\_

### 5. NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS:

No Continente \_\_\_\_\_ Na R. A. dos Açores \_\_\_\_\_ Na R. A. da Madeira \_\_\_\_\_

### 6. NÚMERO DE PESSOAS AO SERVIÇO:

Em 2 de Janeiro \_\_\_\_\_ Em 31 de Dezembro \_\_\_\_\_

Número médio durante o ano \_\_\_\_\_

7. NATUREZA JURÍDICA \_\_\_\_\_

8. VALOR ACRESCENTADO BRUTO (VAB) (em contos) \_\_\_\_\_

8.1 Custos com o pessoal \_\_\_\_\_

8.2 Amortizações do exercício \_\_\_\_\_

8.3 Provisões do exercício \_\_\_\_\_

8.4 Custos e perdas financeiras \_\_\_\_\_

8.5 Imposto sobre o rendimento \_\_\_\_\_

8.6 Resultado líquido do exercício \_\_\_\_\_

### A PREENCHER PELO DECESS

\_\_\_\_\_









**L.17 TEMPO DE TRABALHO**

L.17.1 PNT- Período Normal de Trabalho em vigor em Dezembro		PNT horas semanais	Número de trabalhadores
		1	2
<p><b>NOTA:</b> Indique os vários períodos normais de trabalho em vigor na empresa (horas semanais) e o respectivo número de trabalhadores em cada situação.</p>		<input type="text"/>	<input type="text"/>
		<input type="text"/>	<input type="text"/>
		<input type="text"/>	<input type="text"/>
		<input type="text"/>	<input type="text"/>
		<input type="text"/>	<input type="text"/>
		<input type="text"/>	<input type="text"/>
		<input type="text"/>	<input type="text"/>
		<input type="text"/>	<input type="text"/>
		<input type="text"/>	<input type="text"/>
		<input type="text"/>	<input type="text"/>
L.17.2	Tipos de horário predominantes durante o ano	Número de trabalhadores	
		1	
	Horário normal fixo	<input type="text"/>	
	Horário normal flexível	<input type="text"/>	
	Horário de turno (fixo e/ou rotativo)	<input type="text"/>	
	Horário irregular e/ou móvel	<input type="text"/>	
	Horário reduzido	<input type="text"/>	
	Isenção de horário	<input type="text"/>	
Outros	<input type="text"/>		
L.17.3	Potencial máximo anual (horas trabalháveis)	Número de horas	
		1	
L.17.4	Total de horas efectivamente trabalhadas	<input type="text"/>	
L.17.5	Trabalho suplementar/horas extraordinárias		
L.17.5.1	Em dias úteis	H	<input type="text"/>
		M	<input type="text"/>
		T	<input type="text"/>
L.17.5.2	Em dia de descanso complementar e feriados	H	<input type="text"/>
		M	<input type="text"/>
		T	<input type="text"/>
L.17.5.3	Em dias de descanso obrigatório	H	<input type="text"/>
		M	<input type="text"/>
		T	<input type="text"/>

1.18	AUSÊNCIAS AO TRABALHO	Número de ocorrências		Número de horas	
		1		2	
1.18.1	Por acidente de trabalho	H	<input type="text"/>	<input type="text"/>	148
		M	<input type="text"/>	<input type="text"/>	149
		T	<input type="text"/>	<input type="text"/>	150
1.18.2	Por doença (total)	H	<input type="text"/>	<input type="text"/>	151
		M	<input type="text"/>	<input type="text"/>	152
		T	<input type="text"/>	<input type="text"/>	153
1.18.2.1	Por doenças profissionais	H	<input type="text"/>	<input type="text"/>	154
		M	<input type="text"/>	<input type="text"/>	155
		T	<input type="text"/>	<input type="text"/>	156
1.18.3	Por suspensões disciplinares	H	<input type="text"/>	<input type="text"/>	157
		M	<input type="text"/>	<input type="text"/>	158
		T	<input type="text"/>	<input type="text"/>	159
1.18.4	Por assistência inadiável	H	<input type="text"/>	<input type="text"/>	160
		M	<input type="text"/>	<input type="text"/>	161
		T	<input type="text"/>	<input type="text"/>	162
1.18.5	Por maternidade / paternidade	T	<input type="text"/>	<input type="text"/>	163
1.18.6	Por outras causas	H	<input type="text"/>	<input type="text"/>	164
		M	<input type="text"/>	<input type="text"/>	165
		T	<input type="text"/>	<input type="text"/>	166
1.18.7	Total de ausências (remuneradas e não remuneradas)	H	<input type="text"/>	<input type="text"/>	167
		M	<input type="text"/>	<input type="text"/>	168
		T	<input type="text"/>	<input type="text"/>	169
1.18.7.1	Ausências remuneradas	H	<input type="text"/>	<input type="text"/>	170
		M	<input type="text"/>	<input type="text"/>	171
		T	<input type="text"/>	<input type="text"/>	172
1.18.7.2	Ausências não remuneradas	H	<input type="text"/>	<input type="text"/>	173
		M	<input type="text"/>	<input type="text"/>	174
		T	<input type="text"/>	<input type="text"/>	175

1.19	HORAS NÃO TRABALHADAS	Número de horas		
		1		
1.19.1	Por formação profissional	H	<input type="text"/>	176
		M	<input type="text"/>	177
		T	<input type="text"/>	178
1.19.2	Por redução legal da actividade (Decreto - Lei n.º 64 - B/89)	H	<input type="text"/>	179
		M	<input type="text"/>	180
		T	<input type="text"/>	181
1.19.3	Por desemprego interno	H	<input type="text"/>	182
		M	<input type="text"/>	183
		T	<input type="text"/>	184
1.19.4	Por descanso suplementar	H	<input type="text"/>	185
		M	<input type="text"/>	186
		T	<input type="text"/>	187
1.19.5	Por greves / paralisações	H	<input type="text"/>	188
		M	<input type="text"/>	189
		T	<input type="text"/>	190

## 2 - Custos com Pessoal

CUSTOS COM PESSOAL		Valor em contos		
		Órgãos sociais	Restantes trabalhadores	
		1	2	
2.1	Salário directo			181
2.1.1	Salário base			182
2.1.2	Subsídios e prémios regulares			183
2.2	Subsídios e prémios irregulares			184
2.3	Pagamentos em géneros			185
2.4	Encargos legais, convencionais e facultativos a cargo da entidade empregadora			186
2.5	Outros custos de carácter social			187
2.6	Custos com a formação profissional			188
2.7	Outros custos com o pessoal			189
2.8	Total			200

2.9	Leque salarial líquido = $\frac{\text{Maior vencimento base líquido}}{\text{Menor vencimento base líquido}}$			201
2.10	Leque salarial interpretativo = $\frac{\text{Maior vencimento base líquido (depois de retirar os 5\% mais elevados)}}{\text{Menor vencimento base líquido (depois de retirar os 5\% mais baixos)}}$			202

## 3 - Higiene e Segurança

3.1	ACIDENTES DE TRABALHO	No local de trabalho					In itinere							
		Total	1 a 3 dias de baixa	4 a 30 dias de baixa	Mais de 30 dias de baixa	Mortais	Total	1 a 3 dias de baixa	4 a 30 dias de baixa	Mais de 30 dias de baixa	Mortais			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
3.1.1	Número total de acidentes													203
3.1.2	Número de acidentes com baixa													204
3.1.3	Número de dias perdidos com baixa													205
3.1.4	Número de casos de incapacidade permanente declarados no ano											Número de casos	1	206
3.1.4.1	Número de casos de incapacidade permanente absoluta													207
3.1.4.2	Número de casos de incapacidade permanente parcial													208

3.2	DOENÇAS PROFISSIONAIS	Código da doença (*)	Número de casos	
		1	2	
3.2.1				209
3.2.2				210
3.2.3				211
3.2.4				212
3.2.5				213
3.2.6				214
3.2.7				215
3.2.8				216
3.2.9				217
3.2.10				218
3.2.11				219
3.2.12				220

\* Indicar a designação das doenças profissionais existentes na empresa e código respectivo, conforme consta no Decreto-Regulamentar n.º 12/80, de 8 de Maio, e no Despacho Normativo n.º 253/82, de 15 de Outubro.

3.3	ACTIVIDADE DA MEDICINA DO TRABALHO	Número de casos	
		1	
3.3.1	Total de exames médicos efectuados		221
3.3.1.1	Exames de admissão		222
3.3.1.2	Exames periódicos		223
3.3.1.3	Exames ocasionais e complementares		224
3.3.2	Número de visitas efectuadas aos postos de trabalho		225
3.3.3	Despesa com a medicina do trabalho (em contos)		226

3.4	COMISSÕES DE HIGIENE E SEGURANÇA	Número de casos	
		1	
3.4.1	Reuniões anuais de higiene e segurança		227
3.4.2	Visitas aos locais de trabalho		228

3.5	PESSOAS RECLASSIFICADAS OU RECOLOCADAS EM RESULTADO DE ACIDENTES DE TRABALHO	Número de pessoas	
		1	
3.5.1	Número de pessoas		229

3.6	ACÇÕES DE FORMAÇÃO E SENSIBILIZAÇÃO EM MATÉRIA DE SEGURANÇA	Número de casos	
		1	
3.6.1	Número de acções desenvolvidas		230
3.6.2	Número de pessoas abrangidas pelas acções		231

3.7 CUSTOS COM A PREVENÇÃO DE ACIDENTES E DOENÇAS PROFISSIONAIS		Valor em contos
		1
3.7.1	Encargos de estrutura da medicina do trabalho e segurança no trabalho	
3.7.2	Custos com equipamento de protecção	
3.7.3	Custos com formação em prevenção de riscos	
3.7.4	Outros custos	

## 4 - Formação Profissional

NÚMERO DE ACÇÕES		Menos de 100 horas	De 100 a 249 horas	De 250 a 499 horas	De 500 a 999 horas	1000 e mais horas
		1	2	3	4	5
4.1	Número total das acções					
4.1.1	Número de acções internas					
4.1.2	Número de acções externas					

NÚMERO DE PARTICIPANTES		Dirigentes	Quadros superiores	Quadros médios	Q. intermédios (enc. contra-mestres e chef. equipa)	Profissionais altamente qualificados e qualificados	Profissionais semiquaificados	Profissionais não qualificados	Praticantes / aprendizes	Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
4.2	Número total de participantes									
4.2.1	Número de participantes em acções internas									
4.2.2	Número de participantes em acções externas									

DURAÇÃO DAS ACÇÕES		Dirigentes	Quadros superiores	Quadros médios	Q. intermédios (enc. contra-mestres e chef. equipa)	Profissionais altamente qualificados e qualificados	Profissionais semiquaificados	Profissionais não qualificados	Praticantes / aprendizes	Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
4.3	Número total de horas									
4.3.1	Número de horas em acções internas									
4.3.2	Número de horas em acções externas									

		Valor em contos
		1
4.4	CUSTOS TOTAIS DE FORMAÇÃO	
4.4.1	Custos em acções internas	
4.4.2	Custos em acções externas	

# 5 - Protecção Social Complementar

5.1	ENCARGOS (PRESTAÇÕES) DE PROTECÇÃO SOCIAL DIRECTAMENTE SUPTADOS PELA EMPRESA	Número de trabalhadores	Valor em contos
		1	2
5.1.1	Complementos de subsídio por doença e doença profissional		
5.1.2	Complementos de pensões de velhice, de invalidez e de sobrevivência		
5.1.3	Complementos de outras prestações de segurança social		

5.2	ENCARGOS (PRÉMIOS) POR PROTECÇÃO SOCIAL NÃO ADMINISTRADOS PELA EMPRESA	Número de trabalhadores	Valor em contos
		1	2
5.2.1	Complementos de subsídio por doença e doença profissional		
5.2.2	Complementos de pensões de velhice, de invalidez e de sobrevivência		
5.2.3	Complementos de outras prestações de segurança social		

5.3	PRESTAÇÕES DE ACÇÃO SOCIAL	Valor em contos
		1
5.3.1	Apoio à infância	
5.3.2	Apoio a idosos	
5.3.3	Apoio a tempos livres	
5.3.4	Outros apoios	

5.4	OUTRAS MODALIDADES DE APOIO SOCIAL	Valor em contos
		1
5.4.1	Grupos desportivos / casa de pessoal (designação equivalente)	
5.4.2	Alimentação	
5.4.3	Apoio a estudos	
5.4.4	Saúde	
5.4.5	Habitação	
5.4.6	Transportes	
5.4.7	Seguros especiais (vida, saúde, acidentes pessoais)	
5.4.8	Adiantamentos e empréstimos	
5.4.9	Outros apoios	

deverá ser entregue ao preenchimento do formulário de Inquirição Nacional, Casa da Moeda, quando de aquisição do Modelo n.º 1218.

Leia atentamente as instruções antes de começar a preencher.

O Balanço Social das empresas deverá ser remetido até 15 de Maio ao Departamento de Estatística do Ministério do Trabalho e da Solidariedade.

#### IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA (capa):

- Deve preencher todos os itens.
- Utilize letra de imprensa.
- Encoste os números à direita.

Para o enquadramento dos efectivos nos NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO e em todas as rubricas que igualmente o exijam, utilize a classificação de acordo com o Decreto-Lei n.º 121/78, de 2 de Julho, contudo, relativamente aos dirigentes não contemplados no referido decreto-lei, considere nessa situação as pessoas que definem a política geral da empresa (ex.: Presidente, Director-Geral, Membros do Conselho de Gestão ou Conselho de Administração, etc.).

No preenchimento dos RACIOS (pontos 1.4, 2.9 e 2.10), apresente sempre os valores utilizando duas casas decimais.

Sempre que o espaço disponível para o preenchimento dos quadros 1.14 e 1.17.1 não for suficiente, acrescente as restantes situações numa folha em anexo respeitando a matriz do quadro em causa.

Qualquer dúvida que subsista após a leitura atenta das instruções, poderá ser esclarecida junto do Departamento de Estatística do Ministério do Trabalho e da Solidariedade.

# BALANÇO SOCIAL

# INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

## Identificação da empresa

4. Actividade principal da empresa — Considere aquela de que a empresa auferir maior volume de vendas ou de serviços prestados se nela se exercer mais de uma actividade.

Na impossibilidade de determinar qual das actividades exercidas tem maior volume de vendas, considere como principal a que ocupe um maior número de pessoas ao serviço e indique da maneira mais discriminada possível a designação da actividade exercida.

5. Estabelecimento — Entende-se por estabelecimento a unidade económica que, sob um único regime de propriedade ou de control, produz exclusiva ou principalmente um grupo homogéneo de bens ou serviços num único local.

6. Pessoas ao serviço — Considere todas as pessoas ligadas à empresa por um contrato de trabalho, que participaram na actividade da empresa no período de referência.

Inclua os trabalhadores temporariamente ausentes nas datas em referência, por férias, maternidade, conflito de trabalho, formação profissional, doença e acidente de trabalho de duração igual ou inferior a um mês.

Inclua os sócios gerentes, cooperantes e familiares que trabalharam nas datas de referência, tendo recebido por esse trabalho uma remuneração.

Exclua os trabalhadores a cumprir o serviço militar, em regime de licença sem vencimento, em desempenho de funções públicas (ex.: vereadores, deputados) e ausentes por doença ou acidente de trabalho de duração superior a um mês.

Exclua os trabalhadores com vínculo à empresa deslocados para outras empresas, sendo nessas directamente remunerados.

No item 1.1 deve considerar-se «o número de pessoas ao serviço em 31 de Dezembro» igual à soma das pessoas com contrato permanente (1.1.1), contrato a termo certo (1.1.2), contrato a termo incerto (1.1.3) e outros (1.1.4).

Número médio de pessoas durante o ano — Considere como número médio de pessoas ao serviço durante o ano a divisão do somatório do número de pessoas ao serviço no final de cada mês por 12 (ou pelo número de meses de actividade da empresa). — Item 6 do quadro de identificação da empresa e o item 1.2 do quadro 1.

7. Natureza jurídica — Indique de forma completa a natureza jurídica da empresa:

Exemplo:

Empresa pública;  
Empresa em nome individual;  
Sociedade anónima;  
Sociedade cooperativa;  
Sociedade por quotas, etc.

8. Valor do VAB (em contos), conforme Plano Oficial de Contas:

Custos com pessoal .....	conta 64
Amortizações do exercício .....	conta 66
Provisões do exercício .....	conta 67
Custos e perdas financeiros .....	conta 68
Imposto sobre o rendimento .....	conta 86
Resultados líquidos do exercício .....	conta 88

## 1 — Emprego

1.1.1. Contrato permanente — Considere o pessoal ligado à empresa por um contrato de trabalho com termo

1.1.2. e 1.1.3. Contrato a termo — Considere o pessoal ligado à empresa por um contrato escrito com fixação do seu termo (Decreto-Lei n.º 64-A/89, de 27 de Fevereiro):

- Termo certo — Pessoal ligado à empresa por um contrato escrito do qual conste expressamente a estipulação do prazo;
- Termo incerto — Pessoal ligado à empresa por um contrato de trabalho que dure por todo o tempo necessário à substituição do trabalhador ausente ou à conclusão da actividade, tarefa ou obra cuja execução justifique a sua celebração.

1.1.4. Outros — Inclua as pessoas não abrangidas pelas outras definições, tais como pessoal recebendo conforme as vendas efectuadas (comissões) e pessoal sem uma remuneração base atribuída.

1.2. Número médio de pessoas durante o ano — Indique o número de trabalhadores segundo o cálculo definido no item 6 da capa de identificação.

1.3. Estrutura etária — Considere para cada grupo etário o número de pessoas com a idade referida a 31 de Dezembro.

1.4. Nível etário médio — Considere «soma das idades» o somatório das idades em 31 de Dezembro de todo o pessoal ao serviço na mesma data.

1.5. Nível de antiguidade — Considere a antiguidade, em anos completos, de cada pessoa ao serviço em 31 de Dezembro.

1.6. Trabalhadores estrangeiros — Considere o número de pessoas estrangeiras ao serviço em 31 de Dezembro segundo a desagregação apresentada (1.6.1 a 1.6.4).

1.7. Trabalhadores deficientes — Considere deficiente aquele que está incapacitado para assegurar por si mesmo, total ou parcialmente, a satisfação de necessidades de uma vida individual ou social normal, devido a uma deficiência, congénita ou adquirida, das suas capacidades físicas, sensoriais ou mentais, tendo por isso dificuldade em obter e ou manter o desempenho de funções de acordo com as suas habilitações, idade e experiência profissional.

1.8. Estrutura de níveis de habilitação:

1.º ciclo do ensino básico (equivalente à antiga 4.ª classe e básico primário);

2.º ciclo do ensino básico (equivalente ao antigo 2.º ano dos liceus, 6.ª classe, básico preparatório e ciclo preparatório);

3.º ciclo do ensino básico (equivalente ao antigo 5.º ano dos liceus, 9.º ano, secundário unificado e antigas escolas técnicas);

Ensino secundário:

Via ensino (equivalente ao antigo 7.º ano dos liceus, 12.º ano e secundário complementar);

Vias profissionais (ensino técnico-profissional ou escolas profissionais);

Ensino superior de índole profissional (p. ex.: guia-Intérprete/turismo, secretariado, enfermagem, etc.);

Ensino superior politécnico;

Ensino superior universitário.

1.9. Contratados a termo:

1.9.1. Contratados a termo certo (durante o ano) — Considere o número de pessoas existentes na empresa durante o ano com contrato a termo certo.

1.9.2. Contratados a termo incerto (durante o ano) — Considere o número de pessoas existentes na empresa durante o ano com contrato a termo incerto.

1.9.3. Contratados a termo certo ou incerto que passaram ao quadro permanente (durante o ano) — Indique do conjunto

de pessoas referidas em 1.9.1 e 1.9.2 o número das que transitaram para o quadro permanente durante o ano.

1.9.4. Contratados a termo certo ou incerto que transitaram do ano anterior — Indique do conjunto de pessoas referidas em 1.9.1 e 1.9.2 as que transitaram do ano anterior mantendo o mesmo vínculo.

1.9.5. Número médio anual de contratados a termo — Considere o somatório do total de trabalhadores com contratos a termo certo e incerto no final de cada mês, dividido por 12 (ou pelo número de meses de actividade da empresa).

1.10. Movimento de saídas — Considere o número total de saídas de pessoas com contrato permanente (1.10.1), com contrato a termo certo ou incerto (1.10.2) e outras situações não discriminadas (1.10.3), independentemente dos motivos das saídas.

1.11. Motivos das saídas do pessoal com contrato permanente:

1.11.1. Iniciativa do trabalhador — Considere as saídas voluntárias por rescisão do contrato devido à iniciativa unilateral do trabalhador.

1.11.2. Mútuo acordo — Considere a rescisão do contrato por iniciativa do trabalhador ou por iniciativa da entidade empregadora, resultante de um acordo entre ambas as partes.

1.11.3. Iniciativa da empresa — Considere os despedimentos individuais por iniciativa unilateral da entidade empregadora.

1.11.4. Despedimento colectivo — Considere todos os despedimentos colectivos nos termos do artigo 16.º do Decreto-Lei n.º 64-A/89, de 27 de Fevereiro.

1.11.5. Despedimento (artigo 26.º do Decreto-Lei n.º 64-A/89, de 27 de Fevereiro) — Extinção de postos de trabalho por causas objectivas de ordem estrutural, tecnológica ou conjuntural relativas à empresa — Considere todos os despedimentos resultantes da cessação dos contratos individuais de trabalho, por extinção de postos de trabalho, não abrangidos por despedimento colectivo, de acordo com o artigo 26.º do Decreto-Lei n.º 64-A/89, de 27 de Fevereiro.

1.11.6. Reforma por invalidez — Considere todas as saídas de trabalhadores que se encontravam em situação de invalidez de causa não profissional determinante de um mínimo de dois terços de incapacidade permanente para o exercício da profissão.

1.11.7. Reforma por velhice — Considere todas as saídas de acordo com o princípio de protecção garantido aos beneficiários, desde que tenham atingido a idade legalmente presumida como normal para a cessação do exercício para a actividade profissional.

1.11.8. Reforma antecipada — Considere todas as saídas de trabalhadores antes de terem atingido a idade normal de reforma por velhice, atentas as particularidades de exercício das diversas actividades profissionais.

1.11.9. Pré-reforma — Considere as saídas resultantes da situação contratual garantida pelas entidades empregadoras aos seus trabalhadores antes do acesso destes às prestações de reforma garantidas pelo sistema de segurança social.

1.11.11. Total — Considere o total das saídas do pessoal com contrato permanente igual ao somatório dos diferentes itens 1.11.1 a 1.11.10 e igual ao item 1.10.1.

1.12. Motivos das saídas do pessoal com contrato a termo:

1.12.1. Por cessação do contrato a termo certo — Considere todas as saídas de trabalhadores resultantes da caducidade do termo do prazo estipulado, de acordo com o artigo 44.º do Decreto-Lei n.º 64-A/89, de 27 de Fevereiro.

1.12.2. Por cessação do contrato a termo incerto — Considere todas as saídas de trabalhadores resultantes da extinção do objecto do contrato.

1.12.3. Por antecipação da cessação do contrato a termo certo — Considere todas as saídas de trabalhadores antes do termo do contrato a termo certo.

1.12.4. Por antecipação da cessação do contrato a termo incerto — Considere todas as saídas de trabalhadores antes da extinção do objecto do contrato.

1.12.5. Total — Considere o total das saídas do pessoal com contrato a termo igual ao somatório dos diversos itens 1.12.1 a 1.12.4 e igual ao item 1.10.2.

1.13. Situações especiais/saídas/impedimentos prolongados — Considere todas as saídas de trabalhadores (com contrato permanente ou contrato a termo) por impedimento prolongado (autarquias, sindicatos, serviço militar e requisição pelo Estado).

1.14. Postos de trabalho não ocupados por dificuldades de recrutamento — Indique as principais profissões correspondentes a postos de trabalho não ocupados por dificuldades de recrutamento e o respectivo número de pessoas em falta em cada uma delas.

1.15. Promoções — Considere a passagem a uma categoria profissional superior.

1.15.1. Por antiguidade — Considere todas as promoções efectuadas por exclusiva e automática determinação da antiguidade do trabalhador.

1.15.2. Por mérito — Considere todas as promoções resultantes da apreciação da entidade empregadora relativamente ao desempenho do trabalhador.

1.15.3. Outras — Considere outros tipos de promoção, por exemplo as nomeações por exercício de funções.

1.15.4. — Considere o total de promoções efectuadas nas desagregações anteriores, igual ao somatório dos diversos itens 1.15.1 a 1.15.3.

1.16. Reversões/reclassificações — Considere todos os trabalhadores que tenham sido objecto de uma formação permitindo adquirir capacidades e conhecimentos requeridos para o exercício de uma nova função, uma vez que a exercida deixou de ter o melhor aproveitamento. Considere também todos os trabalhadores objecto de uma mudança de categoria não resultante de uma promoção conforme definida no item 1.15.

1.17.1. Período normal de trabalho — Indique o número de horas de trabalho semanal fixado por lei ou instrumento de regulamentação colectiva de trabalho ou ainda por normas e usos na empresa. Indique para cada situação o número de trabalhadores referido a 31 de Dezembro.

1.17.2. Tipos de horário predominantes durante o ano — Indique, relativamente aos trabalhadores ao serviço da empresa no final do ano, os tipos de horário que os mesmos efectuaram predominantemente ao longo do ano, quantificando (em número de trabalhadores).

Horário normal fixo — Segundo a definição dada de PNT, considere o número de trabalhadores com hora de entrada e saída fixa.

Horário normal flexível — Segundo a mesma definição de PNT, considere o número de trabalhadores sem hora de entrada e saída fixa.

Horário de turno — No caso de a empresa, no todo ou em parte, recorrer à forma de laboração contínua ou laboração por um período largamente superior ao período normal estabelecido na empresa, indique o número de trabalhadores que, decorrente desta situação, estão organizados em turnos de pessoal que se sucedem no mesmo posto de trabalho durante o período de laboração.

Horário irregular e/ou móvel — Horário praticado pelos trabalhadores cuja duração de trabalho semanal é fixa, mas cujos termos de prestação não são fixos, quer no que se refere ao início e termo do(s) período(s) diário(s) de trabalho quer no descanso semanal obrigatório ou complementar.

Horário reduzido — Indique o número de trabalhadores que beneficia de uma redução legal de horário.

Isenção de horário — Indique o número de trabalhadores que não estão sujeitos ao cumprimento de horário normal de trabalho, estando por este motivo impedidos de receber pagamento de horas extraordinárias, mas que beneficiam de um subsídio de isenção.

Outros — Indique o número de trabalhadores que não estão abrangidos pelas situações anteriores.

1.17.3. Potencial máximo anual — Total de horas teoricamente trabalháveis durante o ano. Para o cálculo considere para cada PNT as horas trabalháveis do ano iguais ao somatório do produto do número de trabalhadores em cada dia útil vezes o período normal de trabalho diário vezes o número de dias úteis do ano.

Nota. — Exclua os dias de férias e feriados.

1.17.4. Total de horas efectivamente trabalhadas — Considere as horas trabalhadas do seguinte modo:

Horas trabalhadas — Total de horas que o pessoal a tempo completo e a tempo parcial efectivamente consagrou ao trabalho durante o ano, incluindo as horas extraordinárias, que devem ser contadas em função das horas efectivamente trabalhadas, e não em função dos montantes por elas pagos;

Inclui o tempo passado no local de trabalho na execução de trabalhos, tais como a preparação dos instrumentos de trabalho, reparação e manutenção de ferramentas, tempos de trabalho morto pagos devido a ausências ocasionais de trabalho, paragem de máquinas, acidentes, pequenas pausas para café, etc.;

Exclui as horas remuneradas mas não trabalhadas, como férias anuais pagas, feriados, ausência por doença remunerada, o tempo despendido em viagens entre o local de trabalho e o domicílio, e vice-versa, a menos que, em termos contratuais, as mesmas sejam consideradas em serviço.

1.17.5. Trabalho suplementar/horas extraordinárias — Considere trabalho suplementar as horas trabalhadas para além do período normal de trabalho. Não inclua:

O tempo de trabalho para além do período normal prestado por trabalhadores com isenção de horário em dia normal de trabalho;

O trabalho prestado para compensar suspensões de actividade de duração não superior a quarenta e oito horas seguidas ou interpoladas por um dia de descanso ou feriado, quando haja acordo entre a entidade empregadora e os trabalhadores (Decreto-Lei n.º 421/83, de 2 de Dezembro).

1.18. Ausências ao trabalho:

Número de ocorrências — Considere como número de ocorrências o número de acontecimentos que originaram ausências no ano civil de referência, quer os mesmos tenham sucedido no próprio ano ou em anos anteriores.

Número de horas — Considere o número total de horas de ausência efectivamente verificadas no ano civil.

1.18.1. Por acidente de trabalho — Indique o número de ocorrências e de horas perdidas nas situações previstas na Lei n.º 2127, de 3 de Agosto de 1965, e de acordo com a definição de acidente de trabalho.

Acidente de trabalho — Considere todo o acidente que produza directamente lesão corporal, perturbação funcional ou doença de que resulte a morte ou redução na capacidade de trabalho ou de ganho.

1.18.2. Por doença (total) — Indique o número total de ocorrências e de horas perdidas nas situações de baixa por doença natural e doença profissional.

1.18.2.1. Por doença profissional — Indique o número de ocorrências e de horas perdidas por baixa de doença profissional.

1.18.3. Por suspensões disciplinares — Indique o número de ocorrências e de horas perdidas resultantes da aplicação de suspensões disciplinares (com perda de retribuição), como sanções disciplinares ou como medida adoptada pela entidade empregadora para facilitar o andamento de um processo disciplinar (neste caso sem perda de retribuição).

1.18.7. Total de ausências remuneradas e não remuneradas — Considere o total de ausências igual ao somatório dos diversos itens 1.18.1 a 1.18.6.

1.19. Horas não trabalhadas — Indique o número de horas não trabalhadas do PNT segundo as diversas causas descritas.

1.19.1. Por formação profissional — Indique o número de horas em que se verificou inexistência de prestação de trabalho por parte de trabalhadores envolvidos em acções de formação profissional.

1.19.2. Por redução legal da actividade — Segundo as situações descritas do Decreto-Lei n.º 64-B/89.

1.19.3. Por desemprego interno — Considere o número de horas em que se verificou inexistência de prestação de trabalho provocadas pela situação económica e/ou tecnológica da empresa e situações de catástrofe que colocam trabalhadores na situação de temporariamente não terem trabalho a realizar, estando contudo disponíveis para o trabalho, sem que esta situação decorra da redução legal da actividade.

1.19.4. Por descanso suplementar — Indique as horas de folga durante o período normal de trabalho, em contrapartida de trabalho prestado em horas suplementares. Considere trabalho suplementar as horas trabalhadas em adição ao período normal de trabalho, não incluindo:

O trabalho prestado por trabalhadores isentos de horário de trabalho em dia normal de trabalho;

O trabalho prestado para compensar suspensões de actividade de duração não superior a quarenta e oito horas seguidas ou interpoladas por um dia de descanso ou feriado, quando haja acordo entre a entidade empregadora e os trabalhadores. (Decreto-Lei n.º 421/83, de 2 de Dezembro.)

1.19.5. Por greves/paralisações — Indique o número de horas perdidas resultantes da abstenção temporária e concertada dos termos normais de prestação de trabalho por parte de um grupo de trabalhadores, tendo em vista forçar a entidade empregadora ou os poderes públicos à aceitação das suas reivindicações.

## 2 — Custos com pessoal

2. Custos com o pessoal — Indique separadamente os custos com o pessoal pertencente aos órgãos sociais (p. ex.: corpos gerentes, conselho fiscal, etc.) e os que respeitem aos restantes trabalhadores.

2.1. Salário directo:

2.1.1. Salário base — Montante ilíquido a que as pessoas ao serviço tiveram direito durante o ano e correspondente às horas normais de trabalho.

Inclua as remunerações correspondentes a férias e dias feriados.

Exclua os subsídios de férias e de Natal, a incluir no item 2.2.

2.1.2. Subsídios e prémios regulares — Montante ilíquido anual pago às pessoas ao serviço no ano, com carácter regular, em cada período de pagamento e referente a prémios de produtividade ou rendimento, subsídios de antiguidade ou assiduidade, subsídios de turno, por trabalho nocturno, por trabalhos penosos ou sujos, de função ou responsabilidade, pagamento das horas suplementares, trabalho nocturno extraordinário e trabalho em dias de descanso.

Não inclua prémios irregulares, tais como participação nos lucros, que deve inserir no item 2.2.

2.2. Subsídios e prémios irregulares — Montante ilíquido anual pago às pessoas ao serviço no ano, com carácter irregular, a título de subsídios de Natal e de férias, participação nos lucros, distribuição de títulos ou outras gratificações e outros pagamentos não periódicos efectuados no ano.

Inclui os pagamentos referentes a indemnizações de despedimento e pré-aviso efectuados directamente pela entidade empregadora às pessoas ao serviço.

2.3. Pagamento em géneros:

Considere:

Os produtos cedidos gratuitamente ou vendidos aos trabalhadores abaixo do preço de custo. Inclua o fornecimento de produtos, tais como carro, telefone, gás, electricidade, gasolina, vestuário, pagamento de passes sociais, etc.;

Subsídios de habitação ou cedência de habitação pela empresa aos trabalhadores;

As perdas por cedência gratuita ou a preço reduzido de terrenos pertencentes à empresa para a cons-

trução de habitação dos trabalhadores, por ajudas não reembolsáveis, por empréstimos sem juros ou com bonificações.

2.4. Encargos legais, convencionais e facultativos a cargo da entidade empregadora — Inclui os encargos estabelecidos em regime geral para a segurança social e outros regimes obrigatórios e ligados à remuneração dos trabalhadores, os encargos da entidade empregadora resultantes de convenções colectivas (CCT, ACT e AE) ou acordados directamente nos contratos individuais ou resultantes da vontade e iniciativa da entidade empregadora.

Inclui ainda os pagamentos efectuados às pessoas ao serviço para compensar perdas de salário devidas a faltas por doença ou acidente de trabalho do próprio (complemento de doença ou acidente).

2.5. Outros custos de carácter social — Inclui as despesas com instalações de serviços de carácter educativo, cultural e recreativo, despesas de manutenção e subsídios para cantinas e outros serviços de aprovisionamento, subsídios para creches, jardins-de-infância e escolas, bolsas de estudo para os trabalhadores e seus descendentes e ainda despesas de funcionamento dos serviços clínicos.

2.6. Custos com a formação profissional — Considere as despesas de formação profissional efectuadas com as pessoas ao serviço na empresa e exclusivamente suportadas por esta referentes, nomeadamente, a: pagamento a monitores ou a organismos encarregados da formação profissional, material pedagógico (livros, filmes, etc.), bolsas de estudo ligadas à formação, depreciação de imóveis e equipamento, reparações, etc.

2.7. Outros custos com o pessoal — Inclui todas as despesas não referidas, nomeadamente despesas de recrutamento, ajudas de custo, despesas com transporte próprio ou com aluguer para deslocação dos trabalhadores entre o domicílio e o local de trabalho, despesas com vestuário de trabalho, etc.

### 3 — Higiene e segurança

3.1. Acidentes de trabalho — De acordo com a definição genérica dada no item 1.18.1:

Acidentes no local de trabalho — Considere o acidente de trabalho que se verifique no local e no tempo de trabalho.

Acidentes *in itinere* — Considere o acidente de trabalho ocorrido: fora do local de trabalho, quando verificado na execução de serviços determinados pela entidade patronal ou por esta consentidos; na ida para o local de trabalho ou no regresso deste, quando for utilizado meio de transporte fornecido pela entidade patronal ou quando o acidente seja consequência de particular perigo do percurso normal ou de outras circunstâncias que tenham agravado o risco do mesmo percurso; na execução de serviços espontaneamente prestados e de que possa resultar proveito para a entidade patronal.

3.1.1. e 3.1.2. Número de acidentes de trabalho — Considere apenas os acidentes ocorridos no ano civil de referência.

No item 3.1.1, coluna 1, indique o total de acidentes com e sem baixa, excluindo os mortais, que devem ser mencionados na coluna 5.

3.1.3. Número de dias perdidos com baixa — Considere o número total de dias de trabalho perdidos em consequência dos acidentes apenas ocorridos no ano civil de referência.

3.1.4. Número de casos de incapacidade permanente durante o ano — Indique o número de casos de incapacidade permanente absoluta e incapacidade permanente parcial declarados durante o ano.

3.1.5. Número de casos de incapacidade permanente absoluta — Indique o número de casos de incapacidade permanente absoluta declarados ao longo do ano resultantes de acidentes de trabalho que provocaram incapacidade

permanente quer para o exercício da profissão desempenhada pelo trabalhador até ao momento do acidente quer para toda e qualquer profissão.

3.1.6. Número de casos de incapacidade permanente parcial — Indique o número de casos de incapacidade permanente parcial declarados ao longo do ano resultantes de acidentes de trabalho que provocaram uma redução da capacidade profissional dos trabalhadores atingidos.

3.2. Doenças profissionais — Considere doença profissional qualquer situação contemplada no Decreto Regulamentar n.º 12/80, de 8 de Maio, e que concede direito a reparação específica.

3.2.1/3.2.12. Liste o tipo de doenças profissionais dos trabalhadores da empresa, indicando o respectivo código de doença e o número de casos em cada situação.

### 4 — Formação profissional

4. Formação profissional — Entende-se por «acções de formação profissional» cursos organizados que visam a aquisição de conhecimentos e aptidões exigidos para o exercício de funções próprias de uma profissão ou grupo de profissões em qualquer actividade económica.

Considere as acções de formação profissional promovidas pela empresa, ou a que de qualquer forma a empresa aderiu, na própria empresa, noutras empresas, centros de formação profissional estatais, etc., no País ou no estrangeiro.

4.1.1. Número de acções internas — Indique o número de acções de formação profissional realizadas na própria empresa ao longo do ano, segundo os escalões de duração indicados.

4.1.2. Número de acções externas — Indique o número de acções de formação profissional realizadas ao longo do ano fora da empresa, nomeadamente em centros de formação profissional do MESS/IEFP, centros de formação profissional de outros ministérios, escolas profissionais ou outros estabelecimentos de ensino técnico-profissional, universidades ou estabelecimentos de ensino superior, etc., por escalões de duração.

4.4. Custos totais de formação — Inclua o montante total das despesas introduzidas por formação profissional, tais como remunerações pagas pela entidade empregadora por tempo de formação, e não de trabalho efectivo, pagamento a monitores ou a organismos encarregados da formação profissional, material pedagógico (livros, filmes, etc.), bolsas de estudo ligadas à formação, depreciação de imóveis e equipamentos ligados à formação e reparações.

### 5 — Protecção social complementar

5. Protecção social complementar:

5.1. Encargos (prestações) — Montantes de prestações pecuniárias a cargo da empresa complementares das garantidas pelo regime geral da segurança social.

Estas prestações são directamente suportadas e garantidas pela própria empresa, constituindo uma transferência directa da empresa para o seu trabalhador.

5.2. Encargos (prémios ou contribuições) — Montantes a cargo da empresa destinados a custear esquemas complementares de segurança social, que podem ter a natureza de regime profissionais complementares, fundos de pensões, fundos de poupança-reforma (feitos pela empresa a favor dos seus trabalhadores), seguros de grupo, etc. A gestão destes fundos é atribuída a entidades especializadas.

Entidades no âmbito da actividade seguradora — Considere apenas as empresas e as sociedades gestoras de fundos de pensões.

Instituições de solidariedade social — As fundações de solidariedade social e as associações mutualistas.

**ANEXO II: Perfil do Capital Humano existente em  
cada Organização do Sector Bancário  
Português para o Período de 1996 a  
2000.**





Sector Bancário Português Ajustado (N=243)

		1996	1996	1996	1996	1996	1996	1996	1996	1996	1996	1996	1996	1996	1996	1996	1996	1997
PERFIL DO CAPITAL HUMANO (em anos)		CREDIBANCO	(DBI)	EFISA	FINANTIA	FINBANCO	GENERALE	ITAÚ	MELLO	MELLO IMOB.	MELLO INV	MG	SABADELL	ABN				
Pontos médios		15	5	20	12	61	1	1	49	7	5	93	3	6				
até 24 anos			20		17		7	7	281		29	287						
de 25 a 29 anos		27							230			246	1	20				
de 30 a 34 anos		32		36		87			278	8		322	0	11				
de 35 a 39 anos		37	20	22	9	47	6	4	430	2	23	299	3	9				
de 40 a 44 anos		42	9	9	2	15	4	3		4	16		0	3				
de 45 a 54 anos		49,5	9	10	4	13	5	4		2	14		0	3				
mais de 54 anos		60	3	10	0	3	2	0	336	0	16	59	0	1				
Total de pessoas		91	90	153	62	373	36	26	2985	39	158	1784	15	80				
Pontos médios		11	12	43	21	198	3	5	100	13	14	53	2	8				
Até 1 ano		46	34	102	28	162	12	21	337	19	89	388	11	42				
de 1 a 5 anos		19	35	8	13	15	15	0	202	5	29	269	0	29				
de 6 a 10 anos		7	8	0	0	0	6	0	160	2	7	354	0	1				
de 11 a 15 anos		8	1	0	0	0	0	0	2186	0	19	720	0	0				
mais de 15 anos																		
Total de pessoas		91	90	153	62	373	36	26	2985	39	158	1784	15	80				
Pontos médios		9	3	8	2	51	2	4	1692	5	8	266	0	4				
Por escolaridade																		
ensino básico		66	32	88	15	213	23	9	747	10	58	1365	8	35				
ensino secundário		16	55	57	45	109	11	13	546	24	92	153	5	41				
ensino superior																		
Total de pessoas		91	90	153	62	373	36	26	2985	39	158	1784	13	60				

Fonte: Boletins Informativos da APB

Sector Bancário Português Ajustado (N=243)

		1997															
PERFIL DO CAPITAL HUMANO (em anos)		ALVES RIBEIRO	BANIF	BARCLAYS	BB	BBI	BBV	BCA	BCI	BCP	BESCL	BESSI	BEX	BFB	BFE	BIC	BIH
Pontos médios																	
até 24 anos	20		80	16	2	41	28	2	82	185	66	7	8	52	12	49	19
de 25 a 29 anos	27	2		137	2	168	127	42	288	1033	778	16	30	242	179	183	56
de 30 a 34 anos	32	1	195		2	83		56			826			224	195		
de 35 a 39 anos	37	4	213	78	5	354	141	144	241	839	466	21	21	360	87	112	53
de 40 a 44 anos	42	2	136	52	8	506	83		152	366	725	12	19	430	114	91	23
de 45 a 54 anos	49,5	3	125	36			98	137	164	312		10	18			120	26
mais de 54 anos	60	0	12	2	1	390	15	13	13	38	505	3	7	283	78	7	5
Total de pessoas		18	1035	487	30	3055	643	541	1342	4386	5133	110	144	2777	945	746	255
Pontos médios																	
Até 1 ano	0,5	18	49	10	2	24	94	1	84	173	95	19	11	15	5	50	36
de 1 a 5 anos	3	0	422	214	0	244	169	28	296	1279	1013	41	45	395	303	173	70
de 6 a 10 anos	8	0	299	239	6	57	176	94	512	1985	901	43	46	189	212	235	90
de 11 a 15 anos	13	0	85	22	2	407	102	113	183	404	183	7	11	288	69	103	19
mais de 15 anos	27,5	0	180	2	20	2333	102	305	267	535	2941	0	31	1890	356	185	40
Total de pessoas		18	1035	487	30	3055	643	541	1342	4386	5133	110	144	2777	945	746	255
Pontos médios																	
Por escolaridade																	
ensino básico	4,5	0	178	32	18	1480	16	266	157	554	2269	8	2	1110	263	112	28
ensino secundário	11	4	582	287	5	1167	335	227	712	3000	1570	35	66	974	400	450	154
ensino superior	15	14	275	168	7	418	292	48	473	832	1294	67	78	693	282	184	73
Total de pessoas		18	1035	487	30	3065	643	541	1342	4386	5133	110	144	2777	945	746	255

Fonte: Boletins Informativos da APB



Sector Bancário Português Ajustado (N=243)

		1997		1997		1997		1997		1997		1997		1997		1997	
PERFIL DO CAPITAL HUMANO (em anos)		CL	CPP	CREDIBANCO	DEUTSCHE BANK	EFISA	EXPRESSO ATL.	FINANTIA	FINIBANCO	GENERALE	INTERBANCO	ITAÚ	MELLO				
Por idades	Pontos médios																
até 24 anos	20	0	27	31		2	52	8	77	2	25	0	40				
de 25 a 29 anos	27	36	276	19		19				8		7	306				
de 30 a 34 anos	32		257	39		36	19	21	121		28		305				
de 35 a 39 anos	37	76	329	20	18	22	0	12	64	5	17	4	272				
de 40 a 44 anos	42	50	443	6	8	9	0	3	27	4	3	3	395				
de 45 a 54 anos	49,5	43		11	14	10	0	6	28	6	0	4					
mais de 54 anos	60	3	151	1	2	10	0	0	2	1	0	0	310				
Total de pessoas		308	2356	176	86	153	177	82	512	38	127	26	2859				
Por antiguidade	Pontos médios																
Até 1 ano	0,5	0	1	24	10	50	168	29	162	3	48	9	390				
de 1 a 5 anos	3	41	66	101	31	95	9	33	334	13	58	17	424				
de 6 a 10 anos	8	124	432	27	34	8	0	20	16	0	21	0	123				
de 11 a 15 anos	13	53	553	8	11	0	0	0	0	7	0	0	148				
mais de 15 anos	27,5	90	1304	16	0	0	0	0	0	0	0	0	1774				
Total de pessoas		308	2356	176	86	153	177	82	512	38	127	26	2859				
Por escolaridade	Pontos médios																
ensino básico	4,5	0	1037	20	3	1	0	2	32	3	0	2	1403				
ensino secundário	11	222	1033	105	28	8	119	20	278	23	68	13	818				
ensino superior	15	86	286	51	55	144	58	60	202	12	59	11	638				
Total de pessoas		308	2356	176	86	153	177	82	512	38	127	26	2859				

Fonte: Boletins Informativos da APB

Sector Bancário Português Ajustado (N=243)

		1997		1997		1997		1997		1998		1998		1998		1998		1998	
PERFIL DO CAPITAL HUMANO (em anos)		MELLO IMOB.	MELLO INV	MG	SABADELL	UNIVERSO	ABN	ALVES RIBEIRO	ARGENTARIA NEG	BAI	BANIF	BARCLAYS	BB	BBV					
Pontos médios		7	5	74	3	77	5	5		3	83	40							
até 24 anos			21	322					0	3		126	2	0					
de 25 a 29 anos		8		332	1	37	23	4		0	213		2	141					
de 30 a 34 anos		2	18	268	2	8	11	3	1	0	204	83	9	164					
de 35 a 39 anos		4	12	337	3	7	10	0	1	1	160	47	7	82					
de 40 a 44 anos		2	17		0	1	4	4	0	3	137	35		101					
de 45 a 54 anos		0	10	105	0	0	0	0	0	2	17	4	0	18					
mais de 54 anos																			
Total de pessoas		39	116	1965	19	303	79	25		12	1150	491	33						
Pontos médios		13	11	14	6	243	5	25		12	78	68	2	101					
Até 1 ano		19	44	383	13	51	35	0	7	0	473	196	2	246					
de 1 a 5 anos		5	37	409	0	9	39	0	0	0	323	205	7	163					
de 6 a 10 anos		2	6	225	0	0	0	0	0	0	52	20	3	101					
de 11 a 15 anos		0	18	934	0	0	0	0	0	0	224	2	19	101					
mais de 15 anos																			
Total de pessoas		39	116	1965	19	303	79	25	7	12	1150	491	33	712					
Pontos médios		5	5	160	0	0	4	0		0	175	29	0	152					
ensino básico		10	36	1448	13	88	32	5	1	6	633	258	22	222					
ensino secundário		24	75	357	6	215	43	20	6	6	342	204	11	338					
ensino superior																			
Total de pessoas		39	116	1965	19	303	79	25	7	12	1150	491	33	712					

Fonte: Boletins Informativos da APB



Sector Bancário Português Ajustado (N=243)

		1998	1998	1998	1998	1998	1998	1998	1998	1998	1998	1998	1998	1998	1998	1998	1998
PERFIL DO CAPITAL HUMANO (em anos)		BTA	CCCAM	CENTRAL	CGD	CHEMICAL	GISF	CITI	CL	CPP	CREDIBANCO	DEUTSCHE BANK	EFISA	EXPRESSO ATL.	FINANTIA		
Pontos médios																	
Por idades																	
até 24 anos	20	69	117	5	380	11	5	4	0	25	57	4	32	108	4		
de 25 a 29 anos	27	334	664		1377	24	24	16	16	235							
de 30 a 34 anos	32	580		6	1430				70	274	42	18	36	39	23		
de 35 a 39 anos	37	454	806	6	1281	13	25	10		241	41	18	15	4	14		
de 40 a 44 anos	42	664	377	1	1644	15	17	4	49	429	33	11	9	0	2		
de 45 a 54 anos	49,5		328	2		7	16	3	21		58	12	12	0	7		
mais de 54 anos	60	520	152	0	499	0	1	0	17	123	9	3	10	0	0		
Total de pessoas		3729	3445	27	5824	95	124	61	245	2057	323	96	160	372	80		
Pontos médios																	
Por antiguidade																	
Até 1 ano	0,5	77	167	10	351	15	8	12	0	35	108	16	50	228	7		
de 1 a 5 anos	3	279	857	12	1345	24	38	22	5	64	70	36	40	144	52		
de 6 a 10 anos	8	805	1263	5	1625	35	53	25	91	519	28	31	70	0	19		
de 11 a 15 anos	13	202	723	0	1165	21	12	2	59	221	19	10	0	0	2		
mais de 15 anos	27,5	2368	335	0	5338	0	13	0	90	1218	98	3	0	0	0		
Total de pessoas		3729	3445	27	5824	95	124	61	245	2057	323	96	160	372	80		
Pontos médios																	
Por escolaridade																	
ensino básico	4,5	1246	935	0	3740	9	11	1	26	804	70	2	2	25	0		
ensino secundário	11	1862	2182	10	4018	29	24	11	145	974	180	33	124	214	20		
ensino superior	15	621	328	17	2066	57	89	49	74	279	73	61	34	133	60		
Total de pessoas		3729	3445	27	5824	95	124	61	245	2057	323	96	160	372	80		

Fonte: Boletins Informativos da APB



Sector Bancário Português Ajustado (N=243)

PERFIL DO CAPITAL HUMANO (em anos)	1999										BES										
	ARGENTARIA	ARGENTARIA NEG	BAI	BANIF	BARCLAYS	BB	BBV	BCA	BCP	BCPA		1999									
Por Idades																					
até 24 anos	11	1	3	65	18	0	46	7	299	3	120										
de 25 a 29 anos	24	3	3	108	108	6	152	24	865	15	831										
de 30 a 34 anos		3	0	267		2		47			864										
de 35 a 39 anos	22	2	0	188	88	4	188	101	802	21	506										
de 40 a 44 anos	17	1	2	210	52	4	107	134	405	15	669										
de 45 a 54 anos	22	0	3	171	36		115		281	16											
mais de 54 anos	8	0	3	26	4	0	24	13	52	1	391										
Total de pessoas	145	10	14	1203	457	30	801	473	3379	104	4501										
Por antiguidade																					
Até 1 ano	3	4	2	142	31	1	136	8	556	8	279										
de 1 a 5 anos	31	6	6	442	105	4	245	18	834	60	942										
de 6 a 10 anos	62	0	2	339	284	4	178	77	1773	32	634										
de 11 a 15 anos	17	0	0	48	35	3	117	78	716	4	533										
mais de 15 anos	32	0	4	237	2	18	125	292	0	0	2513										
Total de pessoas	145	10	14	1203	457	30	801	473	3379	104	4501										
Por escolaridade																					
ensino básico	2	0	0	173	1	0	62	247	356	12	431										
ensino secundário	85	2	8	667	262	23	347	180	2662	17	2981										
ensino superior	58	8	6	368	194	7	392	46	861	75	1489										
Total de pessoas	145	10	14	1203	457	30	801	473	3379	104	4501										

Fonte: Boletins Informativos da APB



Sector Bancário Português Ajustado (N=243)

		1999	1999	1999	1999	1999	1999	1999	1999	1999	1999	1999	1999	1999
PERFIL DO CAPITAL HUMANO (em anos)		BPSM	BSN	BTA	BTSI	CCCAM	CENTRAL	CGD	CITI	CL	CPP	CREDIBANCO	DEUTSCHE BANK	
Pontos médios														
até 24 anos	20	172	4	198	11	122	12	350	0	0	108	32	10	
de 25 a 29 anos	27	244		354	24	638		1249	16	3	245			
de 30 a 34 anos	32	103	26	573			14	1513	15	29	304	40	22	
de 35 a 39 anos	37	215	13	400	13	865	11	1180	16		193	47	16	
de 40 a 44 anos	42	781	7	633	15	440	3	1629	5	23	415	33	16	
de 45 a 54 anos	49,5		4		8	350	2		0	15		60	11	
mais de 54 anos	60	566	2	481	0	123	2	329	0	3	143	16	4	
Total de pessoas		4017	86	3605	104	3500	61	9272	52	107	2107	320	115	
Pontos médios														
Até 1 ano	0,5	230	28	301	39	202	19	403	4	1	173	28	34	
de 1 a 5 anos	3	214	36	250	14	567	31	1191	26	1	82	280	37	
de 6 a 10 anos	8	110	24	704	33	1546	7	1686	21	41	510	2	28	
de 11 a 15 anos	13	195	0	274	17	822	4	763	1	32	105	0	13	
mais de 15 anos	27,5	3268	0	2076	1	423	0	5229	0	32	1237	0	3	
Total de pessoas		4017	86	3605	104	3500	61	9272	52	107	2107	320	115	
Pontos médios														
ensino básico	4,5	2168	3	1055	9	882	1	3507	1	8	748	68	5	
ensino secundário	11	1309	28	1993	27	2283	13	3795	10	55	1031	172	53	
ensino superior	15	540	57	557	68	385	47	1970	41	44	328	80	57	
Total de pessoas		4017	88	3605	104	3500	61	9272	52	107	2107	320	115	

Fonte: Boletins Informativos da APB

Sector Bancário Português Ajustado (N=243)

		1999	1999	1999	1999	1999	1999	1999	1999	1999	1999	1999	1999	1999	1999	1999
PERFIL DO CAPITAL HUMANO (em anos)		EFISA	EXPRESSO ATL.	FINANTIA	FINIBANCO	FORTIS BANK	IMIBANK	INTERBANCO	ITAÚ	MELLO	MELLO IMOB.	MELLO INV				
Por idades	Pontos médios															
	até 24 anos	7	104	1	57	1	0	17	0	114	13	11				
	de 25 a 29 anos									465		40				
	de 30 a 34 anos	34	57	18	192	3	0	49	7	393	37	30				
	de 35 a 39 anos	24	17	11	92	8	0	21		266	13	17				
	de 40 a 44 anos	16	7	3	57	4	0	8	5	292	7	15				
de 45 a 54 anos	19	4	6	39	8	0	4	2		7	15					
mais de 54 anos	10	0	0	5	1	0	0	0	0	272	5	10				
Total de pessoas		167	396	63	714	35	2	167	27	2646	125	173				
Por antiguidade	Pontos médios															
	Até 1 ano	10	167	1	114	1	0	39	3	152	1	12				
	de 1 a 5 anos	102	229	36	558	6	2	84	16	718	110	91				
	de 6 a 10 anos	40	0	22	37	18	0	41	8	407	8	55				
	de 11 a 15 anos	15	0	4	5	9	0	3	0	47	4	5				
mais de 15 anos	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1322	2	15				
Total de pessoas		167	396	63	714	35	2	167	27	2646	125	173				
Por escolaridade	Pontos médios															
	ensino básico	0	10	0	37	3	0	2	2	55	0	4				
	ensino secundário	120	246	16	369	21	2	112	12	1820	69	49				
ensino superior	47	140	47	308	11	0	53	13	771	56	125					
Total de pessoas		167	396	63	714	35	2	167	27	2646	125	173				

Fonte: Boletins Informativos da APB

**Sector Bancário Português Ajustado (N=243)**

		1999	1999	1999	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
PERFIL DO CAPITAL HUMANO (em anos)		MG	SABADELL	SANTANDER	ALVES RIBEIRO	BAI	BANCO BPI	BANIF	BARCLAYS	BB	BBVA	BCA				
Pontos médios																
até 24 anos	20	212	1	48	1		674	97	7	0	37	10				
de 25 a 29 anos	27			274		0	981		109	5	151	20				
de 30 a 34 anos	32	321	6		6	3	746	301		1		40				
de 35 a 39 anos	37	240	2	226	0	1	533	171	95	4	188	71				
de 40 a 44 anos	42	328	3	184	3	1	1035	216	65	6	144					
de 45 a 54 anos	49,5	531	1	151	4	4		191	38		112	145				
mais de 54 anos	60	152	0	16	0	1	539	35	4	0	7	19				
<b>Total de pessoas</b>		<b>2536</b>	<b>23</b>	<b>1273</b>	<b>38</b>	<b>15</b>	<b>6398</b>	<b>1321</b>	<b>465</b>	<b>30</b>	<b>845</b>	<b>453</b>				
Pontos médios																
Até 1 ano	0,5	404	3	66	2	3	415	182	40	0	155	7				
de 1 a 5 anos	3	822	8	264	36	6	1131	391	85	5	297	15				
de 6 a 10 anos	8	308	8	472	0	2	937	391	245	1	177	69				
de 11 a 15 anos	13	146	0	168	0	0	338	110	88	5	117	74				
mais de 15 anos	27,5	856	4	303	0	4	4077	247	7	19	99	288				
<b>Total de pessoas</b>		<b>2536</b>	<b>23</b>	<b>1273</b>	<b>38</b>	<b>15</b>	<b>6398</b>	<b>1321</b>	<b>465</b>	<b>30</b>	<b>845</b>	<b>453</b>				
Pontos médios																
Por escolaridade																
ensino básico	4,5	768	0	145	0	0	2317	169	30	0	195	232				
ensino secundário	11	1048	7	679	5	9	2649	719	232	23	368	172				
ensino superior	15	720	16	449	33	6	1932	433	203	7	282	49				
<b>Total de pessoas</b>		<b>2536</b>	<b>23</b>	<b>1273</b>	<b>38</b>	<b>15</b>	<b>6398</b>	<b>1321</b>	<b>465</b>	<b>30</b>	<b>845</b>	<b>453</b>				

Fonte: Boletins Informativos da APB

**Sector Bancário Português Ajustado (N=243)**

		2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
PERFIL DO CAPITAL HUMANO (em anos)		BPN	BPP	BSN	BTA	CBI	CCCAM	CENTRAL	CGD	CL	CPP	CREDIBANCO				
Pontos médios																
até 24 anos	20	80	8	9	188	6	190	15	191	0	108	11				
de 25 a 29 anos	27		28		396		552		1044	0	252					
de 30 a 34 anos	32	198		23	520	20		16	1662	4	318	47				
de 35 a 39 anos	37	105	7	21	440	13	893	9	1039		164	56				
de 40 a 44 anos	42	51	5	10	608	13	530	9	1540	15	405	40				
de 45 a 54 anos	49,5	41	4	4		14	374	3		0		54				
mais de 54 anos	60	1	1	2	488	0	136	2	450	1	153	17				
<b>Total de pessoas</b>		<b>713</b>	<b>83</b>	<b>103</b>	<b>3514</b>	<b>94</b>	<b>3635</b>	<b>74</b>	<b>8989</b>	<b>37</b>	<b>2104</b>	<b>314</b>				
Pontos médios																
Até 1 ano	0,5	274	20	23	147	20	275	26	119	0	93	38				
de 1 a 5 anos	3	422	59	50	500	25	926	34	1045	0	224	111				
de 6 a 10 anos	8	7	4	30	689	14	1185	10	1814	5	509	49				
de 11 a 15 anos	13	10	0	0	261	29	801	4	1019	19	38	26				
mais de 15 anos	27,5	0	0	0	2017	6	498	0	4982	13	1240	90				
<b>Total de pessoas</b>		<b>713</b>	<b>83</b>	<b>103</b>	<b>3514</b>	<b>94</b>	<b>3635</b>	<b>74</b>	<b>8989</b>	<b>37</b>	<b>2104</b>	<b>314</b>				
Pontos médios																
Por escolaridade																
ensino básico	4,5	41	3	3	1312	10	852	4	3055	3	706	54				
ensino secundário	11	404	8	30	1559	32	2281	8	3633	15	1027	191				
ensino superior	15	268	72	70	743	52	532	62	2301	19	371	69				
<b>Total de pessoas</b>		<b>713</b>	<b>83</b>	<b>103</b>	<b>3514</b>	<b>94</b>	<b>3635</b>	<b>74</b>	<b>8989</b>	<b>37</b>	<b>2104</b>	<b>314</b>				

Fonte: Boletins Informativos da APB



## Sector Bancário Português Ajustado (N=243)

		2000		2000		2000		2000		2000		2000		2000	
PERFIL DO CAPITAL HUMANO (em anos)		DEUTSCHE BANK	EFISA	EXPRESSO ATL.	FINANTIA	FINIBANCO	FORTIS BANK	IMIBANK	INTERBANCO	ITAÚ					
Pontos médios															
até 24 anos	20	10	4	52	4	43	0	0	13	1					
de 25 a 29 anos	27	46					6								
de 30 a 34 anos	32		14	67	17	202		0	74	8					
de 35 a 39 anos	37	19	18	23	12	95	8	0	36	6					
de 40 a 44 anos	42	15	16	7	6	64	4	0	15	3					
de 45 a 54 anos	49,5	14	11	3	6	41	6	0	8	5					
mais de 54 anos	60	4	7	0	1	10	2	0	0	2					
Total de pessoas		115	60	372	72	697	37	2	233	34					
Pontos médios															
Até 1 ano	0,5		6	56	18	56	5	0	16	6					
de 1 a 5 anos	3		12				5								
de 6 a 10 anos	8	55				110	12	0	73	11					
de 11 a 15 anos	13	28		23	20	9		0	8	0					
mais de 15 anos	27,5	13	0	13	7	0		0	0	0					
Total de pessoas		156	60	372	72	697	37	2	233	34					
Pontos médios															
Por escolaridade															
ensino básico	4,5	6	0	11	0	57	3	0	7	2					
ensino secundário	11	59			15					13					
ensino superior	15		33	146		296	15	0	23						
Total de pessoas		175	60	372	72	697	37	2	233	34					

Fonte: Boletins Informativos da APB

Sector Bancário Português Ajustado (N=243)

PERFIL DO CAPITAL HUMANO (em anos)		2000		2000		2000	
		MADESANT	MELLO INV	MG	SANTANDER		
Pontos médios							
Por Idades	20	0	0	304	50		
até 24 anos	27	2	2		228		
de 25 a 29 anos	32	0		328			
de 30 a 34 anos	37	2	3	232	270		
de 35 a 39 anos	42	1	1	324	178		
de 40 a 44 anos	49,5	0	4	526	174		
de 45 a 54 anos	60	0	3	143	19		
mais de 54 anos							
Total de pessoas		5	20	2708	1369		
Pontos médios							
Por antiguidade	0,5	0	0	611	59		
Até 1 ano	3		4	775	294		
de 1 a 5 anos	8	0		299			
de 6 a 10 anos	13	0	2	179	161		
de 11 a 15 anos	27,5	0	3		296		
mais de 15 anos							
Total de pessoas		0	20	2708	1369		
Pontos médios							
Por escolaridade	4,5	0	1	546	13		
ensino básico	11	2					
ensino secundário	15		6	844	438		
ensino superior							
Total de pessoas		0	20	2708	1369		

Fonte: Boletins Informativos da APB

**ANEXO III: Demonstrações financeiras das empresas-caso.**

## DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS - Empresa-caso A

(valores em milhares de euros e reportados a 31 de Dezembro de cada ano)

	Exercícios				
	1996	1997	1998	1999	2000
<b>CUSTOS E PERDAS</b>					
Custo das mercadorias vendidas	722.300	708.682	776.263	1.198.951	1.451.739
Fornecimentos e serviços externos	94.169	106.944	133.460	197.047	241.631
Custos com o pessoal	36.121	43.841	47.639	89.847	117.608
Remunerações					
Encargos sociais :					
Pensões					
Outros	7.498	9.841	11.498	22.045	28.782
Amortizações do imobilizado corpóreo e incorpóreo	18.541	17.453	16.831	36.296	53.045
Provisões	4.262	5.211	601	438	42
Impostos	78	130	39	99	168
Outros custos e perdas operacionais	115	89	108	227	129
(A)	883.085	892.191	986.440	1.544.950	1.893.145
Juros e custos similares (empresas do grupo e outros)	20.281	17.863	33.521	32.534	36.528
(C)	903.366	910.054	1.019.961	1.577.484	1.929.673
Custos e perdas extraordinárias	627	723	713	2.579	4.820
(E)	903.993	910.777	1.020.674	1.580.063	1.934.494
Impostos sobre o rendimento do exercício	7.306	6.155	7.646	13.233	15.319
(G)	911.299	916.933	1.028.320	1.593.296	1.949.813
Resultado Líquido do exercício	1.937	1.714	5.039	4.833	9.068
	913.236	918.647	1.033.359	1.598.130	1.958.881
<b>PROVEITOS E GANHOS</b>					
Vendas	858.320	852.917	947.712	1.463.371	1.789.533
Prestação de Serviços		23	109	12.485	23.477
Trabalhos para a própria empresa	815	4.822	1.786	1.828	1.079
Proveitos suplementares	43.389	49.741	59.626		128.528
Subsídios à exploração	95			105.611	106
(B)	902.619	907.502	1.009.234	1.583.295	1.942.724
Ganhos em empresas do grupo e associadas		829	15.599	1.434	1.624
Rendimentos de participações de capital	1	0	0	0	1
Rendimentos de títulos negociáveis e de outras aplicações financeiras:	6.611	5.612	8.113	11.956	10.697
(D)	909.231	913.944	1.032.946	1.596.684	1.955.046
Outros juros e proveitos similares:	4.005	4.703	413	1.445	3.835
(F)	913.236	918.647	1.033.359	1.598.130	1.958.881
<b>Resumo:</b>					
Resultados operacionais: (B) - (A)=	19.534	15.311	22.794	38.345	49.579
Resultados financeiros: (D - B) - (C - A)=	-13.669	-11.421	-9.809	-19.145	-24.206
Resultados correntes: (D) - (C)=	5.865	3.890	12.985	19.200	25.373
Resultados antes de impostos: (F) - (E)=	9.243	7.870	12.685	18.066	24.388
Resultado líquido do exercício: (F) - (G)=	1.937	1.714	5.039	4.833	9.068

NOTA: A empresa apenas apresenta as demonstrações financeiras de 2000 em euros, pelo que nos restantes anos tivemos de aplicar a taxa de conversão dos escudos para euros



## DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS - Empresa-caso B

(valores em milhares de euros e reportados a 31 de Dezembro de cada ano)

	Exercícios				
	1996	1997	1998	1999	2000
<b>A. CUSTOS</b>					
1. Juros e custos equiparados	833.177	854.376	973.249	983.315	1.640.338
2. Comissões	12.804	13.732	15.388	16.064	16.995
3. Prejuízos em operações financeiras	151.206	623.717	2.201.454	2.241.651	278.020
4. Gastos gerais administrativos					
a) Custos com pessoal	141.220	154.398	150.782	159.562	168.448
Dos quais:					
(-salários e vencimentos)	-108.404	-112.549	-115.826	-119.174	-124.287
(-encargos sociais)	-31.978	-39.495	-33.200	-38.959	-43.136
(Dos quais com pensões)	-10.495	-16.665	-9.248	-14.634	-17.443
b) Outros gastos administrativos	111.781	123.248	139.065	152.813	163.251
5. Amortizações do exercício	42.488	52.479	61.941	75.543	86.408
6. Outros custos de exploração	2.459	3.442	6.943	4.832	2.949
7. Prov. p/ créd. de cobr. duvidosa e p/ créd. vencido e outros riscos	72.959	107.680	161.581	197.315	268.901
8. Provisões para immobilizações financeiras	638	848	579	292	62.940
10. Resultado da actividade corrente	-125.123	-140.312	-150.801	-166.070	-160.001
11. Perdas extraordinárias	9.337	13.557	9.392	9.970	13.207
13. Impostos sobre lucros	28.471	24.062	18.730	19.508	26.792
14. Outros impostos	1.791	2.988	3.387	3.489	2.677
15. Lucro do Exercício	107.102	121.128	133.453	162.583	134.375
<b>TOTAL</b>	1.515.433	2.095.654	3.875.944	4.026.917	5.375.301
<b>B. PROVEITOS</b>					
1. Juros e proveitos equiparados	1.133.758	1.150.058	1.277.132	1.328.218	2.013.544
2. Rendimento de títulos	8.255	16.740	29.604	34.131	32.221
a) Rendimento de acções, de quotas e de outros títulos de rendimento variável	1.227	3.232	5.138	6.121	6.083
b) Rendimentos de participações	2.763	2.284	3.018	3.751	4.151
c) Rendimento de partes de capital em empresas coligadas	4.265	11.223	21.448	24.259	21.987
3. Comissões	76.261	104.842	129.842	163.017	191.845
4. Lucros em operações financeiras	221.860	728.814	2.320.528	2.351.896	2.957.103
5. Rep. e anulações respeitantes a correções de valor relativas a créditos e provisões para passivos eventuais e para compromissos	20.526	29.823	60.040	70.671	109.108
6. Reposições e anulações respeitantes a correções de valor e relativas a valores mobiliários que tenham carácter de immobili. financeiras, a particip. e a partes de capital em empresas coligadas	33.195	40	364	451	15.533
7. Outros proveitos de exploração					
a) Amortizações, provisões e impostos	21.578	21.423	14.161	29.460	17.050
b) Resultado da actividade corrente					
c) Ganhos extraordinários	1.515.433	2.095.654	3.875.944	4.026.917	5.375.301
<b>TOTAL</b>	1.515.433	2.095.654	3.875.944	4.026.917	5.375.301

	CONTA DE EXPLORAÇÃO				
	1996	1997	1998	1999	2000
Resultado Financeiro	300.581	295.682	303.883	344.903	373.206
(+) Resultado Operações Financeiras	76.910	121.836	148.678	144.376	201.304
(+) Serviços Bancários	96.652	135.025	158.727	196.026	213.747
(=) Produto Bancário de Exploração	476.142	552.543	611.288	685.305	788.257
(-) Custos Administrativos	-253.000	-277.646	-289.847	-312.375	-331.699
(-) Resultado Bruto de exploração	223.142	274.897	321.441	372.930	456.558
(+) Resultados Extraordinários	7.991	1.437	-5.561	11.169	-1.783
Resultado Bruto Total	231.133	276.334	315.880	384.099	454.775
(-) Amortizações, Provisões e impostos	-85.560	-131.144	-163.697	-202.028	-283.608
(-) Impostos sobre lucros	-28.471	-24.062	-18.730	-19.508	-26.792
(=) Resultado Líquido	107.102	121.128	133.453	162.583	134.375

NOTA: A empresa desde 1998 que apresenta as demonstrações financeiras em euros, pelo que nos restantes anos tivemos de aplicar a taxa de conversão dos escudos para euros

**BALANÇO - Empresa-caso B**

(valores em milhares de euros e reportados a 31 de Dezembro de cada ano)

	Exercícios				
	1996	1997	1998	1999	2000
<b>ACTIVO</b>					
1. Caixa e disponibilidades em Bancos Centrais	374.877	400.031	351.887	601.228	606.356
2. Disponibilidade à vista sobre instituições de crédito	347.917	551.895	399.657	485.018	675.382
3. Outros créditos sobre instituições de crédito	3.393.641	3.377.770	4.316.417	4.027.306	4.948.696
4. Créditos sobre clientes	5.411.778	6.498.618	8.913.284	10.015.898	12.790.318
5. Obrigações e outros títulos de rendimento fixo					
a) - Obrigações e outros tit. de rendimento fixo - de emiss. públicos	2.044.468	2.062.440	1.692.860	1.173.355	1.347.317
b) - Obrigações e outros titu. de rendimento fixo - outros emissores	1.180.585	1.502.464	2.302.875	3.247.318	3.078.539
(Dos quais: Obrigações próprias)					-36.632
6. Acções e outros títulos de rendimento variável	645.504	896.290	789.567	1.133.815	463.130
7. Participações	53.112	93.136	121.118	151.716	737.746
8. Partes de capital em empresas coligadas	260.512	306.691	332.708	365.338	710.086
9. Imobilizações incorpóreas	68.415	90.916	124.530	132.365	132.479
10. Imobilizações corpóreas	294.231	295.628	311.744	320.223	317.464
(Dos quais: Imóveis)	-225.103	-225.447	-249.434	-246.505	-236.741
12. Acções próprias ou partes de capital próprias	107.042	127.682	136.361	341.316	73.283
13. Outros Activos	296.750	476.547	504.938	738.096	244.166
15. Contas de regularização					691.862
<b>Total do Activo</b>	<b>14.478.831</b>	<b>16.680.106</b>	<b>20.297.966</b>	<b>22.732.992</b>	<b>26.816.824</b>
<b>PASSIVO + SITUAÇÃO LÍQUIDA</b>					
1. Débitos para com instituições de crédito					
a) - à vista	358.850	234.046	850.357	864.660	374.959
b) - A prazo ou com pré-aviso	4.356.511	5.146.706	6.839.267	7.060.365	9.292.176
2. Débitos para com clientes					
a) - Depósitos de poupança	798.805	1.299.882	1.773.655	2.320.751	2.407.098
b) - Outros débitos					
ba) - à vista	2.946.604	3.461.902	3.934.907	4.665.615	5.325.054
bb) - A prazo	4.447.212	4.316.073	4.364.322	3.598.350	3.654.072
3. Débitos representados por títulos					
a) - Obrigações em circulação	23.329	40.198	219.402	552.847	689.586
b) - Outros	277.307	407.059	437.146	1.187.291	1.661.320
4. Outros passivos	25.169	42.168	35.658	101.319	91.395
5. Contas de regularização	233.188	515.079	248.052	271.531	450.161
6. Provisões para riscos e encargos					
a) - Provisões para pensões e encargos similares	51.251	85.808	114.155	138.328	177.261
b) - Outras provisões	67.856	363.554	359.678	791.514	1.179.457
8. Passivos Subordinados	164.035	19.176.599	21.552.571	25.302.539	
<b>Total do Passivo</b>	<b>13.748.117</b>	<b>15.912.476</b>	<b>19.176.599</b>	<b>21.552.571</b>	<b>25.302.539</b>
9. Capital subscrito	435.780	435.780	586.088	587.500	1.000.000
10. Prémios de emissão	42.996	42.996	223.202	221.788	293.562
11. Reservas	150.692	167.726	147.948	177.890	86.348
12. Reservas de reavaliação			30.676	30.680	
13. Resultados transitados	-5.856				
14. Lucro do Exercício	107.102	121.128	133.453	162.563	134.375
<b>Total da Situação Líquida</b>	<b>730.714</b>	<b>787.630</b>	<b>1.121.367</b>	<b>1.180.421</b>	<b>1.514.285</b>
<b>Total do Passivo e Situação Líquida</b>	<b>14.478.831</b>	<b>16.680.106</b>	<b>20.297.966</b>	<b>22.732.992</b>	<b>26.816.824</b>

NOTA: A empresa desde 1998 que apresenta as demonstrações financeiras em euros, pelo que nos restantes anos tivemos de aplicar a taxa de conversão dos escudos para euros

# APÊNDICES

## **APÊNDICE I: Perfis Médio e Modal das Empresas-Caso**

## EMPRESA-CASO A

Por idades	Ponto médio	1996	1997	1998	1999	2000
Até 24 anos	20	1358	2781	2291	5278	5015
de 25 a 29 anos	27	1283	1716	1599	3498	3519
de 30 a 34 anos	32	886	1123	1096	2269	2385
de 35 a 39 anos	37	474	641	697	1466	1602
de 40 a 44 anos	42	139	204	249	679	816
de 45 a 49 anos	47	49	71	81	217	268
de 50 a 54 anos	52	13	16	22	75	90
de 55 a 59 anos	57	8	5	3	16	26
de 60 a 64 anos	62	1	4	4	5	4
mais de 65 anos	67,5	0	1	1	3	2
<b>total</b>		<b>4211</b>	<b>6562</b>	<b>6043</b>	<b>13506</b>	<b>13727</b>

Fonte: Balanço Social

média (anos)	28	27	27	27	28
desvio padrão (anos)	6,9	7,0	7,3	7,6	7,8
moda (anos)	24	24	24	24	24

Por antiguidade	Ponto médio	1996	1997	1998	1999	2000
Até 1 ano	0,5	563	3045	1184	3494	3568
mais de 1 até 2 anos	1,5	424	359	1696	4063	2925
mais de 2 até 5 anos	3,5	1824	1404	1121	3056	3762
mais de 5 até 10 anos	7,5	1307	1435	1649	2471	2732
mais de 10 até 15 anos	12,5	93	319	393	406	720
mais de 15 anos	27,5	0	0	0	16	20
<b>total</b>		<b>4211</b>	<b>6562</b>	<b>6043</b>	<b>13506</b>	<b>13727</b>

Fonte: Balanço Social

média (anos)	4,3	3,3	4,0	3,2	3,6
desvio padrão (anos)	2,8	3,4	3,5	3,1	3,4
moda (anos)	4,3	1,0	1,5	1,5	3,4

Por escolaridade	Ponto médio	1996	1997	1998	1999	2000
Até 4 anos	2	334	402	383	762	779
mais de 4 até 6 anos	5	1068	1357	1320	2704	2492
mais de 6 até 9 anos	7,5	1389	2410	1943	4307	5181
mais de 9 até aos 12 anos	10,5	1357	2314	2330	5005	4568
mais de 12 até 15 anos	13,5	20	26	21	68	214
mais de 15 até 17 anos	16	41	52	44	660	493
mais de 17 anos	21	2	1	2	0	0
<b>total</b>		<b>4211</b>	<b>6562</b>	<b>6043</b>	<b>13506</b>	<b>13727</b>

Fonte: Balanço Social

média (anos)	7,5	7,8	7,8	8,2	8,1
desvio padrão (anos)	2,8	2,6	2,7	3,1	2,9
moda (anos)	7,7	7,9	9,0	9,0	7,9

NOTA: Perfil modal estimado a partir da Classe Modal

## EMPRESA-CASO B

Por idades	Ponto médio	1996	1997	1998	1999	2000
Até 24 anos	20	309	161	104	43	145
de 25 a 29 anos	27	830	849	830	686	864
de 30 a 34 anos	32	696	781	826	866	885
de 35 a 39 anos	37	534	463	462	601	608
de 40 a 44 anos	42	719	713	697	577	568
de 45 a 49 anos	47	1003	832	709	614	596
de 50 a 54 anos	52	933	917	937	868	787
de 55 a 59 anos	57	350	318	340	454	346
de 60 a 64 anos	62	52	63	71	95	64
mais de 65 anos	67,5	5	3	3	3	1
<b>total</b>		<b>5431</b>	<b>5100</b>	<b>4979</b>	<b>4807</b>	<b>4864</b>

Fonte: Balanço Social

média (anos)	40,5	40,6	40,8	41,5	39,8
desvio padrão (anos)	10,8	10,5	10,4	10,4	10,6
moda (anos)	47	51	51	52	32

Por antiguidade	Ponto médio	1996	1997	1998	1999	2000
Até 1 ano	0,5	213	97	149	247	398
mais de 1 até 2 anos	1,5	611	202	90	137	236
mais de 2 até 5 anos	3,5	337	812	958	813	363
mais de 5 até 10 anos	7,5	892	900	628	622	940
mais de 10 até 15 anos	12,5	218	179	389	518	704
mais de 15 anos	27,5	3160	2910	2765	2470	2223
<b>total</b>		<b>5431</b>	<b>5100</b>	<b>4979</b>	<b>4807</b>	<b>4864</b>

Fonte: Balanço Social

média (anos)	18,1	18,1	17,9	17,1	16,2
desvio padrão (anos)	11,3	11,0	11,0	11,1	10,8
moda (anos)	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0

Por escolaridade	Ponto médio	1996	1997	1998	1999	2000
Até 4 anos	2	160	133	117	90	68
mais de 4 até 6 anos	5	477	416	379	336	300
mais de 6 até 9 anos	7,5	1946	1691	1574	1439	1304
mais de 9 até aos 12 anos	10,5	2140	2066	2046	2008	2082
mais de 12 até 15 anos	13,5	105	111	107	108	121
mais de 15 até 17 anos	16	603	683	756	826	989
mais de 17 anos	17	0	0	0	0	0
<b>total</b>		<b>5431</b>	<b>5100</b>	<b>4979</b>	<b>4807</b>	<b>4864</b>

Fonte: Balanço Social

média (anos)	9,4	9,6	9,8	10,1	10,4
desvio padrão (anos)	3,2	3,3	3,3	3,4	3,4
moda (anos)	9,2	9,2	9,2	9,2	9,3

NOTA: Perfil modal estimado a partir da Classe Modal

## **APÊNDICE II: Guião Geral das Entrevistas**

## Guião Geral das Entrevistas

Objectivos:

- Conhecer o percurso do detentor do capital humano no seio da organização;
  - Os fluxos entre a organização e o detentor do capital humano.
- 

### □ **CLASSIFICAÇÃO/AGREGAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS POR CARACTERÍSTICAS DO SEU CAPITAL HUMANO**

### □ **ENTRADA NA ORGANIZAÇÃO (RECRUTAMENTO)**

→ Que variáveis (as mais importantes) são tidas como importantes na definição do candidato desejado? Depende da classificação anteriormente feita de capital humano?

→ Mecanismos de divulgação da vaga:

- Processo conduzido pela organização. Por que não recorrer a uma agência de emprego? (Fundo de Desemprego/Jornais/Presença nas universidades/outras)
- Processo conduzido por uma agência de emprego (entidade externa).
  - Que razões estão na base de recorrer a uma entidade externa para proceder ao recrutamento?
  - Como é feita a articulação com a organização
- Há situações de entrada de pessoas em que o processo é conduzido pela organização e outras por uma entidade externa? Quais e porquê? Depende da classificação anteriormente feita de capital humano?
- Processo conduzido em conjunto com uma entidade externa: como se processa o recrutamento e selecção?

→ Processo de contratação e inserção na organização

- Formação inicial? Como? (formação formal ou informal)
  - Duração da formação.
  - Tipo de formação, em termos de conteúdo.

- Esta formação tem implicações em termos da remuneração do candidato seleccionado?
- Início do trabalho efectivo:
  - Quanto tempo depois do momento de contratação?
  - Quanto tempo para atingir uma produtividade satisfatória (normal)?
- Para além das obrigações definidas genericamente na lei do trabalho, são impostas outro tipo de obrigações aos colaboradores?
- Depende da classificação anteriormente feita de capital humano?

→ O processo de recrutamento varia consoante o tipo de contrato de trabalho subjacente (definido pela lei do trabalho; prestação de serviços)?

→ Em que medida há alteração do processo de contratação se a vaga for preenchida internamente em vez por alguém do exterior da organização?

→ A organização utiliza o *outsourcing*?

- Com que frequência é utilizado esta fonte de capital humano?
  - Isto é, recorre-se a esta fonte de forma sistemática? Para que tipo de actividades (conhecimento)?
  - De forma pontual? Que critérios são aplicados para definir uma situação de recorrência ao *outsourcing*?
  - Está dependente da classificação anteriormente feita de capital humano?
- Por que recorre a organização ao *outsourcing*?

## □ MANUTENÇÃO DO DETENTOR DO CAPITAL HUMANO

→ O que compõe a remuneração dos indivíduos?

- Em relação ao salário base: como é determinado?

- A negociação é colectiva (através dos sindicatos ou outras formas) ou cada vez mais individualizada e dependente da avaliação de desempenho e não só?
  - Relação entre estas duas formas (% da negociação individual; % da negociação colectiva).
  - Nível de influência do sindicato: tem vindo a mudar? Em que sentido? Proporção dos colaboradores sindicalizados.
  - A remuneração é determinada tendo em vista a equidade dos colaboradores? E ao mercado de trabalho?
- É possível ter alguma categoria profissional ligada directamente aos resultados da organização? Quem é abrangido? Como se processa essa ligação?
  - Paralelamente à remuneração base, é oferecida aos colaboradores outro tipo de benefícios sociais e incentivos?
    - Quais?
    - Em que medida, ou seja, que categorias profissionais são abrangidas?
    - Os benefícios variam consoante o nível de qualificação do indivíduo e a avaliação de desempenho efectuada pela organização?
- Investimentos em condições de trabalho, isto é, investimentos no sentido específico de melhorar estas condições e, assim, constituir um factor de retenção das pessoas.
- Quanto às promoções: utilizam com regularidade planos formais de carreiras?
- Que critérios são utilizados para a promoção?
    - Resulta da avaliação de desempenho? Como é levada a cabo?
    - Resulta da antiguidade?
    - Resulta de planos de rotação de cargos/sucessão de cargos?
  - Aquando da promoção, que ajustamentos são necessários? (Movimentação de pessoas; Formação; outras).

→ Absentismo

- Que implicações para a organização quando o trabalhador falta? De acordo com a classificação anteriormente feita de capital humano? (Horas extraordinárias/Trabalho temporário/Outras).
- Existe algum absentismo considerado normal?
- Em que medida o absentismo afecta a prestação de serviços da organização?

## □ DESENVOLVIMENTO

→ Formação:

- Como são detectadas as necessidades de formação? De forma sistemática?
- São estabelecidos objectivos/metast/ a atingir com essa formação?
  - Diminuição de erros cometidos (quais e o que significa haver esses erros do ponto de vista de custos para a organização)
  - Número e tipo de reclamações.
  - Etc.
  - Ou não tem implicações práticas observáveis objectivamente, ou não se espera qualquer tipo de benefício específico.
- Como são avaliados os resultados da formação?
- Em que período de tempo se espera que os benefícios se materializem?
- A formação fornecida é mais do tipo formal/informal? Como se processa cada um destes tipos de formação?
- Que vantagens/desvantagens apresentam a formação formal da informal e vice-versa para a organização?
- Normalmente que tipo de conteúdo, isto é, conhecimentos de nível geral ou mais específico?
- Distribuição da formação pelas várias categorias/grupos de colaboradores? Depende da classificação anteriormente feita de capital humano?

- O fornecimento da formação pela organização tem implicações ao nível da remuneração dos formandos? Se sim quais e em que circunstâncias?
- Existe outro conjunto de contrapartidas que a organização exija pelo fornecimento de formação?
- Que barreiras se apresentam à organização no fornecimento da formação?
- Que apoios recebem os colaboradores estudantes da organização?

#### □ **SAÍDAS DA ORGANIZAÇÃO**

→ Existe algum plano de rescisão de contratos de trabalho? (determinados perfis a serem eliminados);

→ Saídas por motivo de Morte; Reforma; Cessação de contrato de trabalho; Despedimento colectivo, outro.

- Inadequação do capital humano do indivíduo face às necessidades da organização (é dada formação ao indivíduo que sai para que este encontre outra ocupação?)

→ Saídas por vontade do indivíduo:

- Existem estes casos? Quais as motivações?
- Qual a antiguidade tipo destes indivíduos bem como a categoria que ocupava.

→ Que procedimentos administrativos ocorrem aquando da saída do indivíduo da organização?

**APÊNDICE III: Entrevistas como os Responsáveis  
pela Área de Recursos Humanos**

## **ENTREVISTA COM A DRA. IRCÍLIA GUIOMAR, RESPONSÁVEL PELO RECRUTAMENTO DA EMPRESA-CASO A**

A Dra. Ircília Guiomar é responsável pelo recrutamento e selecção de todo GRUPO desde 1994. Todas as pessoas que trabalham neste departamento têm como função recrutar pessoal para a empresa (mas também existem administrativas): 5 técnicas em Lisboa mais 2 administrativas, mais 1 coordenadora nacional, 3 técnicas no Norte e 2 administrativas mais a Directora. Total: 14 pessoas. Em Lisboa, desde 1996 até agora tínhamos 3 técnicas aumentaram para cinco e no Porto, 2 que aumentaram para 3.

No processo de reestruturação o que aconteceu foi a incorporação de novos formatos de fazer negócio, isto é, partiu-se de uma abordagem de retalho generalista (produtos alimentares e não alimentares dentro de uma mesma loja) para uma outra área de retalho mais especializada e daí o aparecimento de novas insígnias.

O recrutamento é distinto para o caso dos quadros (definidos como sendo pessoas com licenciatura, isto é, com formação superior) e o restante pessoal.

Os quadros são aquelas pessoas que vão ocupar cargos técnicos ou de chefias e é da responsabilidade da direcção central, da Dra. Ircília. Os não quadros, isto é, pessoal não diferenciado, com 12º ano de escolaridade ou menos, que vão ocupar funções de operadores de loja, sejam elas nas áreas que forem (caixas, reposição, etc.), a responsabilidade é das unidades. No que toca ao pessoal de não quadro as lojas têm autonomia para fazer o recrutamento do pessoal. Já o quadro da loja (director da loja e chefias) é da responsabilidade da direcção central. Também é da responsabilidade deste departamento central a avaliação de desempenho tendo em vista as promoções. Ex: um coordenador de uma área (ex.: deprecíveis) que por avaliação de desempenho tanto o director da loja a quem ele reporta como o director de operações (que é a chefia do director da loja) consideram que tem capacidades para assumir uma gestão de loja, essa pessoa passa por uma avaliação na direcção de recrutamento e selecção, uma avaliação mais de índole técnica, no sentido de podermos avaliar competências de liderança, competências de gestão, para também orientar a sua formação. Identificam-se as competências onde o candidato tem boa aptidão e aquelas competências também necessárias mas onde a sua aptidão é mais fraca e, por isso, necessita formação.

Todo o pessoal quadro da empresa, as unidades e as estruturas centrais, são da responsabilidade da direcção de recrutamento e selecção.

Existe uma vaga, o director responsável pela área ou alguém a que ele seja subordinado, deve preencher um formulário – **Pedido de Admissão de Pessoal**. É o responsável pela área que dá conhecimento da existência de uma vaga (ampliar a equipa, alguém se vai embora, licença de parto, etc.). As características da pessoa que vai ocupar essa vaga estão definidas á partida pela função que vai ocupar.

A dra Ircília fala do sexo como definidora das características da pessoas: as mulheres investem mais na carreira, muita apetência para aprender enquanto os homens são mais ambiciosos...

O **Pedido de Admissão de Pessoal** é um documento interno que consta de todo o processo individual obrigatoriamente pela auditoria, numerado pelo departamento de forma sequencial para cada ano, normalmente chega aos três dígitos pois a direcção chega a efectuar 700 a 800 processos de selecção por ano. Tem de ter assinatura de aprovação da pessoa que pede, isto é, da hierarquia acima da pessoa que requer uma nova pessoa. Entre o momento da necessidade da vaga e a assinatura de aprovação pode não decorrer tempo significativo (pode ser no próprio dia) pois as pessoas estão muito próximas umas das outras. Muitas vezes acontece que informam a direcção de recrutamento e selecção que vão enviar o pedido de admissão de pessoal mas que agradecem que o processo seja despontado, pois têm de contar com o *timing* que a imprensa leva para publicar o anúncio. Daí quanto mais rápido nos disserem que precisam de alguém, mais rápido poderá ser conduzido o processo de recrutamento.

Isto se a nossa base de dados não possuir o perfil do candidato que se deseja. O GRUPO possui uma base de dados com cerca de 80 000 candidaturas cadastradas, registadas em bases de dados. A base de dados retracta as pessoas que se candidatam a trabalhar No GRUPO: enviam currículo para, ou em resposta a um anúncio, ou uma candidatura espontânea, ou pela Internet ou pela carta, qualquer que seja o meio utilizado pelo candidato para sua apresentação.

Assim, o preenchimento da vaga pode ser utilizado recorrendo á base de dados ou à colocação de anúncio. O processo inicia-se sempre com a consulta da base de dados. No entanto, pode ocorrer situações em que não existe uma correspondência, isto é, temos o candidato com as características pretendidas no entanto é de Lisboa e a vaga situa-se no

Porto. Logo, terá de se colocar anúncio para a zona do Porto. Pode acontecer, e muitas vezes acontece, que do anúncio para o Porto haja pessoas a trabalhar em Lisboa e que se candidatem ao preenchimento dessa vaga. Mas só com a colocação do anúncio estas situações são detectadas.

Estando aprovado o pedido de admissão, sendo que a partir do nível 10 de carreira (trata-se de uma hierarquização interna das funções). De 1 a 10 é da responsabilidade da chefia da área, acima do 10 a aprovação tem de passar pelo director de recursos humanos e em casos acima da própria direcção. Pois trata-se de directores de primeira linha. Esta formalização tem a ver com a tomada de conhecimento da administração e o tempo envolvido no processo de recrutamento não é diferente, isto é, não há qualquer diferença no tempo que leva a aprovar o processo de recrutamento (o tempo aqui é não é importante, segundo a Dra. Ircília Guiomar).

1ª fase de recrutamento: base de dados

Uma das regras internas da direcção de recrutamento e selecção tem é não fazer perder tempo as pessoas que nos vêm conhecer - a empresa - quando estamos com o candidato que está a responder a um anúncio (ex: auditor) e estamos a ouvir o candidato e nos apercebemos que não tem características para ocupar essa função, mas nós tentamos perceber que características é que ele tem para que outra função. Pode-se obter assim um diagnóstico da pessoa que pode não ter interesse para a função que concorreu mas sim para uma outra função que interessa à empresa.

Por consulta da base de dados podemos encontrar o candidato com o perfil desejado. No entanto podem ocorrer duas situações:

1. o candidato já foi entrevistado pela empresa e tem um parecer positivo para a função X - o departamento o que faz é enviar os candidatos à fonte do pedido para a entrevista com o responsável da área onde irá trabalhar. E por isso a resposta é muito rápida. Também por isso, se investe tanto na base de dados.
2. temos candidatos possíveis na base de dados mas sem estarem entrevistados. Isto é, tem as habilitações indicadas, a experiência indicada mas não estão entrevistadas. Temos que chamar as pessoas para ver se tem interesse, enquadramento para o que se pretende. Se as expectativas deles são iguais às nossas. Só aí há o casamento perfeito.

Pode acontecer que não encontramos as pessoas indicadas na base de dados ou encontramos e não estão entrevistadas, mas quando se procede à entrevista verifica-se que os candidatos não correspondem às necessidades da empresa.

2ª fase de recrutamento: colocação de anúncios

Daí que se passa para os media, utilizando dois canais:

➤ jornais: o EXPRESSO

já está convencionado que este jornal é o meio mais adequado para o tipo de funções de quadro.

➤ Internet: *sites* de emprego, um meio muito rápido actualmente no processo de recrutamento. Ex: stepstones. Existe um contrato anual que a empresa faz, negociamos um pacote ilimitado de anúncios.

Além destes dois canais utilizados também pelas demais empresas, temos canais próprios como a página institucional da empresa, temos outros sites comerciais mas existe um link de emprego onde as pessoas se podem candidatar.

**Recebimento dos currículos.** Estes são canalizados para a gestora responsável deste projecto (todo o processo de recrutamento e selecção não é mais que um conjunto de projectos sob a responsabilidade de uma pessoa no departamento: ex: recrutar 5 auditores é um projecto e há um responsável por este projecto no seio do departamento de recrutamento e selecção). Faz a triagem dos currículos, define os dias que procederá às entrevistas, faz as entrevistas (entrevista inicial), aplica os testes que temos dependendo da função que seja para preencher, corrige e elabora um relatório em que faz a análise do resultado da entrevista inicial, dos testes e sua conclusão final se o candidato é apto para a função. É claro que só apresentamos candidatos adequados, normalmente, pelo menos, três. Há situações que correm melhor do que outras, dependente muito da mão-de-obra disponível no mercado, nomeadamente nas novas tecnologias.

## **Quanto tempo entre o momento de pedido de admissão do pessoal e a entrada do candidato ao serviço?**

Tudo depende. Depende da disponibilidade do próprio candidato, se tem que cumprir a lei à entidade onde se despede ou se já está desempregada.

Se está desempregado, disponível, depois da entrevista final e ter sido aceite, três dias depois poderá entrar ao serviço.

Se está empregado e está efectivo, até um ano tem que dar um mês à entidade onde se despede, se estiver empregado há mais de um ano, tem de ser dois meses. Este tempo é definido por lei. O dar ou não dar este período de desvinculo depende muito da empresa onde se despede. O processo de selecção se não tiver a publicação de anúncio, num prazo de:

- se temos candidatos entrevistados e com perfil: 3 semanas o processo fica resolvido, e este tempo tem a ver com a agenda de quem vai fazer a entrevista final.
- Se tivermos candidatos a que temos de fazer entrevista e não necessitamos de fazer anúncios: 3 a 4 semanas.

Se tiverem de colocar o anúncio, é mais complicado. O período que medeia a necessidade de preencher a vaga e a selecção do candidato demora cerca de mês e meio, pois 15 dias são necessários para publicar no jornal Expresso, daí que só na semana seguinte à publicação do anúncio inicia o processo de recrutamento propriamente dito (e entretanto já decorreram quase 3 semanas). Mesmo que depois se compacte as entrevistas iniciais, os testes, as entrevistas finais, etc., leva cerca de 2 meses, mas depende também da disponibilidade do próprio candidato. Tudo isto consome tempo. E muito deste tempo a empresa não tem controlo, por que quando a empresa controla “amanhã vou entrevistar x pessoas” e sou eu que controlo. Quando se pega no telefone e convocamos essas X pessoas, 50% pode dizer “eu não estou disponível”. Muitas vezes quando se conta os dias verificamos que já decorreu mais uma semana.

## **Durante o tempo que se está a recrutar e seleccionar quem faz o trabalho da vaga por preencher?**

O recrutamento de quadros faz-se por necessidade de certo projecto que se vai realizar. O aumento de quadros geralmente corresponde a projectos que se vão desenvolver. Ou

seja, tratam-se de coisas planeadas. Eu sei e os directores que pedem sabem também que um projecto normal (recrutamento) demorará dois meses, contactam-me com este tempo de antecedência para eu dar resposta. É diferente se se tratar de uma secretária que vai ter licença de parto, por exemplo. Eu como directora sei que para haver passagem de testemunho necessita 15 dias para trabalhar com a futura parturiente para aprender o ofício – faz o pedido de admissão 1 mês antes, este tipo de situação concreta é preenchido por trabalhador temporário e é para isso que servem as agências de trabalho temporário. Se eu tenho um empregado com baixa de 4 meses das duas uma ou tenho na minha base de dados alguém que substitua e esteja interessada num contrato de trabalho de 4 meses ou não está interessada e recorre-se ao trabalho temporário. Daí que não haja situações em que existam hiatos de tempo de modo a haver sobrecarga de trabalho ou outra, para isso há a gestão.

### **Isto é o que se passa em termos dos quadros. E o pessoal da loja?**

A direcção de recrutamento e selecção participa apenas na situação de abertura de uma nova loja. Significa que existe uma direcção de expansão e desenvolvimento que tem um planograma anual de quantas lojas vamos abrir, em que zonas geográficas, em que *timing*. Logo esta direcção é das primeiras, para além deles próprios, a saber quando a loja vai abrir. O processo de recrutamento para essa loja inicia-se normalmente com cinco meses de antecedência. Significa que se sabe da dimensão da loja e por isso quantas pessoas são necessárias recrutar (para cada tipo de loja e dimensão já estão definidas o número de funções e o nº de pessoas necessárias para recrutar). Lança-se a campanha de marketing anunciando a abertura da loja: anúncios na rádio, respostas RSF, jornais locais (os de nacionais não tem interesse), *spots* publicitários, etc. Coloca-se lá uma pessoa que coordena todo o processo de recrutamento. À medida que vão sendo recrutadas vão sendo inseridas em turmas de formação, pois todas as lojas abrem com um plano de formação.

O dia à dia da loja. A loja cria uma base de dados própria no local. Por ex: a loja de Matosinhos tem clientes de Matosinhos e candidatos de Matosinhos. São pessoas que por proximidade geográfica se candidatam aquela loja.

Cada loja tem fichas de inscrição de pessoal. As pessoas vão lá e inscrevem-se. Têm um responsável pela área de recursos humano.

Quando as lojas necessitam lançar anúncios pois têm poucas inscrições estão sujeitas a algumas restrições. Em princípio nenhuma loja pode colocar anúncios num jornal,

porque existem normas de comunicação corporativa que têm de ser respeitadas: o tipo de letras, o tamanho, o desenho, etc. tudo tem de ser acautelado. Daí que quando a loja necessita colocar um anúncio recorre à direcção central. Solicita-nos assim uma tarefa de recrutamento. As candidaturas, as respostas vão para a unidade e quem faz o recrutamento é a unidade pois é autónoma.

### **O número de pessoas que trabalham na direcção de recrutamento e selecção tem aumentando consoante as lojas?**

Não as lojas mas sim consoante projectos. Nós basicamente só fazemos projectos de estrutura isto é, todas as direcções que são partilhadas. Há uma direcção de recursos humanos que é direcção de R. H.

### **A pessoa que entra recebe formação inicial?**

Depende da pessoa. Se for um sénior não recebe formação. Tem é um plano de integração durante 2 meses (aprox.). o director de Loja tem um plano de integração de quase 6 meses. O plano de integração quer dizer que acompanha, isto é, tem um padrinho de entrada na organização. Vai-se “colar” a uma pessoa que já exerce essa função para perceber o negócio. Vai estar junto a um director de loja, para perceber como se faz uma encomenda, como funciona os sistemas informáticos de suporte. Ele cumpre um horário de trabalho mas não toma decisões pois a loja que ele vai gerir ainda não existe. Ele é remunerado. Ele começa a fazer este estágio já com contrato de trabalho. Durante todo este período de integração é permanentemente avaliado – cada responsável da área por onde passou avalia-o se mostrou interesse, esteve atento incorporou as mensagens que transmitimos.

### **Já houve casos de insucesso?**

A este nível não. Há casos de não adaptação em jovens. Temos um programa de gestores estagiários (seis meses de formação). São aqueles que são admitidos para reforço do *manpower*, das pessoas. Estes sim, fazemos questão que sejam recém-licenciados, sem experiência, não nos interessa que tenham experiência. Estas pessoas são grupos que admitimos, normalmente 18 pessoas, duas vezes por ano, para aprenderem o negócio da distribuição e desenvolverem carreira na distribuição. São

aquelas pessoas que depois vão dar origem a directores de loja super ou directores de loja tipo super, ou depois de fazerem esta formação achamos que têm perfil para serem gestores de produto. Tratam-se de pessoas que a empresa precisa e muito pois é para fazer face ao crescimento e desenvolvimento do negócio. Nos últimos anos inclusive para fazer frente às pessoas que são mobilizadas para o Brasil. Nós temos em Portugal que dominam muito bem o negócio e interessa-nos estrategicamente que elas vão fazer uma missão de 1 ou 2 anos no Brasil. Se elas vão existe uma vaga em Portugal daí que a empresa tenha interesse em dar tempo a estas pessoas para aprenderem o negócio (tudo é planeado). Em Setembro temos que fazer o PAR (plano de acções e recursos) já sei qual é o objectivo de admissão destas pessoas. É um grupo de 18, ou mais, que planeamento é feito? O ano passado admitimos um grupo de 18. Este ano, provavelmente, iremos admitir dois grupos de 18 pois há crescimento, missão de pessoas de cá para o Brasil. Estas pessoas que são recrutadas têm características muito especiais. Tratam-se de recém-licenciados, de gestão, economia ou formações em áreas que nos garantem conhecimentos específicos para trabalhar com produtos deprecíveis, isto é, produtos alimentares deprecíveis (carne, peixe, frutas, etc.) o que significa que têm formação na área da engenharia alimentar, agrícola, pecuária, etc. toda essa área de formação que nos permite que estejam mais sensibilizados para estas áreas. Seis meses de estágio, com contrato de trabalho e tudo. O que tem acontecido? Há pessoas quando inseridas no negócio da distribuição que percebem elas próprias que não era aquilo que queriam. A distribuição está constituída por funções muito operacionais. É muito estar na loja, ver os produtos que faltam, gerir uma equipa de trabalho, não é repetitivo, não é uma função de gabinete é de operação. Há pessoas, da área da economia e da gestão que percebem que essa operacionalidade não é o que pretendem para a sua carreira. Dão-se melhor, mas estamos a falar de recém-licenciados que não têm experiência profissional e por isso não podem dizer que se dão melhor numa função de gabinete, só o fazem (e repare-se que passaram por um processo rigoroso de recrutamento e selecção com entrevistas finais com os directores de operações, têm um processo de integração de um dia que está um elemento da administração, iniciam a sua formação, têm 1 semana de formação teórica em sala, estão com os directores de marketing, de recrutamento (a dra. Ircília dá um dos módulos de formação) e depois têm intercalados 2 ou 3 semanas que estão na loja a ver como se repõe, como se armazena, como se dá feedback à equipa, como se motiva a equipa, etc. e essa operacionalidade terrena é que às vezes as pessoas não se adaptam. Por isso, há maior probabilidade de insucesso ou não adaptação a este

nível de recém-licenciados do que quando estamos a falar de um director de loja, porque para ser um director de loja hiper, são pessoas que já têm 4 a 5 anos de experiência profissional. As pessoas são mais maduras e como têm experiência profissional já sabem o que querem: estar na loja ou num gabinete. Não se trata de um insucesso elevado mas cerca de 20%.

### **O porquê de uma percentagem elevada de trabalhadores que saem por sua livre iniciativa?**

Neste momento nós não temos um histórico de despedimentos, e cada vez teremos menos porque o esforço no sentido da metodologia e das competências técnicas que são necessárias para fazer um processo deste género tem um custo, ter uma equipa de 14 pessoas aqui a trabalhar, tem um custo. Se a empresa investe numa coisa destas é porque acautela que a selecção seja bem feita. “a pessoa certa, para o lugar certo, com o chefe certo ...”. Normalmente isto não dá aso para que haja despedimentos. O que está a acontecer é que a partir de 1997, a taxa de desemprego está muito baixa (4%). Existem tantas possibilidades no mercado de trabalho actual que as pessoas gerem as suas próprias carreiras e saem espontaneamente para outro sítio qualquer. Para a empresa são as oportunidades de mercado e alteração de cultura das pessoas as motivações subjacentes às saídas das pessoas por sua iniciativa. Estas são as razões do seu elevado *turnover*. Segundo a Dra. Ircília é de conhecimento geral que as empresas estão com falta de mão-de-obra, especializada e não especializada. Há características especiais como sejam determinados licenciados – ex.: licenciatura em ensino de história; se o ministério da educação corta as vagas, vem trabalhar para uma caixa do hiper? Não pois fica frustrado. Continua desempregado.

### **Se a empresa investe tanto nas pessoas, na sua formação por que não investe também em políticas de retenção?**

A Dra. Ircília afirma que a empresa também investe na retenção. Mas, segundo ela, a cultura das pessoas está a mudar. Já não existe o conceito de emprego para a vida. Já não existe a situação de dizer que a empresa dá-me x e reconhece-me y e por isso vou continuar na empresa. O conceito de “vestir a camisola” já não existe. A empresa não tem qualquer tipo de salvaguarda no sentido de manter o pessoal na empresa por um determinado período de tempo após a formação, além disso a legislação laboral também

não permite tal coisa. Nós (a empresa) temos claramente assumido, isto é, de estratégia da empresa, que somos uma entidade formadora. Enquanto a pessoa está cá nós temos que a formar para ela fazer o melhor possível o trabalho para o qual foi contratada. Porque nós vamos exigir-lhe isso. Ora não podemos exigir sem dar a formação. Mas também temos de ter o ponto de vista social de que estamos a formar pessoas para o seu desenvolvimento pessoal. E a pessoa ganha ferramentas de postura e de trabalho e até de aprendizagem, e faz delas o que bem entender pois é livre.

**Há tanto investimento no capital humano das pessoas e a pessoa vai-se embora? E é assim? Não há maneira de prever situações deste tipo no processo de recrutamento e selecção, avaliar as expectativas das pessoas?**

Não. Como se pode fazer? Colocar uma cláusula no contrato de trabalho da pessoa que durante 3 anos não pode sair da empresa? Isso é ilegal.

O estar só dois anos não é problemático. O que se procura no processo de recrutamento é contratar alguém que não esteja frustrada na empresa, isto é, no tempo que irá permanecer na empresa não esteja frustrada. Uma pessoa frustrada no posto de trabalho cria uma quantidade de situações complexas pois desmotiva o colega do lado, cria problemas, e isso é algo a evitar e para isso existe a selecção. O que pode acontecer e que de facto acontece é formar as chefias em geral (todas as pessoas que na organização têm função de chefia, que exercem liderança sobre outros) são formados e a empresa investe na formação dessas pessoas, em como saber gerir a motivação dos seus colaboradores, como gerir as expectativas de carreira. Se nós apostamos em avaliações internas para progressão de carreira, significa que estamos a dar possibilidade de carreira às pessoas, e isto já é reter. E isto é algo que investimos. Quando a formação da motivação se faz as pessoas têm menor tendência para mudar. Mas isto quando o mercado é menos apetecível pois quando ele é apetecível, mudam. Não estamos a falar do quadro mas sim do grosso da pirâmide. As características da própria função constitui um obstáculo à permanência, nomeadamente o gozo das folgas que pode não coincidir com o fim-de-semana; o horário de trabalho.

A nossa postura não é de dar formação apenas se o indivíduo permanece na organização. Pois nós temos uns compromissos com o cliente, que fazem parte de uma carta de compromissos com o cliente. Estão definidos estrategicamente. Se eu quero que isso aconteça eu tenho de formar as pessoas que trabalham comigo. Enquanto elas cá

trabalham, vão fazer o melhor possível no trabalho para as quais foram contratadas. Quando forem embora, levam uma bagagem de aprendizagem cultural consigo. O que é que eu vou fazer? Enquanto cá trabalham eu tenho de acautelar que as minhas chefias as tratem bem, as avaliem bem, reconhecem o seu empenho, o seu desempenho, esta pessoa merece ser promovida, o salário merece ser aumentado pois esmera-se mais no seu trabalho que o seu colega. Não posso amarrar as pessoas.

A formação na empresa é um investimento pois sem isso as pessoas não podem exercer as suas funções.

### **Durante a formação o salário é menor?**

No período de formação não há alteração do valor de salário.

A direcção de formação tem uma série de projectos e planos de formação durante todo o ano e para todos os níveis. O que a empresa encara menos bem é alguém dizer que não tem tempo para participar na formação. Não há redução de salário por participar na formação nem a formação é obrigatória no sentido de ser penalizada caso não participe. Mas se a empresa inclui a pessoa numa determinada formação é porque considera que essa formação faz-lhe falta. Normalmente a pessoa é inscrita naquela formação porque numa entrevista de avaliação de desempenho feita pelos superiores, são apontados os pontos fortes e fracos e os fracos apontam as necessidades de formação.

A cultura que existe na empresa é de que as pessoas estão sempre ansiosas por receber mais formação, por aprender coisas novas.

### **A EMPRESA utiliza muito o contrato a termo. Existe alguma razão especial para tal?**

Não. É um contrato normal que nos é permitido sobretudo porque nós contratamos muitas pessoas jovens de situação de primeiro emprego. Embora a Dr.a Ircília não reconheça que seja um tipo de salvaguarda da empresa refugiando-se em dizer que é perfeitamente legal eu (Filomena) considero que é uma forma de salvaguarda.

### **Antecipação de contrato a termo certo?**

Pode ser devido ao período de experiência, isto é, saírem durante o período experimental.

## **Há recurso ao outsourcing?**

Serviço de limpeza e segurança são de empresas formas.

### **Questão da contabilidade considerar a formação um custo e não um investimento?**

Para a Dra. Ircília a formação é vista sempre como um investimento. Do seu ponto de vista existe uma diferença ao nível de empresas. Se o mercado valoriza o capital conhecimento, só pode se tratar de um investimento. Considera que é necessário diferenciar as empresas de alta tecnologia das demais, pois nas primeiras se alguém sai com um nível de conhecimentos técnicos com uma função tecnologicamente complexa é um custo da operadora de caixa que tem de receber formação para fazer um trabalho como deve ser. Como? Tem de saber trabalhar com POS (formação técnica) e tem ter uma formação comportamental pois queremos que trate bem o cliente.

A dra Ircília chega à conclusão da necessidade de estratégias de retenção do pessoal para evitar a rotação. Segundo ela, o quadro que sai pensa duas vezes antes de sair mas, a operadora de caixa (trabalhadores indiferenciados), não. No entanto, considera que não se pode lutar, pois desviávamos todo o sistema, com alguém que na função esteja a ganhar 300 e uma empresa que queira alguém a funcionar bem e não dar formação e oferece maior salário.

Uma coisa que acontece sistematicamente, e já sabemos que acontece é que quando abrimos uma loja hiper inserido num centro comercial, os lojistas (zara, massimo dutty, etc) não fazem selecção, não investem num processo de formação como nós investimos. Esperam calmamente que a nossa selecção esteja feita, que todas as meninas operadoras de caixa recebam formação, para depois oferecer salários mais elevados e como têm horários mais apetecíveis, elas mudam. Os lojistas, recebem as operadoras já com formação (atendimento ao cliente, etc), podem escolher entre elas as que lhes mais convêm pois só necessitam de 6 enquanto que nós necessitamos de 200. Como sabemos que isso vai acontecer, a empresa guarda em stand-by um número de operadoras (50) que são aquelas que vão mudar. É algo inerente ao próprio negócio. Tem de ser formada para saber fazer o trabalho. Ninguém pode cobrar o trabalho mal feito se não lhe ensinou como fazer. Tentamos é sensibilizar as chefias que não podem cobrar de um colaborador que faça uma coisa mal feita se não perderam ou ganharam tempo em o ensinar como deveria fazer.

## **ENTREVISTA COM O DR. JAIME MAIA, RESPONSÁVEL PELA FORMAÇÃO DO GRUPO DA EMPRESA-CASO A**

Quantas pessoas trabalham na área da formação e desenvolvimento do pessoal? Trata-se de formadores?

Penso que 13. O departamento de formação trabalham estas 13 pessoas. Estas pessoas têm como função gerir o departamento. Consiste em elaborar programas e planos de formação, diagnóstico, avaliação da formação, desenvolver materiais, planear acções, marcar acções, marcar hotéis, marcar salas, reproduzir materiais, é isso. Nós não temos um sector aqui que tenha formadores, portanto, não há dentro da formação uma equipa que se possa dizer que sejam formadores, que só fazem formação. Pontualmente podem até fazer formação, alguns fazem, há uns projectos. Mas o que eles fazem é gerir o departamento de formação.

Ao contrário do que acontece com o departamento de recrutamento, que é responsável pelo recrutamento de quadros para todo GRUPO e pelos operadores de loja aquando a abertura da loja, estando o recrutamento posterior a este momento atribuído a cada loja, o departamento de formação é responsável pela formação de todo o GRUPO.

**Questão da formação interna e externa (depois de ter exposto, a pedido do entrevistado, o que entendia pelas duas coisas)**

Existe o departamento de formação. Nós aquilo que fazemos na empresa é o seguinte.

O conjunto global da formação é constituído por duas partes, dentro dessa designação de formação interna e externa, uma parte é feita por formadores internos outra parte é feita por consultores ou formadores externos. Dentro desta parte de formadores externos, se quiser, há uma fatia pequena que é tipo formação avulso, formação em que as pessoas vão a seminários, determinado tipo de acções de formação, que a empresa paga e que onde estão outras pessoas de outras empresas. Um seminário promovido por um agente qualquer, sobre uma determinada temática, é promovido e onde estão lá dezenas de empresas. Cada empresa manda um ou vários funcionários para presenciarem no seminário. Isto representa uma pequena fatia. O grosso da nossa formação, dos valores que aparecem no balanço social, é tudo o resto. Qualquer uma

destas, são acções desenvolvidas por nós e, portanto com programas à medida. Enquanto que o seminário de um certo tema pode estar empresas de vários sectores, estes nossos programas é para nós, sobre a distribuição e só se aplica à empresa. Portanto são programas específicos nossos, costumizados, desenvolvidos por nós. Por nós, pode ser somente por nós (área de formação que os desenvolve); por nós, área de formação mais uma equipa interna, ou pode haver casos em que é a formação, uma equipa interna e uma equipa de consultores que desenvolve um determinado projecto de formação. A maioria dos nossos projectos são feitos com recurso a desmultiplicação interna ou melhor, alguns deles. Isto é, quando falamos de formação interna, desenvolvemos aqui um projecto, passamos o projecto a um determinado conjunto de pessoas (ex.: 50 pessoas), e estas vão desmultiplicar a outras (aquilo que a própria empresa designa de formação em cascata nos relatórios e contas - a área de formação controla este processo de transmissão de projectos de formação). Ou então, a formação é feita por consultores e formadores externos, que vêm para a empresa, numa sala ou num hotel, durante o horário de trabalho. Os custos que estão aí (balanço social) são custos de não só de material, desenvolvimento do material, de impressão do material, de aluguer de sala ou de outro tipo de equipamento, de deslocações de pessoas, estadias, refeições, salários das pessoas.

**Os salários dos formandos enquanto estão em formação é imputado ao custo de formação?**

Para determinados efeitos é. Quer dizer, internamente não fazemos isso nem penso que em termos contabilísticos isso é feito, no entanto em termos de balanço social é feito um apanhado, um apuramento dessa formação. Se quisermos ser rigorosos termos de incorporar tudo.

**No momento de entrada dos indivíduos no GRUPO.**

A classificação entre quadros e operadores de loja, apresentada na entrevista com a Dra. Ircília Guiomar, mantém-se na área da formação.

Segundo o Dr. Jaime Maia, temos duas situações.

Se abrimos uma nova unidade, uma nova loja, os colaboradores têm formação (formação de integração), quer sejam operadores quer sejam chefias. Normalmente aqui as chefias para uma abertura de uma unidade são chefias já com experiência pois vamos

buscar a outras lojas e, por isso, não necessitam de formação. Os operadores, isto é, os novos colaboradores têm essa formação.

**Quer dizer que há mobilização de pessoas aquando de abertura de novas lojas?**

Sim, sobretudo chefias. Depois uma ou outra função, mas poucas, ou uma outra transferência por questões de proximidade de local de morada em relação aos colaboradores mas estas situações não constituem a regra.

Depois, quando as lojas já estão abertas, há que ver aqui uma situação que é o reforço das equipas, o *turnover* portanto substituir pessoas, etc., que (e estamos a falar de não quadros) que têm uma formação de integração, também. O reforço de quadros, que não entram para uma loja específica mas entram para depois colmatar necessidades em várias lojas, aquilo que nós temos é pontualmente admitimos um conjunto de licenciados que vêm e que nos primeiros 6 meses fazem um plano de formação/estágios.

**Estas pessoa que são contratadas, não existe uma vaga específica para eles mas para colmatar necessidades**

Sim. A loja, quando tem necessidade de uma chefia ou transfere de outra loja, ou promove alguém ou começa-se a detectar um conjunto de necessidades aqui e acolá e então pega-se num conjunto de 20 pessoas, por exemplo, admitem-se 20 pessoas, formam-se as 20 pessoas, estão formados e então há uma necessidade aqui outra ali outra acolá e as pessoas são colocadas. Isto é, se quiser, formação de integração. Primeiro num contexto de abertura e depois num contexto de manutenção.

Depois há outra formação, de aperfeiçoamento, de reciclagem, de novos projectos, de mudança de ferramentas de trabalho, de necessidades de formação, de desenvolvimento de pessoas, sobretudo quadros.

**Formação quanto ao conteúdo – mais do tipo comportamental, técnica, etc.?**

É uma junção de comportamental e técnica, de igual proporção.

**Como são avaliados os resultados desta formação inicial?**

A este nível, não há qualquer mecanismo de avaliação. Há, se quiser, um acompanhamento da pessoa, para além de formação. A pessoa tem um misto de formação e integração no posto de trabalho, portanto, de formação *on-the-job*, com uma pessoa que está nessa loja, nessa equipa, nesse sector para onde a pessoa vai, que nos

primeiros dias ensina as tarefas que tem de desempenhar, para além do acompanhamento da chefia, a avaliação é feita no final. Se quiser durante aquele período experimental, nos 15 dias, em que nesse final é preenchida uma ficha pela chefia, pela pessoa dos recursos humanos, pelo director de loja dizer que esta pessoa integrou-se, aprendeu as suas funções, está bem no posto de trabalho e vai cá continuar. Ou eventualmente pode ocorrer uma situação em que a pessoa não se integrou, não gosta, não desenvolve, não tem perfil ou passa para uma outra área ou eventualmente foi uma má escolha e portanto há que ir embora, se calhar. Durante e após o período de formação não há alteração do salário.

**Em relação ao conteúdo da formação, no sentido de ser específico da empresa ou geral, isto é, susceptível ou não de ser utilizado por outras empresas**

A formação dada é de tipo de técnico, tem a ver com funcionar com máquinas, colocar os produtos nas prateleiras, etc. Também ao nível dos quadros a formação fornecida é de carácter técnico também.

A formação ao nível comportamental aplica-se a este tipo de negócio e não a outro, a não ser que o tipo de negócio seja semelhante aí pode aplicar. Pelo menos neste caso a pessoa já leva algumas coisas. Mas o que é que a pessoa leva na formação? Leva o conhecimento do negócio, é técnico. Negócio tem componente comportamental, por exemplo: se a pessoa é um operador que faz atendimento, tem uma parte comportamental de relação com o cliente; se a pessoa é chefia, tem se calhar uma parte comportamental no que diz respeito a gerir equipas. Feito o somatório, se a pessoa teve aqui 3 meses na empresa, teve formação, e depois sai, vai para outro lado, e esse lado é um negócio parecido ou diferente, de certeza leva sempre qualquer coisa, que aprendeu, desenvolveu, pelo menos espera-se que tenha desenvolvido, tenha obtido algumas competências. Uma pessoa estava a chefiar aqui uma equipa e depois vai para a indústria chefiar uma equipa, de certeza que leva algumas regras como se gere uma equipa. Em termos técnicos só se pode considerar que leva alguma coisa se for para um negócio muito parecido. Se a pessoa sai de uma loja Super e vai para uma de Pingo Doce, de certeza que leva algum know-how da nossa maneira de funcionar. Mas é claro que os valores são diferentes, a forma de trabalhar é diferente. A pessoa não pode fazer aquela aplicação directa como aqui.

**Quanto tempo pensa ser necessário para o operador de loja ou o quadro atingir uma produtividade considerada de normal?**

Após o período de formação as pessoas não estão aptas a 100% para executar a sua função. As pessoas continuarão a crescer e a melhorar os seus níveis de produtividade, qualidade e rendimento. Se calhar um operador é capaz de ao fim de 6 meses estar impecável; se calhar num sector mais simples, ao fim de 3 meses está capaz, num mais complexo, ao fim de 6 meses está mais ou menos, varia um pouco entre 3 a 9 meses para o caso de um operador e para um quadro, provavelmente, ao fim de 6 meses de formação, só depois com a experiência, só com mais 6 meses em cima é que se pode dizer que aquela pessoa adquiriu nível, tem maturidade, tem as competências sedimentadas, já faz as coisas sem pensar, de forma intencional mas ao mesmo tempo algo mecânica que antes disso é capaz de ter problemas novos, que nunca lhe foram colocados no período da formação, para lidar com eles tem de fazer apelo àquilo que aprendeu mas tem que puxar um bocado pela cabeça ou pedir ajuda ao lado. Mais ou menos este período.

**A formação depende do tipo de contrato de trabalho que a pessoa tem?**

Ao nível de entrada pode variar mas não é significativo.

**Quer dizer que não se trata de uma variável causal?**

Não, há influência. Se é uma pessoa que vem fazer 1 mês de casa, se calhar não tem um cuidado formal, é capaz de (da formação) ser menor. Ele veio de facto por uma necessidade de que ele trabalhe, de que ele faça. Se calhar vai fazer algumas asneiras por não ter tido o cuidado de ter alguma preparação, e nem sequer atinge os níveis de produtividade que deveria atingir. Se é uma pessoa que vem na perspectiva de ficar mais tempo, tem logo à partida mais cuidado de integração dele, a mensagem pode ser a mesma mas só que para a pessoa que vem menos tempo é mais condensada e mais rápida, menos cuidado. Para a pessoa que vem por um período mais longo, a formação pode ser um bocadinho mais, ou até bastante mais cuidada. Em termos de conteúdo, de duração, em termos do envolvimento, do investimento, se quiser, que a equipa que recebe essa pessoa, por exemplo a loja, o cuidado que tem em formar essa pessoa. Não é

uma coisa que se diga, é assim, assim, de forma matemática e rígida. Mas existe uma sensibilidade neste sentido.

**As promoções implicam necessidades de formação?**

Pode haver, depende. Por exemplo esta questão de necessidades de pessoas para funções de chefia, podemos ir buscar ao exterior e fazer a tal formação ou então pegar num grupo de pessoas internas que de facto achamos ter perfil e alguma competência para exercer essa função.

**Este tipo de informação é obtido pela avaliação de desempenho que fazem internamente?**

Sim, mas sobretudo por indicação das pessoas que trabalham directamente com estas pessoas. Portanto, primeiro é necessário escolher, seleccionar e dizer que tipo de formação é necessária para este conjunto de pessoas. E então, pode ser 1 semana, alguns módulos de formação, 2 semanas, o que quer que seja. Não está tudo na avaliação de desempenho, pois esta diz que a pessoa do ponto de vista técnico, de integração da empresa, de ser uma pessoa responsável, não há nada a apontar.

**Então, deixe-me perguntar de um outra forma. Como surgem as promoções? Normalmente é a partir da avaliação de desempenho?**

Sim. A avaliação de desempenho pode-nos identificar uma bolsa de pessoas que, se existirem oportunidades, podem ser promovidas, dentro da mesma função (alguma progressão na carreira de operador de loja) ou fazer uma transição de operador para chefia. E é essa bolsa que se vão buscar essas pessoas.

**Há preocupação em desenvolver pessoas e dar formação, sem que haja necessidades concretas, mas para eventualmente aparecerem?**

Não trabalhamos de forma tão vincada e clara essa questão de fazer aqui uma gestão de tipo previsionial. Há alguma mas não é uma coisa importante nem que atravesse todas as funções pois se calhar em determinados níveis, por exemplo na gestão de uma loja, pode haver essa sensibilidade de ir trabalhando um conjunto de pessoas para estarem capazes de mas a níveis mais baixos não, não há essa situação de estarmos preparados para. Estamos a preparar as pessoas para que acompanhem as mudanças na empresa, para que revalorizem cada vez mais aquilo que se pretende da empresa, que se desenvolvam profissionalmente, etc. se calhar como se faz um relativamente bom

trabalho em termos de preparação de toda a gente, quando chega a hora da verdade o que vai acontecer é somente escolher as pessoas. Pode eventualmente acontecer, que num ou outro tipo de loja precisa de facto de alguma reestruturação, reforçar a sua componente em termos de chefias, neste momento necessito de 7 chefias e embora tenha as pessoas penso não estarem preparadas. Então aí será necessário dar formação. Esta formação não começa nem acaba num plano que por hipótese se dá em 15 dias de formação. Isto é apenas o arranque o fornecer o mínimo de formação depois esta pessoa vai exercer a função, vai adquirir experiência e vai continuar a ter formação. Sobretudo entrou num capítulo diferente de formação. Se fizermos a distinção entre quadro e operador, quando este transita para chefia ou há uma subida do quadro, ter aprendizagem por modelagem, por ver acontecer e fazer e vai fazendo, ou tem alguma (pouca) formação base de competências básicas para, sendo certo e sabido que quando entra neste grupo a pessoa começa a ter outro tipo de formação que os outros que já estão nesse grupo têm. E por isso vai-se nivelando em termos de conhecimento e competência com os que já estão.

#### **Mas então, como a empresa detecta necessidades de formação?**

Acho que temos 3.

Anualmente, no plano de formação que é feito, no orçamento que feito em relação às actividades que se espera fazer no ano seguinte, tem-se em conta três ou mais, mas para simplificar 3 fontes de formação.

Uma que vem, que é apadrinhada da sensibilidade da Administração, pois esta tem uma visão, do facto de pilotagem, superior a qualquer outro elemento dentro da empresa que tem uma visão mais de médio prazo, dá alguns *inputs* daquilo que pretende que venha a ser feito no imediato em termos de preparação.

#### **Está a falar em termos da definição da estratégia da empresa?**

Sim, e a estratégia da empresa e esta pode dizer é necessário um determinado projecto porque caminhamos para ali, porque precisamos de reforçar esta componente, porque é necessário pois os tempos mudaram e precisamos de mudar a nossa maneira de estar, a nossa filosofia. Fruto da estratégia nasce aqui alguma operacionalização. Nasce sobretudo da parte da Administração grandes projectos. Projectos de grande investimento, de grande visibilidade, de reestruturação da empresa, de desenvolvimento da empresa, há sempre 1 ou 2 projectos que são vêm muito da parte da Administração.

Depois temos uma outra parte que nos é dado pelas chefias, mais chefias de primeira linha. Por exemplo, os directores de loja, directores da área administrativa-financeira. Direcções de primeira linha que é um misto de alguma estratégia e alguma tática já. Daqui também podem nascer projectos de formação.

Fruto de algum trabalho de campo, de algum diagnóstico, fruto da avaliação de desempenho, no fundo fruto de algumas ferramentas que temos, que nos podem dar uma lista de coisas a trabalhar. A direcção de recursos humanos faz uma leitura disto e tenta formar um puzzle que tenha alguma coerência, isto é, agregar os projectos que se consideram necessários derivados das várias fontes pois pode haver semelhanças de necessidades e por isso há que coordenar todas as fontes de necessidades de formação.

Basicamente estas três fontes com uma leitura daqui de alguém com sensibilidade da parte de recursos humanos.

### **Tipo de formação para os quadros e operadores de loja**

Uma coisa é aprender a função e uma vez aprendido está aprendido. Depois duas coisas podem acontecer ou a pessoa produz um conjunto de erros grande e necessita de algo (em formação) ou há alterações da função e a pessoa tem de ser actualizado. Se estas duas situações não ocorrem não há necessidade de formação.

### **Há registo dos erros e quanto custa à empresa?**

Há mas isto são coisas que em milhares de pessoas ... tem de compreender que as coisas estão estruturadas de maneira que podem ocorrer por si só. Por exemplo: se estiver a chefiar a secção do talho e verificar que a rendibilidade é baixa nesta secção as pessoas estão a produzir um conjunto de erros e não sei que mais, eu não preciso de fazer grande formação o que talvez eu necessite fazer é uma boa reunião com essas pessoas e eventualmente dessa reunião saia um plano de trabalho para o grupo ou para alguns elementos do grupo.

Isto é assim e se tudo estivesse bem e se as pessoas fossem máquinas não se fazia mais nada. Como as coisas evoluem, e como as pessoas não são máquinas, etc., há coisas que têm de ser faladas e refrescadas de vez em quando, fazem parte da tradição da empresa essas pessoas volta e meia têm acções de formação que são um misto de motivação, porque é necessário de vez em quando (fazer alguma coisa para incutir espírito de motivação), de produção, etc. ou porque, por exemplo, vamos ver uma coisa que pode

acontecer todos os anos, não quer dizer que aconteça mas há uma preocupação nesse sentido são questões que têm a ver com o serviço, portanto com o atendimento a clientes. Eu posso fazer hoje, tenho um projecto e faço uma acção mas se calhar daqui a um ano volto a pegar nas mesmas pessoas e passar o mesmo projecto, faz-se uma reciclagem ou modifico o programa de formação e volto a passar. Por quê? Porque é algo que tenho de fazer, é como, mal comparando, uma máquina precisa de manutenção, aqui também as pessoas necessitam de manutenção. Se calhar não precisam de repetir totalmente o programa de formação, pois já sabem fazer a reposição ou a operação caixa mas precisam de ter aqui alguma coisa pois imagine: na operação caixa queremos fazer com que os colaboradores coloquem os artigos dentro dos sacos dos clientes. Se calhar temos que trabalhar esta parte. Por hipótese, é necessário chamar as pessoas à sala, conversar com elas e solicitar, medir e ver, e não sei que mais. E se calhar é capaz de ser complicado pois as pessoas podem ter alguma resistência pois dizem que os clientes não gostam de não sei o quê, que não têm tempo, que têm fila, e não sei o quê, e é necessário trabalhar isso. Mas é claro que estamos a falar de uma pequena mudança, o registo é igual, o programzinho das caixas é igual, há uma pequena mudança. Isto por um lado, portanto a motivação é preciso sempre, o serviço é preciso sempre. E depois temos outra questão que são as actualizações que é necessário fazer e portanto a pessoa pode ser chamada para fazer actualizações, aperfeiçoamentos, etc.. Temos a questão da polivalência, por exemplo, não tanto de caixas de irem fazer outro serviço dentro da loja mas de pessoas de parte da loja fazerem caixa: em períodos de fim de mês, fim de semana, etc. e por isso, a pessoa tem de aprender caixa. A questão de fazer formação para que as pessoas possam assumir outras funções: nós não andamos aqui a mudar as pessoas de área todos os meses, ou todos os anos, etc. pode-se é de vez em quando de facto pegar nas pessoas e rodar. Imaginemos uma loja que já tem uns quantos anos, que tem pessoas há bastantes anos numa determinada área, tem algumas pessoas que estão relativamente cansadas, que deixaram de, sei lá, uma senhora de caixa por que tem dificuldade em sorrir, por muita formação que tenha não consegue, e que se detecta que está cansada da função e solicita para mudar. Se calhar essa pessoa muda para uma outra área. Com tanta gente ..., é claro que toda a gente gostaria de ser promovido, passar para funções diferentes mas não se pode pegar em 2000 quadros e passá-los ... e 10 000 colaboradores ....isso não há. O que há é isto, ou seja formação. Num ano, um operador pode ter 1 dia de formação ou pode ter 5 dias de formação, não existe um critério que diga, hoje não existe não quer dizer que amanhã não venha a

existir, que todos os anos cada colaborador tem que ter x horas de formação. Não, nós não trabalhamos assim. Trabalhamos pelos tais projectos. Pode haver um ano em que aquelas pessoas tenham 5 ou 10 dias de formação pois necessitam ter este mais aquele projecto de formação.

**Mas mais uma vez a avaliação dos resultados dessa formação é feita por acompanhamento das chefias?**

Sim ou por outros critérios. Depende dos projectos: nem tudo tem de ser avaliado, ou tem de ser avaliado ao detalhe. Mas há situações em que se procede à sua avaliação concreta.

**Dá-se formação para obter um conjunto de benefícios (sim) e depois controla-se se foi atingido esse conjunto de benefícios?**

A avaliação da formação e o atingir de benefícios é feito não tendo em consideração a função mas o projecto em si, pela sua importância.

Nós temos projectos cuja avaliação consiste apenas chegar ao fim da acção da formação e avaliar o que a pessoa achou, sentiu, etc.. Compete depois no seu posto de trabalho avaliar.

Há outros projectos que têm esta medida e outras medidas, digamos que em termos de resultados são mais ou menos imediatos, um curto prazo e pode haver outros projectos que além destas duas componentes ainda tem uma terceira que é as implicações no seu posto de trabalho, efeitos mais de médio prazo.

Um exemplo. Nós fazemos formação em atendimento, como não poderia deixar de ser, como qualquer empresa, desde que existimos. Nos últimos anos fizemos um esforço muito grande em melhorar os nossos níveis de serviço. Houve aqui um período em que nós fomos mais longe e fizemos uma coisa que é medir como é o nosso nível de atendimento e, medir num contexto de projecto, por que há serviços dentro da empresa que medem como é o nosso serviço, a nossa imagem, que é neste caso o marketing, entre o marketing e os estudos de mercado, etc., que medem como é que nós estamos em vários vectores: preço, tipo de produto, isto, aquilo, a iluminação na loja, e mais não sei quê. Estamos a falar de uma coisa concreta que se chama atendimento ao cliente. Medir o serviço (em sentido mais lato)/atendimento ao cliente. E nós para vermos até que ponto o impacto destas acções é grande, vou-lhe dar um exemplo, uma situação concreta: em 1998, nós pegamos em cerca de 750 quadros da empresa, ou talvez 700

quadros, tiveram uma formação de formadores em atendimento, pese embora já terem. Nós socorremo-nos muito de formadores internos, são pessoas que fazem a sua função (chefes disto ou daquilo, directores de loja, responsáveis pelos frescos, etc., são os tais desmultiplicadores de determinados projectos). Pegamos neles e, portanto, tiveram uma formação, que para muitos era reciclagem, de atendimento. Para chegarem à loja e passarem a cerca de 12 000 pessoas. Fizemos isto, demos-lhe um slogan “Ano do Atendimento” e, que medida é que nós fizemos? Podiam ser outras mas o que fizemos foi uma auditoria com base no cliente mistério, antes de arrancarmos com o projecto, em que fomos a todas as lojas fazer um número grande de auditorias, penso que no total foram perto de 14000 auditorias que fizemos, 7000 antes e 7000 seis meses após. E portanto, no primeiro momento determinamos um certo valor, uma determinada percentagem com base num programa que temos de um conjunto de coisas que avaliamos, com base nessa equipa de clientes mistério que andaram por todas as lojas, foram a todas as secções de cada loja, etc., tinham um plano, saiu um relatório por loja, saiu um relatório por conjunto de lojas, como nós estamos agrupados, e um relatório a nível nacional. Passou-se a mensagem aos quadros, os quadros passaram aos tais operadores, e passados cerca de 6 meses fomos ver como estava o atendimento. Fizemos, repetimos a dose da avaliação. Este projecto, como há-de compreender, foi provavelmente um dos nossos projecto bandeira deste ano: projecto muito grande, com muito investimento, com muito custo, com uma logística muito forte, etc.

**A formação inovadora de 1999, com a subida ao palco de actores. Como é que avaliaram a eficácia deste projecto?**

Este projecto produziu mudanças e foi eficaz. Mesmo em coisas que não medimos. Temos é de ver a história das coisas. Esse programa foi feito em 1999, e em 1998 tínhamos feito o projecto referido anteriormente. Foi o fechar de um ciclo, todo ele dedicado ao Atendimento, em que já não podíamos ir mais à sala, passar a mesma mensagem, etc.. Por isso, aquilo que fizemos em 1999 foi um programa centrado na vida do operador, no seu dia-a-dia, naquilo que é ser operador nas lojas da empresa, valorizar o papel destas pessoas, também das chefias mas sobretudo no operador, no sentido de reconhecer todo o esforço que têm feito em termos de serviço/atendimento (nós aqui (em 1998) melhoramos muito o nosso nível de serviço), foi reconhecer o papel deles, valorizar, premiar de certo modo o papel deles pois fizemos um projecto expressamente dedicado a eles, foi motivar, foi empolar não tanto às competências (por

exemplo na sala estamos a passar sobretudo competências aqui, passamos sobretudo motivação). O que é que conseguimos? Que o nível do serviço não baixasse e conseguimos ter uma referência, ter algo que foi uma referência dentro da empresa, foi uma referência para os operadores. Portanto foi algo que certeza que trabalhou aqui (motivação) alguma coisa sendo certo e sabido que avaliar estas coisas é muito difícil.

### **Formação muito à base de sala?**

Sim, tem de ser. Nem sempre é assim, embora a maior parte das vezes seja assim. Por exemplo, quando fizemos esta acção de formação em palco, nós tínhamos dois sítios onde levamos as pessoas: Porto e Lisboa, dividimos o país, alugamos um conjunto de autocarros, uma coisa muito pesada, em que fazíamos 3 sessões de formação por semana e em cada uma delas tínhamos 300 a 450 pessoas. Fizemos trinta e tal sessões. Tínhamos o jantar, um *catering*, havia um lanche à entrada e tudo isto faz parte do custo da formação. Nós tivemos desde filmes que fizemos, os tais actores, um programa que desenhamos, fizemos ensaios, um teste piloto. Há uma coisa que fazemos muito: quase todos os programas que nós fazemos, tirando aquelas coisas mais pequeninas, nós testamos antes de fechar para ver se se adequa à realidade. Se é mesmo aquilo. Nós desenhamos uma coisa e depois está mal e a pessoa chega lá e diz que não tem interesse nenhum. Pelo menos, sei lá, para não ser pretensioso, cerca de 80% tem aplicação, é útil, é engraçado e motivador, e é inovador, para não ser pretensioso. Testamos isso tudo até que resolvemos sair. E isso tinha desde uma equipa de *catering*, que foi contratada, desde salas dos espectáculos, desde uma empresa que recebia as pessoas (um conjunto de pessoas de relações públicas), desde um conjunto de 10 a 12 autocarros que percorriam o país e tinham um percurso em que iam apanhando as pessoas pelo caminho, desde um saquinho com lanche que as pessoas recebiam à entrada do espectáculo, desde o tal jantar, desde de todo um conjunto de comunicações que fizemos como cartazes, etc., desde cópias do espectáculo que fizemos e mandamos para a loja para as pessoas visionarem, e tudo o mais.

Por exemplo, em 1998, 750 quadros foram para um hotel, andamos cerca de 3 meses a levar as pessoas para esse hotel, tínhamos o hotel por nossa conta, e tínhamos um misto de formação em sala e de *outdoor*. Para quê? Para motivar os quadros no sentido de passarem a mensagem. Não fizemos formação só em sala porque é cansativo. Foi uma coisa que se hoje for perguntar às pessoas o que foi aquilo, as pessoas ainda hoje recordam e perguntam quando vamos outra vez, a tal sítio, fazer não sei o quê. Todos os

anos fazemos um encontro de directores de loja, entre as 120 e 150 pessoas, em que fazemos um misto de sala (20-30%) com *outdoors*, com determinado programa e tudo o mais. Em sala, o que fazemos por não ser possível fazer de uma outra forma, pois não podemos ter a loja aberta pegar num megafone e dizer-lhes umas quantas coisas. Fazemos tudo com base em exercícios, em jogos, em coisas apelativos, pese embora ser em sala.

### **A formação é imposta aos colaboradores pela empresa?**

Não é a mim que tem de fazer essa pergunta. É aos colaboradores que têm as acções de formação. É claro que há uma imposição, por isso é que trabalha na formação tanta gente que é, nós marcamos as acções, mandamos um *mail*, telefonamos às pessoas, etc. quando a pessoa falta perguntamos por que falta, a pessoa tem de justificar, e não sei que mais. Se me diz que as pessoas vão chateadas para a formação e saem da formação chateadas, eu digo-lhe que não. Se pergunta qual a imagem que as pessoas têm da direcção de formação, eu digo-lhe que é boa. Nós não fazemos formação e “olha, se quiseres ir vais”, isto não é assim. Esta formação é para vocês, por isso vocês têm de fazer. O funcionário não tem uma vontade própria de dizer “Eu não quero!”. Ou eu quero mas aquela formação não é para ele. “Ah, eu gostava de fazer aquela formação...” está bem, se calhar.

A forma como as pessoas depois respondem, à aplicação que fazem da formação, a imagem que têm de quando se fala da formação e do que é que dizem, quando comparam com outras coisas, o que é que dizem, quando nós falamos com prestadores de serviços, com consultores, etc. qual a imagem que a empresa x tem, sabemos o que é que eles dizem, sabemos o que eles dizem quando estão a trabalhar connosco, e quando estão a trabalhar com outros: o nosso nível de exigência, de profissionalismo, etc.. O que é que isto quer dizer? Quer dizer que as coisas são feitas de forma séria, responsável, é um investimento que tem de ser feito mas, os relatórios que se tiram disso são bons, aliás, se quiser, e respondendo de outra forma é assim. Chega-se a determinados momentos, em que se calhar até é um bocado difícil fazer determinada coisa. Por quê? Por que já se fez outras tão bem feitas, tão boas, que fazer e ainda continuar a ser diferente, a inovar, a apresentar um produto novo, porque a formação profissional não de facto ir à sala e ter formação, é mais que isso. E isso até nos dá um desafio permanente. E é o maior desafio até, se quiser. Por coisas cá fora, que sejam, algumas delas, mesmo que seja um projecto diferente, como é que se pode passar esse

projecto, como é que se pode ser mais eficaz. Cada projecto é um desafio, pela eficácia que queremos que ele tenha, pela forma como vamos desmultiplicar, pela forma como vamos acompanhar, etc.. Quando as pessoas são convocadas para virem, se anualmente só vão ao encontro, directores de loja, a expectativa não diminui, se calhar até cresce de um encontro para outro. Esperam sempre qualquer coisa de diferente, de giro, de engraçado, de forte, de motivador, stressante, acutilante.

### **A empresa acompanha quem está a fazer formação por conta própria?**

Sim. Pois se não acompanha quando a pessoa acaba sai da empresa, e esta pode não estar interessada em perder esse elemento.

Se a pessoa é um bom profissional, se se foi valorizar, ou seja, adquirir novas competências, compete à empresa, a qualquer empresa, estar atenta e ver essas pessoas para quando surgir a oportunidade dar aquela pessoa, caso contrário essa pessoa vai procurar trabalho noutra lado.

**Trata-se de uma prática comum nesta empresa contratar pessoal (normalmente Quadro) recém licenciado e sem experiência que depois lhe é fornecida formação (muitas vezes de 6 meses) tendo em vista a ocupação de determinados cargos. Por que é requisito contratar estes recém licenciados, quando muitas vezes não sabem se querem trabalhar na área da distribuição? Porque é visto como sendo algo estratégico para a empresa se existe o risco de não permanência na empresa? Terá a ver com maior facilidade em moldar o capital humano da pessoa às exigências da organização? Terá a ver com menores custos em termos salariais deste tipo de pessoas? Que outras razões?**

Tem que se perceber aqui o que é o grupo, e dentro do grupo o que é a distribuição.

Por isso, tem a ver com um conjunto de factores. Primeiro é assim. Pese embora um conjunto de contingências de risco ao contratar estas pessoas (recém licenciados), pesando os prós e os contras, a empresa tem-se dado melhor contratando recém licenciados, isto é sem experiência do que contratar pessoas com experiência e que se calhar vão partir para fazer essa experiência, não quer dizer que daqui a um ano não venha a fazer essa experiência.

### **Não é muito grande a possibilidade de a pessoa se ir embora?**

Não, o risco é tão grande como qualquer outro risco. Quando a empresa é uma empresa líder no mercado, tem um conjunto de valores, que faz parte dos seus valores ser dinâmica, o ser inovadora, o estar à frente, o fazer apologia da mudança, o de ter um conjunto de projectos todos os anos a decorrer em simultâneo, etc., em que alguns retira muito e que de outros retira menos, quanto mais projectos mais se erra, se calhar, mas é fruto disso, isto é, fruto da aprendizagem, desta mudança constante, de estar à frente e tudo mais. Com isto tudo, a empresa tem de ir procurar sangue fresco, pessoas com ideias abertas, se calhar sem vícios mas sobretudo sangue fresco e ideias novas, pessoas com espírito aberto, com aprendizagens boas em termos de escola, e como não há uma escola, digamos que não há nada no mercado que forme, quer dizer: se é uma empresa de engenharia vai buscar engenheiros. Aqui não, aqui vai buscar pessoas que dá a tal formação. E depois, essas pessoas é um risco como qualquer outro: em 10 pessoas, perdeu 3, 2 não são muito boas e 2 são muito boas e 3 são excelentes. Ótimo, ganhou a parada. E dessas, umas vão para um sector outras vão para outro e numa empresa em crescimento, ainda por cima, precisa de ter isto – renovar os seus quadros, ter sangue fresco, porquê? Porque se calhar tem áreas novas onde as pessoas necessitam ter flexibilidade e inovação no sentido de corresponder às necessidades da organização.

Para ser chefia numa loja, e acontece que algumas ficam na loja, algumas passando algum tempo têm perfil são promovidas a directores de loja e outras até integram outras estruturas que a empresa tem: vão para a direcção financeira, ou a direcção de marketing, direcções comerciais ou para outro sector dentro da empresa. O que é que se ganha com isto, o que se perde? Não se perde nada, ganha-se tudo porque foram conhecer o que é o nosso negócio. E o nosso negócio são as lojas, o resto vive desse negócio. Por isso, as pessoas vão aprender o negócio e, depois se vão para uma direcção comercial nada melhor do que passarem pelo negócio. Se ao fim de um ano, porque são muito bons, porque não há lugar ali ou porque manifestaram interesse ou porque há necessidade, e os tipos que ficaram ganham fora, que não conhecem nada do negócio, que vem e que ao fazer uma negociação, etc., não têm em conta a realidade do negócio, nada melhor que ir buscar uma pessoa que conheça. Mas que se calhar temos chefias que têm o 9º ano, ou não sei quê, mas não têm determinado tipo de competências, de lidar com ferramentas informáticas ou outro tipo, por exemplo línguas, então essas pessoas (recém licenciado) são o ideal.

Se for responder à questão em termos contabilísticos, eu tenho aqui um conjunto de pessoas que posso ir buscar, seniores, lá fora. De certeza que se lhes der, por exemplo, 150 contos, eles não vêem. Vou ter que lhe oferecer, por hipótese, 250 contos. Enquanto que se for buscar gestores estagiários vou dar 150 contos. Gastei não sei quanto em formação, o que quer dizer que o salário desta pessoa não é efectivamente os 150 contos, é efectivamente com a formação que lhe dei, por hipótese, 250 contos. A médio prazo eu ganhei mais com esta pessoa (recém licenciado) do que, se calhar, com aquela (sénior). Porquê? Porque o crescimento da primeira é mais acentuado que o crescimento da segunda (sénior).

**Sim, mas o risco da primeira sair é maior que a primeira.**

Não, é igual. É exactamente igual. Pois os ganhos são diferentes. Isso é um risco do mercado. O mercado é dita as regras.

**Uma coisa que se nota muito no balanço social é que as pessoas saem muito por sua iniciativa. Não é a empresa a despedir, são as pessoas que querem sair. Quando se vai fazer formação, alguma destas questões são levadas em conta?**

Há essa preocupação e o cuidado de se tentar, por vários meios que isso não aconteça, pois isso não é bom. E há momentos em que de facto isso é uma preocupação da empresa, ou que se torna uma preocupação pois é de tal maneira evidente, forte. Agora, muitas vezes, quando isso é crítico e se tomam determinadas medidas - para já, se calhar, não se podem tomar todas aquelas que seriam ideais e se calhar há medidas que se tomam que não têm efeitos no curto prazo. E portanto não se consegue. E depois há um outro conjunto de questões que são inerentes ao mercado e ao negócio. Este tipo de negócio que não é muito bom, ou porque são horários *part-time* e salários que a pessoa quer trabalhar mais horas e ganhar mais, trabalhar sábados e domingos, porque tem de fazer horários diferenciados, porque o mercado ....

**Não acha que há um contra-senso quando a empresa diz “a nossa estratégia é a satisfação do cliente” e gastam com a formação dos operadores de loja no sentido de realizar a satisfação do cliente e, a mobilidade, a rotação, a saída destas pessoas é de tal forma grande que, digamos assim, não há uma progressão daquelas pessoas que visam atender o cliente. Estão a fazer sempre a mesma formação com pessoas diferentes, no sentido de atingir o vosso objectivo que é a satisfação do cliente.**

Nem tudo tem aspectos só negativos ou só positivos. É bom para a empresa ter alguma rotação, também é bom. Porquê? Porque é uma forma de selecção natural.

### **A dra. Ana Cristina Fonseca, falou-me em taxas de rotação na ordem dos 40 a 50%**

Não sei o que a Dra. Cristina lhe disse mas, é assim. Não querendo com isto meter a cabeça debaixo da areia. A primeira coisa que temos é de analisar o tipo de **negócio**. Este negócio tem características próprias que não tem outros negócios. Isto quer dizer que não é de agora que temos, se calhar, 40%, sempre tivemos. O histórico, que nos diz que isto foi sempre assim, pode é ter momentos conjunturais.

Depois o **mercado de trabalho** também tem as suas oscilações: neste momento vive-se em pleno emprego, em algumas zonas é mesmo pleno emprego. Isto quer dizer que as pessoas têm outras oportunidades e vão à procura. Neste tipo de actividade, basicamente, agora se calhar há mais pessoas até com idade, mais senhoras, mais mulheres a trabalhar, part-times, e não sei o quê, mas há muita gente nova que continua a vir trabalhar para as nossas lojas e que nós procuramos. E o que acontece com essa gente nova: ou anda a estudar, e portanto consegue aqui fazer um determinado trabalho o que não quer dizer que depois vá embora, nem de outra forma poderia ser.

### **Mas considera a formação dessas pessoas um investimento?**

Já lá vamos. Ou anda a estudar, ou é nova e portanto, aquilo foi o primeiro emprego, foi aprender ali como era trabalhar, etc., e vai. Ou porque, se calhar, o salário não compensa também totalmente aquilo que a pessoa acha, etc.

Visto tudo isto, tem que se perceber isto porque para uma pessoa de fora ou de um outro sector de actividade, chegar e ver determinados números, diz que isto é um colosso. Bem, temos então que nos preparar para funcionar assim. Quer dizer, é um pouco a realidade, como é que podemos mudar essa realidade? Sabendo que há coisas que não podemos mudar, temo-nos é que adaptar a elas. Agora, há coisas aqui (empresa) que são sagradas: nós sabemos que, se calhar, perdemos dinheiro, se quiser, no sentido que temos gente mais nova, mais erros, mais investimento na formação, formação que se perde, nas pessoas que se vão embora, e tudo o mais. Mas há coisas que são: os nossos níveis de performance, de rendibilidade, de serviço, etc., que, pese embora existir isto,

não podemos ficar parados e portanto, como não podemos ficar parados, temos de fazer. Sabemos que aqui estamos a fazer algo e que vamos perder alguma coisa mas temos que analisar por um outro prisma que é assim, e nós estamos a perder clientes, e nós estamos a perder vendas? Se não perdemos clientes e não perdemos vendas (são os benefícios da formação), temos que ver numa perspectiva mais macro do micro que é fazer as continhas, e duas horas de formação, mais o manual x e não sei quê, estão aqui 20 contos vezes 2000 pessoas dá z milhares de contos. Se olharmos para isto dizemos “que raio de conta”. Mas se virmos isto num contexto mais largo, vemos que de facto isto dilui-se. E há que fazer outras coisas, há que trabalhar. Por exemplo, o quê que nós estamos a trabalhar para colmatar isso; ou estamos a trabalhar ferramentas de avaliação desempenho, no sentido de, ao mesmo tempo também, trabalhar ferramentas em termos de compensação, portanto salários, ser mais equitativo, mais justo, etc., reforçar também esta componente; estamos a trabalhar na formação, no sentido que as pessoas que têm formação para manter os níveis, estamos a trabalhar com as chefias para que promovam ainda um melhor integração das pessoas, um melhor ambiente de trabalho, uma melhor gestão. Por exemplo: eu gostaria de ter 10 pessoas; não pode porque o meu quadro de pessoal diz-me que são 9, com o vai e vem, tenho 7 pessoas efectivamente, como é que giro, como é que eu trabalho com 7 pessoas. E se calhar eu consigo trabalhar com 7 pessoas. É a vida. Até as equipas de futebol hoje têm um plantel mais reduzido e conseguem ganhar campeonatos.

### **Mecanismos que a empresa tem no sentido de fomentar a transferência de conhecimentos entre as pessoas? Há os encontros anuais de quadros**

Em termos de balanço, em tudo aquilo que fazemos procuramos passar e transmitir conhecimentos. Aqui, há dois tipos de conhecimentos: há os conhecimentos não documentados, não trabalhados, um bocado empíricos, se quiser, pese embora por exemplo, a rotação, a abertura de lojas. Quando mandamos uma equipa recrutada para uma loja, essa equipa vai transmitir conhecimentos, vai transmitir valores, vai transmitir o que é o espírito do grupo, etc. Quando admitimos novas pessoas para uma loja, há sempre alguém que é mais velho, que passa esses conhecimentos. E depois há todo um conjunto de outras coisas que estão documentadas, que estão em manuais e que passam em acções de formação, para não ir já eventualmente a uma Internet, etc. não há mecanismos específicos tendo em vista a transmissão de conhecimentos.

**Existe a tradição de equipas multi-disciplinares? Como ela emerge, como é que se processa? Há essa tradição?**

Sim.

**As pessoas reúnem-se porque há um problema para ser resolvido, forma-se uma equipa de vários sectores, resolvem o problema apresentando soluções. É assim?**

Sim.

**Tem resultado?**

Acho que sim. Digamos que não há uma perspectiva muito hierarquizada das coisas e do conhecimento. Quer dizer, um detém o conhecimento, os outros não têm, ou têm muito menos. Há um pouco disto mas há muito a regra de transversalidade e das equipas funcionais, ou multi-disciplinares, como quiser, e funcionais, que atravessam várias áreas, vários sectores da empresa e que, portanto, trabalham ou podem vir a trabalhar em conjunto, dependendo dos problemas. Há coisas aqui e nós só falamos um bocado disso, como nesta área (formação) se há uma situação que merece ser trabalhada não é um iluminado que trabalha isso, que produz as soluções, que as implementa, que as impõe é, antes tudo é trabalhado numa equipa pluri-disciplinar que podem ser duas pessoas apenas, como podem ser 20.

Quando o problema merece uma maior atenção, esse problema é equacionado e trabalhado e pode haver mini-projectos ou projectos de maior dimensão, projectos de curto prazo e projectos de médio prazo. E se é assim, essa equipa trabalha, produz um conjunto de coisas e depois o que é que se faz, guarda-se isso, também é saber. Depois passa-se essa mensagem. Depois passa-se essa informação, os resultados disso. Há aqui todo um caldo de trabalho, de conhecimentos, que há uma panóplia de projectos, de pequenos projectos, médio projectos, mega projectos que estão sempre a acontecer e que todos os anos estão a acontecer, e que estão a trabalhar vários problemas, etc.

A nível da formação, é raríssimo, ok está aqui um problema, toda a gente vai resolver o problema. Não! A gente vai estudar o problema, constituir uma equipa, reunir com alguém e trabalhar. Por que nós somos, nós não temos o conhecimento, os outros é que têm o conhecimento. Nós temos a forma como depois podemos por cá fora o conhecimento, passar, vender o conhecimento. Nós somos vendedores de

conhecimento, fazemos marketing desse conhecimento, apregoamos esse conhecimento. E somos um pouco agentes de mudança, juntamente com outros.

### **A formação no Brasil também é de vossa responsabilidade?**

Não, o Brasil é uma coisa independente. Há é pessoas que vão daqui para lá pois o Brasil está numa fase de desenvolvimento, crescimento, que é preciso levar uma estrutura, fazer uma casa com alguém que já tem um nível de conhecimento, que sabe que o nível de desenvolvimento tecnológico, de aperfeiçoamento que a empresa em Portugal tem em comparação com a do Brasil. Houve compra de lojas com estruturas diferentes, com níveis de desenvolvimento, de estádios de negócio diferente. A ida de pessoas é para levar o *knowhow* que existe cá e aplicá-lo lá. Levar a sua experiência e o *knowhow*. Pode haver intercâmbio mas são duas culturas diferentes.

À seguinte à entrevista estivemos a conversar um pouco sobre a realidade da empresa em relação à formação, e a informação que me foi transmitida é que a empresa tem sido inovadora na sua maneira de fazer formação, em termos de panfletos, em termos do material que desenvolvem para as acções de formação. Para eles, o problema da saída do individuo da organização levando consigo alguns conhecimentos não é tão importante quanto isso, pois eles sabem que os consultores externos que fazem apoio de consultoria à empresa, também aprendem muito com a empresa e vão aos seus concorrentes aplicar os conhecimentos adquiridos na empresa. Portanto, eles sabem que são líderes no mercado e por isso podem ser imitados pelos seus concorrentes, em termos de práticas e formações que eles fazem.

Também tem acontecido, segundo o Dr. Jaime Maia, pessoas que saem da organização, por um salário mais alto e passado algum tempo voltam para a organização, dada normalmente insatisfação no local onde estiveram a trabalhar. Há muitos casos, embora haja necessidade de confirmar, tentando averiguar até que ponto é verdade e que dimensão é que isso tem.

Abordei a questão de que se são tão bons nas suas acções de formação, com a criação e desenvolvimento de manuais (como por exemplo o Euro em que fizeram uma brochura

para as operadores de caixa) por que não vender os projectos, uma vez que são tão bons? Segundo ele a EMPRESA já se criou um departamento autónomo, exterior (tal como acontece no BES) no entanto a experiência não foi boa. Porque segundo o DR. Jaime Maia, quando um departamento se autonomiza se apresenta como uma empresa, no mercado ela é sempre conotada ao grupo que pertence e por isso, não é muito rentável porque os valores, a maneira de fazer as coisas é muito diferente de empresa para empresa e, portanto essa associação ao grupo a que pertence leva a que as coisas não funcionem, isto é, não haja mercado para essa empresa (para esse tipo de situações). Daí que a EMPRESA já tenha passado por essa experiência mas actualmente esteja numa estrutura centralizada embora dê apoio a todo o grupo.

## **ENTREVISTA NA EMPRESA-CASO B: DR. FERNANDO AMARO**

1992 Reprivatização do banco BES – reestruturação do grupo – especialização das unidades de negócio. O banco BES enquadra-se na banca comercial, está voltado para o cliente e este tem sido definido e estruturado como os particulares, o private banking (particulares afortunados), as empresas e em 1999/2000 o estado na forma das autarquias (existe um departamento específico designado institucionais).

o grupo BES é um grupo muito bem consolidado que tenta retirar sinergias das várias organizações que compõem o grupo.

Assim, no decorrer da reestruturação forma criadas empresas que visam prestar serviços especializados (Ex: segurança, research – o Dr. Amaro não soube responder se de facto esta empresa contribui para o desenvolvimento de produtos do BES ou não)

A reestruturação envolveu a exteriorização de prestação de serviços que estavam dentro do BES bem como a criação de empresas de raiz. Dar exemplos: realce para a organização informática.

No fundo é como se a empresa colocasse departamentos fora da organização a prestar serviços exclusivamente para o BES e pouco a pouco foram alargando o seu campo de actuação a outras empresas (empresas que se tornaram cada vez mais autónomas).

No caso do sistema de informação que o relatório de contas tanto fala, o processo é o seguinte: a empresa do grupo de informática sai do BES (era o departamento de organização e informática) e dá todo o apoio ao grupo e ao Bes. Para grandes reestruturações a nível de sistemas de informação, o que acontece é que o BES faz colaborar essa empresa com aquelas fornecedoras de software e hardware de suporte dessa reestruturação. A missão desta empresa do grupo é facilitar a compreensão e o desenvolvimento desse equipamento e pela introdução e implementação na organização.

Questão que se coloca é se em relação aos recursos humanos também existe esta estratégia de fora (grupo) para dentro da empresa . Segundo o Dr. Amaro, o processo tem evoluído ao longo dos anos. Actualmente, no seu grosso, o recrutamento é feito pela Multipessoal (empresa do grupo – esta já se desdobrou em outras, por ex: o serviço de trabalho temporário, prestação de serviços, e há outra que o Dr. Amaro não se lembra – convém verificar.)

A empresa Multipessoal começou por agregar o serviço de limpeza e depois alargou a outros serviços, fruto da reestruturação do próprio banco. Antigamente o departamento de pessoal tinha um gabinete de psicologia que procedia ao recrutamento e selecção os empregados para do banco. Este gabinete foi extinto (o responsável reformou-se e os restantes, que eram a maioria, foram transferido para a Multipessoal com o objectivo de realizar o recrutamento que servisse não só o banco como todo o grupo. O tratamento do pessoal, nas demais temáticas é feita no banco. O recrutamento para os cargos do topo da hierarquia pode haver interferência da gestão de topo para selecção de técnicos de alto nível e directores. Tratam-se de coisas à parte e depois o departamento de pessoal leva apenas a conduzir à formalização do processo. A grande selecção que abrange a maioria das pessoas, para funções tipicamente bancárias é feita através da Multipessoal. O processo tem também evoluído. Ultimamente, essas pessoas vêm trabalhar para o banco, recrutadas pela multipessoal, com contrato com a Multipessoal, vêm trabalhar para o banco sob duas formas: ou prestação de serviços ou com contrato a termo incerto. Findo os prazos dos contratos há uma triagem, pelas informações dos locais onde estiveram a trabalhar. Se forem bons profissionais, passamos o contrato a permanente (para o quadro). Se não forem considerados interessantes, acaba-se com os contratos. Por vezes, renova-se os contratos mas, o mais comum é a situação descrita anteriormente. Mas, também esta situação está a mudar porque vamos limitar ao máximo esses contratos a termo (o trabalho precário) embora no banco este tipo de contrato fosse entendido como um prolongamento do período de experiência para averiguar da qualidade das pessoas (obter mais garantias para a organização). Mas no fundo não deixava de ser trabalho precário.

A nova orientação é no sentido de diminuir ao máximo este tipo de contratos. Estes contratos representam uma percentagem já significativa (352 com contrato a termo e a trabalhar, durante o ano, terminaram contratos e foram-se embora outros tantos, ou seja, entre recrutamento, saídas, e passagens a contratos permanentes e outros que ficaram porque não acabaram o contrato a termo, são o dobro – centenas de indivíduos –, mais os trabalhadores temporários, que esses não são temporários (pelo menos em termos jurídicos não são considerados como tal). Estes temporários são umas centenas, mais os prestadores de serviços. Se reunidos todos, constituem uma parte significativa. O BES faz um balanço Social para consumo interno (feito à medida das necessidades da gestão – compreensão de determinadas matérias e de propaganda interna relativa ao quadro

permanente e fazem no texto menção aos contratados a termo e aqueles que estão no exterior – e temos ainda outra classificação que não aparece em lado algum que são os prestadores de serviços e os temporários) e outro externo, sendo este último o obrigado por lei. Mas, segundo o Dr. Amaro o Balanço social legal não contém todos os empregados porque as exigências deste balanço fazem um enquadramento diferente. Por exemplo não considera os empregados ausentes por mais de 30 dias (exclui logo os doentes), os requisitados para serviços (sindicalistas, cargos públicos, licença sem vencimento, etc).

#### PERGUNTAR SOBRE OS TRABALHADORES TEMPORÁRIOS

Embora careça de maior exactidão, o Dr. Amaro afirma que se tratam de indivíduos que vêm fazer face a projectos que se iniciam mas que não se sabe até onde irão dar, bem como para acréscimo de trabalho (situação típica).

O BES tem dois grandes tipos de organizações departamentais: a rede de balcões (os departamentos ligados à rede) – temos agora uma especialização desta rede que são os departamentos de empresas (criaram-se centros de empresas); e os outros departamentos centrais, onde se localiza o departamento pessoal, análise de mercados, financeiro, contabilidade, parte bancária exterior, o marketing. No exterior do BES temos as demais actividades, algumas derivadas da especialização do banco foram colocadas fora da organização e outras que nunca fizeram parte do banco. O BES é universal por um lado e por outro lado especializado. O banco já não conseguia viver sozinho, sem o apoio do grupo que lidera.

Fala-se do organigrama do BES- ver apontamentos nas folhas de rascunho.

O departamento de marketing é responsável pelo desenvolvimento de produtos e serviços financeiros do banco. Define o que quer mas as grandes campanhas publicitárias são realizadas fora do banco.

#### QUESTÃO DA CLASSIFICAÇÃO DO PESSOAL

Esquecendo a parte comercial, do conjunto de nossos colaboradores, temos cinco grupos de grandes funções:

- Quadros directivos: alta direcção, todo o quadro directivo, isto é, todos os directores pois têm uma capacidade e autonomia de decisão. De facto, considera que aqueles que mandam têm de decidir e para decidir têm de ter esta capacidade e, na prática têm-na.

O gerente de balcão tem dupla função não só gerir um grupo de trabalho e objectivos comerciais como lida com o cliente. Existe uma autonomia de decisão dentro de determinados limites. Ele gere as pessoas, atribui tarefas consoante os objectivos que tem de atingir que foram definidos pelo banco. Tem que ter, nomeadamente, competências ao nível da gestão de recursos humanos. O colaborador directo do gerente também tem semelhanças com o gerente que é o coordenador comercial também tem funções semelhantes ao gerente, é um substituto dele, no sentido de libertar o gerente para contactos mais de alto nível com os clientes dentro da sua área geográfica, o coordenador faz o papel do gerente dentro do balcão. Ele coordena a equipa de vendas (gestor de pequenas empresas, os gestores de particulares, os caixas – ele coordena todas as pessoas que lidam directamente com o público) – *front-office*. Nos balcões relativamente pequenos, as funções misturam-se um pouco. Quem faz actividade comercial no fim do dia também faz papel de apoio; nos balcões maiores, existe o chefe administrativo, que é responsável sobretudo pelo *back-office* e pela administração (no sentido de registos e controlos).

- Funções de enquadramento – chefias em geral, enquadram grupos mais pequenos. O Dr. Amaro colocaria, na rede comercial, não só o gerente do balcão e os coordenadores comerciais e/ou administrativos e nos departamentos de apoio os chefes de serviço, de secção, embora estes tenham mais uma capacidade manual

**ESTES DOIS GRUPOS, SEGUNDO O DR. AMARO, TÊM PODER DE DECISÃO, UMA AUTONOMIA, UM PODER DELEGADO**

- Técnicos ou funções especializadas no sentido de ser qualificada – estão espalhados por várias áreas. Nos balcões seriam os gestores de pequenas empresas e de particulares ou os analistas de contas ou os gerentes de empresas. Eles são técnicos não gerem pessoas nem são chefias, eles gerem coisas fazem análises. São pessoas qualificadas com predominância para a capacidade intelectual. Pois o técnico é aquele a quem se dão determinados problemas para

resolver ou enquadrar a sua solução, para abrir pistas para a sua solução e correspondente decisão. O que não quer dizer que alguns técnicos não tenham mais predominância do aspecto manual.

- Administrativos – capacidade manual; caixas e todas as pessoas que trabalham no apoio, na papelada, ou seja, no back-office do balcão, e até mesmo estes estão a desaparecer porque a sua função tem vindo a ser desempenhada centralmente. Nos serviços centrais têm muitos empregados administrativos ex: recolha de dados, escrever cartas, criar arquivos, etc. No entanto, este grupo tem vindo a diminuir de dimensão e, na opinião do Dr. Amaro, a causa principal do desaparecimentos destes administrativos tem a ver com nova atitude do banco em relação ao negócio, isto é, o banco estar mais voltado para o negócio que pressupõe estar virada para o cliente, por forma a tornar mais rentável a actividade do banco. E isso fez com que houvesse um esforço enorme na diminuição dos apoios. Ou seja, é um pouco aquela ideia que os apoios justificam-se mas quanto menos apoio houver sem prejuízo das operações comerciais, os custos são menores e, por isso, o negócio é mais rentável.

- Auxiliares

#### Contrato colectivo de trabalho

Este contrato regulamenta os salários. Os vencimentos que as pessoas auferem começam por ser estruturados e escalonados a partir de um conjunto de níveis (18, de base). E o contrato estabelece para determinados grupos específicos ou para determinadas funções específicas e outras de enquadramento e de chefias, estabelece níveis mínimos.

#### RECRUTAMENTO

A multipessoal faz o recrutamento da maior parte do pessoal. Há necessidades para desenvolver um determinado projecto ou para substituir alguém que se vai reformar. Normalmente as direcções regionais propõem um nome. Para determinado tipo de técnicos e directores não se recorre a esta empresa pois o tipo de pessoas que o banco necessita não recorre a este tipo de empresas de emprego.

Se são técnicos de elevada qualificação normalmente resultam de contactos da própria direcção – convite. À medida que descemos na hierarquia, mais nos aproximámos dos serviços da Multipessoal. Mas é comum uma actividade de “caça-cabeças” não organizada em que se entra em contacto com determinadas pessoas cujos nomes foram indicados pelos directores regionais ou directores centrais (conhecem da concorrência ou de empresa que envolve uma actividade financeira e que interessa ao banco – o departamento de pessoal entra em contacto com essas pessoas, perguntando-lhes se estão interessadas em vir trabalhar para o banco). Mas este procedimento aplica-se apenas a uma meia dúzia de casos, o grosso é através da Multipessoal (desde 1997).

**Questão: qual o tempo médio de duração entre o momento de pedido de uma determinada pessoa para o preenchimento da vaga e o correspondente preenchimento?**

Todos os anos o banco precisa de pessoas para proceder à recolha dos boletins de avaliação de desempenho.

Ver o restante da entrevista nos rascunhos acompanhada do guião da entrevista.

## **ENTREVISTA COM A DRA. NAIR DOMINGUES, UMA TÉCNICA DO DEPARTAMENTO DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DA EMPRESA-CASO B**

O departamento de formação é constituído por formadores, responsáveis pela formação no banco?

As pessoas que trabalham neste departamento são responsáveis pela formação no sentido de identificarem, programarem, fazerem levantamento de necessidades, de ajudarem à implementação, de apoiarem do ponto de vista metodológico, dar formação e avaliar. No sentido de dar formação especificamente, não somos os únicos. Somos uma pequena parte, pois nós temos muitos formadores internos. Parte deles são preparados por nós, no sentido de que damos cursos de formação de formadores também, até que 99% das pessoas que dão formação no banco têm preparação pedagógica também além de terem formação nas ciências sociais. Preparamo-los nesse sentido. Outros têm preparação deles próprios, fizeram carreira no Instituto de Formação Bancária, ou outra. Nós somos o centro de competências da formação.

**Quantas pessoas trabalham neste departamento? Técnicos e Administrativos?**

Já trabalharam 20, agora são 18 pessoas. 1 secretária, 3 directores (três pessoas com cargo de direcção) e os restantes são técnicos. As pessoas têm-se mantido, a estrutura do departamento é que já se alterou várias vezes: fez parte do departamento de pessoal, depois fez parte do departamento de atendimento e qualidade e agora está autónomo.

**No balanço social fala-se em formação interna e externa. Em que consistem?**

Formação externa é dada pelo Instituto de Formação bancária, é no estrangeiro e outros que é formação específica de outros tipos como sejam que são cursos técnicos de informática, análise de risco. Formação externa significa fora da organização. A formação interna significa que é dada por formadores nossos, da organização. Se a acção de formação for programada pelo departamento e o formador for externo também é considerado uma formação interna pois os formandos só são pessoal do banco.

## **Entrada na organização. Têm formação inicial?**

O recrutamento é partilhada pelo departamento de pessoal e pela Multipessoal, tem a ver com o tipo de empregados (certos técnicos), embora a tendência seja que a Multipessoal seja responsável pelo grosso das entradas na organização.

A entrada do indivíduo na organização divide-se em duas áreas:

- aquele que vem fazer carreira bancárias puras (trabalhar num balcão - no retalho bancário), têm 2/3 meses de formação tanto qualitativo como comportamental, mas principalmente técnica bancária e sistemas de informação específicos que o banco tem. É dada na organização. É mais função de caixa. Tem formação técnica e tudo o que tem a ver com atendimento ao cliente: produtos, estratégia de venda, etc., embora sejam mais administrativos, são eles os primeiros a estabelecerem contacto com o cliente.

Estes têm uma formação mais extensa, teórica, detalhada e mais específica.

- Todos os restantes colaboradores, nomeadamente, os do *private* e das empresas estão cerca de 1 mês, depende dos departamentos onde vão, digamos que nem todos os colaboradores que entram vão aos departamentos todos, e estão lá mais ou menos tempo. Este facto tem a ver um bocadinho com o âmbito e natureza da função que vão desempenhar e o sector de actividade em que ela se desenvolve, mas vão para a maior parte dos departamentos do banco que são muitos (cerca de trinta e tais). No máximo está-se 3 dias em cada departamento. O departamento de marketing é onde as pessoas normalmente passam mais tempo, pois tem a ver com o que o banco faz, os produtos que tem, onde ganha dinheiro, que segmentos abarca, etc. Se for uma pessoa que vai para a área de informática fica numa empresa de outsourcing do grupo da área informática mais tempo do que os outros embora depois volte para lá no final. Neste normalmente ficam meio dia. Varia consoante os departamentos. O tempo de permanência em cada departamento varia consoante o tipo de função que vai desempenhar.

Estes têm uma formação mais de conhecimento e não de aprendizagem.

Todos os indivíduos recebem esta formação já estão com contrato de trabalho e são remunerados mas a Dra Nair desconhece se há qualquer alteração do respectivo valor, isto é, se durante a formação recebem menos.

### **Como se conhece se a formação inicial atingiu os seus objectivos?**

Por um lado avaliamos, pelo outro não. Por um lado teve exame de conhecimento, aliás como toda a formação que fazemos aqui dentro tem exame de conhecimentos. Em termos de avaliar comportamental temos a pessoa que o acompanha que faz considerações acerca de se o indivíduo aplica as atitudes e os comportamentos que lhe foi transmitido. No entanto a componente técnica é muito mais fácil de avaliar e todos os cursos que são feitos são avaliados com exame no final ou testes por módulos. A outra avaliação comportamental é mais difícil, é ver se a pessoa está interessada, motivada.

Findo o tempo de formação, considera-se que as pessoas estão aptas trabalhar a 100%, ou existe uma perda de produtividade?

Ainda não se alcança a produtividade desejada. Não é possível medir isso pois não resulta da preparação que tem mas varia de pessoa para pessoa.

Do ponto de vista dos primeiros, os mais administrativos, que vão para os balcões, pode ser provavelmente medido, ou a nossa expectativa traduz-se um bocadinho no tipo de contrato que fazemos com ele, mas varia de caso para caso. A dra Nair fala mais de avaliação de desempenho e conseqüente renovação ou não do contrato de trabalho.

### **São impostas outras obrigações além das previstas na lei aos colaboradores?**

Não à entrada. Sei de casos em que a pessoa vai fazer um curso de pós-graduação e o banco paga e existe um certo compromisso escrito entre as partes, mas não sei se é prática deste banco. Sei que a exigência varia também do tipo de curso que vai fazer, se é mestrado ou doutoramento, etc.. O banco paga mas espera de troca que fique no banco por menos x tempo. Sei que existe essa prática na maior parte dos bancos mas não sei se é prática no BES. Serve de garantia para o banco uma vez que este tipo de cursos envolve quantias monetárias de alguma monta.

Dar formação aos indivíduos é condicionada pelo tipo de contrato de trabalho que tem?

Dra Nair diz que regra geral o primeiro tipo de colaborador tem contrato a termo e têm formação, e o segundo tipo entram com contrato permanente.

Para resolver o absentismo, o BES recorre muitas vezes aos chamados estágios de aproximação à vida activa. Estas pessoas recebem formação?

Não, estas pessoas vão para o serviço onde são necessários aprender o ofício.

### **Preenchimento da vaga através de promoções. Há formação?**

Há, igual à entrada. Por ex: se for uma pessoa que é comercial e passou a um cargo de direcção, tem de fazer o mesmo circuito pelos departamentos que não conhecia na função anterior e que são necessários para o desempenho da futura função. O circuito é desenhado consoante o seu percurso daí que a duração será menor. Continua a ser remunerado. Existe um período de experiência para ver se a pessoa é apta. São raros os casos que a pessoa volta para trás. Durante a formação só está enquadrado na formação. Existe um período de tempo entre o fazer a formação e ser nomeado como director.

### **Como são detectadas as necessidades de formação?**

De várias maneiras. E não são mecanismos estandardizados, fixos, estanques. Tem muito a ver com a fase de instabilidade do sector e do banco, também, pois a banca desde há cinco seis anos para cá está menos estável, isto é, não se trata de uma instabilidade perigosa, nem marcada, nem arriscada. Trata-se de uma instabilidade obrigatória. Tem a ver com as compras, as vendas, com o Euro, com a globalização e tudo mais. Todos os bancos tiveram de mudar muita coisa em muito pouco tempo. E só daí já é motivo para que haja n necessidades de formação: quase todos os dias, e estou obviamente a caricaturar, surge a necessidade de implementar um novo sistema, uma nova metodologia, um novo software, etc, e só aí levanta n necessidades de formação pois as pessoas não sabem trabalhar com esses modelos, com o software e têm de saber.

Depois vêm necessidades que têm a ver com orientações estratégicas. A gestão define a estratégia e o departamento de formação desmembra isso. E se calhar, se estivéssemos em velocidade cruzeiro, numa fase relativamente pacífica, de crescimento gradual seria por aqui que as coisas naturalmente começariam. Todos os anos o banco definiria as suas orientações estratégicas, depois se instrumentalizava em orientações sectoriais,

departamentais e depois funcionais. Isto seria o que gostaríamos que acontecesse mas depois nunca são assim, devido às implicações da envolvente externa, devido à necessidade do banco ser uma sociedade constante estar sempre a inovar, a criar e a vender mais que os outros. Se não, não se mantém na linha da frente. Aliás, o que hoje em dia se diz, e é verdade, é que todos os bancos vendem a mesma coisa e ao mesmo preço. É muito difícil criar e inovar: O que eu penso hoje, o outro ou pensa amanhã ou pensa no dia anterior. É fácil a imitação pois tudo corre, e se corre dentro do banco, na banca também não há nada que seja segredo.

Depois há um levantamento de necessidades que advém do facto de nós sermos o centro de competências dessa área e porque conhecemos a realização que temos cá dentro, analisamos o desenvolvimento ou a actividade dos vários departamentos e conseguimos antecipadamente detectar algum tipo de necessidades pela mudança. Não é algo concretizável ou tenha uma metodologia, tem a ver mais com o senso comum. Tem a ver com a nossa perspectiva, a nossa sensibilidade. Quando sabemos que um departamento vai implementar um projecto de mudança de layout ou quando vão criar centros de empresas, que dantes não havia, nós já estamos a “ver o filme”, como se costuma dizer, já sabemos o que vem a seguir. Muitas vezes as coisas correm assim. Nós temos projectos, que não são nossos, projectos do banco, que desencadeiam necessidades de formação e depois temos necessidades de formação por causa da mudança de aplicativo que mais tarde, ou no decorrer, vão implicar mudanças de outro tipo, mudanças organizativas.

Por isso, existem muitas maneiras de lá chegar.

Ainda há uma outra maneira simples, que é mais fácil embora mais ou menos fiável, que é fazer o levantamento de necessidades de formação, do ponto de vista documental, envia-lo a um determinado segmento ou departamento e eles responderem quais são as suas necessidades. Perguntar do tipo já teve não teve, faz sentido/não faz sentido.

Há registo de erros que ocorrem no executar do trabalho nos diferentes departamentos e se tente colmatar esses erros?

Não há registo mas há a noção, sensibilidade para isso. Vou-lhe dar um exemplo do programa que está a ser desenhado e que provavelmente adveio daí. Num dos segmentos comerciais do banco, a certa altura, nós fomos chamados pela direcção para

nos dizer o seguinte: nós temos uma função que os titulares desta função estão com lacunas no conjunto de temáticas. E que advêm de n indicações:

- ou porque não têm tempo para se especializarem nela e porque utilizam pouco esse tipo de equipamentos ou metodologias não estão expeditos a fazê-lo, demoram o dobro do tempo, etc.
- ou porque são novos no banco e não têm prática
- ou porque são novos na função e não têm prática

por um conjunto de razões, não têm um nível de competência ideal das temáticas que deveriam ter, por isso nós queremos que vocês dêem um programa, neste caso vai ser multi-disciplinar para todas as pessoas que desempenham esta função no nosso banco.

### **Mas não há o registo de erros que custem dinheiro ao banco?**

Não há a contabilização disso. Não está registado em lado algum, não é contado no sentido de saber quantas pessoas não fazem isto bem. É uma coisa de senso comum e, ou é a própria pessoa que sabe que não faz bem, ou a sua chefia que vê que não faz bem, ou é o negócio que não cresce tão bem e tem a ver com isso. Ex: ele não faz uma proposta de crédito bem porque não conhece a operação x ou não conhece ...

Mas isso significa que a operação tem de ser repetida novamente!...

Sim, mas isso não está registado em lado algum.

Quando se detecta num segmento, provavelmente houve muita gente ao mesmo tempo ao longo de um período curto que deu conta à direcção ou foi a direcção que permitiu analisar que havia muitas pessoas naquela função com muitas lacunas num conjunto de temáticas comuns. No caso em exemplo, havia 150 pessoas que consecutivamente faziam erros ou tinham problemas no desenvolvimento da sua função por não saberem A, B e C. Há maneira de saber os erros mas não há registo.

### **Por exemplo, Quanto tempo se perde com os erros?**

Tem a ver com métricas, é possível fazer mas não é da nossa competência.

## **Quanto tempo se perde a resolver os erros?**

Nós temos vários projectos em curso no banco que provavelmente fazem isso, tem a ver com a área de organização e métodos. Nós temos uma divisão do banco como custo de trabalho além da divisão da função. E esse custo de trabalho está muito bem definido em termos de o que é que ele faz, quanto tempo demora a fazer x. Se compararmos o que ele fez e o tempo que ele demora, podemos ver os erros que são os desvios, vemos se está a fazer mal ou bem.

## **Mas pode haver dias que a pessoa não se sinta bem e possa ser menos produtivo**

E tem a ver com outras coisas que temos em preparação mas ainda não houve condições para implementar que tem a ver em juntar a questão do posto de trabalho (aquilo é suposto fazer) com a questão de desempenho que nós chamamos (que é o que ele precisa de saber, que atitudes e componentes precisa de ter para desempenhar a função).

A questão do posto de trabalho está já feito - registado. Os perfis de desempenho estão a caminho e, depois falta o resto.

## **Seria bom que já estivesse feito?**

Acho que se estivesse feito estaríamos a recuar dois séculos. Pois estamos a ser muito sistemáticos. Eu entendo a necessidade disso, tem a ver com o perder ou não dinheiro.

## **O que eu queria analisar era a eficiência do capital humano**

Para isso vê-se através das avaliações de desempenho e da consecução ou não dos objectivos específicos que são definidos para cada uma das pessoas no banco. É uma maneira. Quem o faz é o departamento de pessoal que faz avaliações de desempenho semestrais.

E a partir daí fazem análise de avaliação de desempenho da organização e vêem o que está bem ou mal, ou ao nível departamental ou só em termos individuais?

Não sei bem pois não somos nós que gerimos o processo.

(a Dr. Nair faz uma breve descrição do teste de avaliação de desempenho) diz que tem dois outputs, em termos dos resultados da formação (pelo próprio e pela chefia, e pelo desvio entre o que era esperado e o que fez) e outro em termos de gestão de carreiras e quadros (classificação do potencial).

**os resultados da formação são avaliados como quando o indivíduo entra na organização?**

Sim, os testes para a avaliação de ordem técnica e para avaliação de índole mais comportamental pelo acompanhamento da chefia mas também pelo seguimento dada à formação. É dada a formação e depois não é deixada, nunca mais se pensa nisso, se aprendeste senão, paciência. Nós sabemos que aquilo que tem a ver com a formação comportamental não há nada que no dia seguinte passe a fazer diferente.

**Podemos então falar de um período de realização dos benefícios?**

Sim, mas este período não é igual para todos os níveis de formação comportamental. Está entre os 3 e seis meses os processos de acompanhamento, ou são 3 meses depois ou seis meses depois da formação começa a haver os benefícios. Depois de seis em seis meses obtém-se outra avaliação.

Já aconteceu os resultados da formação comportamental não aparecerem e ser necessário repetir?

Sim até porque pode ter acontecido algo simples que é que nos tenhamos enganado e o problema não seja de ordem comportamental. E pode acontecer.

**Conteúdo de formação**

A maior parte da formação que damos nem é de índole comportamental.

A formação de ordem comportamental é importante para todos, mas diferente, com graus de exigência diferente e com tipos de propriedades diferente. Pode ser mais fulcral para uns que outros.

**Como é dada a formação?**

Existem 3 ou 4 metodologias seguidas por nós, tem a ver com as possibilidades do tema se executar ou não, com as necessidades e disponibilidades das pessoas que vão tê-la, tem a ver com os meios.

**A formação é obrigatória para os funcionários, no sentido que o banco impõe?**

Não existe essa obrigatoriedade, não existe nada do ponto de vista regulamentar. No entanto posso dizer-lhe que quando as pessoas são convocadas para uma dada formação,

elas vão, a não ser por motivos de força maior. Existe esta cultura no seio da empresa. No entanto se a pessoa não fosse, tentava-se perceber o porquê e mostrar-lhe a necessidade de fazer a formação, a importância de irem.

### **Eu falo assim dada a idade dos colaboradores**

Mas pode-se compensar o facto de não haver tanta apetência para aprender ao reduzir o número de horas de formação. Existem programas em curso de requalificação de trabalhadores, e aí estamos a requalificar de facto pessoas de idade mais velha, com mais anos de banca e que por causa de mudanças dos processos de trabalho infelizmente, para elas se calhar, deixam de ser precisas na função que desempenharam durante n tempo mas, como têm capacidade e têm vontade e motivação nós preparámo-las para estes tempos. E fazem.

### **Tipos de formação**

A forma mais simples é dar formação em sala de aula, presencial e teórica. É para despejar. É cada vez mais raro, pois ao fim de 1 hora, 50 minutos, a pessoa já não ouve mais nada, regra geral é em horário de trabalho mas há também ao fim de semana e pós laboral.

### **Há esse registo ? e posso pedi-las?**

Sim, acho eu que lhe podemos dar uma ideia. Se nos disser o que quer e colocar as variáveis pretendidas pode ser que seja possível aceder.

A maior parte das acções de formação é um misto de vários tipos.

A formação presencial em sala de aula mas que é teórica-prática: tem uma parte teórica e outra prática onde as pessoas põem em prática os conhecimentos, fazem dinâmicas de grupo, simulações, etc.

Formação só prática: para por em prática, para reciclar conhecimentos que as pessoas já têm mas que não têm posto em prática mas não vamos voltar a debitar os conhecimentos que elas já sabem, mas é tudo uma questão de praticarem, iniciarem a experiência que depois vem tudo ao de cima.

Formação em videoconferência: tem a ver com a expansão geográfica do banco, quer em termos nacionais como internacionais. Implica que os centros para onde estamos a emitir estejam equipados tecnologicamente para a receber também, embora haja redução de custos, pois existe um formador que simultaneamente dá formação a um

grupo mais alargado de pessoas. Para não falar da redução de despesas (poupança) com as deslocações (estadias, ajudas de custo, etc) dos formandos e formadores.

**No relatório quando aparece o montante de formação interna, o que inclui?**

Deslocações, estadias, ajudas de custo, dos formadores internos e externos, daí que se poupa nisso tudo. O feedback deste tipo de formação tem sido muito positiva, dizem que só ganham podem perder apenas o contacto pessoal.

Depois temos a auto-formação ou formação assistida: que tem a ver com coisas que se calhar não é um processo dinamizado por nós mas nós fazemos por dinamizar mas, depois é responsabilidade do departamento que é, em casos pontuais, acho que acontece muito no banco mas nós nem sabemos. É uma questão de cultura, que eu acho que se deve fazer cada vez mais ou então sempre se fez, que é a pessoa ter formação com outra pessoa mais experiente na função que tem no local de trabalho. Uma hora definida pelo departamento. Este processo não é de nossa iniciativa porque nem todas as pessoas necessitam de formação assim falam connosco, mas já houve pessoas que nos solicitaram este tipo de formação, embora podiam não estar a pensar nisso mas quando chegamos lá, e “Ah! esta pessoa está aqui há pouco tempo e não sabe a, b, c, como é que eu faço, como vou mandar, ..., nós apresentamos várias alternativas, falamos com a pessoa, vemos as lacunas, o que precisava de saber, se era muito ou pouco, se era complicado e uma das alternativas que apresentamos foi a formação assistida com outro colaborador experiente e foi isso que eles fizeram e não poderia ter sido melhor porque a pessoa conhece a produção, os problemas, etc.

Formação *outdoor*, temos muito e não recorremos a entidades externas. Nós desenvolvemos programas *outdoor* concretamente, fora da organização e na rua.

**Na rua? Quer dizer fora da organização?**

Na rua, rua. Aquelas actividades ao ar livre, fazer percursos, caminhadas, percursos nocturnos, orientação.

**Fora do horário de trabalho?**

Não, nem todas. O que normalmente se faz é ao fim-de-semana: sexta, sábado e domingo ou então quinta, sexta, sábado e domingo. Daí que quinta e sexta são dias de trabalho.

### **E resulta este tipo de formação? Como avaliam?**

Essas coisas fazem parte de um banco e as pessoas que fizeram este tipo de formação há 10 anos por qualquer motivo nunca mais se esqueceram de n coisas que aprenderam lá. E isto é considerado formação interna. Nós temos um sítio nosso para o fazer, nós do grupo BES, temos esse lugar.

### **Mas o banco custeia essas viagens ou é perto do banco?**

Não, não é perto daqui mas se calhar é perto de quem está do outro lado, é nas Termas de Monfortinho. O banco custeia as deslocações e ajudas de custos.

Mas este tipo de formação tem impacto e aqui os próprios conhecimentos teóricos se transmitem porque são formações mistas em termos de objectivos técnicos, questões técnicas bem como comportamentais, há uma conjugação dos dois. Os próprios exercícios que fazem não é só a questão de estar a jogar, estar num jogo está-se a aprender e está-se a aprender ferramentas e técnicas que depois se põe em prática e que tudo trabalhado se aplica nas vendas e tudo o mais. Mas mesmo aquilo que se pode pensar que tem menos impacto do ponto de vista de se tirar ilações técnicas ou coisas para se por em prática logo, como os percursos de orientação nocturna, parece que nada tem a ver com nada mas depois, de acordo com o rumo, como fazemos após cada actividade, voltamos à sala e tiramos ilações: aqui, porque fez assim?, porque é que disse assim, você ajudou ou não, e assim consegue ligar uma coisa que parece não ter nada a ver com a outra mas depois tem, o que é que isto tem a ver com o que eu faço no dia a dia. Tem. Eles vêem o que tem e nunca mais se esquecem. Um exemplo do programa que faz isso tudo, tem essas metodologia todas juntas. Nós temos uma acção que se chama Plano de Preparação de Futuros Quadros Comerciais, tem a ver com a identificação e não identificação cada vez mais medível, pois queremos critérios mais objectivos para identificar essas pessoas na área comercial, pessoas que estão nos balcões, e que passam um conjunto de critérios definidos por nós em conjunto com os departamentos comerciais para identificar potencial para funções de coordenação dos balcões. Sejam elas de coordenação ou de gerente de balcão. E identificado esse potencial, e sem obviamente dar garantias que passando por essa preparação vão ser nomeados para a função, que não é assim, tem a ver com a necessidade do cargo ou a existência dela. Eles passam por um curso que tem n módulos em 6 semanas, e que reúne a participação de, portanto, os módulos são dados por cerca de 12 empresas associadas do banco, ou seja, a formação não é dada apenas por funcionários do BES

mas também tem empregados de outras empresas, da correctora, da leasing, do crédito, eles têm preparação teórica toda, têm uma semana inteira em Monfortinho com essa formação mista, têm uma parte de quase alta formação em que eles têm de fazer um relatório, têm de fazer um diagnóstico de balcão e depois fazem um estágio, o estágio é o alvo da metodologia, nós também fazemos estágios interno. No fim é-lhes feito um diagnóstico de competências, um diagnóstico de perfil e o relatório é feito por nós (Dep. Formação e desenvolvimento de competências) em termos de dizer sim, ele provou ter esse potencial indicado no início, não ter, ou estar no meio termo, nós temos uma graduação. Fazemos uma identificação quantitativa e depois fazemos uma apreciação qualitativa, um comentário.

### **Vocês têm formação em psicologia?**

A maior parte. A nossa equipa tem uma formação muito heterogénea, por isso acho que é bom, desde direito, economia, sociologia, psicologia, gestão.

Mas o que lhe posso dizer é que a maior parte dessas pessoas (que fizeram a formação) foram de facto, quer dizer, está é talvez a parte menos importante, não só foram nomeadas para cargos de direcção ou de coordenação de balcões como estão a desempenhar bem a função, que é o mais importante. Essa pessoa que lhe falei há uns minutos que estava numa função comercial e foi nomeado director, é um deles, foi preso pelo banco mas esse, quer dizer acabou o curso foi nomeado gerente, e agora é director regional.

Falta uma, já implementamos uma acção nessa área e estamos a caminho de implementar n, nomeadamente por uma parceria com uma entidade externa que é o Win learn , que está em franca expansão que é formação vídeo, via computador, auto-formação via Internet.

### **O banco apoia de algum modo quem anda a fazer formação por conta própria? Quem anda a estudar e o quê?**

Tem de perguntar ao departamento de pessoal.

Daí que cada vez mais se faz formação recorrendo a esta metodologia. Nós fizemos um curso sobre a Internet que teve bastante impacto. O curso passa por um mostrador do tipo ajuda que mostra como se faz e a pessoa não pode fugir do circuito estabelecido para aprender e, no fim, há um teste, se ele seguiu com atenção e valorizou o que teve a

ver antes vai responder certo às questões. E depois no fim da formação sabe se passou ou não.

No curso dado em 2000, houve gente que não completou o curso e as razões que a Dra Nair aponta são a distração, a brincadeira com que fizeram. Perguntando-lhe se houve penalização para os que não concluíram com o sucesso ela diz que não. Pode haver necessidade de dinamizar mais o curso. Sabe que há entidades que atribuem benefícios como prémios para os que concluem com sucesso, que apresentam sugestões, etc.

**Há barreiras para a formação dada no banco? Há preocupação de estar a formar alguém que se pode ir embora para outro banco? E haver esta transferência de algo que vocês construíram e ele vai levar com ele**

Isso é uma preocupação nossa mas nós não deixamos dar a formação. Isso tem a ver com o que disse acerca dos temporários (para a Dra Nair são os contratados a termo), é assim, trata-se de um risco. Nós não sabemos se eles vão ficar ou não, e obviamente estando com esse vínculo, teoricamente, se receberem outra proposta melhor vão-se embora. Mas damos essa formação na mesma, corremos esse risco. E obviamente há um conjunto de pessoas (1 ou 2, o que for não sei dizer) deve estar contabilizado algures, que fazem o curso e vão se embora na mesma, e levam o know-how para fora. Obviamente que parte desse know-how eles não podem utilizar lá fora pois tem a ver com sistemas desenvolvidos aqui.

A grande maior parte da formação que damos é específica do banco, mesmo em termos comportamentais embora me possa dizer que pode levar para qualquer outra parte, e pode. Obviamente que tento transmitir ... cerca de 80 a 90% da formação é específica.

Em termos de formação anual, geral, mais de 70% diz respeito a conhecimentos especificamente relativos ao BES. Estou a falar dos planos de acção em curso. Se eu juntar a frequência dos cursos de técnica bancária, dos cursos pagos pelo banco, dos estudantes trabalhadores., etc.

Por que é que se calhar não me preocupo tanto com esta questão, porque é hábito neste banco, e foi uma coisa, eu já trabalhei noutros bancos e, por isso posso falar, eu não conheço outro banco em que as pessoas tenham um apego tão grande à camisola. Regra geral as pessoas não saem. Às tantas, vão a outros lados ver mas no fim não saem. É uma questão cultural, não facilmente explicável. Trata-se de um banco tradicional, uma figura carismática, não se vendeu, não se fundiu com nenhum banco. O BES é

praticamente um caso único, tirando a Caixa Geral de Depósitos, quase todos os outros bancos estão juntos com outros.

### **Formação apresentada no balanço social?**

Produtos – tem a ver com aquilo que o banco vende. Conhecer o produto e movimentário de venda e preço. Ex: crédito habitação; esta formação é mais para os comerciais

Gestão – a gestão tem a ver com a mudança, comunicação, tem a ver com estar no balcão; esta formação pode ser para qualquer um. É transversal.

Atendimento - área para balcão ou para atendimento telefónico. É transversal.

Informática – software geral

Básica- tem a ver com a formação de acolhimento, de entrada

Comercial – é tirando os produtos, tem a ver com técnicas de venda, negociação

Técnica bancária – tem a ver a ver com operações bancárias gerais, créditos documentários, transferências, contabilidade bancária

Sistemas de informação – nomes técnicos, sibba, sistemas com nomes estranhos e feitos cá dentro. Softwares próprios do banco.

Desenvolvimento e potencial humano – não sabe bem, pensa que terá a ver com reciclagem.

### **O departamento de marketing (já está junto) – a formação é diferente?**

Não é diferente de outras áreas semelhantes do banco, áreas técnicas. São, digamos, o departamento que mais formadores internos tem. Dão muita formação interna. Quem dá a formação de produtos são eles.

Posso estabelecer uma relação entre a formação dada pelo BES e a sua política de redução de pessoal?

Pode. Quando nós falamos de formação para os balcões estamos a pensar que tem x pessoas e não 3 mais x. As pessoas que ficam nos balcões tem de estar melhor preparadas para serem polivalentes. E existe essa preocupação.

A autonomia do departamento de formação dá-lhe mais visibilidade, tem mais “poder”.

As acções de formação têm em atenção a base educacional do pessoal do BES (nível de escolaridade)? Isto é, pode ocorrer a situação de a empresa estar a recrutar pessoal com menor qualificação (por ser mais barato) e apostar na formação que fornece pois é mais benéfico (mais barato?) para o BES?

Tem muito a ver com a função que vão desempenhar. O grau de exigência da função onde eles estão estará correspondente com o grau de habilitação. A quantidade de licenciados que há, o preço não será muito elevado, pois vê-se muitos licenciados a fazer trabalho administrativo.

Os recursos humanos existentes no banco caracterizam-se pela sua idade um pouco avançada. Foi iniciada um processo de rejuvenescimento das pessoas: como tem sido processado esta transferência de pessoas com elevado conhecimento para as recém integradas na organização? Em que medida a saída de pessoas com muitos anos de casa é vista como sendo uma perda da qualidade do capital humano da organização ou, pelo contrário, a saída de conhecimentos já obsoletos que não correspondem às necessidades actuais da organização?

Não é tanto perda de conhecimentos. Não são tanto os conhecimentos que são obsoletos é a forma de trabalhar, o ritmo de trabalho, a disponibilidade para com o trabalho. Não é criticável mas a pessoa acha que está numa fase de vida que acha que já não tem aquela capacidade para dar mais do que aquilo que dão. Mas o banco necessita de pessoas que dêem mais. E muitas vez, e aqui acontece muito, são as próprias pessoas que querem ir embora. Nós temos sempre pessoas a pedir reforma independentemente, muitas vezes por necessidade estratégica precisarmos de formar mais pessoas do que á partida teremos pessoas dispostas para tal.

Às vezes há perda de conhecimentos, nomeadamente depende do cargo e áreas e quanto mais alto for é mais complicado. Não há uma preocupação sistemática em transmitir os conhecimentos entre a pessoa que fica e a que sai e que acho que era fundamental haver para não ocorrer perda de conhecimento.

Regra geral, saída de pessoas com elevado desempenho e entrada de pessoas sem experiência. Como lidam com esta situação?

Isto está-nos relativamente facilitado por uma questão simples que é as transformações e a evolução da banca foram tão grandes, nomeadamente nos últimos dez anos, que de facto os conhecimentos das pessoas que têm 30 a 35 anos de profissão na banca, para

todas aquelas que não têm nada que sirva para por em prática mas a maior parte dos conhecimentos que têm nada tem a ver com o que a banca é hoje em dia, houve um corte muito grande, uma evolução brusca e o que hoje se faz na banca não tem praticamente nada a ver com o que se fazia há 20 e 15 anos atrás. Houve um corte radical pois em 3 a 5 anos que mudou quase tudo. E portanto, não são todos os conhecimentos dessas pessoas que são aproveitáveis, no bom sentido, mas apenas uma pequena parte. Estamos facilitado que o que é importante saber tem a ver com uma pequena parte dos conhecimentos que ela tem.

A passagem do conhecimento não está sistematizada, é caso a caso, do senso comum de cada pessoa. É algo que não é controlado transversalmente. É mais informal. Sabemos que acontece em alguns casos. Isto também não é competência nossa. Em termos de formação poderia ser mas não é pois não se faz formação de passagens.

### **Mas a formação poderia ser um veículo de transferência de conhecimentos?**

Não porque aí seria sempre formação assistida. Em alguns casos acontece, quando uma pessoa vai para uma função de uma pessoa que vai sair, o que acontece é que costumam trabalhar juntas durante algum tempo. E isso acontece, com certa regularidade mas só em certo tipo de funções, mais ao nível de quadros e direcções.

O meu período de estudo é de 1996 a 2000. em que medida houve tantas mudanças em termos como a formação é dada.

Em termos de conteúdo houve muitas alterações e no resto também. Houve de há um ano e meio para cá, tem a ver com a autonomização do departamento e a criação da área de competências, que se associou um conjunto de ferramentas e modos diferentes de fazer as coisas com a entrada porque o departamento fechou muito. Foi criado esta área de desenvolvimento de competências que fechou muito e pela troca de experiência das pessoas vindas de vários sítios com diferentes tipos de conhecimentos conseguimos dinamizar muito as coisas muito depressa. E em 2000, o banco ter possibilitado isso e ter aceite isso em termos da comissão executiva, ter aceite e ter dinamizado um bocadinho essa mudança, ter patrocinado essa mudança.

O departamento é constituído por gente jovem...

Jovem e a maior parte recentes no departamento e alguns no banco. Meio por meio.

**APÊNDICE IV: Sector Bancário Português  
Ajustado Ao Estudo Empírico  
(Período de 1996 a 2000)**

SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS AJUSTADO AO ESTUDO EMPÍRICO

Ano de 1996: Bancos que operam em Portugal alvo do estudo são 45 (dos quais 14 apresentam contas não consolidadas)

EMPRESAS*	Activo Líquido*	Resultado Líquido*	Rendibilidade do activo	DiffRHer	nº empregados*	Produtividade	Diff.Produt-Her
ABN	1.104.528	150	0,01%	-0,47%	75	14.727	11.156
BANIF	2.721.895	8.744	0,32%	-0,16%	954	2.853	-718
BARCLAYS	1.267.575	10.280	0,81%	0,33%	545	2.326	-1.245
BB	96.283	-2.698	-2,80%	-3,28%	36	2.675	-896
BBI	4.825.516	21.354	0,44%	-0,04%	3482	1.386	-2.185
BBV	1.069.592	5.736	0,54%	0,05%	572	1.870	-1.701
BCA	665.526	-5.262	-0,79%	-1,27%	569	1.170	-2.401
BCI	1.940.643	379	0,02%	-0,46%	1193	1.627	-1.944
BCP	27.273.576	116.060	0,43%	-0,06%	4260	6.402	2.832
BESCL	17.330.399	117.951	0,68%	0,20%	5457	3.176	-395
BESSI	477.998	6.469	1,35%	0,87%	96	4.979	1.408
BEX	491.091	-7.063	-1,44%	-1,92%	146	3.364	-207
BFB	5.674.619	40.817	0,72%	0,24%	2872	1.976	-1.595
BFE	8.479.050	104.034	1,23%	0,75%	1166	7.272	3.701
BIC	2.588.981	12.729	0,49%	0,01%	640	4.045	475
BII	2.537.649	10.290	0,41%	-0,08%	152	16.695	13.124
BNC	1.027.549	2.444	0,24%	-0,24%	315	3.262	-309
BNP	547.600	140	0,03%	-0,46%	129	4.245	674
BNU	6.973.269	8.914	0,13%	-0,35%	3313	2.105	-1.466
BPA	18.369.674	68.505	0,37%	-0,11%	4024	4.565	994
BPI	3.220.797	11.043	0,34%	-0,14%	275	11.712	8.141
BPN	95.006	1.052	1,11%	0,63%	47	2.021	-1.549
BPSM	26.272.079	59.686	0,23%	-0,25%	4798	5.476	1.905
BSN	1.104.329	9.542	0,86%	0,38%	74	14.923	11.353
BTA	17.531.574	77.713	0,44%	-0,04%	4002	4.381	810
BOT	129.842	1.576	1,21%	0,73%	17	7.638	4.067
CCCAM	4.858.905	25.598	0,53%	0,04%	3196	1.520	-2.050
CGD	36.547.765	248.451	0,68%	0,20%	10050	3.637	66
CHEMICAL	656.787	21.763	3,31%	2,83%	78	8.420	4.850
CISF	1.722.160	5.153	0,30%	-0,18%	130	13.247	9.677
CITI	685.214	3.337	0,49%	0,01%	58	11.814	8.243
CL	1.045.186	1.711	0,16%	-0,32%	361	2.895	-675
CPP	4.688.760	20.326	0,43%	-0,05%	2399	1.954	-1.616
CREDIBANCO	150.981	2.524	1,67%	1,19%	91	1.659	-1.912
DEUTISCHE BANK (DBI)	1.928.906	5.966	0,31%	-0,17%	90	21.432	17.862
EFISA	122.081	314	0,26%	-0,22%	153	798	-2.773
FINANTIA	825.870	11.976	1,45%	0,97%	62	13.320	9.750
FINBANCO	769.381	1.681	0,22%	-0,26%	373	2.063	-1.508
GENERALE	321.086	424	0,13%	-0,35%	36	8.919	5.348
ITAÚ	498.648	5.192	1,04%	0,56%	26	19.179	15.608
MELLO	5.692.212	2.509	0,04%	-0,44%	2985	1.907	-1.664
MELLO IMOB.	28.576	45	0,16%	-0,32%	39	733	-2.838
MELLO INV.	1.296.186	1.137	0,09%	-0,39%	158	8.204	4.633
MG	3.168.105	15.717	0,50%	0,01%	1784	1.776	-1.795
SABADELL	29.773	200	0,67%	0,19%	13	2.290	-1.280

Notas:

Valores apresentados em milhares de euros (ao valores apresentados no boletim aplicamos taxa de conversão oficial: 1€ = 200\$482)

a) Contas individuais (torna o valor de 1 no modelo)

\*Fonte: Boletim Informativo da Associação Portuguesa de Bancos (ano 10, nº 19, Junho de 1997)

Ano de 1997: Bancos que operam em Portugal alvo do estudo são 52 (dos quais 20 apresentam contas não consolidadas)

EMPRESAS*	Activo Líquido*	Resultado Líquido*	Rendibilidade do activo	DifRrHer	nº empregados*	Produtividade	Dif. Product-Her
ABN	2.216.109	3.751	0,17%	-0,45%	80	27.701	23.575
ALVES RIBEIRO	27.140	20	0,07%	-0,55%	18	1.508	-2.619
BANIF	3.240.550	14.505	0,45%	-0,17%	1035	3.131	-995
BARCLAYS	1.283.013	4.878	0,38%	-0,24%	487	2.635	-1.492
BB	102.433	-15.208	-14,85%	-15,47%	30	3.414	-712
BBI	4.850.086	20.595	0,42%	-0,20%	3065	1.582	-2.544
BBV	1.238.311	2.669	0,22%	-0,41%	643	1.926	-2.201
BCA	712.094	2.399	0,34%	-0,29%	541	1.316	-2.810
BCI	2.578.092	1.676	0,07%	-0,56%	1342	1.921	-2.205
BCP	29.465.977	180.241	0,61%	-0,01%	4366	6.718	2.592
BESCL	21.114.803	150.173	0,71%	0,09%	5133	4.114	-13
BESSI	590.018	10.470	1,77%	1,15%	110	5.384	1.237
BEX	497.351	-1.636	-0,33%	-0,95%	144	3.454	-673
BFB	8.125.857	20.326	0,25%	-0,37%	2777	2.926	-1.200
BFE	13.429.615	55.232	0,41%	-0,21%	945	14.211	10.085
BIC	3.152.213	24.127	0,77%	0,14%	746	4.225	99
BII	3.377.006	21.608	0,64%	0,02%	255	13.243	9.117
BNC	1.305.783	4.100	0,31%	-0,31%	419	3.116	-1.010
BNP	524.671	1.037	0,20%	-0,42%	123	4.266	139
BNU	7.457.083	16.066	0,22%	-0,41%	3225	2.312	-1.814
BOSTON	375.021	27.294	7,28%	6,66%	2	187.511	183.384
BOT	131.079	594	0,45%	-0,17%	17	7.711	3.584
BPA	19.550.164	78.092	0,40%	-0,22%	3665	5.334	1.208
BPI	3.605.456	42.991	1,19%	0,57%	297	12.140	8.013
BPN	104.882	1.970	1,88%	1,26%	52	2.017	-2.109
BPP	213.281	2.125	1,00%	0,37%	49	4.353	226
BPSM	26.672.320	65.981	0,25%	-0,37%	4498	5.930	1.803
BSN	1.423.824	13.517	0,95%	0,33%	105	13.560	9.434
BTA	17.257.624	57.092	0,33%	-0,29%	4081	14.067	9.941
BCCAM	5.408.740	54.409	1,01%	0,38%	3278	1.650	-2.476
CENTRAL	136.875	4.364	3,19%	2,57%	27	5.069	943
CGD	41.217.062	528.087	1,28%	0,66%	9722	4.240	113
CHEMICAL	1.083.893	17.832	1,65%	1,02%	92	11.781	7.655
CISF	1.730.250	15.957	0,92%	0,30%	123	14.067	9.941
CITI	858.092	8.854	1,03%	0,41%	57	15.054	10.928
CL	986.253	579	0,06%	-0,56%	308	3.209	-918
CPP	4.967.613	25.309	0,51%	-0,11%	2356	2.108	-2.018
CREDITBANCO	183.174	3.581	1,96%	1,33%	176	1.041	-3.086
DEUTSCHE BANK	2.925.101	5.796	0,20%	-0,42%	86	29.886	29.886
EFISA	135.129	334	0,25%	-0,37%	153	34.013	-3.243
EXPRESSO ATL.	120.759	339	0,28%	-0,34%	177	682	-3.444
FINANTIA	1.231.337	12.480	1,01%	0,39%	82	15.016	10.890
FINIBANCO	923.120	4.544	0,49%	-0,13%	512	1.803	-2.323
GENERALE	322.104	379	0,12%	-0,50%	38	8.476	4.350
INTERBANCO	191.094	5.272	2,76%	2,14%	127	1.505	-2.622
ITAU	764.837	6.529	0,85%	0,23%	26	29.417	25.290
MELLO	6.493.640	16.126	0,25%	-0,37%	2859	2.271	-1.855
MELLO IMOB.	520.306	190	0,04%	-0,59%	39	13.341	9.215
MELLO INV	2.081.613	8.465	0,41%	-0,22%	116	17.945	13.819
MG	4.346.610	50.693	1,17%	0,54%	1965	2.212	-1.914
SABADELL	26.356	274	1,04%	0,42%	19	1.387	-2.739
UNIVERSO	62.499	-13.368	-21,39%	-22,01%	303	206	-3.920

Notas:

Valores apresentados em milhares de euros (os valores apresentados no boletim aplicamos taxa de conversão oficial: 1€ = 200\$482)

a) Contas Individuais (forma o valor de 1 no modelo)

\*Fonte: Boletim Informativo da Associação Portuguesa de Bancos (ano 11, nº 21, Junho de 1998)

Ano de 1998: Bancos que operam em Portugal alvo do estudo são 51 (dos quais 19 apresentam contas não consolidadas)

EMPRESAS*	Activo Líquido*	Resultado Líquido*	Rendibilidade do activo	DiffRHer	nº empregados*	Produtividade	Dif. Product-Her
ABN	2.995.880	-4.150	-0,14%	-0,77%	79	37.923	33.428
ALVES RIBEIRO	48.613	160	0,33%	-0,30%	25	1.945	-2.550
ARGENTARIA NEG	68.006	479	0,70%	0,08%	7	9.715	5.220
BAI	29.589	110	0,37%	-0,26%	12	2.466	-2.029
BANIF	3.337.342	16.755	0,50%	-0,12%	1.150	2.902	-1.593
BARCLAYS	1.201.300	4.110	0,34%	-0,28%	491	2.447	-2.048
BB	155.121	3.901	2,51%	1,89%	33	4.701	206
BBV	1.314.477	3.043	0,23%	-0,40%	712	1.846	-2.649
BCA	739.613	2.753	0,37%	-0,25%	466	1.587	-2.908
BCP	32.036.308	270.373	0,84%	0,22%	3.688	8.687	4.192
BES	25.221.466	168.359	0,67%	0,04%	5.034	5.010	515
BESI	565.876	11.557	2,04%	1,42%	119	4.755	260
BEX	565.073	1.556	0,28%	-0,35%	146	3.870	-625
BIC	4.693.913	26.591	0,57%	-0,06%	846	5.548	1.053
Bil	4.963.957	27.623	0,56%	-0,07%	334	14.862	10.367
BNC	1.670.180	7.188	0,43%	-0,20%	658	2.538	-1.957
BNP	747.379	2.359	0,32%	-0,31%	122	6.126	1.631
BNU	7.995.002	22.201	0,28%	-0,35%	3.098	2.581	-1.914
BOT	144.242	304	0,21%	-0,42%	17	8.485	3.990
BPA	19.627.807	110.564	0,56%	-0,06%	3.147	6.237	1.742
BPI	4.188.640	39.799	0,95%	0,32%	349	12.002	7.507
BANCO BPI	14.693.050	71.004	0,48%	-0,14%	6.574	2.235	-2.260
BPN	305.514	4.185	1,37%	0,74%	235	1.300	-3.195
BPP	314.602	2.519	0,80%	0,17%	72	4.369	-125
BPSM	25.397.083	155.321	0,61%	-0,02%	4.147	6.124	1.629
BSN	1.076.765	14.520	1,35%	0,72%	72	14.955	10.460
BTA	17.361.065	70.620	0,41%	-0,22%	3.729	4.656	161
BTTA	5.647.684	61.891	1,10%	0,47%	3.445	1.639	-2.856
CCCAM	156.523	4.384	2,80%	2,17%	27	5.797	1.302
CENTRAL	49.016.440	350.750	0,72%	0,09%	9824	4.989	495
CGD	1.159.411	10.724	0,92%	0,30%	95	12.204	7.709
CHEMICAL	1.668.130	10.051	0,60%	-0,02%	124	13.453	8.958
CISF	1.168.833	-3.571	-0,31%	-0,93%	61	19.161	14.666
CITI	699.808	1.212	0,17%	-0,45%	245	2.856	-1.639
CL	5.906.186	54.324	0,92%	0,29%	2.057	2.871	-1.624
CL	258.921	633	0,24%	-0,38%	323	802	-3.693
CREDIBANCO	3.627.647	8.375	0,23%	-0,40%	96	37.788	33.293
DEUTSCHE BANK	192.970	828	0,43%	-0,20%	160	1.206	-3.289
EFISA	120.614	-9.866	-8,18%	-8,1%	372	324	-4.171
EXPRESSO ATL.	1.198.317	8.574	0,72%	0,09%	80	14.979	10.484
FINANTIA	1.053.137	7.986	0,76%	0,13%	680	1.549	-2.946
FINBANCO	279.915	-314	-0,11%	-0,74%	36	7.775	3.280
GENERALE	4.880.767	7.517	0,15%	-0,47%	2	2.440.384	2.435.889
IMBANK	295.787	5.991	2,03%	1,40%	147	2.012	-2.483
INTERBANCO	829.152	7.372	0,89%	0,26%	25	33.166	28.671
ITAÚ	6.990.298	32.217	0,46%	-0,17%	2734	2.557	-1.938
MELLO	862.242	85	0,01%	-0,62%	107	8.058	3.563
MELLO IMOB.	3.450.569	6.250	0,18%	-0,45%	150	23.004	18.509
MELLO INV	5.468.474	71.852	1,31%	0,69%	2.461	2.222	-2.272
MG	33.799	609	1,80%	1,17%	19	1.779	-2.716
SABADELL	2.873.764	16.176	0,56%	-0,06%	1.280	2.245	-2.250
SANTANDER							

Notas:

Valores apresentados em milhares de euros (os valores apresentados no boletim aplicamos taxa de conversão oficial: 1€ = 200\$482)

a) Contas individuais (toma o valor de 1 no modelo)

\*Fonte: Boletim Informativo da Associação Portuguesa de Bancos (ano 12, nº 23, Junho de 1999)

Ano de 1999: Bancos que operam em Portugal alvo do estudo são 61 (dos quais 20 apresentam contas não consolidadas)

EMPRESAS*	Activo Líquido*	Resultado Líquido*	Rendibilidade do activo	DifRRHer	nº empregados*	Produtividade	Dif. Product-Her
ALVES RIBEIRO	97.984	464	0,47%	-0,14%	30	3.266	-1.783
ARGENTARIA	663.227	-5.557	-0,84%	-1,45%	145	4.574	-475
ARGENTARIA NEG	67.527	619	0,92%	0,30%	10	6.753	1.704
BAI	40.862	384	0,94%	0,33%	14	2.919	-2.130
BANIF	3.649.200	15.258	0,42%	-0,19%	1208	3.021	-2.028
BARCLAYS	2.005.068	7.282	0,36%	-0,25%	457	4.387	-662
BB	312.078	4.150	1,33%	0,72%	30	10.403	5.354
BBV	1.619.106	4.773	0,29%	-0,32%	801	2.021	-3.028
BCA	847.757	4.245	0,50%	-0,11%	473	1.792	-3.257
BCP	39.179.343	430.388	1,10%	0,49%	3879	10.100	5.051
BCPA	1.415.773	20.436	1,44%	0,83%	104	13.613	8.564
BES	29.384.793	205.515	0,70%	0,09%	4901	5.996	947
BESI	737.393	54.045	7,33%	6,72%	130	5.672	623
BIC	5.939.371	35.090	0,59%	-0,02%	928	6.400	1.351
BIG	92.607	105	0,11%	-0,50%	38	2.437	-2.612
Bil	7.393.068	37.679	0,51%	-0,10%	357	20.709	15.660
BNC	2.125.552	8.993	0,42%	-0,19%	786	2.704	-2.345
BNP	680.460	2.195	0,32%	-0,29%	128	5.316	267
BNU	8.983.550	10.979	0,12%	-0,49%	2992	3.003	-2.047
BOT	128.700	120	0,09%	-0,52%	18	8.044	2.985
BPA	21.471.728	137.967	0,64%	0,03%	3410	6.297	1.248
BANCO BPI	17.123.043	62.844	0,37%	-0,24%	6902	2.481	-2.568
BPI	4.899.901	50.259	1,03%	0,41%	378	12.963	7.914
BPN	1.002.723	8.884	0,89%	0,27%	506	1.982	-3.067
BPP	249.718	3.556	1,42%	0,81%	70	3.567	-1.482
BPSM	27.283.357	80.052	0,29%	-0,32%	4017	6.792	1.743
BSSN	685.358	15.218	2,22%	1,61%	88	7.788	2.739
BTA	18.257.450	23.673	0,13%	-0,48%	3605	5.064	15
BTSI	1.233.033	13.248	1,07%	0,46%	104	11.856	6.807
CCCAM	6.412.421	75.254	1,17%	0,56%	3560	1.801	-3.248
CENTRAL	195.973	6.380	3,26%	2,65%	61	3.213	-1.836
CGD	55.037.594	348.134	0,63%	0,02%	9272	5.936	887
CITI	1.715.221	9.507	0,55%	-0,06%	52	32.985	27.936
CL	580.546	7.632	1,31%	0,70%	107	5.426	377
CPP	7.268.752	29.629	0,41%	-0,20%	2107	3.450	-1.599
CREDIBANCO	265.869	4.050	1,52%	0,91%	320	831	-4.218
DEUTSCHE BANK	3.758.716	1.601	0,04%	-0,57%	115	32.684	27.635
EFISA	141.624	813	0,57%	-0,04%	167	848	-4.201
EXPRESSO ATL.	134.566	-9.203	-6,84%	-7,45%	396	340	-4.709
FINANTIA	1.065.941	13.517	1,27%	0,66%	63	16.920	11.871
FINBANCO	1.118.445	6.040	0,54%	-0,07%	714	1.566	-3.483
FORTIS BANK	321.580	-938	-0,29%	-0,90%	35	9.188	4.139
IMIBANK	4.478.542	4.584	0,10%	-0,51%	2	2.239.271	2.234.222
INTERBANCO	353.094	6.985	1,98%	1,37%	167	2.114	-2.935
ITAÚ	1.162.678	9.826	0,85%	0,23%	27	43.062	38.013
MELLO	7.662.144	30.003	0,39%	-0,22%	2646	2.896	-2.153
MELLO IMOB.	1.381.391	90	0,01%	-0,60%	125	11.051	6.002
MELLO INV	4.464.466	3.437	0,08%	-0,53%	178	25.081	20.032
MG	6.802.456	56.135	0,83%	0,21%	2536	2.682	-2.367
SABADELL	49.880	604	1,21%	0,60%	23	2.169	-2.880
SANTANDER	3.289.422	27.733	0,84%	0,23%	1273	2.584	-2.465

Notas:

Valores apresentados em milhares de euros (ao valores apresentados no boletim aplicamos taxa de conversão oficial: 1€ = 200\$/482)

a) Contas individuais (toma o valor de 1 no modelo)

\* Fonte: Boletim Informativo da Associação Portuguesa de Bancos (ano 13, nº 25, Junho de 2000)

Ano de 2000: Bancos que operam em Portugal alvo do estudo são 44 (dos quais 14 apresentam contas não consolidadas)

EMPRESAS*	Activo Líquido*	Resultado Líquido*	Rendibilidade do activo	DiffHer	n° empregados*	Produtividade	Dif.Produt-Her
ALVES RIBEIRO	144.842	1.076	0,74%	0,02%	38	3.812	-1.466
BAI	93.481	264	0,28%	-0,44%	15	6.232	954
BANCO BPI	21.537.854	128.794	0,60%	-0,13%	6848	3.145	-2.133
BANIF	4.591.396	16.991	0,37%	-0,36%	1321	3.468	-1.810
BARCLAYS	1.961.894	8.612	0,44%	-0,29%	465	4.219	-1.059
BB	274.338	4.873	1,78%	1,05%	30	9.145	3.867
BBVA	2.536.418	4.541	0,18%	-0,55%	845	3.002	-2.276
BCA	899.414	5.842	0,65%	-0,08%	453	1.985	-3.292
BCP	61.979.004	505.498	0,82%	0,09%	10695	5.795	517
BCPI	2.121.861	25.767	1,21%	0,49%	212	10.009	4.731
BCS	33.936.292	227.993	0,67%	-0,05%	4931	6.882	1.604
BESI	852.170	25.102	2,95%	2,22%	138	6.175	897
BIC	6.904.491	45.629	0,66%	-0,07%	955	7.230	1.952
BIG	111.991	1.428	1,28%	0,55%	59	1.898	-3.390
BII	3.992.558	-59.426	-1,49%	-2,21%	206	19.381	14.103
BNC	2.692.046	15.333	0,57%	-0,16%	879	3.063	-2.215
BNP	706.581	3.242	0,46%	-0,27%	147	4.807	-471
BSN	9.635.073	13.513	0,14%	-0,59%	2666	3.614	-1.664
BOSTON	1.757.302	60.889	3,46%	2,74%	3	595.767	590.469
BPI	6.727.661	16.818	0,25%	-0,48%	426	15.793	10.515
BPN	1.952.400	18.125	0,93%	0,20%	713	2.738	-2.540
BPP	313.860	5.425	1,73%	1,00%	83	3.781	-1.496
BSN	1.369.930	20.655	1,52%	0,79%	103	13.193	7.916
BTA	23.166.109	100.260	0,43%	-0,29%	3614	6.410	1.132
CBI	847.863	9.097	1,07%	0,35%	94	9.020	3.742
CCCAM	7.064.594	57.212	0,81%	0,08%	3665	1.928	-3.350
CENTRAL	285.953	2.919	1,02%	0,29%	74	3.864	-1.414
CGD	62.572.093	544.476	0,87%	0,14%	8989	6.961	1.683
CL	562.235	-32.148	-5,72%	-6,44%	37	15.196	9.918
CPP	8.818.287	6.291	0,07%	-0,65%	2104	4.191	-1.087
CREDIBANCO	287.226	5.074	1,77%	1,04%	314	915	-4.363
DEUTSCHE BANK	3.604.997	3.621	0,10%	-0,63%	155	23.258	17.980
EFISA	97.792	237	0,24%	-0,48%	90	1.087	-4.191
EXPRESSO ATL	141.646	409	0,29%	-0,44%	372	381	-4.897
FINANTIA	990.001	35.208	3,56%	2,83%	72	13.750	8.472
FINBANCO	1.332.146	8.265	0,62%	-0,11%	697	1.911	-3.367
FORTIS BANK	398.086	80	0,02%	-0,71%	37	10.759	5.481
IMIBANK	5.035.327	7.345	0,15%	-0,56%	2	2.517.664	2.512.966
INTERBANCO	645.966	7.701	1,19%	0,47%	226	2.858	-2.420
ITAU	1.437.439	14.523	1,01%	0,28%	34	42.278	37.000
MADESANT	2.319.909	227.195	9,79%	9,07%	5	463.982	458.704
MELLO INV	925.539	-5.077	-0,55%	-1,27%	20	46.277	40.999
MG	8.422.059	56.154	0,67%	-0,06%	2708	3.110	-2.168
SANTANDER	3.804.256	30.681	0,81%	0,08%	1269	2.998	-2.280

Notas:

Valores apresentados em milhares de euros

a) Contas individuais (toma o valor de 1 no modelo)

\*Fonte: Boletim Informativo da Associação Portuguesa de Bancos (ano 14, n° 27, Junho de 2001)

# **APÊNDICE V: Base Dados para Estudo Empírico**

## **Parte I**

EMPRESAS*	ano	DF	T1996	T1997	T1998	T1999	ROI	DiffRtHer	MelROIH	n° empregados*	Produtividade	Dif.Produt-Her
ABN	1996	1	1	0	0	0	0,01%	-0,47%	0	75	14727	11156
BANIF	1996	0	1	0	0	0	0,32%	-0,16%	0	954	2853	-718
BARCLAYS	1996	1	1	0	0	0	0,81%	0,33%	0	545	2326	-1245
BB	1996	1	1	0	0	0	-2,80%	-3,28%	0	36	2675	-896
BBI	1996	1	1	0	0	0	0,44%	-0,04%	0	3482	1386	-2185
BBV	1996	1	1	0	0	0	0,54%	0,06%	0	572	1870	-1701
BCA	1996	1	1	0	0	0	-0,79%	-1,27%	1	569	1170	-2401
BCI	1996	1	1	0	0	0	0,02%	-0,46%	0	1193	1627	-1944
BCP	1996	1	1	0	0	0	0,43%	-0,05%	1	4260	6402	2831
BESCL	1996	0	1	0	0	0	0,68%	0,20%	1	5457	3176	-395
BESSI	1996	0	1	0	0	0	1,35%	0,87%	0	96	4979	1408
BEX	1996	1	1	0	0	0	-1,44%	-1,92%	1	146	3364	-207
BFB	1996	0	1	0	0	0	0,72%	0,24%	0	2872	1976	-1595
BFE	1996	0	1	0	0	0	1,23%	0,75%	0	1166	7272	3701
BIC	1996	1	1	0	0	0	0,49%	0,01%	0	640	4045	474
BII	1996	0	1	0	0	0	0,41%	-0,07%	0	152	16695	13124
BNC	1996	0	1	0	0	0	0,24%	-0,24%	0	315	3262	-309
BNP	1996	1	1	0	0	0	0,03%	-0,45%	0	129	4245	674
BNU	1996	0	1	0	0	0	0,13%	-0,35%	0	3313	2105	-1466
BOT	1996	1	1	0	0	0	1,21%	0,73%	0	17	7638	4067
BPA	1996	0	1	0	0	0	0,37%	-0,11%	0	4024	4565	994
BPI	1996	0	1	0	0	0	0,34%	-0,14%	1	275	11712	8141
BPN	1996	0	1	0	0	0	1,11%	0,63%	0	47	2021	-1550
BPSM	1996	0	1	0	0	0	0,23%	-0,25%	0	4798	5476	1905
BSN	1996	0	1	0	0	0	0,86%	0,38%	0	74	14923	11352
BTA	1996	0	1	0	0	0	0,44%	-0,04%	0	4002	4381	810
CCCAM	1996	0	1	0	0	0	0,53%	0,05%	0	3196	1520	-2051
CGD	1996	0	1	0	0	0	0,68%	0,20%	0	10050	3637	66
CHEMICAL	1996	0	1	0	0	0	3,31%	2,83%	1	78	8420	4849
CISF	1996	0	1	0	0	0	0,30%	-0,18%	1	130	13247	9676
CITI	1996	1	1	0	0	0	0,49%	0,01%	1	58	11814	8243
CL	1996	0	1	0	0	0	0,16%	-0,32%	0	361	2895	-676
CPP	1996	0	1	0	0	0	0,43%	-0,05%	0	2399	1954	-1617
CREDIBANCO	1996	0	1	0	0	0	1,67%	1,19%	1	91	1659	-1912
DEUTSCHE BANK	1996	0	1	0	0	0	0,31%	-0,17%	0	90	21432	17861
EFISA	1996	1	1	0	0	0	0,26%	-0,22%	0	153	798	-2773
FINANTIA	1996	0	1	0	0	0	1,45%	0,97%	0	62	13320	9749
FINIBANCO	1996	0	1	0	0	0	0,22%	-0,26%	0	373	2063	-1508

EMPRESAS*	ano	DF	T1996	T1997	T1998	T1999	ROI	DiffRtHer	MeiROIH	n° empregados*	Produtividade	Dif.Produt-Her
GENERALE	1996	1	1	0	0	0	0,13%	-0,35%	0	36	8919	5348
ITAÚ	1996	0	1	0	0	0	1,04%	0,56%	0	26	19179	15608
MELLO	1996	0	1	0	0	0	0,04%	-0,44%	0	2985	1907	-1664
MELLO IMOB.	1996	1	1	0	0	0	0,16%	-0,32%	0	39	733	-2638
MELLO INV	1996	0	1	0	0	0	0,09%	-0,39%	0	158	8204	4633
MG	1996	1	1	0	0	0	0,50%	0,02%	0	1764	1776	-1795
SABADELL	1996	1	1	0	0	0	0,67%	0,19%	0	13	2290	-1281
ABN	1997	1	0	1	0	0	0,17%	-0,45%	0	80	27701	23575
ALVES RIBEIRO	1997	1	0	1	0	0	0,07%	-0,55%	0	18	1508	-2618
BANIF	1997	0	0	1	0	0	0,45%	-0,17%	1	1035	3131	-995
BARCLAYS	1997	1	0	1	0	0	0,38%	-0,24%	1	487	2635	-1491
BB	1997	1	0	1	0	0	-14,85%	-15,47%	1	30	3414	-712
BBI	1997	1	0	1	0	0	0,42%	-0,20%	1	3065	1582	-2544
BBV	1997	0	0	1	0	0	0,22%	-0,40%	1	643	1926	-2200
BCA	1997	1	0	1	0	0	0,34%	-0,28%	1	541	1316	-2810
BCI	1997	0	0	1	0	0	0,07%	-0,55%	1	1342	1921	-2205
BCP	1997	0	0	1	0	0	0,61%	-0,01%	0	4386	6718	2592
BESCL	1997	0	0	1	0	0	0,71%	0,09%	1	5133	4114	-12
BESSI	1997	0	0	1	0	0	1,77%	1,15%	1	110	5364	1238
BEX	1997	1	0	1	0	0	-0,33%	-0,95%	1	144	3454	-672
BFB	1997	0	0	1	0	0	0,25%	-0,37%	1	2777	2926	-1200
BFE	1997	0	0	1	0	0	0,41%	-0,21%	1	945	14211	10085
BIC	1997	1	0	1	0	0	0,77%	0,15%	1	746	4225	99
BII	1997	0	0	1	0	0	0,64%	0,02%	1	255	13243	9117
BNC	1997	0	0	1	0	0	0,31%	-0,31%	0	419	3116	-1010
BNP	1997	1	0	1	0	0	0,20%	-0,42%	0	123	4266	140
BNU	1997	0	0	1	0	0	0,22%	-0,40%	0	3225	2312	-1814
BOSTON	1997	1	0	1	0	0	7,28%	6,66%	1	2	187511	183385
BOT	1997	1	0	1	0	0	0,45%	-0,17%	0	17	7711	3585
BPA	1997	0	0	1	0	0	0,40%	-0,22%	1	3665	5334	1208
BPI	1997	0	0	1	0	0	1,19%	0,57%	0	297	12140	8014
BPN	1997	0	0	1	0	0	1,88%	1,26%	1	52	2017	-2109
BPP	1997	0	0	1	0	0	1,00%	0,38%	1	49	4353	227
BPSM	1997	0	0	1	0	0	0,25%	-0,37%	0	4498	5930	1804
BSN	1997	0	0	1	0	0	0,95%	0,33%	0	105	13560	9434
BTA	1997	0	0	1	0	0	0,33%	-0,29%	0	4081	4229	103
CCCAM	1997	0	0	1	0	0	1,01%	0,39%	0	3278	1650	-2476
CENTRAL	1997	0	0	1	0	0	3,19%	2,57%	1	27	5069	943

EMPRESAS*	ano	DF	T1996	T1997	T1998	T1999	ROI	DiRtHer	MelROIH	n° empregados*	Produtividade	Dif.Produt-Her
CGD	1997	0	0	1	0	0	1,28%	0,66%	0	9722	4240	114
CHEMICAL	1997	0	0	1	0	0	1,65%	1,03%	1	92	11781	7655
CISF	1997	0	0	1	0	0	0,92%	0,30%	0	123	14067	9941
CITI	1997	1	0	1	0	0	1,03%	0,41%	0	57	15054	10928
CL	1997	0	0	1	0	0	0,06%	-0,56%	0	308	3209	-917
CPP	1997	0	0	1	0	0	0,51%	-0,11%	0	2356	2108	-2018
CREDIBANCO	1997	0	0	1	0	0	1,96%	1,34%	0	176	1041	-3085
DEUTSCHE BANK	1997	0	0	1	0	0	0,20%	-0,42%	0	86	34013	29887
EFISA	1997	1	0	1	0	0	0,25%	-0,37%	0	153	883	-3243
EXPRESSO ATL.	1997	1	0	1	0	0	0,28%	-0,34%	0	177	682	-3444
FINANTIA	1997	0	0	1	0	0	1,01%	0,39%	0	82	15016	10890
FINBANCO	1997	0	0	1	0	0	0,49%	-0,13%	0	512	1803	-2323
GENERALE	1997	1	0	1	0	0	0,12%	-0,50%	0	38	8476	4350
INTERBANCO	1997	1	0	1	0	0	2,76%	2,14%	0	127	1505	-2621
ITAU	1997	0	0	1	0	0	0,85%	0,23%	0	26	29417	25291
MELLO	1997	0	0	1	0	0	0,25%	-0,37%	0	2859	2271	-1855
MELLO IMOB.	1997	1	0	1	0	0	0,04%	-0,58%	0	39	13341	9215
MELLO INV	1997	0	0	1	0	0	0,41%	-0,21%	0	116	17945	13819
MG	1997	1	0	1	0	0	1,17%	0,55%	0	1965	2212	-1914
SABADELL	1997	1	0	1	0	0	1,04%	0,42%	0	19	1387	-2739
UNIVERSO	1997	1	0	1	0	0	-21,39%	-22,01%	1	303	206	-3920
ABN	1998	1	0	0	1	0	-0,14%	-0,77%	1	79	37923	33428
ALVES RIBEIRO	1998	0	0	0	1	0	0,33%	-0,30%	1	25	1945	-2550
ARGENTARIA NEC	1998	1	0	0	1	0	0,70%	0,07%	0	7	9715	5220
BAI	1998	1	0	0	1	0	0,37%	-0,26%	0	12	2466	-2029
BANCO BPI	1998	0	0	0	1	0	0,48%	-0,15%	0	6574	2235	-2260
BANIF	1998	0	0	0	1	0	0,50%	-0,13%	0	1150	2902	-1593
BARCLAYS	1998	1	0	0	1	0	0,34%	-0,29%	0	491	2447	-2048
BB	1998	1	0	0	1	0	2,51%	1,88%	0	33	4701	206
BBV	1998	0	0	0	1	0	0,23%	-0,40%	1	712	1846	-2649
BCA	1998	1	0	0	1	0	0,37%	-0,26%	0	466	1587	-2908
BCP	1998	0	0	0	1	0	0,84%	0,21%	1	3688	8687	4192
BES	1998	0	0	0	1	0	0,67%	0,04%	1	5034	5010	515
BESI	1998	0	0	0	1	0	2,04%	1,41%	1	119	4755	260
BEX	1998	1	0	0	1	0	0,28%	-0,35%	0	146	3870	-625
BIC	1998	1	0	0	1	0	0,57%	-0,06%	1	846	5548	1053
BII	1998	0	0	0	1	0	0,56%	-0,07%	1	334	14862	10367
BNC	1998	0	0	0	1	0	0,43%	-0,20%	1	658	2538	-1957

EMPRESAS*	ano	DF	T1996	T1997	T1998	T1999	ROI	DiRtHer	MeIROIH	n° empregados*	Produtividade	Dif.Produt-Her
BNP	1998	1	0	0	1	0	0,32%	-0,31%	1	122	6126	1631
BNU	1998	0	0	0	1	0	0,28%	-0,35%	1	3098	2581	-1914
BOT	1998	1	0	0	1	0	0,21%	-0,42%	1	17	8485	3990
BPA	1998	0	0	0	1	0	0,56%	-0,07%	1	3147	6237	1742
BPI	1998	0	0	0	1	0	0,95%	0,32%	1	349	12002	7507
BPN	1998	0	0	0	1	0	1,37%	0,74%	1	235	1300	-3195
BPP	1998	0	0	0	1	0	0,80%	0,17%	0	72	4369	-126
BPSM	1998	0	0	0	1	0	0,61%	-0,02%	0	4147	6124	1629
BSN	1998	0	0	0	1	0	1,35%	0,72%	0	72	14955	10460
BTA	1998	0	0	0	1	0	0,41%	-0,22%	0	3729	4656	161
CCCAM	1998	0	0	0	1	0	1,10%	0,47%	1	3445	1639	-2856
CENTRAL	1998	0	0	0	1	0	2,80%	2,17%	1	27	5797	1302
CGD	1998	0	0	0	1	0	0,72%	0,09%	1	9824	4989	494
CHEMICAL	1998	0	0	0	1	0	0,92%	0,29%	1	95	12204	7709
CISF	1998	0	0	0	1	0	0,60%	-0,03%	1	124	13453	8958
CITI	1998	1	0	0	1	0	-0,31%	-0,94%	0	61	19161	14666
CL	1998	0	0	0	1	0	0,17%	-0,46%	0	245	2856	-1639
CPP	1998	0	0	0	1	0	0,92%	0,29%	0	2057	2871	-1624
CREDIBANCO	1998	0	0	0	1	0	0,24%	-0,39%	0	323	802	-3693
DEUTSCHE BANK	1998	0	0	0	1	0	0,23%	-0,40%	0	96	37788	33293
EFISA	1998	1	0	0	1	0	0,43%	-0,20%	1	160	1206	-3289
EXPRESSO ATL.	1998	1	0	0	1	0	-8,18%	-8,81%	1	372	324	-4171
FINANTIA	1998	0	0	0	1	0	0,72%	0,09%	1	80	14979	10484
FINBANCO	1998	0	0	0	1	0	0,76%	0,13%	1	680	1549	-2946
GENERALE	1998	1	0	0	1	0	-0,11%	-0,74%	1	36	7775	3280
IMIBANK	1998	1	0	0	1	0	0,15%	-0,48%	1	2	2440384	2435889
INTERBANCO	1998	1	0	0	1	0	2,03%	1,40%	1	147	2012	-2483
ITAÚ	1998	0	0	0	1	0	0,89%	0,26%	1	25	33166	28671
MELLO	1998	0	0	0	1	0	0,46%	-0,17%	1	2734	2557	-1938
MELLO IMOB.	1998	1	0	0	1	0	0,01%	-0,62%	1	107	8058	3563
MELLO INV	1998	0	0	0	1	0	0,18%	-0,45%	1	150	23004	18509
MG	1998	1	0	0	1	0	1,31%	0,68%	1	2461	2222	-2273
SABADELL	1998	1	0	0	1	0	1,80%	1,17%	1	19	1779	-2716
SANTANDER	1998	0	0	0	1	0	0,56%	-0,07%	1	1280	2245	-2250
ALVES RIBEIRO	1999	0	0	0	0	1	0,47%	-0,14%	1	30	3266	-1783
ARGENTARIA	1999	1	0	0	0	1	-0,84%	-1,45%	1	145	4574	-475
ARGENTARIA NEC	1999	1	0	0	0	1	0,92%	0,31%	1	10	6753	1704
BAI	1999	1	0	0	0	1	0,94%	0,33%	1	14	2919	-2130

EMPRESAS*	ano	DF	T1996	T1997	T1998	T1999	ROI	DiRtHer	MeIROIH	n° empregados*	Produtividade	Dif.Produt-Her
BANCO BPI	1999	0	0	0	0	1	0,37%	-0,24%	1	6902	2481	-2568
BANIF	1999	0	0	0	0	1	0,42%	-0,19%	0	1208	3021	-2028
BARCLAYS	1999	0	0	0	0	1	0,36%	-0,25%	1	457	4387	-662
BB	1999	1	0	0	0	1	1,33%	0,72%	0	30	10403	5354
BBV	1999	0	0	0	0	1	0,29%	-0,32%	1	801	2021	-3028
BCA	1999	1	0	0	0	1	0,50%	-0,11%	1	473	1792	-3257
BCP	1999	0	0	0	0	1	1,10%	0,49%	0	3879	10100	5051
BCPA	1999	0	0	0	0	1	1,44%	0,83%	0	104	13613	8564
BES	1999	0	0	0	0	1	0,70%	0,09%	0	4901	5996	947
BESI	1999	0	0	0	0	1	7,33%	6,72%	0	130	5672	623
BIC	1999	1	0	0	0	1	0,59%	-0,02%	0	928	6400	1351
BIG	1999	0	0	0	0	1	0,11%	-0,50%	1	38	2437	-2612
BII	1999	0	0	0	0	1	0,51%	-0,10%	0	357	20709	15660
BNC	1999	0	0	0	0	1	0,42%	-0,19%	0	786	2704	-2345
BNP	1999	1	0	0	0	1	0,32%	-0,29%	0	128	5316	267
BNU	1999	0	0	0	0	1	0,12%	-0,49%	1	2992	3003	-2046
BOT	1999	1	0	0	0	1	0,09%	-0,52%	0	16	8044	2995
BPA	1999	0	0	0	0	1	0,64%	0,03%	0	3410	6297	1248
BPI	1999	1	0	0	0	1	1,03%	0,42%	1	378	12963	7914
BPN	1999	1	0	0	0	1	0,89%	0,28%	1	506	1982	-3067
BPP	1999	0	0	0	0	1	1,42%	0,81%	0	70	3567	-1482
BPSM	1999	0	0	0	0	1	0,29%	-0,32%	1	4017	6792	1743
BSN	1999	0	0	0	0	1	2,22%	1,61%	1	88	7788	2739
BTA	1999	0	0	0	0	1	0,13%	-0,48%	0	3605	5064	15
BTSI	1999	0	0	0	0	1	1,07%	0,46%	0	104	11856	6807
CCCAM	1999	0	0	0	0	1	1,17%	0,56%	0	3560	1801	-3248
CENTRAL	1999	0	0	0	0	1	3,26%	2,65%	0	61	3213	-1836
CGD	1999	0	0	0	0	1	0,63%	0,02%	0	9272	5936	887
CITI	1999	1	0	0	0	1	0,55%	-0,06%	0	52	32985	27936
CL	1999	0	0	0	0	1	1,31%	0,70%	0	107	5426	377
CPP	1999	0	0	0	0	1	0,41%	-0,20%	0	2107	3450	-1599
CREDIBANCO	1999	0	0	0	0	1	1,52%	0,91%	0	320	831	-4218
DEUTSCHE BANK	1999	1	0	0	0	1	0,04%	-0,57%	0	115	32684	27635
EFISA	1999	1	0	0	0	1	0,57%	-0,04%	0	167	848	-4201
EXPRESSO ATL.	1999	1	0	0	0	1	-6,84%	-7,45%	0	396	340	-4709
FINANTIA	1999	0	0	0	0	1	1,27%	0,66%	0	63	16920	11871
FINBANCO	1999	0	0	0	0	1	0,54%	-0,07%	0	714	1566	-3483
FORTIS BANK	1999	1	0	0	0	1	-0,29%	-0,90%	1	35	9188	4139

EMPRESAS*	ano	DF	T1996	T1997	T1998	T1999	ROI	DifRtHer	MeIROIH	n° empregados*	Produtividade	Dif.Produt-Her
IMIBANK	1999	1	0	0	0	1	0,10%	-0,51%	1	2	2239271	2234222
INTERBANCO	1999	1	0	0	0	1	1,98%	1,37%	1	167	2114	-2935
ITAU	1999	0	0	0	0	1	0,85%	0,24%	1	27	43062	38013
MELLO	1999	0	0	0	0	1	0,39%	-0,22%	1	2646	2896	-2153
MELLO IMOB.	1999	1	0	0	0	1	0,01%	-0,60%	0	125	11051	6002
MELLO INV	1999	0	0	0	0	1	0,08%	-0,53%	0	178	25081	20032
MG	1999	1	0	0	0	1	0,83%	0,22%	1	2536	2682	-2367
SABADELL	1999	1	0	0	0	1	1,21%	0,60%	0	23	2169	-2880
SANTANDER	1999	0	0	0	0	1	0,84%	0,23%	0	1273	2584	-2465
ALVES RIBEIRO	2000	0	0	0	0	0	0,74%	0,01%	0	38	3812	-1466
BAI	2000	1	0	0	0	0	0,28%	-0,45%	0	15	6232	954
BANCO BPI	2000	0	0	0	0	0	0,60%	-0,13%	0	6848	3145	-2133
BANIF	2000	0	0	0	0	0	0,37%	-0,36%	0	1321	3468	-1810
BARCLAYS	2000	0	0	0	0	0	0,44%	-0,29%	0	465	4219	-1059
BB	2000	1	0	0	0	0	1,78%	1,05%	0	30	9145	3867
BBVA	2000	0	0	0	0	0	0,18%	-0,55%	0	845	3002	-2276
BCA	2000	1	0	0	0	0	0,65%	-0,08%	0	453	1985	-3293
BCP	2000	0	0	0	0	0	0,82%	0,09%	1	10695	5795	517
BCPI	2000	0	0	0	0	0	1,21%	0,48%	1	212	10009	4731
BES	2000	0	0	0	0	0	0,67%	-0,06%	1	4931	6882	1604
BESI	2000	0	0	0	0	0	2,95%	2,22%	1	138	6175	897
BIC	2000	1	0	0	0	0	0,66%	-0,07%	1	955	7230	1952
BIG	2000	0	0	0	0	0	1,28%	0,55%	1	59	1898	-3380
BII	2000	0	0	0	0	0	-1,49%	-2,22%	1	206	19381	14103
BNC	2000	0	0	0	0	0	0,57%	-0,16%	1	879	3063	-2215
BNP	2000	1	0	0	0	0	0,46%	-0,27%	1	147	4807	-471
BNU	2000	0	0	0	0	0	0,14%	-0,59%	1	2666	3614	-1664
BOSTON	2000	1	0	0	0	0	3,46%	2,73%	0	3	585767	580489
BPI	2000	1	0	0	0	0	0,25%	-0,48%	0	426	15793	10515
BPN	2000	0	0	0	0	0	0,93%	0,20%	0	713	2738	-2540
BPP	2000	0	0	0	0	0	1,73%	1,00%	0	83	3781	-1497
BSN	2000	0	0	0	0	0	1,52%	0,79%	0	103	13193	7915
BTA	2000	0	0	0	0	0	0,43%	-0,30%	0	3614	6410	1132
CBI	2000	0	0	0	0	0	1,07%	0,34%	0	94	9020	3742
CCCAM	2000	0	0	0	0	0	0,81%	0,08%	0	3665	1928	-3350
CENTRAL	2000	0	0	0	0	0	1,02%	0,29%	0	74	3864	-1414
CGD	2000	0	0	0	0	0	0,87%	0,14%	0	8989	6961	1683
CL	2000	0	0	0	0	0	-5,72%	-6,45%	0	37	15196	9918

EMPRESAS*	ano	DF	T1996	T1997	T1998	T1999	ROI	DiRtHer	MelROIH	n° empregados*	Produtividade	Dif.Produt-Her
CPP	2000	0	0	0	0	0	0,07%	-0,66%	0	2104	4191	-1087
CREDIBANCO	2000	0	0	0	0	0	1,77%	1,04%	0	314	915	-4363
DEUTSCHE BANK	2000	1	0	0	0	0	0,10%	-0,63%	1	155	23258	17980
EFISA	2000	1	0	0	0	0	0,24%	-0,49%	1	90	1087	-4191
EXPRESSO ATL.	2000	1	0	0	0	0	0,29%	-0,44%	1	372	381	-4897
FINANTIA	2000	0	0	0	0	0	3,56%	2,83%	1	72	13750	8472
FINBANCO	2000	0	0	0	0	0	0,62%	-0,11%	0	697	1911	-3367
FORTIS BANK	2000	1	0	0	0	0	0,02%	-0,71%	1	37	10759	5481
IMIBANK	2000	1	0	0	0	0	0,15%	-0,58%	1	2	2517664	2512386
INTERBANCO	2000	0	0	0	0	0	1,19%	0,46%	1	226	2858	-2420
ITAU	2000	0	0	0	0	0	1,01%	0,28%	1	34	42278	37000
MADESANT	2000	1	0	0	0	0	9,79%	9,06%	0	5	463982	458704
MELLO INV	2000	0	0	0	0	0	-0,55%	-1,28%	1	20	46277	40999
MG	2000	1	0	0	0	0	0,67%	-0,06%	1	2708	3110	-2168
SANTANDER	2000	0	0	0	0	0	0,81%	0,08%	0	1269	2998	-2280

EMPRESAS*	ano	MelIPRODH	IdadMed	IdadMed2	AntMed	EscMed	%pessoas+45ida	%pessoas+15ant	%pessoasensbas
ABN	1996	1	32	1045	4	12	5,3%	0,0%	8,0%
BANIF	1996	1	34	1163	9	11	11,8%	15,0%	18,7%
BARCLAYS	1996	1	32	1052	5	12	7,0%	0,0%	7,7%
BB	1996	0	44	1940	22	11	47,2%	69,4%	11,1%
BBI	1996	0	46	2112	22	8	62,7%	72,1%	51,2%
BBV	1996	0	36	1263	9	12	14,3%	12,6%	3,3%
BCA	1996	0	40	1613	20	8	26,0%	55,5%	49,9%
BCI	1996	0	34	1159	10	11	12,1%	16,8%	13,3%
BCP	1996	1	33	1098	10	11	8,0%	13,3%	13,1%
BESCL	1996	1	41	1658	19	9	43,1%	58,4%	47,2%
BESSI	1996	0	35	1232	6	13	12,5%	0,0%	7,3%
BEX	1996	0	35	1256	9	13	18,5%	17,8%	1,4%
BFB	1996	1	44	1917	20	9	52,2%	63,9%	41,5%
BFE	1996	0	39	1533	13	10	35,7%	35,6%	31,5%
BIC	1996	0	35	1213	12	11	16,9%	24,7%	16,3%
BII	1996	0	33	1078	8	11	5,9%	7,2%	8,6%
BNC	1996	0	34	1144	9	12	12,4%	16,2%	9,8%
BNP	1996	0	34	1176	5	13	12,4%	0,0%	4,7%
BNU	1996	0	42	1765	18	9	50,3%	59,6%	47,4%
BOT	1996	0	38	1415	8	13	29,4%	11,8%	5,9%
BPA	1996	0	42	1794	20	11	45,2%	59,3%	16,8%
BPI	1996	0	33	1093	6	13	9,5%	0,0%	0,4%
BPN	1996	0	31	965	4	14	12,8%	0,0%	2,1%
BPSM	1996	0	47	2222	24	7	65,1%	75,1%	63,3%
BSN	1996	0	31	953	3	13	4,1%	0,0%	6,8%
BTA	1996	0	42	1792	18	8	43,7%	53,1%	48,6%
CCCAM	1996	0	34	1183	8	9	12,3%	5,6%	29,1%
CGD	1996	0	40	1597	16	9	35,8%	42,7%	45,8%
CHEMICAL	1996	1	34	1141	7	12	6,4%	0,0%	11,5%
CISF	1996	1	34	1142	7	13	8,5%	6,2%	10,8%
CITI	1996	1	31	968	5	14	0,0%	0,0%	0,0%
CL	1996	0	37	1373	13	11	20,2%	26,3%	15,0%
CPP	1996	0	41	1704	17	9	40,7%	45,0%	44,7%
CREDIBANCO	1996	0	30	906	7	11	5,5%	8,8%	9,9%
DEUTSCHE BANK	1996	0	35	1226	6	13	13,3%	1,1%	3,3%
EFISA	1996	0	33	1103	3	12	13,1%	0,0%	5,2%
FINANTIA	1996	0	30	929	3	14	6,5%	0,0%	3,2%
FINBANCO	1996	0	30	896	2	11	4,3%	0,0%	13,7%

<b>EMPRESAS*</b>	<b>ano</b>	<b>MeI/PRODH</b>	<b>IdadMed</b>	<b>IdadMed2</b>	<b>AntMed</b>	<b>EscMed</b>	<b>%pessoas+45ida</b>	<b>%pessoas+15ant</b>	<b>%pessoasensbas</b>
GENERALE	1996	0	37	1341	7	12	19,4%	0,0%	5,6%
ITAU	1996	0	35	1212	3	12	15,4%	0,0%	15,4%
MELLO	1996	0	44	1979	22	8	57,5%	73,2%	56,7%
MELLO IMOB.	1996	0	30	898	3	13	5,1%	0,0%	12,8%
MELLO INV	1996	0	37	1356	7	13	19,0%	12,0%	5,1%
MG	1996	0	39	1503	16	10	30,1%	40,4%	14,9%
SABADELL	1996	0	29	854	3	13	0,0%	0,0%	0,0%
ABN	1997	1	32	1027	5	13	5,0%	0,0%	5,0%
ALVES RIBEIRO	1997	1	33	1062	1	14	16,7%	0,0%	0,0%
BANIF	1997	1	35	1192	9	11	13,2%	17,4%	17,2%
BARCLAYS	1997	1	33	1121	6	12	7,8%	0,4%	6,6%
BB	1997	1	41	1692	21	8	36,7%	66,7%	60,0%
BBI	1997	1	46	2121	23	8	62,4%	76,1%	48,3%
BBV	1997	1	36	1310	9	13	17,6%	15,9%	2,5%
BCA	1997	1	41	1658	20	8	27,7%	56,4%	49,2%
BCI	1997	1	35	1200	11	12	13,2%	19,9%	11,7%
BCP	1997	1	34	1129	9	11	8,0%	12,2%	12,6%
BESCL	1997	0	42	1742	18	9	44,3%	57,3%	44,2%
BESSI	1997	0	35	1219	5	13	11,8%	0,0%	7,3%
BEX	1997	1	36	1288	10	13	17,4%	21,5%	1,4%
BFB	1997	1	44	1924	21	9	52,9%	68,1%	40,0%
BFE	1997	1	40	1605	14	10	37,9%	37,7%	27,8%
BIC	1997	1	35	1227	12	11	17,0%	24,8%	15,0%
BII	1997	1	34	1175	9	11	12,2%	15,7%	11,0%
BNC	1997	0	33	1109	10	12	9,5%	21,0%	7,4%
BNP	1997	0	35	1250	6	13	14,6%	0,0%	4,1%
BNU	1997	0	42	1755	18	9	50,1%	56,4%	45,0%
BOSTON	1997	0	32	1024	2	11	0,0%	0,0%	0,0%
BOT	1997	0	39	1491	9	13	29,4%	11,8%	0,0%
BPA	1997	1	42	1738	19	9	41,1%	55,4%	40,0%
BPI	1997	1	35	1196	8	13	9,4%	4,7%	3,0%
BPN	1997	1	32	1011	4	13	13,5%	0,0%	7,7%
BPP	1997	1	32	1055	2	15	6,1%	0,0%	0,0%
BPSM	1997	1	47	2251	23	7	66,3%	73,9%	62,1%
BSN	1997	1	31	981	3	14	3,8%	0,0%	2,9%
BTA	1997	1	43	1832	20	9	44,8%	59,2%	36,3%
CCCAM	1997	0	35	1233	9	9	13,5%	7,0%	29,3%
CENTRAL	1997	0	31	977	3	14	7,4%	0,0%	0,0%

EMPRESAS*	ano	MelPRODH	IdadMed	IdadMed2	AntMed	EscMed	%pessoas+45ida	%pessoas+15ant	%pessoasensbas
CGD	1997	1	40	1617	18	9	36,7%	49,5%	50,8%
CHEMICAL	1997	1	33	1099	7	13	8,7%	2,2%	10,9%
CISF	1997	1	35	1196	8	13	13,0%	10,6%	7,3%
CITI	1997	1	31	986	4	14	0,0%	0,0%	0,0%
CL	1997	1	37	1368	14	12	14,9%	29,2%	0,0%
CPP	1997	0	42	1775	20	9	43,5%	55,3%	44,0%
CREDIBANCO	1997	0	30	907	6	11	6,8%	9,1%	11,4%
DEUTSCHE BANK	1997	0	36	1303	6	13	18,6%	0,0%	3,5%
EFISA	1997	0	33	1103	2	15	13,1%	0,0%	0,7%
EXPRESSO ATL.	1997	0	25	649	1	12	0,0%	0,0%	0,0%
FINANTIA	1997	1	31	977	3	14	7,3%	0,0%	2,4%
FINBANCO	1997	1	31	932	2	12	5,9%	0,0%	6,3%
GENERALE	1997	1	36	1262	7	12	18,4%	0,0%	7,9%
INTERBANCO	1997	1	28	808	3	13	0,0%	0,0%	0,0%
ITAU	1997	0	35	1244	2	12	15,4%	0,0%	7,7%
MELLO	1997	0	44	1912	19	9	53,9%	62,0%	49,1%
MELLO IMOB.	1997	0	30	898	3	13	5,1%	0,0%	12,8%
MELLO INV	1997	0	37	1396	9	13	23,3%	15,5%	4,3%
MG	1997	0	39	1546	17	11	32,2%	47,5%	8,1%
SABADELL	1997	0	30	875	2	12	0,0%	0,0%	0,0%
UNIVERSO	1997	1	27	703	1	14	0,3%	0,0%	0,0%
ABN	1998	1	32	1053	5	13	5,1%	0,0%	5,1%
ALVES RIBEIRO	1998	1	31	973	1	14	16,0%	0,0%	0,0%
ARGENTARIA NEC	1998	1	32	1052	3	14	0,0%	0,0%	0,0%
BAI	1998	1	38	1416	1	13	41,7%	0,0%	0,0%
BANCO BPI	1998	1	43	1823	21	9	49,3%	68,9%	40,7%
BANIF	1998	1	34	1187	9	11	13,4%	19,5%	15,2%
BARCLAYS	1998	1	33	1090	5	12	7,9%	0,4%	5,9%
BB	1998	1	40	1623	19	12	33,3%	57,6%	0,0%
BBV	1998	1	37	1354	9	12	16,7%	14,2%	21,3%
BCA	1998	1	41	1702	21	8	29,8%	63,3%	53,2%
BCP	1998	1	34	1139	10	11	8,2%	14,9%	10,6%
BES	1998	1	41	1673	18	9	41,4%	54,5%	42,0%
BESI	1998	1	35	1209	7	13	12,6%	4,2%	5,9%
BEX	1998	1	37	1362	12	13	21,2%	24,0%	0,7%
BIC	1998	0	35	1237	11	11	17,0%	23,5%	12,9%
BII	1998	0	34	1148	9	11	12,3%	15,6%	13,2%
BNC	1998	0	32	1017	7	12	7,4%	11,2%	5,0%

EMPRESAS*	ano	MelPRODH	IdadMed	IdadMed2	AntMed	EscMed	%pessoas+45ida	%pessoas+15ant	%pessoasensbas
BNP	1998	0	37	1365	10	12	17,2%	13,9%	9,0%
BNU	1998	0	43	1809	19	9	50,9%	59,2%	43,4%
BOT	1998	1	39	1514	9	13	29,4%	11,8%	5,9%
BPA	1998	0	40	1603	17	10	38,2%	51,3%	35,4%
BPI	1998	0	34	1125	8	14	8,9%	7,2%	0,3%
BPN	1998	0	31	969	2	13	7,7%	0,0%	0,9%
BPP	1998	1	32	1009	2	15	4,2%	0,0%	0,0%
BPSM	1998	1	47	2180	23	8	64,2%	76,1%	57,2%
BSN	1998	1	32	1008	4	14	5,6%	0,0%	0,0%
BTA	1998	1	43	1834	20	9	43,7%	63,4%	33,4%
CCCAM	1998	1	36	1281	9	10	13,9%	9,7%	27,1%
CENTRAL	1998	1	31	977	3	14	7,4%	0,0%	0,0%
CGD	1998	1	40	1625	18	9	37,8%	54,3%	38,1%
CHEMICAL	1998	1	33	1082	7	13	7,4%	0,0%	9,5%
CISF	1998	1	35	1254	9	13	13,7%	10,5%	8,9%
CITI	1998	1	32	1039	5	14	4,9%	0,0%	1,6%
CL	1998	1	39	1489	16	12	15,5%	36,7%	10,6%
CPP	1998	1	42	1751	20	9	41,5%	59,2%	39,1%
CREDIBANCO	1998	1	34	1168	11	10	20,7%	30,3%	21,7%
DEUTSCHE BANK	1998	1	35	1231	6	13	15,6%	3,1%	2,1%
EFISA	1998	1	32	1040	4	12	13,8%	0,0%	1,3%
EXPRESSO ATL.	1998	1	26	655	1	12	0,0%	0,0%	6,7%
FINANTIA	1998	0	32	1036	4	14	8,8%	0,0%	0,0%
FINBANCO	1998	0	32	1019	2	12	6,9%	0,0%	5,0%
GENERALE	1998	0	38	1407	8	12	27,8%	0,0%	8,3%
IMIBANK	1998	0	27	729	3	11	0,0%	0,0%	0,0%
INTERBANCO	1998	0	29	866	4	13	0,7%	0,0%	1,4%
ITAU	1998	1	35	1239	4	12	16,0%	0,0%	8,0%
MELLO	1998	1	43	1828	18	9	50,7%	59,0%	42,7%
MELLO IMOB.	1998	0	32	1029	4	12	10,3%	3,7%	12,1%
MELLO INV	1998	0	36	1282	7	13	17,3%	9,3%	13,3%
MG	1998	1	37	1354	13	10	27,2%	37,0%	32,3%
SABADELL	1998	1	31	930	3	14	5,3%	0,0%	0,0%
SANTANDER	1998	1	35	1220	11	12	13,4%	20,5%	11,8%
ALVES RIBEIRO	1999	1	32	1043	2	14	13,3%	0,0%	0,0%
ARGENTARIA	1999	1	36	1324	12	13	20,7%	22,1%	1,4%
ARGENTARIA NEC	1999	1	31	980	2	14	0,0%	0,0%	0,0%
BAI	1999	1	40	1563	10	13	42,9%	28,6%	0,0%

<b>EMPRESAS*</b>	<b>ano</b>	<b>MeI</b>	<b>PROD</b>	<b>H</b>	<b>IdadMed</b>	<b>IdadMed2</b>	<b>AntMed</b>	<b>EscMed</b>	<b>%pessoas+45ida</b>	<b>%pessoas+15ant</b>	<b>%pessoasensbas</b>
BANCO BPI	1999	1			41	1709	19	10	45,8%	63,3%	37,0%
BANIF	1999	1			36	1263	9	11	16,3%	19,6%	14,3%
BARCLAYS	1999	1			34	1161	7	13	8,8%	0,4%	0,2%
BB	1999	1			41	1695	19	12	46,7%	60,0%	0,0%
BBV	1999	1			36	1303	9	12	17,4%	15,6%	7,7%
BCA	1999	1			42	1737	21	8	33,8%	61,7%	52,2%
BCP	1999	1			34	1128	7	11	8,1%	0,0%	9,2%
BCPA	1999	1			36	1321	5	13	16,3%	0,0%	11,5%
BES	1999	0			40	1632	17	12	39,0%	51,3%	8,8%
BESI	1999	0			34	1151	7	13	11,5%	3,8%	4,6%
BIC	1999	0			36	1261	12	11	17,6%	26,1%	11,7%
BIG	1999	1			30	877	1	14	2,6%	0,0%	0,0%
Bil	1999	1			35	1209	3	11	13,2%	0,0%	10,9%
BNC	1999	0			32	1034	8	12	7,6%	13,2%	4,2%
BNP	1999	0			36	1327	11	13	17,2%	14,1%	3,9%
BNU	1999	0			43	1812	19	9	50,2%	57,7%	41,5%
BOT	1999	0			39	1523	10	13	31,3%	6,3%	6,3%
BPA	1999	0			39	1542	15	10	36,1%	44,9%	31,3%
BPI	1999	0			33	1114	8	13	8,7%	6,3%	5,3%
BPN	1999	0			32	1003	2	12	6,5%	0,0%	6,1%
BPP	1999	0			32	1029	3	14	5,7%	0,0%	4,3%
BPSM	1999	0			46	2095	23	8	62,3%	81,4%	54,0%
BSN	1999	0			33	1063	4	13	6,8%	0,0%	3,4%
BTA	1999	1			42	1729	19	10	40,1%	57,6%	29,3%
BTSI	1999	1			33	1088	6	13	7,7%	1,0%	8,7%
CCCAM	1999	1			36	1284	10	10	13,3%	11,9%	24,8%
CENTRAL	1999	1			31	969	3	14	6,6%	0,0%	1,6%
CGD	1999	1			40	1597	18	9	36,1%	56,4%	37,8%
CITI	1999	0			33	1086	5	14	0,0%	0,0%	1,9%
CL	1999	0			39	1508	15	12	16,8%	29,9%	7,5%
CPP	1999	0			41	1676	19	9	40,0%	58,7%	35,5%
CREDIBANCO	1999	0			36	1282	3	11	23,8%	0,0%	21,3%
DEUTSCHE BANK	1999	0			34	1165	5	13	13,0%	2,6%	4,3%
EFISA	1999	0			35	1234	5	12	17,4%	0,0%	0,0%
EXPRESSO ATL.	1999	0			27	718	2	12	1,0%	0,0%	2,5%
FINANTIA	1999	0			33	1084	5	14	9,5%	0,0%	0,0%
FINBANCO	1999	0			32	1007	3	12	6,2%	0,0%	5,2%
FORTIS BANK	1999	1			38	1468	9	12	25,7%	2,9%	8,6%

<b>EMPRESAS*</b>	<b>ano</b>	<b>MeiPRODH</b>	<b>IdadMed</b>	<b>IdadMed2</b>	<b>AntMed</b>	<b>EscMed</b>	<b>%pessoas+45ida</b>	<b>%pessoas+15ant</b>	<b>%pessoasensbas</b>
IMIBANK	1999	1	27	729	3	11	0,0%	0,0%	0,0%
INTERBANCO	1999	1	30	916	4	12	2,4%	0,0%	1,2%
ITAU	1999	1	36	1301	4	12	7,4%	0,0%	7,4%
MELLO	1999	1	41	1654	16	12	42,2%	50,0%	2,1%
MELLO IMOB.	1999	0	32	1038	4	13	9,6%	1,6%	0,0%
MELLO INV	1999	0	35	1224	7	14	14,0%	8,4%	2,2%
MG	1999	0	37	1341	12	10	26,9%	33,8%	30,3%
SABADELL	1999	0	32	1012	9	14	4,3%	17,4%	0,0%
SANTANDER	1999	0	35	1241	12	12	13,1%	23,8%	11,4%
ALVES RIBEIRO	2000	1	31	971	3	14	10,5%	0,0%	0,0%
BAI	2000	1	36	1263	10	13	33,3%	26,7%	0,0%
BANCO BPI	2000	1	40	1627	18	10	42,5%	59,1%	33,6%
BANIF	2000	1	36	1260	10	11	17,1%	18,7%	12,8%
BARCLAYS	2000	1	35	1207	8	12	9,0%	1,5%	6,5%
BB	2000	1	42	1764	20	12	46,7%	63,3%	0,0%
BBVA	2000	1	36	1292	8	11	14,1%	11,7%	23,1%
BCA	2000	1	42	1793	21	8	36,2%	63,6%	51,2%
BCP	2000	0	38	1455	15	11	28,0%	41,6%	20,5%
BCPI	2000	0	36	1282	11	12	10,4%	15,1%	9,9%
BES	2000	0	40	1596	16	10	37,2%	47,8%	34,7%
BESI	2000	0	34	1173	7	14	10,1%	4,3%	2,2%
BIC	2000	1	36	1319	12	11	19,4%	27,1%	11,2%
BIG	2000	1	29	814	2	14	3,4%	0,0%	0,0%
BII	2000	1	36	1267	10	12	12,6%	14,6%	7,8%
BNC	2000	1	31	981	8	12	6,6%	12,4%	3,8%
BNP	2000	1	37	1368	10	13	18,4%	11,6%	1,4%
BNU	2000	1	42	1755	18	10	46,4%	53,2%	35,5%
BOSTON	2000	0	35	1248	15	12	0,0%	33,3%	0,0%
BPI	2000	0	34	1186	7	14	10,3%	6,3%	0,5%
BPN	2000	0	31	992	2	12	5,9%	0,0%	5,8%
BPP	2000	0	31	984	3	14	6,0%	0,0%	3,6%
BSN	2000	0	33	1057	4	14	5,8%	0,0%	2,9%
BTA	2000	1	42	1732	18	9	40,5%	55,8%	36,3%
CBI	2000	1	34	1185	8	13	14,9%	6,4%	10,6%
CCCAM	2000	1	36	1304	10	10	13,9%	13,6%	23,2%
CENTRAL	2000	1	32	993	3	14	6,8%	0,0%	5,4%
CGD	2000	1	41	1666	19	10	39,1%	55,5%	34,0%
CL	2000	1	39	1529	17	13	2,7%	35,1%	8,1%

<b>EMPRESAS*</b>	<b>ano</b>	<b>MeI</b>	<b>PROD</b>	<b>H</b>	<b>IdadMed</b>	<b>IdadMed2</b>	<b>AntMed</b>	<b>EscMed</b>	<b>% pessoas+45</b>	<b>% pessoas+15</b>	<b>% pessoas</b>
CPP	2000	1			41	1680	19	10	40,7%	58,9%	33,6%
CREDIBANCO	2000	1			37	1358	11	11	22,6%	28,7%	17,2%
DEUTSCHE BANK	2000	0			34	1131	4	13	11,6%	1,9%	3,9%
EFISA	2000	0			37	1403	7	12	20,0%	0,0%	0,0%
EXPRESSO ATL.	2000	0			28	784	4	12	0,8%	2,4%	3,0%
FINANTIA	2000	0			33	1092	5	14	9,7%	0,0%	0,0%
FINIBANCO	2000	0			33	1060	4	12	7,3%	0,0%	8,2%
FORTIS BANK	2000	0			38	1421	9	12	21,6%	5,4%	8,1%
IMIBANK	2000	0			27	729	3	11	0,0%	0,0%	0,0%
INTERBANCO	2000	0			32	1000	5	11	3,5%	0,0%	3,1%
ITAU	2000	0			36	1318	4	13	20,6%	0,0%	5,9%
MADESANT	2000	0			34	1156	3	13	0,0%	0,0%	0,0%
MELLO INV	2000	0			40	1636	10	12	35,0%	15,0%	5,0%
MG	2000	0			36	1266	11	11	24,7%	31,2%	20,2%
SANTANDER	2000	0			36	1290	12	12	15,2%	23,3%	1,0%

<b>EMPRESAS*</b>	<b>ano</b>	<b>CC/AB</b>	<b>CO/PB</b>	<b>CP/CA</b>	<b>CA/AF</b>	<b>PB/AF</b>	<b>AF/AI</b>	<b>CP/PB</b>	<b>% pessoas 30-34anos</b>
ABN	1996	34,6%	97,9%	37,4%	0,7%	0,8%	95,9%	32,1%	26,67%
BANIF	1996	58,3%	62,1%	66,9%	2,0%	3,6%	89,3%	36,4%	17,30%
BARCLAYS	1996	28,2%	74,0%	53,8%	2,7%	4,1%	86,2%	35,9%	30,83%
BB	1996	50,4%	99,8%	61,5%	2,2%	2,4%	120,8%	56,8%	2,78%
BBI	1996	38,2%	67,7%	68,7%	2,8%	4,4%	92,8%	42,9%	2,53%
BBV	1996	43,1%	80,0%	58,7%	2,9%	4,7%	90,1%	36,8%	22,55%
BCA	1996	46,3%	74,2%	63,2%	3,0%	4,7%	91,8%	40,1%	12,13%
BCI	1996	54,6%	114,8%	60,0%	3,4%	3,7%	92,0%	54,4%	26,99%
BCP	1996	39,7%	54,5%	61,1%	3,1%	6,9%	84,0%	27,9%	35,89%
BESCL	1996	43,0%	63,7%	55,7%	2,2%	4,0%	88,0%	30,6%	12,79%
BESSI	1996	23,5%	60,4%	51,9%	2,5%	4,7%	76,5%	27,8%	40,63%
BEX	1996	41,3%	85,3%	65,9%	1,9%	2,4%	94,8%	52,0%	21,92%
BFB	1996	38,0%	63,7%	62,5%	2,5%	4,2%	91,1%	36,4%	7,59%
BFE	1996	41,6%	63,6%	64,6%	2,5%	4,4%	93,9%	37,5%	15,52%
BIC	1996	58,0%	51,8%	59,2%	1,4%	3,1%	89,7%	27,0%	23,75%
BII	1996	83,7%	41,8%	28,0%	0,8%	2,0%	97,9%	10,7%	42,11%
BNC	1996	55,6%	70,0%	64,1%	1,9%	3,2%	86,9%	37,6%	29,21%
BNP	1996	52,2%	105,5%	61,1%	1,7%	1,8%	94,1%	57,3%	27,91%
BNU	1996	35,9%	67,7%	69,9%	2,0%	3,4%	90,5%	41,7%	10,90%
BOT	1996	51,2%	50,7%	55,2%	1,5%	3,1%	77,4%	26,8%	14,29%
BPA	1996	21,5%	74,9%	62,9%	1,8%	2,7%	90,3%	42,6%	32,73%
BPI	1996	1,9%	61,1%	60,8%	0,8%	1,8%	72,5%	26,3%	14,89%
BPN	1996	38,4%	78,4%	54,1%	3,5%	6,1%	77,3%	31,0%	2,42%
BPSM	1996	42,0%	68,6%	66,4%	2,3%	3,8%	90,9%	40,4%	37,84%
BSN	1996	0,3%	36,6%	59,4%	1,3%	4,1%	51,0%	19,5%	12,62%
BTA	1996	44,1%	62,2%	62,5%	2,0%	3,6%	93,2%	34,8%	35,29%
CCCAM	1996	55,7%	75,0%	61,1%	2,5%	3,9%	91,0%	39,3%	28,38%
CGD	1996	41,2%	57,5%	68,8%	1,9%	3,8%	91,5%	34,3%	11,24%
CHEMICAL	1996	17,6%	17,8%	73,3%	1,1%	6,8%	89,8%	11,8%	23,08%
CISF	1996	34,2%	53,1%	68,3%	0,8%	1,7%	93,8%	34,5%	33,85%
CITI	1996	49,9%	73,9%	43,6%	1,6%	2,3%	77,5%	30,8%	50,00%
CL	1996	36,5%	102,7%	57,2%	2,7%	2,8%	93,3%	54,6%	31,58%
CPP	1996	67,2%	62,0%	65,7%	2,3%	4,2%	93,0%	36,3%	9,67%
CREDIBANCO	1996	84,7%	38,6%	58,3%	3,2%	9,8%	97,6%	18,8%	24,18%
DEUTSCHE BANK	1996	17,6%	48,8%	53,4%	0,5%	1,2%	95,1%	22,8%	26,67%
EFISA	1996	51,6%	87,9%	37,6%	9,2%	11,3%	80,0%	30,7%	23,53%
FINANTIA	1996	23,8%	39,2%	38,5%	1,4%	4,0%	89,5%	13,1%	29,03%
FINBANCO	1996	62,4%	72,2%	50,6%	2,5%	3,8%	88,4%	32,7%	23,32%

<b>EMPRESAS*</b>	<b>ano</b>	<b>CC/AB</b>	<b>CO/PB</b>	<b>CP/CA</b>	<b>CA/AF</b>	<b>PB/AF</b>	<b>AF/AI</b>	<b>CP/PB</b>	<b>% pessoas 30-34anos</b>
GENERALE	1996	33,2%	80,4%	58,2%	0,9%	1,2%	96,6%	43,1%	30,56%
ITAÚ	1996	36,7%	44,7%	61,0%	0,9%	2,5%	93,0%	23,0%	26,92%
MELLO	1996	44,7%	79,4%	62,1%	3,0%	4,4%	86,3%	42,9%	7,71%
MELLO IMOB.	1996	75,6%	77,6%	47,2%	5,5%	7,9%	95,7%	32,5%	20,51%
MELLO INV	1996	21,6%	77,6%	57,3%	2,5%	4,0%	75,2%	36,0%	34,81%
MG	1996	80,3%	69,6%	66,7%	2,7%	4,4%	93,6%	41,1%	13,79%
SABADELL	1996	75,2%	70,5%	52,6%	3,1%	5,1%	95,8%	31,5%	7,69%
ABN	1997	49,5%	78,5%	43,9%	0,4%	0,5%	91,4%	29,7%	25,00%
ALVES RIBEIRO	1997	18,3%	87,4%	78,3%	5,6%	7,4%	69,0%	59,5%	5,56%
BANIF	1997	61,9%	61,7%	67,7%	2,5%	4,7%	85,8%	36,1%	18,84%
BARCLAYS	1997	24,6%	77,0%	52,9%	2,6%	3,6%	85,7%	37,8%	34,09%
BB	1997	83,6%	72,9%	60,2%	2,1%	3,1%	132,6%	40,5%	6,67%
BBI	1997	35,9%	72,0%	75,3%	2,6%	4,0%	92,2%	50,3%	2,71%
BBV	1997	48,2%	79,3%	60,7%	2,7%	4,2%	90,8%	39,4%	23,48%
BCA	1997	46,7%	79,7%	71,1%	3,0%	4,4%	89,3%	48,7%	10,35%
BCI	1997	57,1%	80,2%	62,0%	2,7%	3,9%	92,8%	43,0%	29,96%
BCP	1997	44,9%	51,8%	60,5%	3,0%	7,0%	81,1%	26,4%	36,78%
BESCL	1997	45,0%	57,0%	56,5%	2,1%	4,4%	85,2%	27,3%	16,09%
BESSI	1997	18,4%	39,9%	44,5%	2,8%	7,4%	77,5%	16,5%	37,27%
BEX	1997	50,5%	88,2%	62,3%	1,6%	2,2%	94,9%	46,8%	28,47%
BFB	1997	32,1%	72,9%	63,5%	1,9%	2,8%	93,6%	42,4%	8,07%
BFE	1997	44,3%	69,9%	68,3%	2,4%	3,8%	91,5%	44,0%	20,63%
BIC	1997	67,6%	44,1%	58,0%	1,4%	3,6%	90,8%	22,1%	24,66%
BII	1997	85,9%	43,6%	22,4%	1,0%	2,5%	96,9%	9,5%	28,63%
BNC	1997	69,1%	68,9%	61,2%	2,0%	3,4%	90,2%	36,2%	29,12%
BNP	1997	54,5%	90,7%	64,2%	1,7%	2,1%	93,5%	53,0%	30,08%
BNU	1997	40,1%	67,0%	70,7%	2,0%	3,4%	92,2%	41,9%	13,98%
BOSTON	1997	0,0%	1,0%	12,3%	0,1%	8,2%	89,9%	0,1%	0,00%
BOT	1997	63,1%	61,6%	56,1%	1,4%	2,3%	91,8%	33,0%	29,41%
BPA	1997	18,4%	74,3%	62,1%	1,6%	2,4%	89,7%	41,7%	14,76%
BPI	1997	2,9%	38,0%	63,3%	0,9%	2,7%	68,3%	21,6%	37,71%
BPN	1997	69,3%	51,2%	46,7%	3,9%	8,4%	83,5%	21,7%	13,46%
BPP	1997	0,6%	65,4%	52,8%	2,6%	4,3%	88,7%	31,7%	40,82%
BPSM	1997	46,1%	60,1%	67,5%	2,3%	4,3%	91,8%	35,1%	2,22%
BSN	1997	0,4%	35,3%	58,9%	1,1%	3,5%	59,8%	19,0%	35,24%
BTA	1997	45,6%	55,7%	64,5%	1,9%	4,1%	94,0%	30,9%	13,33%
CCCAM	1997	56,8%	64,0%	61,4%	2,4%	4,4%	90,1%	33,8%	28,77%
CENTRAL	1997	1,6%	33,0%	43,9%	7,8%	26,8%	27,2%	12,8%	22,22%

EMPRESAS*	ano	CC/AB	CO/PB	CP/CA	CA/AF	PB/AF	AF/AI	CPI/PB	% pessoas 30-34anos
CGD	1997	44,2%	53,4%	70,5%	1,9%	4,1%	91,7%	33,1%	12,88%
CHEMICAL	1997	11,3%	26,8%	73,9%	0,9%	3,6%	90,3%	17,7%	19,57%
CISF	1997	24,9%	47,6%	66,3%	0,9%	2,0%	89,8%	30,3%	26,83%
CITI	1997	53,5%	53,2%	32,7%	1,8%	3,6%	82,6%	16,9%	43,86%
CL	1997	35,5%	97,1%	59,2%	2,6%	2,9%	92,4%	53,3%	32,47%
CPP	1997	67,7%	53,9%	65,4%	2,2%	4,8%	94,8%	29,7%	10,91%
CREDIBANCO	1997	82,0%	54,9%	53,6%	6,3%	12,6%	91,9%	26,8%	22,16%
DEUTSCHE BANK	1997	15,1%	53,9%	50,5%	0,4%	0,8%	97,3%	24,3%	26,74%
EFISA	1997	65,6%	78,6%	37,7%	8,7%	11,8%	90,0%	27,7%	23,53%
EXPRESSO ATL.	1997	5,9%	-11016,0%	43,6%	2,9%	0,0%	65,3%	-3932,0%	10,73%
FINANTIA	1997	38,6%	39,3%	44,5%	1,2%	3,6%	91,6%	15,0%	25,61%
FINBANCO	1997	69,3%	67,4%	49,9%	3,5%	5,7%	82,9%	30,5%	23,63%
GENERALE	1997	48,5%	84,2%	61,1%	0,9%	1,1%	93,6%	47,5%	31,58%
INTERBANCO	1997	77,3%	46,6%	53,1%	3,9%	9,9%	87,6%	21,0%	22,05%
ITAÚ	1997	43,9%	46,1%	66,4%	0,7%	1,9%	92,9%	26,1%	30,77%
MELLO	1997	44,7%	71,8%	60,4%	3,0%	4,7%	85,2%	37,7%	10,67%
MELLO IMOB.	1997	96,9%	73,6%	51,2%	0,7%	1,1%	97,1%	31,7%	20,51%
MELLO INV	1997	11,2%	60,1%	56,1%	1,0%	2,0%	87,4%	28,6%	28,45%
MG	1997	83,5%	56,3%	61,5%	2,4%	4,8%	94,5%	30,6%	16,90%
SABADELL	1997	85,1%	67,5%	53,1%	4,2%	7,0%	94,5%	31,9%	5,26%
UNIVERSO	1997	37,8%	757,8%	33,1%	34,6%	5,6%	56,7%	204,3%	12,21%
ABN	1998	48,8%	84,2%	46,0%	0,3%	0,4%	98,8%	33,3%	29,11%
ALVES RIBEIRO	1998	50,2%	84,0%	70,8%	5,2%	7,2%	76,3%	50,6%	16,00%
ARGENTARIA NEC	1998	3,8%	52,6%	61,7%	2,0%	4,0%	98,1%	30,8%	57,14%
BAI	1998	28,3%	47,1%	51,7%	2,2%	5,6%	87,9%	20,5%	0,00%
BANCO BPI	1998	49,8%	78,1%	65,7%	2,5%	3,5%	91,1%	46,5%	18,52%
BANIF	1998	68,2%	62,4%	66,2%	2,6%	4,7%	89,3%	35,9%	31,77%
BARCLAYS	1998	28,8%	83,2%	51,1%	3,2%	4,0%	88,3%	40,7%	6,06%
BB	1998	21,6%	57,0%	66,8%	1,5%	2,9%	117,5%	34,7%	23,03%
BBV	1998	54,1%	81,4%	62,8%	3,1%	4,4%	90,6%	43,5%	11,16%
BCA	1998	55,4%	84,9%	70,4%	3,1%	4,2%	89,7%	52,1%	35,68%
BCP	1998	55,7%	47,2%	59,6%	2,9%	7,5%	81,9%	23,5%	16,51%
BES	1998	53,8%	56,1%	58,8%	1,9%	4,0%	88,8%	27,9%	30,25%
BESI	1998	26,9%	71,5%	47,3%	3,5%	5,4%	77,2%	31,2%	30,14%
BEX	1998	54,5%	89,9%	62,6%	1,5%	2,0%	95,8%	48,2%	24,00%
BIC	1998	74,5%	44,0%	57,6%	1,1%	2,9%	92,9%	21,5%	25,45%
BII	1998	89,1%	27,3%	39,9%	0,5%	1,9%	96,4%	10,5%	27,51%
BNC	1998	73,1%	68,6%	58,8%	2,1%	3,6%	87,6%	33,8%	35,25%

<b>EMPRESAS*</b>	<b>ano</b>	<b>CC/AB</b>	<b>CO/PB</b>	<b>CP/CA</b>	<b>CA/AF</b>	<b>PB/AF</b>	<b>AF/AI</b>	<b>CPI/PB</b>	<b>% pessoas 30-34anos</b>
BNP	1998	51,0%	78,6%	65,8%	1,3%	1,7%	95,2%	48,2%	17,08%
BNU	1998	44,7%	67,0%	71,1%	1,9%	3,3%	93,7%	42,3%	11,76%
BOT	1998	53,2%	71,5%	58,3%	1,2%	1,8%	87,3%	39,3%	12,58%
BPA	1998	23,3%	75,4%	48,9%	1,5%	2,3%	91,1%	32,8%	33,24%
BPI	1998	2,2%	38,2%	62,5%	0,8%	2,3%	75,8%	21,4%	8,97%
BPN	1998	68,1%	79,4%	60,6%	3,5%	4,8%	83,8%	44,1%	19,57%
BPP	1998	3,5%	76,9%	53,7%	2,7%	4,0%	80,1%	37,2%	48,61%
BPSM	1998	53,2%	59,6%	67,2%	2,5%	4,7%	91,9%	35,1%	2,41%
BSN	1998	0,6%	42,0%	62,8%	1,5%	3,9%	69,2%	24,4%	33,33%
BTA	1998	48,3%	57,2%	63,6%	2,1%	4,2%	92,5%	31,4%	15,55%
CCCAM	1998	63,2%	55,5%	60,1%	2,4%	5,0%	92,3%	28,5%	29,06%
CENTRAL	1998	24,0%	46,1%	53,6%	7,3%	17,6%	40,6%	22,1%	22,22%
CGD	1998	50,3%	63,2%	63,3%	2,5%	4,5%	90,0%	35,4%	14,56%
CHEMICAL	1998	12,8%	37,1%	75,1%	1,0%	3,1%	89,3%	23,8%	26,32%
CISF	1998	21,6%	34,1%	61,8%	1,0%	3,0%	85,4%	20,1%	29,03%
CITI	1998	59,7%	85,9%	21,5%	1,8%	2,1%	89,7%	18,1%	39,34%
CL	1998	48,7%	112,0%	58,1%	3,4%	3,3%	90,9%	59,6%	28,57%
CPP	1998	63,3%	50,6%	60,3%	1,9%	4,4%	94,5%	25,7%	13,32%
CREDIBANCO	1998	83,9%	56,2%	52,2%	6,2%	12,0%	91,2%	26,8%	13,00%
DEUTSCHE BANK	1998	15,4%	51,8%	42,4%	0,4%	0,8%	97,8%	20,0%	18,75%
EFISA	1998	59,9%	73,2%	42,4%	5,6%	8,2%	93,6%	29,1%	22,50%
EXPRESSO ATL.	1998	32,2%	404,6%	47,1%	12,6%	3,3%	78,9%	182,6%	10,48%
FINANTIA	1998	46,8%	54,6%	40,4%	1,7%	3,4%	91,1%	19,4%	28,75%
FINBANCO	1998	75,4%	73,2%	50,9%	3,8%	5,8%	88,4%	33,7%	27,79%
GENERALE	1998	65,3%	112,4%	52,4%	1,2%	1,1%	97,5%	55,3%	27,78%
IMIBANK	1998	0,0%	60,6%	0,2%	0,2%	0,4%	97,5%	0,1%	0,00%
INTERBANCO	1998	72,2%	50,6%	42,7%	3,7%	8,1%	88,6%	19,5%	27,89%
ITAÚ	1998	31,2%	35,8%	66,9%	0,5%	1,7%	93,8%	20,0%	24,00%
MELLO	1998	51,0%	65,7%	60,8%	3,1%	5,5%	80,9%	34,8%	13,09%
MELLO IMOB.	1998	96,7%	67,6%	38,1%	0,7%	1,2%	97,0%	22,3%	29,91%
MELLO INV	1998	7,8%	56,0%	56,2%	0,7%	1,4%	87,2%	27,8%	29,33%
MG	1998	86,3%	54,7%	64,0%	2,2%	4,7%	95,8%	30,8%	13,33%
SABADELL	1998	77,4%	51,8%	50,4%	3,9%	7,9%	96,2%	24,7%	15,79%
SANTANDER	1998	70,4%	73,0%	62,3%	2,5%	3,9%	93,5%	40,0%	31,33%
ALVES RIBEIRO	1999	56,2%	72,5%	62,0%	3,3%	5,2%	77,8%	38,9%	13,33%
ARGENTARIA	1999	59,3%	124,4%	69,4%	1,7%	1,5%	94,0%	76,6%	28,28%
ARGENTARIA NEC	1999	6,6%	70,6%	65,4%	1,9%	2,9%	97,5%	42,8%	30,00%
BAI	1999	30,1%	62,2%	51,5%	2,8%	5,2%	89,8%	27,5%	0,00%

<b>EMPRESAS*</b>	<b>ano</b>	<b>CC/AB</b>	<b>CO/PB</b>	<b>CP/CA</b>	<b>CA/AF</b>	<b>PB/AF</b>	<b>AF/AI</b>	<b>CP/PB</b>	<b>% pessoas 30-34anos</b>
BANCO BPI	1999	53,7%	83,6%	66,6%	2,2%	2,9%	91,0%	50,3%	22,10%
BANIF	1999	68,5%	68,4%	66,2%	2,6%	4,3%	87,6%	39,5%	33,04%
BARCLAYS	1999	32,7%	-101,8%	51,7%	1,8%	-1,9%	88,0%	-50,0%	6,67%
BB	1999	11,3%	53,6%	71,2%	0,9%	1,9%	107,6%	35,3%	23,60%
BBV	1999	57,4%	86,7%	66,3%	2,9%	3,9%	86,6%	50,2%	9,94%
BCA	1999	53,0%	81,1%	72,3%	2,8%	3,8%	91,2%	52,8%	30,81%
BCP	1999	59,7%	44,0%	60,5%	2,6%	7,0%	82,5%	22,6%	31,73%
BCPA	1999	23,6%	27,1%	64,3%	1,0%	3,9%	89,4%	16,8%	17,63%
BES	1999	55,9%	53,9%	54,0%	1,8%	3,9%	87,7%	24,2%	23,08%
BESI	1999	26,3%	43,7%	49,6%	3,3%	8,1%	78,7%	20,4%	23,49%
BIC	1999	78,0%	42,3%	58,2%	0,9%	2,5%	93,9%	21,0%	15,79%
BIG	1999	4,7%	93,3%	66,2%	13,0%	16,7%	35,1%	51,6%	24,65%
BII	1999	80,1%	30,4%	36,2%	0,4%	1,5%	96,4%	10,7%	28,88%
BNC	1999	78,3%	65,6%	58,6%	1,9%	3,3%	90,8%	32,9%	32,81%
BNP	1999	46,4%	78,7%	62,5%	1,5%	2,0%	94,5%	46,1%	18,08%
BNU	1999	46,5%	78,6%	71,8%	1,9%	2,8%	90,6%	50,1%	18,75%
BOT	1999	50,0%	84,5%	59,2%	1,1%	1,3%	97,1%	46,9%	10,12%
BPA	1999	27,4%	70,1%	50,2%	1,5%	2,5%	90,3%	31,5%	9,40%
BPI	1999	2,3%	36,2%	60,6%	0,8%	2,5%	76,3%	19,9%	30,95%
BPN	1999	62,5%	69,1%	61,0%	2,6%	4,3%	81,9%	36,7%	23,32%
BPP	1999	16,2%	65,5%	42,7%	3,6%	6,4%	88,5%	24,2%	38,57%
BPSM	1999	61,8%	63,6%	67,4%	2,3%	4,2%	92,1%	37,1%	2,56%
BSN	1999	1,1%	33,3%	63,9%	2,6%	8,3%	61,7%	19,9%	29,55%
BTA	1999	57,4%	64,7%	65,2%	1,9%	3,5%	92,8%	35,8%	15,89%
BTSI	1999	16,9%	37,3%	67,4%	0,9%	2,8%	89,5%	20,9%	31,73%
CCCAM	1999	62,0%	62,2%	61,7%	2,5%	5,0%	89,8%	31,3%	28,71%
CENTRAL	1999	5,1%	52,2%	46,7%	18,0%	40,6%	17,3%	20,7%	22,95%
CGD	1999	55,0%	63,6%	63,6%	2,1%	3,7%	89,9%	35,8%	16,32%
CITI	1999	42,7%	84,1%	16,7%	1,7%	2,0%	92,2%	13,9%	28,85%
CL	1999	49,1%	128,6%	61,7%	3,7%	3,1%	91,0%	72,7%	27,10%
CPP	1999	72,1%	57,9%	64,0%	1,6%	3,2%	95,6%	31,7%	14,43%
CREDIBANCO	1999	90,0%	54,9%	53,8%	7,0%	13,7%	98,6%	27,5%	12,50%
DEUTSCHE BANK	1999	45,4%	77,5%	49,2%	0,3%	0,4%	90,3%	34,6%	19,13%
EFISA	1999	74,2%	63,9%	39,9%	8,3%	13,9%	93,4%	23,9%	20,36%
EXPRESSO ATL.	1999	35,9%	157,2%	60,1%	19,2%	13,0%	70,6%	88,4%	14,39%
FINANTIA	1999	23,0%	64,4%	41,0%	2,0%	3,6%	93,8%	23,5%	28,57%
FINBANCO	1999	539,6%	72,0%	53,9%	4,2%	6,4%	827,9%	35,1%	26,89%
FORTIS BANK	1999	70,3%	112,6%	61,3%	0,9%	0,9%	95,7%	62,3%	28,57%

<b>EMPRESAS*</b>	<b>ano</b>	<b>CC/AB</b>	<b>CO/PB</b>	<b>CP/CA</b>	<b>CA/AF</b>	<b>PB/AF</b>	<b>AF/AI</b>	<b>CPI/PB</b>	<b>% pessoas 30-34anos</b>
IMIBANK	1999	0,0%	56,8%	0,4%	0,1%	0,2%	98,4%	0,2%	0,00%
INTERBANCO	1999	78,1%	50,5%	39,6%	4,5%	9,6%	85,0%	18,5%	29,34%
ITAU	1999	39,5%	23,5%	58,7%	0,4%	1,7%	94,8%	12,9%	25,93%
MELLO	1999	59,3%	73,3%	59,7%	3,0%	4,9%	83,5%	37,4%	14,85%
MELLO IMOB.	1999	98,2%	52,1%	34,2%	0,6%	1,3%	98,6%	16,0%	29,60%
MELLO INV	1999	6,4%	79,1%	54,5%	0,6%	0,8%	89,9%	38,8%	30,90%
MG	1999	88,5%	62,2%	61,8%	2,0%	3,7%	96,5%	33,7%	12,66%
SABADELL	1999	81,0%	59,4%	50,2%	3,3%	5,9%	91,5%	28,0%	26,09%
SANTANDER	1999	74,2%	65,1%	65,1%	2,1%	3,7%	93,9%	37,5%	29,38%
ALVES RIBEIRO	2000	58,8%	60,6%	64,1%	2,7%	5,2%	90,2%	33,5%	15,79%
BAI	2000	18,9%	55,0%	49,9%	1,7%	3,6%	97,0%	24,3%	20,00%
BANCO BPI	2000	61,2%	71,8%	66,0%	2,0%	3,0%	91,3%	42,7%	10,81%
BANIF	2000	68,7%	73,1%	66,8%	2,5%	3,9%	89,2%	43,1%	22,79%
BARCLAYS	2000	45,2%	66,6%	53,7%	1,8%	2,9%	90,7%	33,5%	31,61%
BB	2000	1,8%	60,1%	63,8%	1,1%	1,9%	95,0%	35,9%	3,33%
BBVA	2000	64,2%	81,6%	62,7%	2,6%	3,7%	90,7%	44,6%	24,38%
BCA	2000	61,0%	77,4%	74,4%	2,9%	4,0%	91,5%	52,8%	8,83%
BCP	2000	65,3%	61,2%	61,0%	2,3%	4,2%	85,6%	33,4%	17,05%
BCPI	2000	18,0%	31,3%	66,7%	1,0%	3,3%	77,5%	20,3%	31,13%
BES	2000	62,0%	51,5%	55,0%	1,7%	4,1%	88,5%	23,4%	17,97%
BESI	2000	32,9%	42,1%	51,6%	3,1%	7,9%	78,9%	20,2%	23,91%
BIC	2000	81,8%	46,9%	60,7%	0,9%	2,2%	93,8%	24,6%	23,25%
BIG	2000	22,1%	78,6%	59,6%	12,8%	18,6%	52,3%	40,9%	15,25%
BII	2000	58,0%	44,4%	37,4%	0,8%	1,8%	93,3%	16,2%	23,79%
BNC	2000	79,0%	60,5%	60,3%	1,7%	3,2%	91,7%	31,8%	27,87%
BNP	2000	44,3%	69,0%	66,1%	1,6%	2,5%	94,3%	42,9%	34,01%
BNU	2000	51,4%	78,5%	75,5%	2,0%	2,8%	91,7%	54,3%	19,47%
BOSTON	2000	6,7%	0,6%	28,2%	0,0%	3,5%	95,3%	0,1%	33,33%
BPI	2000	2,1%	68,6%	62,9%	0,7%	1,0%	80,8%	39,6%	28,17%
BPN	2000	62,7%	61,1%	57,7%	2,4%	4,6%	82,4%	30,5%	27,77%
BPP	2000	8,5%	62,8%	39,8%	4,0%	7,4%	76,5%	21,5%	36,14%
BSN	2000	2,2%	33,7%	67,3%	1,3%	4,2%	77,0%	21,3%	22,33%
BTA	2000	69,5%	61,7%	63,2%	1,7%	3,2%	92,9%	34,4%	14,39%
CBI	2000	26,8%	68,3%	59,0%	1,7%	2,9%	82,9%	34,8%	21,28%
CCCAM	2000	64,5%	61,4%	62,7%	2,4%	5,1%	90,3%	29,9%	27,01%
CENTRAL	2000	3,7%	55,0%	43,7%	18,8%	43,4%	14,3%	18,9%	21,62%
CGD	2000	57,8%	54,5%	67,2%	1,6%	3,2%	86,6%	32,6%	18,49%
CL	2000	57,2%	353,1%	82,2%	5,9%	1,7%	91,4%	280,0%	10,81%

<b>EMPRESAS*</b>	<b>ano</b>	<b>CC/AB</b>	<b>CO/PB</b>	<b>CP/CA</b>	<b>CA/AF</b>	<b>PB/AF</b>	<b>AF/AI</b>	<b>CP/PB</b>	<b>% pessoas 30-34anos</b>
CPP	2000	75,8%	62,4%	65,8%	1,5%	2,6%	96,8%	36,8%	15,11%
CREDIBANCO	2000	84,7%	57,0%	48,9%	8,7%	15,9%	92,8%	26,8%	14,97%
DEUTSCHE BANK	2000	32,1%	89,8%	45,7%	0,4%	0,5%	95,7%	35,5%	30,32%
EFISA	2000	42,5%	123,0%	33,5%	14,0%	12,1%	88,9%	38,9%	15,56%
EXPRESSO ATL.	2000	34,6%	89,6%	58,6%	12,3%	15,1%	72,1%	47,5%	18,01%
FINANTIA	2000	22,0%	46,1%	42,7%	2,5%	6,3%	87,9%	17,1%	23,61%
FINBANCO	2000	77,6%	68,4%	53,8%	3,9%	6,3%	88,0%	33,3%	28,98%
FORTIS BANK	2000	81,1%	97,2%	66,9%	0,8%	0,9%	95,8%	58,5%	29,73%
IMIBANK	2000	0,0%	40,8%	0,5%	0,1%	0,2%	98,6%	0,2%	0,00%
INTERBANCO	2000	82,2%	43,9%	44,8%	2,6%	6,4%	85,1%	18,4%	32,74%
ITAU	2000	39,2%	27,4%	53,1%	0,4%	1,5%	95,5%	13,6%	23,53%
MADESANT	2000	64,8%	0,5%	58,8%	0,1%	12,3%	81,4%	0,3%	0,00%
MELLO INV	2000	8,4%	88,5%	48,7%	2,5%	3,2%	73,4%	37,8%	35,00%
MG	2000	89,5%	64,2%	60,7%	1,8%	3,2%	96,7%	34,7%	12,11%
SANTANDER	2000	75,9%	60,7%	66,4%	1,9%	3,5%	94,1%	35,9%	27,58%

**APÊNDICE VI:** Apresentação da informação contida nas demonstrações do capital humano das empresas-caso

**FULL TIME EQUIVALENT -Empresa-caso A**  
Full Time: 40 horas

Horas de Trabalho/semana	n° empregados-1996	FTE'96	n° empregados-1997	FTE'97	n° empregados-1998	FTE'98	n° empregados-1999	FTE'99	n° empregados-2000	FTE'00
40	2555	2555,0	3774	3774,0	3581	3581,0	8652	8652,0	8717	8717,0
39	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	1,0	1	1,0
37	84	77,7	81	74,9	74	66,5	21	19,4	1	0,9
36	3	2,7	12	10,8	16	14,4	1	0,9	0	0,0
35	42	36,8	30	26,3	45	39,4	33	28,9	0	0,0
32	493	394,4	420	336,0	384	307,2	221	176,8	142	113,6
30	278	208,5	444	333,0	548	411,0	1189	891,8	1759	1319,3
28	43	30,1	58	40,6	68	47,6	3	2,1	1	0,7
27	0	0,0	80	54,0	57	38,5	2	1,4	0	0,0
25	298	186,3	940	587,5	740	462,5	1706	1086,3	647	404,4
24	99	59,4	78	46,8	50	30,0	143	85,8	119	71,4
23	1	0,6	1	0,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0
22	1	0,6	1	0,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0
20	144	72,0	441	220,5	252	126,0	986	493,0	1796	893,0
18	63	28,4	65	29,3	78	35,1	186	83,7	152	68,4
16	26	10,4	18	7,2	33	13,2	278	111,2	301	120,4
15	1	0,4	1	0,4	0	0,0	4	1,5	7	2,6
14	76	26,6	115	40,3	114	39,9	69	24,2	76	26,6
13	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	2,0
12	4	1,2	3	0,9	3	0,9	4	1,2	7	2,1
10	0	0,0	0	0,0	0	0,0	7	1,8	5	1,3
<b>Totais</b>		<b>3690,9</b>	<b>6562</b>	<b>6583,6</b>	<b>6043</b>	<b>6216,1</b>	<b>13506</b>	<b>11642,7</b>	<b>13727</b>	<b>11744,6</b>

Fonte: Balanço Social da empresa-caso A (FTE's arredondados a uma casa decimal)

**EMPRESA-CASO A**

Anos	Potencial Máximo Anual (horas trabalháveis)	Trabalho Suplementar/H. Extraordinárias**	Absentismo	Formação	Total horas efectivamente trabalhadas/ano
1998	11.139.263	252.498	656.697	73.769	10.661.295
1999	25.037.483	257.504	1.507.905	203.154	23.583.928
2000	24.467.161	310.148	1.784.626	250.255	22.742.428

Fonte: Balanço social (valores das horas arredondado para o inteiro mais próximo)

Anos	Horas de Formação Interna	Custo das acções internas de formação	horas f. Externas	custo das formações externas
1998	56.035	877.635	17.734	394.299,74
1999	180.988	3.136.027	22.166	838.888,28
2000	219.701	637.803	30.554	413.318,90

\*Fonte: Balanço Social (ao valor apresentado dividimos pela taxa oficial de conversão para Euros: 1€ = 200,482 Escudos)

**EMPRESA-CASO A**

Anos	Taxa Absentismo	Horas de absentismo/ano*	Horas de absentismo remuneradas*
1998	5,90%	656.697	67.564
1999	6,02%	1.507.905	166.966
2000	7,29%	1.784.626	228.355

\*Fonte: Balanço Social (a empresa parece-me trabalhar com base nos FTE, o que considero ser o mais adequado)

Anos	Volume de Negócios(*)	Produtividade/hora trabalho efectiva (€)	Produtividade/hora trabalho prevista (€)
1998	947.821	88,90	85,09
1999	1.475.856	62,58	58,95
2000	1.813.010	79,72	74,10

\*Fonte: Relatório e Contas - valores em milhares de euros

**FULL TIME EQUIVALENT - Empresa - caso B**

Full Time: 35 horas

Horas de Trabalho/semana	n° empregados-1996	FTE'96	n° empregados-1997	FTE'97	n° empregados-1998	FTE'98	n° empregados-1999	FTE'99	n° empregados-2000	FTE'00
35	5416	5416,0	5082	5082,0	4950	4950,0	4783	4783,0	4840	4840,0
30	15	12,9	17	14,6	28	24,0	24	20,6	23	19,7
17,3	0	0,0	1	0,5	1	0,5	0	0,0	1	0,5
<b>Totais</b>	<b>5431</b>	<b>5428,9</b>	<b>5100</b>	<b>5097,1</b>	<b>4979</b>	<b>4974,5</b>	<b>4807</b>	<b>4803,6</b>	<b>4864</b>	<b>4860,2</b>

Fonte: Balanço Social

\*Outras tem a ver com a redução legal da actividade, desemprego interno e greves/paralizações  
 \*\* deduzido do descanso suplementar : esta é uma política seguida pelas empresas que consiste em não pagar as horas extras mas sim conceder dias de folga

**EMPRESA-CASO B**

Anos	Potencial Máximo Anual (horas trabalháveis)	Trabalho Suplementar/H. Extraordinárias**	Absentismo	Formação	Outras*	Total horas efectivamente trabalhadas/ano
1998	7.782.605	34.929	206.166	142.940	0	7.466.428
1999	7.599.250	47.782	200.029	99.988	0	7.347.015
2000	7.575.873	55.767	205.901	98.889	0	7.326.850

Fonte: Balanço Social

Anos	Horas de Formação Interna	Custo das acções Internas de formação	horas f. Externa	custo das formações externas
1996	143.097	1.522.675,35	5.815	562.983,21
1997	194.651	1.620.524,54	6.771	319.360,34
1998	138.026	1.933.709,76	4.914	349.831,91
1999	91.518	1.782.673,76	8.470	433.634,94
2000	94.943	1.633.762,63	3.946	347.836,71

Fonte: Balanço Social (ao valor apresentado dividimos pela taxa oficial de conversão para Euros: 1€ = 200,482 Escudos)

**EMPRESA-CASO B**

Anos	Taxa Absentismo	Horas de absentismo/ano*	Horas de absentismo remuneradas*
1998	2,67%	208.166	203.773
1999	2,63%	200.029	196.881
2000	2,72%	205.901	205.077

\*Fonte: Balanço Social

Anos	Activo Líquido+ Desintermediação(*)	Produtividade/hora trabalho efectiva(**)	Produtividade/hora trabalho prevista(***)
1996	16.408.396	1998,76	1897,92
1997	19.441.277	2561,75	2448,93
1998	23.927.494	3204,68	3074,48
1999	27.221.011	3705,04	3582,07
2000	31.767.654	4335,79	4193,27

\*Fonte: Relatório e contas - valores em milhares de euros

(\*\*\*) Valores em euros.

**EMPRESA-CASO B**

Anos	Taxa Absentismo	Horas de absentismo/ano*	Horas de absentismo remuneradas*
1998	2,67%	208.166	203.773
1999	2,63%	200.029	196.881
2000	2,72%	205.901	205.077

\*Fonte: Balanço Social

Anos	Activo Líquido+ Desintermediação(*)	Produtividade/hora trabalho efectiva(**)	Produtividade/hora trabalho prevista(***)
1996	16.408.396	1998,76	1897,92
1997	19.441.277	2561,75	2448,93
1998	23.927.494	3204,68	3074,48
1999	27.221.011	3705,04	3582,07
2000	31.767.654	4335,79	4193,27

\*Fonte: Relatório e contas - valores em milhares de euros  
 (\*\*) Valores em euros.