



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Mobilização Sindical no Setor Privado da Banca: Uma análise aos obstáculos e desafios enfrentados pelos trabalhadores na defesa dos direitos laborais no século XXI

Paulo Jorge Marques Carreira

Mestrado em Trabalho, Emprego e Sociedade

Orientadora:

Doutora Joana S. Marques, Investigadora Integrada,
CIES-Iscte – Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (ESPP)

Coorientador:

Doutor José Soeiro, Professor Auxiliar,
Investigador Associado do CIES-Iscte – Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (ESPP)

setembro, 2025

Departamento de Sociologia

Mobilização Sindical no Setor Privado da Banca: Uma análise sobre os obstáculos e desafios enfrentados pelos trabalhadores na defesa dos direitos laborais no século XXI

Nome do candidato: Paulo Jorge Marques Carreira

Mestrado em Trabalho, Emprego e Sociedade

Orientador(a):

Professora Doutora Joana S. Marques, Investigadora Integrada,
CIES-Iscte – Centro de Investigação e Estudos de Sociologia
(ESPP)

Coorientador(a):

Doutor José Soeiro, Professor Auxiliar,
Investigador Associado do CIES-Iscte – Centro de Investigação e Estudos de
Sociologia (ESPP)

setembro, 2025

Dedicado à minha mulher Janine e filha Beatriz

“Valeu a pena? Tudo vale a pena. / Se a alma não é pequena.” Fernando Pessoa

*“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor,
mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que
deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes.”*

Martin Luther King (1929-1968)

Agradecimento

A conclusão desta dissertação representa não apenas o culminar de um percurso académico individual, mas sobretudo o resultado de uma construção coletiva que envolveu múltiplas dimensões do conhecimento e da experiência humana. É com profunda gratidão que reconheço as contribuições inestimáveis de todos aqueles que tornaram possível esta investigação.

À minha orientadora, expresso o mais sincero reconhecimento pelo rigor científico, pela paciência pedagógica e pela confiança depositada neste projeto. O seu olhar crítico e construtivo foi fundamental para moldar não apenas as ideias aqui apresentadas, mas também a minha própria formação enquanto investigador. A sua capacidade de equilibrar exigência académica com apoio humano constituiu um exemplo inspirador ao longo de todo este percurso.

Ao meu coorientador, agradeço a disponibilidade constante, os insights teóricos precisos e a generosidade intelectual com que partilhou o seu conhecimento especializado. As suas sugestões metodológicas e as discussões estimulantes que mantivemos foram decisivas para o aprofundamento conceptual desta investigação.

À Diretora do Mestrado, manifesto a minha gratidão pela liderança visionária na condução deste programa de estudos e pela criação de um ambiente académico propício ao desenvolvimento do pensamento crítico. O seu empenho na excelência educativa e na formação integral dos estudantes constituiu um alicerce fundamental para o sucesso desta etapa formativa.

Aos professores que integraram o corpo docente deste mestrado, dirijo um agradecimento especial pela riqueza dos ensinamentos transmitidos e pela forma como cada disciplina contribuiu para alargar os horizontes teóricos e metodológicos necessários a esta investigação. A diversidade de perspetivas e a profundidade dos conhecimentos partilhados foram essenciais para a construção de uma base sólida de conhecimento.

Aos meus colegas de mestrado, expresso uma gratidão particular pela partilha de experiências, pelas discussões enriquecedoras e pelo companheirismo que caracterizou esta jornada académica comum. O ambiente de colaboração e entreajuda que construímos coletivamente tornou este percurso mais rico e significativo, transformando desafios individuais em aprendizagens partilhadas.

À minha esposa e à minha filha, dirijo o reconhecimento mais profundo e emotivo. À minha companheira de vida, agradeço a compreensão infinita, o apoio incondicional e a força que me transmitiu nos momentos de maior desafio. A sua presença constante e o seu encorajamento foram pilares fundamentais que sustentaram esta caminhada. À minha filha, fonte inesgotável

de motivação e alegria, agradeço por me lembrar diariamente da importância de construir um mundo melhor e mais justo.

Aos presidentes e dirigentes sindicais, meus companheiros de luta e de ideais, expresso uma gratidão especial pela confiança depositada nesta investigação e pela forma como abriram as portas das suas organizações ao conhecimento académico. O vosso compromisso com a justiça social e a defesa dos direitos dos trabalhadores constitui não apenas o objeto deste estudo, mas também uma inspiração constante para o meu próprio percurso pessoal e profissional.

Finalmente, a todos os participantes que generosamente disponibilizaram o seu tempo para responder ao inquérito que sustenta empiricamente esta investigação, manifesto o meu mais profundo reconhecimento. Sem a vossa colaboração voluntária e as vossas perspetivas valiosas, este trabalho não teria sido possível. A confiança depositada ao partilharem as vossas experiências e opiniões constituiu o alicerce fundamental sobre o qual se construiu todo este edifício de conhecimento.

Esta dissertação é, assim, o resultado de uma rede de solidariedade académica, profissional e pessoal que transcende as páginas aqui escritas. A todos os que, de forma direta ou indireta, contribuíram para esta realização, o meu mais sentido obrigado.

Resumo

A presente dissertação analisa a desmobilização sindical no setor bancário privado português à luz das transformações estruturais, organizacionais e culturais ocorridas na última década. Num contexto de crescente digitalização, reestruturação empresarial e reconfiguração normativa do trabalho, os sindicatos enfrentam novos desafios na mobilização dos trabalhadores e das trabalhadoras na defesa coletiva dos direitos laborais. O estudo parte da hipótese de que a individualização das relações laborais – expressa através de práticas como a gestão por objetivos, a precarização e individualização dos vínculos e enquadramentos, os incentivos individualizados e a cultura de alta performance – contribui significativamente para o enfraquecimento da solidariedade e da ação coletiva.

Com base numa abordagem metodológica mista, foram recolhidos dados através de inquérito por questionário a 351 trabalhadoras e trabalhadores bancários e de entrevistas semiestruturadas a 9 dirigentes sindicais de diferentes organizações representativas do setor. A triangulação dos dados permitiu identificar diversas dinâmicas que condicionam a participação dos trabalhadores em ações sindicais, como o receio de represálias, a desconfiança na eficácia da representação sindical e a internalização de valores individualistas.

A análise empírica evidencia que a desmobilização sindical no setor bancário não resulta apenas de constrangimentos externos, como as alterações legislativas ou a conjuntura económica, mas também de processos internos às organizações e às subjetividades dos trabalhadores. A investigação contribui, assim, para a compreensão das lógicas de fragmentação do coletivo no mundo do trabalho contemporâneo e oferece pistas para a renovação estratégica das práticas sindicais, tendo em vista a revalorização da ação coletiva num setor historicamente marcado por uma forte tradição de organização laboral.

Palavras-chave: mobilização sindical; desmobilização; individualização das relações laborais; setor bancário; ação coletiva; relações laborais; sociologia do trabalho.

Abstract

This dissertation analyses union demobilisation in the Portuguese private banking sector in light of the structural, organisational and cultural transformations that have taken place over the last decade. In a context of increasing digitalisation, corporate restructuring and regulatory reconfiguration of work, unions face new challenges in mobilising workers in the collective defence of labour rights. The study starts from the hypothesis that the individualisation of labour relations – expressed through practices such as management by objectives, the precariousness and individualisation of employment relationships and frameworks, individualised incentives and a high-performance culture – contributes significantly to the weakening of solidarity and collective action.

Based on a mixed methodological approach, data were collected through a questionnaire survey of 351 bank workers and semi-structured interviews with 9 trade union leaders from different organisations representing the sector. The triangulation of data made it possible to identify several dynamics that condition workers' participation in union actions, such as fear of reprisals, distrust in the effectiveness of union representation, and the internalisation of individualistic values.

Empirical analysis shows that union demobilisation in the banking sector is not only the result of external constraints, such as legislative changes or the economic situation, but also of processes internal to organisations and the subjectivities of workers. The research thus contributes to understanding the logic of collective fragmentation in the contemporary world of work and offers clues for the strategic renewal of union practices, with a view to revaluing collective action in a sector historically marked by a strong tradition of labour organisation.

Keywords: trade union mobilisation; demobilisation; individualisation of labour relations; banking sector; collective action; labour relations; sociology of work.

Índice

Agradecimento.....	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Capítulo 1 – Introdução.....	1
1.1. Enquadramento do Estudo.....	1
1.2. Propósito do Estudo.....	4
1.3. Estrutura da Pesquisa	5
Capítulo 2 – Enquadramento Teórico	7
2.1. Setor Bancário.....	7
2.2. Noção do ator social sindicato	9
2.3. Perspetivas de Ação Coletiva e Mobilização Sindical.....	11
2.3.1. Mancur Olson	11
2.3.2. Charles Tilly	12
2.3.3. Sidney Tarrow.....	13
2.3.4. Richard Hyman.....	14
2.3.5. João Freire.....	14
2.3.6. Guy Standing.....	15
2.3.7. Manuel Castells.....	16
2.3.8. Ricardo Antunes	17
Capítulo 3 - Plano de Investigação e Métodos.....	19
3.1. Modelo de Análise.....	19
3.1.1. Pergunta de Partida.....	19
3.1.2. Conceitos e sua relevância no Setor Bancário.....	20
3.1.3. Operacionalização dos conceitos	22
3.2. Procedimentos Metodológicos.....	24
Capítulo 4 - Análise e Discussão dos Resultados.....	27
4.1. Transformações Estruturais no Setor Bancário	27
4.2. Individualização das Relações Laborais.....	29
4.3. Desmobilização Sindical.....	33
4.4. Dimensão Estrutural e Organizacional da Desmobilização	37
4.5. Dimensão Cultural e Psicológica da Desmobilização.....	40
4.6. Síntese Interpretativa dos Resultados.....	43
Capítulo 5 – Conclusão	47
5.1. Limitações da Investigação e propostas de investigação futura	50
5.2. Reflexão Final	52
Referências Bibliográficas.....	54
Anexo A.....	55
Anexo B.....	56
Anexo C.....	72
Anexo D.....	77
Anexo E.....	79
Anexo F	80
Anexo G.....	83
Anexo H.....	87

Lista de Abreviaturas

APB – Associação Portuguesa de Bancos

BCP – Banco Comercial Português, SA

BES – Banco Espírito Santo

BNC – Banco Nacional Crédito

COVID-19 - Doença por Coronavírus 2019

CGD – Caixa Geral de Depósitos

BST – Banco Santander Totta, SA

IWA – International Workingmen’s Association

OIT – Organização Internacional do Trabalho

SIB – Sindicato Independente da Banca

SAMS – Serviço de Assistência Médico Social

TI – Tecnologias de Informação

Troika – Programa de Assistência Económica Financeira 2011-2014

Capítulo 1 – Introdução

O presente capítulo estabelece o alicerce epistemológico e metodológico desta investigação sobre as configurações contemporâneas da mobilização sindical no setor bancário privado português, inscrevendo-se numa conjuntura histórica de profunda reconfiguração das morfologias do trabalho. Numa época em que as transformações estruturais do capitalismo financeirizado intersectam com processos acelerados de digitalização e individualização das relações laborais, emerge a necessidade premente de compreender não apenas se, mas sobretudo como e porquê a capacidade de organização coletiva dos trabalhadores se encontra sob tensão.

Esta investigação desenvolve-se através de uma arquitetura conceptual quadripartida que privilegia o rigor analítico e a reflexividade. Primeiramente, procede-se à contextualização do estudo no panorama contemporâneo das relações laborais portuguesas, explicitando as motivações desta pesquisa.

Seguidamente, articula-se o propósito investigativo central através da formulação de uma pergunta de partida teoricamente informada e de objetivos específicos empiricamente operacionalizáveis. Numa terceira dimensão, delineia-se a arquitetura metodológica, evidenciando as opções epistemológicas tomadas.

Esta introdução tem como objetivo orientar o leitor nas bases conceptuais e empíricas da investigação, além de discutir o aparente paradoxo do declínio da participação sindical em um setor historicamente marcado por forte organização coletiva e capacidade reivindicativa. Ao evidenciar esse paradoxo, pretende-se também sublinhar o seu impacto social e político, uma vez que a redução da participação sindical pode influenciar não só a defesa dos direitos dos trabalhadores, mas também a dinâmica das relações laborais e a representatividade democrática no setor bancário privado português.

1.1. Enquadramento do Estudo

A investigação centra-se na análise da mobilização sindical no setor privado da banca, analisando os obstáculos e desafios que os trabalhadores enfrentam na defesa dos seus direitos laborais no século XXI. Escolhi este tema devido à sua importância para compreender as dinâmicas atuais das relações laborais num setor que tem sofrido transformações profundas, impulsionadas pela digitalização, a reestruturação empresarial e a crescente individualização das relações de trabalho.

A minha trajetória profissional é determinante para este estudo. Desde 1991 que trabalho no setor bancário privado, mais concretamente no Banco Comercial Português (BCP), e, a partir de 2000, envolvi-me ativamente no movimento sindical. Desde 2016, exerço funções sindicais a tempo inteiro na Direção do Sindicato Independente da Banca (SIB), o que me proporcionou um contacto direto com os trabalhadores, permitindo-me conhecer de perto as suas preocupações e os desafios que enfrentam. Esta experiência fornece um conhecimento empírico essencial para contextualizar e aprofundar a minha investigação e para ter um acesso privilegiado aos interlocutores do setor.

A par do meu percurso profissional e do envolvimento sindical, a minha condição de investigador pressupõe um compromisso rigoroso com os mecanismos de objetivação científica e a independência académica nesta investigação. Embora a minha experiência me permita uma análise informada, o estudo não está vinculado a qualquer agenda específica ou posicionamento sindical predefinido. Pelo contrário, baseia-se numa metodologia científica que privilegia a análise crítica, a diversificação de perspetivas teóricas e a recolha sistemática de dados empíricos, garantindo uma abordagem equilibrada e imparcial do tema, evitando a simples reprodução de narrativas institucionais e procurando identificar tendências e dinâmicas complexas, mesmo que estas contrariem perspetivas dominantes. Em segundo lugar, o quadro de referência sólido e a recolha de dados empiricamente validados está na base da produção de conhecimento académico que se pretende que tenha impacto no debate científico sobre as relações laborais.

Com efeito, o setor bancário português apresenta-se como um caso paradigmático para a compreensão do fenómeno sindical e da ação coletiva dos trabalhadores. Tradicionalmente caracterizado por relações laborais estáveis, elevada sindicalização e forte tradição de negociação coletiva, este setor tem experimentado, nas últimas décadas, transformações estruturais que põem em causa os alicerces sobre os quais se construiu a ação sindical. A digitalização acelerada, os processos de reestruturação organizacional, a intensificação da competição global e as pressões regulamentares pós-crise financeira de 2008 criaram um paradigma organizacional que interpela diretamente os modelos tradicionais de mobilização.

A relevância deste enquadramento torna-se evidente quando observamos que a redução da participação dos trabalhadores em ações coletivas não se circunscreve ao setor bancário, constituindo antes uma tendência transversal a vários setores de atividade e a várias economias ocidentais. No entanto, a especificidade do caso português, moldada pela particular trajetória política e económica do país nas últimas décadas, oferece uma lente analítica privilegiada para

compreender como processos globais se articulam com dinâmicas locais e sectoriais na reconfiguração das relações laborais.

A década que se seguiu à implementação do Programa de Assistência Económica e Financeira em Portugal 2011-2014, assinado entre o estado português e a Troika (Banco Central Europeu, Comissão Europeia e Fundo Monetário Internacional)¹ assumiu-se como um momento de particular intensidade na transformação das relações laborais. As reformas legislativas então implementadas, designadamente no âmbito da legislação laboral, alteraram substancialmente o quadro normativo que regulava a ação sindical, introduzindo mecanismos como a caducidade da contratação coletiva que reconfiguraram fundamentalmente o equilíbrio de poder entre trabalhadores e empregadores. (Lima, Martins, Costa, & Velez, 2021)

A evolução tecnológica e a digitalização no setor bancário provocaram redução de postos de trabalho e reconfiguração das funções, processo que se insere na precarização e fragmentação do trabalho (Areosa, 2017; Antunes, 2018), reforça a vulnerabilidade do precariado (Standing, 2011) e coloca novos desafios ao sindicalismo perante a lógica de mercado e racionalização (Hyman, 2001). Esta dupla pressão - normativa e tecnológica - criou um contexto particularmente desafiante para a ação sindical, exigindo adaptações que nem sempre se revelaram bem-sucedidas. (Silva, Estanque, & Costa, 2025)

A literatura evidencia que os atuais modelos de organização do trabalho contribuem para a individualização das relações laborais e para a erosão dos laços de solidariedade. Antunes (2009) mostra que, nas mutações do capitalismo, o trabalho sofre uma reestruturação profunda que enfraquece identidades coletivas e promove novas formas de exploração. Areosa (2017) acrescenta que a precarização e a gestão orientada para a competitividade corroem a solidariedade entre trabalhadores. Na mesma linha, Antunes (2018) descreve como o novo proletariado de serviços, marcado pela fragmentação e pela lógica digital, encontra maiores dificuldades em construir práticas coletivas. Standing (2011), ao caracterizar o *precariado*, evidencia que a instabilidade e a insegurança fragilizam a formação de identidades coletivas. Já Hyman (2001) analisa as tensões do sindicalismo europeu entre mercado, classe e sociedade, mostrando os desafios acrescidos que resultam de estratégias empresariais que privilegiam o desempenho individual em detrimento da ação coletiva.

¹ A Troika foi um grupo informal composto pela Comissão Europeia, o Banco Central Europeu (BCE) e o Fundo Monetário Internacional (FMI) que supervisionou e impôs programas de austeridade e reformas estruturais em países da Zona Euro em crise, como Portugal, em troca de assistência financeira. Em Portugal, o grupo não era um organismo oficial, mas um conjunto de instituições que monitorizavam a implementação do Memorando de Políticas Económicas e Financeiras, um plano de austeridade com o objetivo de reequilibrar as finanças públicas. A Troika encerrou a sua intervenção em Portugal em junho de 2014, quando Portugal demonstrou capacidade para se financiar novamente nos mercados de capitais.

As transformações estruturais identificadas — desde a digitalização acelerada até à reconfiguração normativa pós-troika — constituem o pano de fundo sobre o qual se desenvolverá a investigação sobre as características da mobilização sindical no setor da banca privada em Portugal.

1.2. Propósito do Estudo

Esta investigação propõe-se analisar o declínio da participação dos trabalhadores do setor bancário privado português em ações sindicais, procurando compreender como as transformações estruturais, organizacionais e culturais ocorridas na última década se articulam para produzir padrões de desmobilização.

O propósito central desta pesquisa consiste em compreender os mecanismos através dos quais a individualização das relações laborais contribui para a desmobilização, explorando as dimensões estruturais e organizacionais deste processo e as suas manifestações culturais e psicológicas.

A investigação orienta-se por uma pergunta de partida que sintetiza esta preocupação analítica: **que configurações sociorganizacionais explicam o declínio da participação sindical dos trabalhadores do setor bancário privado em Portugal no contexto das transformações experienciadas por este setor na última década?**

Para responder a esta questão fundamental, o estudo desenvolve-se em torno de dois conceitos centrais - desmobilização e individualização das relações laborais - que são operacionalizados através de múltiplas dimensões analíticas. A desmobilização sindical é analisada nas suas vertentes estrutural, organizacional, cultural e psicológica, enquanto a individualização das relações laborais é explorada através das suas manifestações normativas, culturais e psicológicas.

O primeiro objetivo específico consiste em mapear e caracterizar as transformações estruturais que afetaram o setor bancário português na última década, identificando como estas mudanças criaram constrangimentos e oportunidades para a ação sindical. Este mapeamento inclui a análise das consequências da crise financeira, das reformas legislativas, dos processos de consolidação bancária e da digitalização acelerada dos serviços.

O segundo objetivo específico visa compreender como as práticas organizacionais implementadas pelos bancos contribuem para a individualização das relações laborais. Esta análise foca-se particularmente nos sistemas de avaliação de desempenho, nos esquemas de

remuneração variável, nas culturas organizacionais e nos processos de gestão de carreiras que moldam as expectativas e comportamentos dos trabalhadores.

O terceiro objetivo específico propõe-se examinar as manifestações concretas da desmobilização, explorando como os trabalhadores experienciam e interpretam a diminuição da sua participação em ações coletivas. Esta análise inclui a investigação dos fatores que influenciam as decisões individuais de participação ou não participação, bem como a evolução das perceções sobre a eficácia e relevância da ação sindical.

Finalmente, o quarto objetivo específico visa integrar estas diferentes dimensões numa análise compreensiva que permita identificar os fatores que explicam o fenómeno, contribuindo para o desenvolvimento teórico no campo dos estudos laborais e da sociologia das organizações e do sindicalismo.

1.3. Estrutura da Pesquisa

A estrutura desta dissertação organiza-se em cinco capítulos que progressivamente constroem uma compreensão multidimensional do fenómeno em estudo, articulando perspetivas teóricas, análise empírica e reflexão crítica sobre as implicações dos resultados.

Neste primeiro capítulo apresentam-se os fundamentos da investigação, o enquadramento do problema, os objetivos e a apresentação da estrutura geral do trabalho, situando-o no contexto mais amplo das transformações das relações laborais contemporâneas.

O segundo capítulo desenvolve o enquadramento teórico que sustenta a análise empírica posterior. A revisão da literatura organiza-se em três secções principais que abordam, respetivamente, as especificidades do setor bancário como contexto de análise, a conceção do sindicato como ator social, e as perspetivas teóricas sobre ação coletiva e mobilização.

O terceiro capítulo apresenta o modelo de análise e a estratégia metodológica adotada. Explicita-se a pergunta de partida que orienta a investigação, define-se e operacionaliza-se os conceitos centrais de desmobilização e individualização das relações laborais, e descreve-se os procedimentos metodológicos utilizados para a recolha e análise de dados. A investigação adota uma abordagem metodológica mista, combinando entrevistas semiestruturadas com dirigentes sindicais e inquéritos por questionário aplicados a trabalhadores do setor, permitindo uma triangulação dos dados.

O quarto capítulo constitui o núcleo da análise empírica, apresentando e discutindo os resultados obtidos através dos métodos qualitativos e quantitativos. Esta análise organiza-se em torno de seis secções principais que abordam, sucessivamente, as transformações

estruturais no setor bancário, a individualização das relações laborais, a desmobilização, as dimensões estrutural e organizacional da desmobilização, as dimensões cultural e psicológica do fenómeno, e uma síntese interpretativa dos resultados.

O quinto e último capítulo apresenta as conclusões da investigação, sintetizando os principais resultados e discutindo as suas implicações teóricas e práticas. Esta secção final inclui também uma reflexão crítica sobre as limitações do estudo e sugere pistas para investigação futura, contribuindo para o desenvolvimento contínuo do conhecimento nesta área.

Capítulo 2 – Enquadramento Teórico

A compreensão dos fenómenos de desmobilização e individualização no setor bancário exige, como ponto de partida, uma caracterização do contexto específico em que estes processos se desenrolam. O setor bancário não constitui apenas um espaço económico entre outros, mas apresenta características distintivas que moldam de forma particular as relações laborais e as possibilidades de ação coletiva.

2.1. Setor Bancário

Nas sociedades modernas, os direitos laborais não emergiram espontaneamente; surgiram como resposta às condições adversas enfrentadas pelos trabalhadores durante a Revolução Industrial. Esta época foi marcada pela exploração laboral como norma, numa realidade desprovida de qualquer proteção. Com o progresso do século XX, foram alcançados marcos significativos na institucionalização dos direitos laborais, tais como a limitação do horário de trabalho, a concessão de férias remuneradas e a implementação de condições de trabalho seguras, realidade que se consolidou em muitos países.

No século XXI, a globalização, a digitalização e as mudanças nas estruturas de trabalho alteraram profundamente o setor bancário privado. Estas transformações introduziram novas formas de organização do trabalho, frequentemente caracterizadas por maior flexibilidade e individualização das relações laborais. Contudo, estas mudanças também impuseram desafios adicionais à mobilização, na medida em que os trabalhadores enfrentam novas formas de precariedade e insegurança laboral. A natureza fragmentada e descentralizada do trabalho bancário contemporâneo pode dificultar a coesão e a solidariedade necessárias para uma mobilização sindical eficaz (Standing, 2011).

Neste setor, caracterizado por uma forte regulamentação e um ambiente de trabalho extremamente competitivo, a mobilização desempenha um papel crucial na defesa e ampliação dos direitos dos trabalhadores. Os sindicatos atuam como intermediários entre os empregados e os empregadores, negociando melhores condições de trabalho, salários justos e benefícios adicionais (Olson, 1965). Além disso, num contexto de constantes transformações tecnológicas e económicas, os sindicatos asseguram que as mudanças não prejudiquem os direitos dos trabalhadores, promovendo uma adaptação equilibrada e justa.

Numa perspetiva diferente, os impedimentos à participação sindical dos trabalhadores do setor bancário privado revelam-se um fenómeno multifacetado. Primeiramente, existem

condicionantes estruturais e organizacionais. A crescente automação e digitalização do trabalho bancário poderá levar a uma redução de trabalhadores envolvidos em atividades tradicionais, reduzindo, conseqüentemente, a filiação sindical. Além disso, a terceirização associada a contratos temporários ou baseados em prestação de serviços pode comprometer os vínculos entre trabalhadores e sindicatos, uma vez que os trabalhadores temporários ou terceirizados muitas vezes não têm paridade em termos de direitos e benefícios que os trabalhadores permanentes: isto enfraquece a força que os sindicatos podem extrair da solidariedade dos seus sócios.

Em segundo lugar, as condicionantes culturais e sociais desempenham um papel crucial. A percepção pública dos sindicatos, muitas vezes moldada por narrativas midiáticas e políticas, pode influenciar negativamente a disposição dos trabalhadores para se associarem. Num setor como a banca, onde a imagem de profissionalismo e individualismo é fortemente valorizada, pode haver uma resistência cultural à ideia de filiação sindical, percebida como antiquada ou desnecessária. Adicionalmente, a heterogeneidade de uma força de trabalho, em termos de idade, género e origem étnica, que constitui interesses e prioridades divergentes, apenas tornará a mobilização coletiva mais complexa.

Em terceiro lugar, as condicionantes normativas também são significativas. Por um lado, as políticas de gestão de desempenho, os incentivos personalizados, a ausência de acordos coletivos e a regulação contratual flexível tem evoluído de maneiras que, direta ou indiretamente, restringem a atividade sindical. Por outro lado, os discursos e práticas empresariais, que promovem a autonomia e a responsabilidade individual, através do discurso meritocrático, cultura de alta performance, isolamento social no trabalho e a adoção de tecnologias personalizadas enfraquecem os direitos de negociação coletiva ou dificultam a realização de greves constituem exemplos desses impedimentos.

A mobilização no setor bancário é também influenciada por fatores específicos, como a necessidade de uma formação contínua e a gestão de expectativas profissionais elevadas. Estes elementos destacam a importância de um diálogo contínuo e estruturado entre os vários intervenientes do setor, a fim de garantir que os direitos laborais sejam respeitados e que os trabalhadores possam desempenhar as suas funções num ambiente justo e seguro. Assim, a mobilização sindical no setor bancário não deveria visar apenas a proteção dos direitos adquiridos, mas sim participar naquilo que poderia ser denominado como construção conjunta – juntamente com outros atores – de um futuro de trabalho equitativo e sustentável.

Além disso, a mobilização no setor da banca privada é um fenómeno complexo sobre o qual se debruçam por diversas teorias sociológicas e económicas. Este estudo aborda o estado

da arte das principais teorias que explicam as dinâmicas e os desafios enfrentados pelos sindicatos ao mobilizar os trabalhadores do setor bancário.

O setor bancário português atravessa uma metamorfose profunda que transcende as meras adaptações tecnológicas ou organizacionais. As transformações identificadas — desde a inversão do modelo expansionista até à precarização sofisticada das relações laborais — configuram um novo paradigma que desafia os pressupostos tradicionais sobre o trabalho bancário. Para compreender como os trabalhadores se organizam (ou deixam de se organizar) neste contexto, torna-se imperativo examinar a natureza e evolução do ator coletivo por excelência: o sindicato.

Caracterizado o terreno sobre o qual se desenrolam as relações laborais contemporâneas no setor bancário, importa agora voltar a atenção para o ator coletivo cuja capacidade de mobilização constitui o objeto central desta investigação. O sindicato, enquanto forma histórica de organização dos trabalhadores, não pode ser compreendido como entidade histórica ou universal, mas como construção social cujas funções e possibilidades se transformam em resposta às mudanças do contexto em que opera.

2.2. Noção do ator social sindicato

O sindicalismo constitui uma expressão fundamental da organização dos trabalhadores, com o objetivo de defender direitos laborais, melhorar condições de trabalho e influenciar políticas económicas e sociais. Através da negociação coletiva, da mobilização social e da participação em processos políticos, os sindicatos desempenham um papel central na dinamização das relações laborais. (Freire, 2006)

A origem do sindicalismo remonta à Revolução Industrial, período marcado pela expansão do trabalho assalariado e pela emergência de condições laborais frequentemente precárias. O crescimento das fábricas e a mecanização da produção resultaram numa maior exploração dos trabalhadores, levando à formação de associações operárias e às primeiras tentativas de reivindicação de direitos. Segundo Hobsbawm (1984), os sindicatos surgiram como resposta à desigualdade económica e social imposta pelo capitalismo industrial, procurando uma maior justiça distributiva.

No século XIX, o sindicalismo consolidou-se através de movimentos operários e da institucionalização da negociação coletiva. A criação da Primeira Internacional (International Workingmen's Association – IWA) em 1864 e o fortalecimento das centrais sindicais em vários países ocidentais demonstram a crescente influência do sindicalismo na política e na economia. No início do século XX, observa-se um processo de legalização e regulação das

atividades sindicais, culminando na incorporação de direitos laborais em legislações nacionais e na constituição da Organização Internacional do Trabalho (OIT) em 1919.

Em Portugal, a história do sindicalismo está intrinsecamente ligada às mudanças políticas e económicas, desde o período do Estado Novo até à Revolução dos Cravos e a subsequente democratização. A transição para a democracia em 1974 foi um ponto de viragem crucial, proporcionando um ambiente mais favorável à organização sindical e à defesa dos direitos dos trabalhadores.

Na análise de Freire (2006) as estruturas sindicais desempenham um papel central na mobilização dos trabalhadores. Este sociólogo enfatiza a importância das redes organizacionais e das infraestruturas institucionais que suportam a ação coletiva. Os sindicatos, como entidades organizadas, fornecem os recursos necessários para a mobilização, tais como a capacidade de comunicação, a logística para organizar greves e protestos, e a estrutura legal para negociar com empregadores e governos.

O sindicalismo é o produto de várias categorias profissionais e dimensões organizativas. Segundo Freire (2006),

Os sindicatos são organizações voluntárias de trabalhadores, constituídas com base numa discriminante de caráter profissional ou económico, para a defesa dos interesses morais e materiais do grupo, por outro lado, o sindicato tanto é uma organização singular, de uma dada profissão e localidade, que pode ter apenas algumas centenas ou poucos milhares de membros, como por, extensão, uma central sindical de um país, onde se agrupam centenas de sindicatos e milhares ou milhões de trabalhadores. (Freire, 2006:167)

Para Carvalho da Silva, o sindicalismo:

[...] é obreiro da construção e da reformulação de solidariedades e de coesão social. O sindicalismo trabalha a afirmação de direitos (direitos/deveres) relativos ao trabalho, direitos individuais e coletivos e o trabalho continua a ser a atividade fundamental para a integração dos cidadãos na sociedade de hoje. O sindicalismo são os trabalhadores organizados para, pela ação, afirmarem os seus interesses, os seus direitos e para responderem aos deveres inerentes a esse quadro de interesses e direitos, interpretando interesses individuais e acima de tudo, coletivos. (Carvalho da Silva, 2011:101)

De acordo com Hyman (2001), os sindicatos não se limitam a ser organizações que defendem os interesses dos trabalhadores, mas atuam também como importantes agentes políticos na negociação da distribuição de poder e recursos na sociedade. Este duplo papel dos sindicatos — simultaneamente defensores dos direitos laborais e agentes políticos — é essencial para compreender a sua capacidade de mobilização. A mobilização, portanto, deve ser entendida à luz das estruturas de poder e das dinâmicas sociais que influenciam as relações

laborais. Hyman destaca ainda que a estrutura organizacional dos sindicatos e a sua estratégia de ação constituem fatores determinantes para a eficácia da mobilização sindical.

Os sindicatos desempenham diversas funções, entre as quais se destacam a negociação coletiva, a representação política e a promoção de condições laborais mais equitativas. Como destaca Offe (1985), o sindicalismo atua como mediador entre o capital e o trabalho, contribuindo para a redução das desigualdades salariais e para a estabilidade social. A negociação coletiva permite a definição de condições salariais e de segurança no trabalho, evitando a exploração laboral e fortalecendo o poder dos trabalhadores.

Ademais, os sindicatos têm um papel relevante na regulação dos mercados de trabalho e na formulação de políticas sociais. Estudos como os de Freeman e Medoff (1984) demonstram que a presença sindical está associada a maiores níveis de bem-estar dos trabalhadores e à promoção de políticas públicas mais inclusivas. Além disso, os sindicatos são protagonistas na luta por direitos como licença parental, jornada de trabalho reduzida e segurança social, fortalecendo a justiça social.

O percurso traçado evidencia como o sindicalismo, nascido das contradições do capitalismo industrial, enfrenta hoje desafios que põem em causa os seus fundamentos tradicionais. A compreensão de Freire (2006) sobre o sindicato como organização voluntária baseada em solidariedades profissionais, conjugada com a visão de Hyman (2001) sobre o seu duplo papel como defensor de interesses e ator político, fornece o quadro conceptual necessário para analisar as dinâmicas de mobilização. Contudo, para aprofundar esta análise, torna-se essencial examinar as teorias que explicam os mecanismos e condições da ação coletiva.

Estabelecida a natureza do sindicalismo como forma histórica de organização dos trabalhadores, importa agora examinar as principais correntes teóricas que procuram explicar as condições, mecanismos e obstáculos à mobilização coletiva. A diversidade de perspectivas teóricas reflete a complexidade multidimensional do fenómeno, exigindo uma abordagem eclética que articule contributos de diferentes tradições disciplinares.

2.3. Perspetivas de Ação Coletiva e Mobilização Sindical

2.3.1. Mancur Olson

A teoria da ação coletiva, desenvolvida por Mancur Olson na sua obra "The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups" (1965), constitui um marco na análise das dinâmicas de comportamento coletivo, especialmente no contexto dos bens públicos e dos interesses comuns. Esta teoria fornece uma base teórica robusta para compreender por que

razão indivíduos racionais podem falhar em cooperar para alcançar objetivos que são do interesse de todos os membros de um grupo.

Olson (1965) parte do princípio de que os indivíduos são racionais e procuram maximizar os seus benefícios pessoais. Num cenário em que está em jogo um bem público — um bem que é não-excludente e não-rival (ou seja, uma vez produzido, todos podem usufruir dele sem reduzir a disponibilidade para outros) — surge um dilema. Ele argumenta que, devido à natureza dos bens públicos, os indivíduos têm um incentivo para se comportarem como “free-riders”, beneficiando dos esforços alheios sem contribuírem ativamente para a produção do bem.

Para mitigar o problema do “free-rider”, Olson (1965) introduz o conceito de incentivos seletivos. Estes são benefícios adicionais, exclusivos para aqueles que contribuem para a ação coletiva, diferenciando-os dos não-contribuintes. Estes incentivos podem ser positivos, como recompensas materiais ou imateriais (por exemplo, reconhecimento, status social), ou negativos, como sanções ou penalidades impostas aos que não participam. A ideia é criar um sistema onde os benefícios de participar e contribuir superem os custos, motivando assim a cooperação.

No contexto sindical, a teoria ajuda a explicar as dificuldades que os sindicatos enfrentam na mobilização dos trabalhadores. Mesmo que todos os trabalhadores beneficiem das negociações sindicais (melhores salários, condições de trabalho), muitos podem optar por não se filiar ou participar ativamente, esperando que os benefícios sejam assegurados pelos esforços dos outros. Este cenário pode levar a uma baixa taxa de participação e filiação sindical, enfraquecendo a capacidade de negociação dos sindicatos.

2.3.2. Charles Tilly

A teoria de mobilização de Charles Tilly (1978) oferece uma perspectiva robusta para compreender os processos e desafios da mobilização, especialmente no setor bancário privado no século XXI. Tilly, na sua obra "From Mobilization to Revolution" (1978), argumenta que a mobilização coletiva é influenciada por uma série de fatores interconectados, incluindo interesses, organização, mobilização, oportunidades políticas e formas de ação coletiva.

Segundo Tilly (1978), os interesses são fundamentais para a mobilização. Os trabalhadores precisam perceber um benefício claro na ação coletiva para se mobilizarem. No setor bancário, a fragmentação dos interesses, devido a diferentes posições hierárquicas e tipos de contratos (efetivos versus precários), pode dificultar a coesão necessária para a mobilização. Por outro

lado, enfatiza que a disponibilidade de oportunidades políticas é crucial para a mobilização. Governos e políticas que reprimem sindicatos ou dificultam a sindicalização podem criar obstáculos significativos. No século XXI, a globalização e as políticas neoliberais frequentemente resultam em legislações que restringem a ação sindical, criando um ambiente hostil para os sindicatos bancários.

Tilly (1978) destaca que os repertórios de ação coletiva — as formas específicas de protesto e mobilização disponíveis num dado contexto — são moldados historicamente. Para os trabalhadores bancários, os repertórios de greve e protesto podem ser menos acessíveis ou eficazes devido à natureza altamente regulada e tecnológica do setor.

Aplicando a teoria de Tilly (1978) ao setor bancário privado, podemos identificar vários obstáculos específicos à mobilização. Em primeiro lugar, a diversidade dentro do setor bancário - as diferenças significativas entre trabalhadores administrativos, operadores de caixa e profissionais de TI podem fragmentar os interesses coletivos, dificultando a construção de uma agenda sindical unificada que represente todos os segmentos do setor, em segundo as políticas neoliberais - estas promovem a flexibilidade do mercado de trabalho, resultando frequentemente em regulamentações que dificultam a formação e a ação de sindicatos. Leis que limitam o direito à greve e a negociação coletiva reduzem a capacidade de mobilização dos trabalhadores bancários e por último a digitalização e automatização crescentes - os métodos tradicionais de greve e protesto podem ser menos eficazes devido à dependência de sistemas automatizados, exigindo a adaptação dos repertórios de ação coletiva.

2.3.3. Sidney Tarrow

Complementando a teoria de Tilly (1978), Sidney Tarrow, na sua obra "Power in Movement" (2011), explora como as oportunidades políticas e as ameaças moldam a mobilização coletiva. Ele argumenta que mudanças nas oportunidades políticas, como legislações favoráveis aos direitos laborais ou crises económicas, podem incentivar a mobilização. No entanto, as ameaças de retaliação por parte dos empregadores, como despedimentos ou rescisões por mútuo acordo, podem desencorajar essa participação. Tarrow (2011) destaca também a importância das redes de mobilização e do "framing", a construção de significados e identidades coletivas que podem galvanizar os trabalhadores em torno de causas comuns.

No setor bancário, identificar e aproveitar as oportunidades políticas pode ser crucial. Momentos de crise financeira ou de reformas legais podem criar aberturas para a mobilização, se os sindicatos forem capazes de se posicionar estrategicamente. As estruturas de mobilização

referem-se às redes e recursos organizacionais que os sindicatos utilizam para mobilizar os trabalhadores. Tarrow (2011) destaca a importância das redes preexistentes e da infraestrutura organizacional para a ação coletiva. Neste setor de atividade, fortalecer as redes sindicais internas e estabelecer parcerias com outras organizações pode aumentar a capacidade de mobilização.

2.3.4. Richard Hyman

Richard Hyman (2001), um dos mais proeminentes teóricos no campo das relações laborais, oferece uma análise crítica da mobilização, abordando os desafios contemporâneos enfrentados pelos sindicatos. Hyman (2001) argumenta que os sindicatos não são apenas organizações que defendem os interesses dos trabalhadores, mas também atores políticos que negociam a distribuição de poder e recursos na sociedade. Este papel dual dos sindicatos — como defensores dos direitos laborais e como atores políticos — é central para a compreensão da sua capacidade de mobilização.

Hyman (2001) identifica três modelos principais de sindicalismo: o sindicalismo de mercado², o sindicalismo político³ e o sindicalismo comunitário⁴. Cada um destes modelos tem implicações diferentes para a mobilização, sendo que o sindicalismo bancário português na minha perspetiva insere-se no modelo de sindicalismo de mercado e político. Por outro lado, observa que a globalização, a desregulamentação dos mercados de trabalho, a precariedade e a fragmentação das relações laborais são fatores que dificultam a ação coletiva. Além disso, a diversidade crescente da força de trabalho, em termos de idade, género e origem étnica, requer estratégias sindicais inclusivas que reconheçam e respondam às diferentes necessidades e aspirações dos trabalhadores.

2.3.5. João Freire

João Freire (2006), sociólogo português e estudioso das relações laborais, tem contribuído significativamente para a compreensão da mobilização em Portugal. A sua abordagem teórica e empírica oferece uma visão detalhada das dinâmicas sindicais, especialmente no contexto das transformações sociais e económicas que caracterizam a sociedade contemporânea. Freire

² **Sindicalismo de mercado** - Foca-se na negociação coletiva e na melhoria das condições laborais através de acordos com os empregadores. Este modelo tende a ser pragmático e orientado para resultados concretos a curto prazo.

³ **Sindicalismo político** - Envolve uma abordagem mais ampla, onde os sindicatos procuram influenciar políticas públicas e sociais, frequentemente através de alianças com partidos políticos e outros movimentos sociais.

⁴ **Sindicalismo comunitário** - Enfatiza a solidariedade e a construção de alianças com comunidades locais, movimentos sociais e outras organizações da sociedade civil, buscando uma transformação social mais ampla.

(2006) argumenta que a eficácia dos sindicatos na mobilização depende, em grande medida, da sua capacidade de adaptação às mudanças no mercado de trabalho e nas condições sociais. A fragmentação do trabalho, a crescente precariedade e a individualização das relações laborais são desafios significativos que os sindicatos devem enfrentar.

Por outro lado, destaca a importância de uma cultura de solidariedade e de pertença que une os trabalhadores em torno de objetivos comuns. A identidade coletiva dos trabalhadores não é estática; ela evolui em resposta a mudanças nas condições laborais e nos desafios enfrentados. A capacidade dos sindicatos de articular e promover uma identidade coletiva robusta é crucial para a mobilização eficaz.

Para enfrentar os desafios contemporâneos, Freire (2006) sugere a renovação das estratégias sindicais e a inovação nas formas de mobilização. A formação e educação sindical são vistas como essenciais para capacitar os trabalhadores com o conhecimento e as competências necessárias para a ação coletiva. Além disso, a colaboração intersindical e a construção de alianças com outros movimentos sociais são estratégias cruciais para fortalecer a mobilização.

2.3.6. Guy Standing

A conceção de “precarização”, formulada por Guy Standing (2011)⁵ em “O Precariado: A Nova Classe Perigosa”, descreve uma classe emergente caracterizada por instabilidade laboral, ausência de proteção social e fragmentação identitária. Esse fenómeno, fruto das políticas neoliberais, encontra uma expressão concreta no setor bancário português, onde a precarização se manifesta de forma multifacetada, desestruturando um campo profissional tradicionalmente marcado por estabilidade e forte representação sindical.

A análise do setor bancário em Portugal revela três dinâmicas centrais desse processo: a desmobilização, a individualização das relações laborais e a fragmentação da identidade profissional⁶. O enfraquecimento das estruturas coletivas de negociação, impulsionado por declínios nas taxas de sindicalização e pela proliferação de mecanismos de negociação individual, compromete o poder de barganha dos trabalhadores, expondo-os a pressões institucionais crescentes. Simultaneamente, a introdução de sistemas de avaliação baseados no

⁵ Guy Standing (2011) apresenta uma análise sobre o surgimento de uma nova classe social caracterizada pela instabilidade e insegurança laboral. Este fenómeno relaciona-se, e ajuda a explicar, a desmobilização sindical e a individualização das relações laborais.

⁶ A convergência destes processos - desmobilização sindical, individualização laboral e fragmentação da identidade profissional - cria um cenário que vai além da mera precarização das condições de trabalho. O que se observa é a emergência de uma nova configuração laboral que corresponde à descrição do precariado como uma “classe-em-formação”, caracterizada não apenas pela insegurança económica, mas por uma profunda transformação nas relações sociais de produção.

desempenho individual e a exigência de metas comerciais cada vez mais rigorosas reforçam a competitividade interna, corroendo laços de solidariedade e dificultando a resistência coletiva.

A identidade profissional dos bancários portugueses também sofre um processo de reconfiguração substancial. A progressiva substituição de carreiras estáveis por vínculos precários desencadeia um fenómeno de “status truncado”, no qual a tradicional valorização social da profissão é substituída por uma insegurança estrutural. Esse cenário reflete a noção de Standing (2011) de que a precarização não se define apenas por suas condições laborais adversas, mas pela ausência de uma identidade ocupacional coesa.

Além das mudanças organizacionais e tecnológicas, a introdução da digitalização e da automação aceleram essa transição, convertendo antigos espaços de solidariedade em territórios de disputa individual. Esse fenómeno evidencia que a precarização laboral não é uma mera consequência da inovação tecnológica, mas uma estratégia de reconfiguração das relações de trabalho no contexto da globalização neoliberal.

A superação desse quadro exige, segundo Standing (2011), a construção de uma “política de paraíso”, capaz de rearticular formas de organização e resistência coletiva. No setor bancário português, tal reinvenção passa pelo fortalecimento das instituições sindicais, mas também pela adaptação das lutas laborais às novas realidades digitais e aos desafios impostos pela precarização global.

2.3.7. Manuel Castells

A teoria da sociedade em rede, desenvolvida por Manuel Castells (2002), proporciona um quadro analítico essencial para compreender as transformações do setor bancário português no contexto contemporâneo. A digitalização dos serviços financeiros e a crescente flexibilização das estruturas organizacionais redefinem as relações laborais, fragmentando a solidariedade profissional e desafiando os modelos tradicionais de mobilização.

O conceito de “empresa em rede” proposto por Castells manifesta-se no setor bancário através da dissolução das hierarquias tradicionais e da adoção de estruturas mais flexíveis. Esta reorganização, impulsionada pela automação e pela externalização de funções, compromete a coesão dos trabalhadores e dificulta a sua organização coletiva. Paralelamente, a noção de “trabalho autoprogramável” ganha particular relevância, uma vez que os bancários enfrentam a necessidade constante de atualizar competências para acompanhar a evolução tecnológica. Esse processo promove uma individualização da progressão profissional, reduzindo as oportunidades de construção de identidades coletivas no local de trabalho.

A reconfiguração do tempo e do espaço, outra dimensão central da análise castellsiana, intensifica a fragmentação laboral no setor. O teletrabalho, amplificado pela pandemia de COVID-19, dilui as interações presenciais e enfraquece os mecanismos tradicionais de solidariedade profissional, tornando mais difícil a mobilização e a negociação coletiva.

Estes elementos convergem para um cenário de crescente individualização das relações laborais e desmobilização, no qual os trabalhadores enfrentam desafios estruturais à sua capacidade de resistência coletiva. Contudo, a teoria de Castells (2002) sugere que as mesmas tecnologias que promovem a fragmentação podem também ser mobilizadas para novas formas de organização laboral. Assim, a digitalização, embora represente um desafio à solidariedade tradicional, pode igualmente servir de base para estratégias inovadoras de mobilização e reivindicação coletiva no setor bancário português.

2.3.8. Ricardo Antunes

A reconfiguração das relações laborais no setor bancário português, impulsionada pela digitalização e pela reestruturação organizacional, ilustra as dinâmicas contemporâneas da precarização do trabalho, conforme analisado por Ricardo Antunes (2009; 2018). A fragmentação da classe trabalhadora, associada ao enfraquecimento da mobilização e à crescente individualização das relações laborais, reflete uma estratégia deliberada do capital para desarticular a solidariedade entre trabalhadores e intensificar os mecanismos de controlo e exploração.

A transição para um modelo de “novo proletariado de serviços”, caracterizado por formas sofisticadas de subordinação laboral, manifesta-se no setor bancário através da introdução de sistemas de avaliação individual, remuneração variável e metas comerciais agressivas. Estes mecanismos incentivam uma lógica competitiva que debilita as estruturas coletivas de resistência, favorecendo a negociação individual em detrimento da luta sindical.

A desmobilização, evidenciada pela redução das taxas de sindicalização e pela perda de influência dos sindicatos no processo negocial, é também resultado de um conjunto de transformações estruturais. As fusões bancárias, os programas de rescisões voluntárias e a externalização de funções têm conduzido a uma fragmentação da força de trabalho, dificultando a organização coletiva. O teletrabalho, acelerado pela pandemia de COVID-19, introduziu um novo elemento de dispersão espacial dos trabalhadores, enfraquecendo ainda mais a capacidade de articulação sindical e a construção de identidades coletivas.

A individualização das relações laborais no setor bancário decorre da imposição de uma gestão que privilegia o desempenho individual e a responsabilização dos trabalhadores pelo seu próprio desenvolvimento profissional. A crescente dependência de contratos temporários e a terceirização de serviços consolidam um modelo de trabalho fragmentado, onde a instabilidade e a competitividade impedem a formação de uma consciência de classe coesa.

A análise de Antunes (2009; 2018) revela que estas transformações não são fenómenos isolados, mas sim parte de um processo mais amplo de reorganização do trabalho no capitalismo contemporâneo. O setor bancário português representa um caso paradigmático desse movimento, evidenciando como a precarização e a desmobilização operam de forma complementar para reconfigurar as relações laborais. Deste modo, torna-se essencial repensar estratégias de resistência e organização coletiva que possam responder eficazmente aos desafios impostos pela digitalização e pela fragmentação do trabalho.

Em suma, o enquadramento teórico dos obstáculos à participação dos trabalhadores bancários do setor privado na mobilização no século XXI revela um cenário multifacetado, onde constrangimentos associados à desmobilização sindical e à individualização das relações interagem de forma complexa. As teorias de Olson (1965), Tilly (1978), Tarrow (2011), Hyman (2001), Freire (2006), Guy Standing (2011), Manuel Castells (2002) e Ricardo Antunes (2009;2018) oferecem perspetivas valiosas para compreender e abordar estes desafios. A adaptação, a inovação e a solidariedade são elementos-chave para a revitalização da mobilização sindical, tornando-se essenciais para enfrentar as novas realidades do trabalho e as transformações sociais e económicas do século XXI.

O enquadramento teórico desenvolvido revela a riqueza e complexidade das perspetivas disponíveis para analisar a desmobilização sindical no setor bancário. Desde a lógica racional-instrumental de Olson (1965) até às análises estruturais de Antunes (2009;2018), passando pelas teorias dos movimentos sociais de Tilly (1978) e Tarrow (2011), cada abordagem ilumina dimensões específicas do fenómeno. Contudo, a passagem da teoria à investigação empírica exige mais do que conceitos bem articulados — requer uma estratégia metodológica clara que permita observar, medir e interpretar os fenómenos identificados teoricamente. É esta ponte entre o conceptual e o empírico que o presente capítulo se propõe construir.

Capítulo 3 - Plano de Investigação e Métodos

O presente capítulo explicita o desenho metodológico que orienta esta investigação, demonstrando como se operacionaliza a passagem do quadro teórico para a análise empírica da realidade estudada. O capítulo desenvolve-se em duas secções principais: primeiro, apresenta-se o modelo de análise, incluindo a formulação da pergunta de partida que norteia toda a investigação, a definição e operacionalização dos conceitos centrais de desmobilização e individualização das relações laborais, e a especificação das dimensões e indicadores que permitirão a sua observação empírica. Segundo, detalham-se os procedimentos metodológicos adotados, justificando a opção por uma metodologia mista que combina métodos qualitativos (entrevistas semiestruturadas com dirigentes sindicais) e quantitativos (inquéritos por questionário a trabalhadores), descrevendo os critérios de seleção dos participantes, os instrumentos de recolha de dados e as técnicas de análise utilizadas.

3.1. Modelo de Análise

3.1.1. Pergunta de Partida

A pergunta de partida que orientará a investigação do presente estudo é:

Que configurações sociorganizacionais explicam o declínio da participação sindical dos trabalhadores do setor bancário privado em Portugal no contexto das transformações experienciadas por este setor na última década?

Escolheu-se o uso do termo “configurações” porque sugere uma abordagem que reconhece a complexidade e multiplicidade de fatores que podem estar interligados. Esta palavra indica que estamos à procura não apenas de causas isoladas, mas de padrões e arranjos de elementos que, em conjunto, podem explicar o fenómeno.

A adição da palavra “sociorganizacionais”, especifica que estamos interessados tanto nas dimensões sociais quanto organizacionais do fenómeno, sugere uma análise que considera tanto fatores estruturais quanto relacionais, alinha-se com os conceitos que definimos desmobilização e individualização das relações laborais e indica claramente que a investigação terá um olhar sobre as dinâmicas internas das organizações bancárias e suas interações com o contexto social mais amplo.

A delimitação temporal “última década” estabelece um período específico que coincide com transformações significativas no setor bancário português, incluindo a crise financeira, a digitalização acelerada, e mudanças nas relações laborais.

3.1.2. Conceitos e sua relevância no Setor Bancário

Para estruturar o presente trabalho acadêmico, consideramos fundamentais os conceitos de desmobilização e individualização das relações laborais, que serão operacionalizados a seguir.

A desmobilização e a individualização das relações laborais não operam de forma independente, mas frequentemente se reforçam mutuamente. No setor bancário, a adoção de políticas organizacionais baseadas na meritocracia e no desempenho individual reduz o espaço para a negociação coletiva, enquanto o enfraquecimento das organizações sindicais contribui para a consolidação de práticas individualizadas. Assim, a análise integrada desses conceitos, por meio das dimensões e variáveis a seguir propostas, oferece um quadro analítico para explicar a não participação dos trabalhadores bancários em ações coletivas.

A individualização das relações laborais, promovida por reformas estruturais, transformações organizacionais e mudanças culturais no mundo do trabalho, não constitui um fenômeno isolado, mas sim uma dinâmica intrinsecamente ligada à crescente desmobilização sindical.

Como argumenta Hyman (2001), a ação coletiva requer uma identidade partilhada e um sentimento de pertença comum, ambos fortemente abalados por formas de gestão que privilegiam a performance individual e os contratos personalizados. Nesta linha, Castel (2002) alerta para a erosão do “estatuto salarial” e a emergência de uma “zona de vulnerabilidade” onde os indivíduos se veem remetidos à sua responsabilidade pessoal pela empregabilidade e pelo sucesso.

Standing (2011) reforça esta perspectiva ao descrever o “precariado” como uma classe emergente, desprovida de segurança e com fraca vinculação coletiva, desfavorecendo práticas de mobilização. Assim, a individualização, ao minar os alicerces sociopolíticos que sustentam a solidariedade e a representação coletiva, surge como um dos vetores explicativos centrais da atual tendência de desmobilização sindical.

1) **Desmobilização Sindical** - Este conceito permite focar diretamente no problema da não participação, investigando os fatores que levam ao afastamento ou desinteresse pela ação sindical. Ela é analisada, na presente pesquisa, a partir de três dimensões principais, cada uma abrangendo variáveis específicas que permitem uma análise empírica mais detalhada.

a) A **dimensão estrutural** engloba os condicionalismos macroeconômicos e institucionais, incluindo transformações legislativas restritivas, impactos da globalização e financeirização, liberalização laboral e processos de consolidação empresarial. (Hyman, 2001; Standing, 2011; Antunes, 2009,2018; Castells, 2002)

- b) A **dimensão organizacional** foca as dinâmicas internas dos sindicatos e suas relações com os trabalhadores, abrangendo a erosão da base associativa, questões de credibilidade institucional, adaptação dos repertórios de mobilização e problemas de fragmentação representativa. (Hyman, 2001; Tilly, 1978; Tarrow, 2011; Olson, 1965)
 - c) A **dimensão cultural e psicológica** examina os sistemas de valores e disposições dos trabalhadores, contemplando a tensão entre individualismo e solidariedade, percepções de risco associadas à participação coletiva, influência das culturas empresariais e o papel da memória histórica das lutas sindicais. (Antunes, 2009,2018; Freire, 2006; Olson, 1965; Standing, 2011)
- 2) **Individualização das Relações Laborais** - Este conceito captura a tendência crescente dos trabalhadores bancários em privilegiar estratégias individuais em detrimento das coletivas. O conceito de individualização das relações laborais é operacionalizado aqui a partir de três dimensões principais, abrangendo variáveis que refletem as transformações nas dinâmicas entre empregadores e trabalhadores.
- a) A **dimensão normativa** caracteriza-se pela implementação de dispositivos institucionais que privilegiam a negociação individual, incluindo sistemas de avaliação baseados em metas pessoais, estruturas de incentivos personalizados, erosão dos acordos coletivos e proliferação de contratos laborais flexíveis e individualizados. (Hyman, 2001; Freire, 2006; Standing, 2011; Antunes, 2009,2018; Castells, 2002)
 - b) A **dimensão cultural** reflete a disseminação de narrativas empresariais que enfatizam a autonomia e responsabilização individual, materializando-se através do discurso meritocrático, da cultura de alta performance, do isolamento social no ambiente laboral e da adoção de tecnologias que reforçam o controlo individualizado. (Hyman, 2001; Freire, 2006; Antunes, 2009;2018; Standing, 2011; Castells, 2002)
 - c) A **dimensão psicológica** abrange as transformações nas disposições subjetivas dos trabalhadores, evidenciando-se na auto-percepção como "empreendedores de si mesmos", na desconfiança relativamente às ações coletivas, nos receios de represálias associados à participação sindical e na preferência por soluções individualizadas na resolução de conflitos laborais. (Standing, 2011; Olson, 1965; Hyman,2001)

3.1.3. Operacionalização dos conceitos

A operacionalização dos conceitos de desmobilização e individualização das relações laborais é fundamental para compreender os fatores que contribuem para a não participação dos trabalhadores bancários do setor privado em ações coletivas, como greves e manifestações. (anexo f) Essa abordagem permite a tradução desses conceitos teóricos em categorias analíticas concretas, facilitando a coleta e análise de dados empíricos que sustentem a investigação.

Desmobilização Sindical: Dimensões e Indicadores - A desmobilização é um fenômeno multifacetado que envolve fatores estruturais, organizacionais e culturais. Para analisá-lo de forma sistemática, propõe-se a seguinte operacionalização:

- 1) Dimensão Estrutural - Esta dimensão examina os condicionantes macroeconômicos e institucionais que impactam as condições para a ação coletiva.
 - a) Indicadores:
 - i) Frequência e amplitude de reformas laborais que limitam o direito à greve ou enfraquecem a negociação coletiva.
 - ii) Nível de precarização dos contratos de trabalho no setor bancário, como vínculos temporários ou subcontratação.
 - iii) Redução do número de trabalhadores sindicalizados no setor em relação à força de trabalho total.
 - iv) Número de fusões e aquisições no setor bancário que resultaram em mudanças nos acordos coletivos.
- 2) Dimensão Organizacional - A dimensão organizacional considera a capacidade dos sindicatos de engajar e representar os trabalhadores.
 - a) Indicadores:
 - i) Taxa de adesão sindical (% de trabalhadores filiados).
 - ii) Número de ações coletivas promovidas pelos sindicatos (ex.: greves, assembleias, protestos) e sua adesão pelos trabalhadores.
 - iii) Percepção dos trabalhadores sobre a eficácia sindical (avaliada por inquéritos).
 - iv) Grau de pluralidade/fragmentação sindical, medido pelo número de sindicatos ativos.
- 3) Dimensão Cultural e Psicológica - Esta dimensão analisa as atitudes e percepções dos trabalhadores sobre a ação coletiva e a solidariedade de classe.
 - a) Indicadores:

- i) Percentagem de trabalhadores que identificam riscos pessoais associados à participação em greves (medido por questionários).
- ii) Grau de internalização de valores individualistas, como a meritocracia, em detrimento de valores coletivos.
- iii) Frequência com que os trabalhadores participam de discussões sindicais ou ações de solidariedade.

Individualização das Relações Laborais: Dimensões e Indicadores - reflete a transformação das relações de trabalho para uma lógica personalizada e competitiva, afastando os trabalhadores das estruturas coletivas de negociação. A sua operacionalização pode ser estruturada nas seguintes dimensões:

- 1) Dimensão Normativa - A dimensão normativa refere-se às políticas e práticas institucionais que promovem a negociação direta e individual.
 - a) Indicadores:
 - i) Proporção de acordos individuais em relação aos acordos coletivos no setor bancário.
 - ii) Frequência de implementação de políticas de gestão de desempenho baseadas em metas individuais.
 - iii) Presença de programas de incentivos financeiros personalizados, como bónus por performance individual.
 - iv) Percentagem/proporção de trabalhadores que preferem a negociação direta com a empresa em vez da mediação sindical.
- 2) Dimensão Cultural - A dimensão cultural examina os discursos e narrativas que legitimam a individualização das relações laborais.
 - a) Indicadores:
 - i) Proporção de trabalhadores que concordam com afirmações relacionadas à meritocracia e ao “*empreendedorismo de si mesmo*”.
 - ii) Frequência de mensagens organizacionais (ex.: campanhas internas, formações) que promovem valores de autonomia e competitividade.
 - iii) Grau de isolamento social no trabalho, medido pela intensidade das interações entre colegas de equipe.
- 3) Dimensão Psicológica - Esta dimensão aborda as percepções individuais dos trabalhadores sobre a relação laboral e sua adesão a práticas coletivas.
 - a) Indicadores:

- i) Percentagem/proporção de trabalhadores que percebem a ação coletiva como ineficaz ou desatualizada.
- ii) Grau de confiança nos sindicatos como mediadores de conflitos laborais, avaliado por questionários.
- iii) Frequência com que os trabalhadores expressam temor por represálias devido à participação em ações coletivas.

A operacionalização dos conceitos de desmobilização e individualização através de dimensões e indicadores específicos constitui, assim, o alicerce metodológico sobre o qual se erguerá a investigação empírica.

3.2. Procedimentos Metodológicos

A recolha e análise de dados teve por base os seguintes procedimentos metodológicos:

- A. Inquérito por questionário - aplicado a trabalhadores do setor bancário dos bancos (BCP, Novo Banco, BST, Eurobic/Abanca e BPI e outros) distribuídos pela geografia Norte, Centro e Sul do Continente, bem como Região Autónoma Madeira e Açores, para medir perceções, atitudes e comportamentos relacionados às dimensões culturais e psicológicas de ambos os conceitos. As perguntas são elaboradas com base nos conceitos e dimensões previamente definidos e incluem escalas do tipo Likert, para captar perceções e atitudes relacionadas às variáveis investigadas (Anexo B).
- B. Entrevistas semiestruturadas – O guião das entrevistas foi estruturado com base nas dimensões de desmobilização e individualização das relações laborais (Anexo C) e realizadas aos Presidentes e Dirigentes Sindicais dos sindicatos Sindicato A, Sindicato B, Sindicato C, Sindicato D, Sindicato E, Sindicato F e Sindicato G (conforme Anexo A), permitindo explorar as estratégias sindicais, os desafios enfrentados e as perceções sobre as mudanças no mercado de trabalho. Este método é particularmente útil para compreender as dinâmicas culturais e normativas.
- C. Análise documental - Documentos institucionais, foram analisados de forma complementar para identificar padrões nas dimensões normativas e organizacionais.

De acordo com o “Overview do Setor Bancário Português” publicado pela da APB – Associação Portuguesa de Bancos (2025), referentes a junho de 2024 o número de trabalhadores bancários era de 44.814, distribuídos por 143 instituições de crédito, nomeadamente 63 Bancos, 77 Caixas de Crédito Agrícola Mútuo e 3 Caixas Económicas, as quais detinham presença em Portugal Continental, através de 3.283 balcões.

Assim, a amostra para realização do inquérito por questionário, de acordo com as características específicas deste setor, foi composta por dirigentes sindicais e trabalhadores dos grandes bancos privados situados em áreas urbanas com elevada densidade de instituições financeiras, abrangendo as regiões Norte, Centro e Sul de Portugal e Região Autónoma da Madeira e Açores. O objetivo da investigação é recolher dados por meio de inquéritos por questionário a uma amostra de pelo menos de 200 indivíduos, tendo para o efeito distribuídos pelas regiões supracitadas.

Numa primeira fase, foram enviados via whatsapp para 49 contatos pessoais com pedido de reencaminhamento para outros e outras trabalhadoras, numa segunda fase dirigiu-se o inquérito via email a 1600 trabalhadores e trabalhadoras do setor, predominantemente detentores de filiação sindical. Do universo de respostas obtidas ($n=420$), foram validadas 351 após processo de depuração que resultou na exclusão de 69 questionários por não cumprirem os critérios de validade estabelecidos. Os dados de caracterização sociodemográfica da amostra podem ser vistos em anexo. (anexo g, tabela 1)

Adicionalmente, a pesquisa propõe a realização de entrevistas a Presidentes e Dirigentes dos sindicatos bancários existentes. Os critérios de inclusão incidiram sobre trabalhadores com experiência no setor bancário, assegurando diversidade de género, de posições hierárquicas, de localizações de trabalho, bem como variabilidade na perceção de risco e nas atitudes pessoais em relação à sindicalização e mobilização.

Para garantir a validade interna e a confiabilidade dos dados recolhidos, o questionário foi pré-testado com um grupo piloto de trabalhadores bancários para ajustar itens pouco claros ou irrelevantes. As entrevistas foram gravadas e transcritas integralmente.

A presente investigação foi conduzida em estrita observância dos princípios éticos fundamentais da investigação científica, assegurando a proteção integral dos direitos e dignidade de todos os participantes.⁷

Previamente ao início da recolha de dados, a investigação foi submetida à apreciação e aprovação da Comissão de Ética competente, assegurando assim a conformidade com os padrões éticos da investigação em ciências sociais.

⁷ O anonimato e a confidencialidade constituem pilares invioláveis do desenho metodológico, aplicando-se tanto aos respondentes dos questionários quanto aos entrevistados, garantindo que nenhuma informação pessoal identificável seja divulgada ou utilizada fora do contexto estritamente científico. Todos os participantes foram informados de forma clara e completa sobre os objetivos da investigação, os procedimentos metodológicos envolvidos e o seu direito inalienável de retirar o consentimento e abandonar o estudo a qualquer momento, sem necessidade de justificação ou consequências adversas. O consentimento informado foi obtido através de documento formal que explicita estas condições e os direitos dos participantes.

A análise das entrevistas foi realizada utilizando a técnica de análise de conteúdo, através de software próprio (MAXQDA). As transcrições das entrevistas foram codificadas para identificar temas recorrentes e categorias emergentes. A análise procurou identificar padrões e discrepâncias nas narrativas dos participantes, com um foco especial em fatores motivacionais e dissuasivos para a participação em ações coletivas (anexo h).

Capítulo 4 - Análise e Discussão dos Resultados

4.1. Transformações Estruturais no Setor Bancário

A análise das entrevistas realizadas com presidentes e dirigentes sindicais (n=9) do setor bancário português revela um consenso inequívoco sobre a profundidade das transformações estruturais que moldaram o setor nas últimas duas décadas. Estas mudanças, catalisadas pela crise financeira de 2008 e intensificadas pelo programa de assistência económica de 2011-2014, configuram um novo paradigma organizacional e laboral que valida empiricamente as análises de Castells (2002) sobre a emergência da “sociedade em rede” e suas implicações para a fragmentação da força de trabalho.

O período pós-crise financeira marca uma rutura fundamental com o modelo tradicional de banca em Portugal, como nos refere o presidente do sindicato A (E1) com mais de três décadas de experiência no setor:

A crise financeira foi o início, digamos, da reestruturação que a banca foi fazendo nos anos subsequentes, reduzindo o número de balcões, reduzindo o número de trabalhadores. Até aí a banca praticamente abria... Se um banco abria um balcão, vinha um outro, nem sequer fazia um estudo de mercado, e abria também um balcão no mesmo sítio. Portanto, houve aí momentos de loucura em que era balcão em todo o lado. (E1, 2025)

Esta inversão completa da estratégia expansionista tradicional não representa apenas uma mudança quantitativa, mas uma transformação qualitativa profunda do próprio conceito de trabalho bancário. Como reforça o presidente do sindicato B (E3):

Os bancos nos últimos 10 ou 15 anos entraram num processo, num caminho para mim completamente diferente do anterior [...] visitámos a semana passada, no âmbito da sindicalização, o balcão da Caixa Geral de Depósitos, em Vila Nova da Barquinha [...] está sozinho. Um trabalhador sozinho num balcão. (E3, 2025)

A imagem do balcão operado por apenas um trabalhador ilustra o que Antunes (2018) designa como a nova “morfologia do trabalho” no capitalismo contemporâneo: a redução quantitativa da força de trabalho acompanhada pela intensificação qualitativa da exploração.

A digitalização emerge como vetor fundamental desta transformação, não apenas como modernização técnica, mas como reorganização profunda das relações laborais.

O presidente do sindicato E (E4) destaca esta dimensão:

A banca tem um grande problema, porque é sempre a primeira empresa ou indústria, se assim se quiser falar, que é afetada pelas tecnologias de ponta. Portanto, o que começou a ser implementado pelas entidades patronais [...] com uma perspetiva de prémio dos trabalhadores, que se prende muito com as remunerações variáveis. (E4, 2025)

Este testemunho confirma o diagnóstico de Castells (2002), segundo o qual a digitalização não é neutra, mas reconfigura os mecanismos de controlo e organização do trabalho.

A magnitude das transformações é quantificada por E8:

Há 20 anos atrás, nós seríamos 60 mil bancários. Neste momento, acho que não chegamos a pouco mais de 30 mil. Portanto, houve aqui uma redução brutal de pessoal. (E8, 2025)

Este decréscimo de 50% da força de trabalho não foi acompanhado por diminuição proporcional da carga laboral, ilustrando o conceito de “mais-valia relativa” - a intensificação da exploração através do aumento da produtividade sem correspondente compensação salarial - de Antunes (2009). Como explica E2:

De dia para dia, reduz as quotas de pessoal, a digitalização e a tecnologia [...] o que cada vez vimos mais é a redução dos quadros pessoal. Não obstante nós entendermos que esta redução se está a fazer também à custa daqueles que cá ficam, porque são muito poucos para o trabalho que ainda há a fazer. (E2, 2025)

A pandemia de COVID-19 acelerou este processo, confirmando a análise de Castells (2002) sobre a compressão espaço-temporal na era digital:

O Covid, por um lado, atrasou a redução de trabalhadores [...], mas avançou muito mais rapidamente com a digitalização, e que fez, portanto, reduzir seriamente ainda mais os trabalhadores. A consequência mais visível desta aceleração digital é o desaparecimento quase total das caixas físicas nos balcões. (E1, 2025)

Outro vetor de transformação estrutural foram as fusões e aquisições, como relata o diretor do sindicato D (E5):

O Banco Fonsecas e Burnay passou a ser o BPI, o BPI depois a seguir faz fusão com o Banco de Fomento Exterior. O BNC desapareceu, passou a ser Banco Popular, depois o Banco Popular desaparece, é englobado no Santander, o Banif desaparece, o BES também desaparece e agora está o Novo Banco. (E5, 2025)

Este processo de concentração alterou profundamente a cultura organizacional e, como sublinha Hyman (2001), enfraqueceu a capacidade negocial dos trabalhadores.

A precarização constitui a face mais visível desta nova configuração laboral. Como alerta E4:

O problema é quando a empresa contrata serviços e traz o trabalho precário para dentro da empresa [...] temos trabalhadores das empresas outsourcing, que vão prestar serviço [...] com um problema agravado que é que podem ser trabalhadores dessas empresas que estão numa função de coordenação. (E4, 2025)

A precarização, como descreve Standing (2011), não se limita à instabilidade contratual: representa uma condição existencial que afeta inclusive trabalhadores com vínculos estáveis.

A robustez destas percepções qualitativas é confirmada quantitativamente pelo inquérito, 85,19% dos trabalhadores reportaram algum grau de precarização, sendo que 49,29% apontaram níveis “bastante” ou “extremamente” elevados. (anexo g)

Paralelamente, 57,55% consideraram que as reformas laborais limitaram o direito à greve ou enfraqueceram a negociação coletiva, (anexo g, gráfico 3) corroborando a leitura dos dirigentes de que a caducidade da contratação coletiva em 2012 representou um divisor de águas.

Esta percentagem elevada evidencia uma consciência generalizada sobre o impacto das transformações estruturais nas relações laborais, validando a observação de Freire (2006) sobre a necessidade de compreender as transformações laborais no contexto específico das pressões económicas e políticas que moldaram Portugal nas últimas décadas.

Esta convergência entre dados qualitativos e quantitativos demonstra que a precarização não é apenas um discurso sindical, mas uma realidade amplamente vivida pelos trabalhadores. Como sintetiza E8:

Hoje temos uma banca muito mais segura, uma banca que é mais fiável, que não tem tantos riscos como tinha na altura [...], mas naquilo que diz respeito às questões sociais e às questões laborais, a banca estagnou. (E8, 2025)

O capitalismo digital promove uma reestruturação voltada para eficiência financeira, frequentemente à custa das condições laborais, o que intensifica a precarização, como discutem Antunes (2009,2018), Hyman (2001) e Standing (2011). Segundo Tilly (1978) e Tarrow (2011), oportunidades políticas desfavoráveis dificultam a ação coletiva, enquanto cresce a individualização dos trabalhadores.

No setor bancário português, digitalização acelerada, corte de pessoal e concentração empresarial aumentam a precarização e dificultam mobilizações coletivas. Assim, a individualização emerge como estratégia dominante diante dessas mudanças, afetando as práticas, subjetividades e comportamentos organizacionais.

A análise das transformações estruturais revela, portanto, um paradoxo: maior solidez financeira das instituições, mas à custa da precarização crescente dos trabalhadores. Esta contradição configura o pano de fundo adverso que molda a individualização e a desmobilização sindical que se analisam nas secções seguintes.

4.2. Individualização das Relações Laborais

A individualização das relações laborais no setor bancário manifesta-se como processo multidimensional que permeia todas as esferas da vida profissional. Esta transformação,

identificada unanimemente pelos entrevistados, representa uma rutura com o modelo tradicional de relações coletivas de trabalho que durante décadas caracterizou o setor.

A Entrevistada 7 (2025), presidente do Sindicato C com mais de três décadas de experiência no setor, identifica com precisão o momento histórico desta viragem:

A partir do momento que eu entrei na banca em 1991, já tinha aparecido o BCP uns anos antes, e começa a haver a banca privada. E nesse momento [...] começa a haver uma avaliação [...] com base no desempenho individual, na meritocracia, com base numa gestão por objetivos. E isso fez com que houvesse uma competição muito grande entre as pessoas. (E7, 2025)

Esta mudança paradigmática na gestão dos recursos humanos não representa apenas uma alteração técnica, mas uma transformação profunda na própria conceção do trabalho bancário. A introdução de sistemas de avaliação individual marca o início de um processo que viria a reconfigurar por completo as relações entre trabalhadores e instituições.

O inquérito confirma a ubiquidade desta prática: 80% dos inquiridos reportam que as suas instituições implementam “frequentemente” ou “sempre” políticas de avaliação baseadas em metas individuais. (anexo g, gráfico 2) Esta prevalência massiva valida a perceção de que a gestão por objetivos deixou de ser exceção para se tornar norma.

E2 denuncia a subjetividade destas práticas:

Relativamente à avaliação de desempenho, o problema de base e genérico é a subjetividade. [...] Isto foi aquilo que destruiu, em parte, a mobilização e o trabalho dos sindicatos junto dos trabalhadores. (E2, 2025)

Do ponto de vista teórico, esta lógica confirma a tese de Olson (1965) sobre os incentivos seletivos que favorecem comportamentos de *free-rider*. No contexto bancário, isto manifesta-se na preferência pelos prémios individuais em detrimento da solidariedade coletiva que poderia, paradoxalmente, garantir melhores condições gerais de trabalho.

O E5 desenvolve esta análise através de uma metáfora reveladora que se tornou recorrente nas entrevistas:

A banca é dividir para reinar e contemplam os prémios a quem eles entendem. Inclusive eu tive conhecimento uma vez em que havia um balcão que tinha os objetivos cumpridos e dois dias antes de fechar a parte do apuramento dos objetivos [...] alguém superior mandou acionar uma série de processos que estavam parados para ir para o contencioso para dar cabo dos objetivos. Para não pagarem os prémios. (E5, 2025)

Esta narrativa não é apenas anedótica - revela a natureza estruturalmente arbitrária dos sistemas de incentivos, onde o poder discricionário das chefias pode anular o esforço coletivo de uma equipa. A metáfora da "cenourinha" utilizada por E5 (2025) captura precisamente a dimensão psicológica destes mecanismos: "Eu chamo-lhe a cenourinha, em que faz com que

burrinho e burrinho sempre atrás da cenourinha e cada vez mais se vê a individualidade de cada colega, não quer saber de quem está ao lado."

Os incentivos financeiros individualizados, frequentemente descritos pelos entrevistados como “cenouras”, emergem como principal instrumento de fragmentação. Como nota E3:

As cenouras, pelo que eu tenho visto por aí, vão sendo cada vez mais atrativas. Ora, se vais receber um prémio de 7, 8 mil, 10 mil euros [...] se isso se põe em causa, se calhar pensamos duas vezes antes de fazer uma greve. (E3, 2025)

Esta dependência dos incentivos variáveis materializa o que Antunes (2009,2018) caracteriza como formas sofisticadas de subordinação laboral no capitalismo contemporâneo.

Estes testemunhos encontram eco direto nos dados quantitativos: 85% dos trabalhadores afirmam que as suas instituições oferecem programas de incentivos financeiros personalizados (anexo g, gráfico 2). Contudo, apenas 52,13% consideram esses incentivos moderadamente ou facilmente atingíveis, (anexo g) o que confirma empiricamente a metáfora da “cenourinha” — sempre próxima o suficiente para motivar, mas distante o suficiente para frustrar.

O discurso meritocrático, amplamente promovido nas instituições, legitima esta individualização. Como observa E4:

A meritocracia é uma palavra que enche a boca aos dirigentes da Caixa Geral de Depósitos. [...] O problema é que nós temos sempre que dizer, ou damos as condições iguais para que alguém consiga chegar àquela situação ou não damos. Então nós sabemos que as posições de partida não são as mesmas. (E4, 2025)

A evidência empírica recolhida confirma a análise de Freire (2006) acerca do modo como a individualização das relações laborais fragiliza a construção de identidades coletivas indispensáveis à ação sindical. A meritocracia, frequentemente apresentada como mecanismo neutro e justo, assume, neste contexto, a função de ideologia legitimadora: oculta desigualdades estruturais e converte a cooperação em competição entre trabalhadores.

O Coordenador do sindicato F (E9) revela de forma incisiva a natureza falaciosa destes mecanismos:

A avaliação de desempenho na banca é uma farsa. Por exemplo, aqui no Novo Banco [...] há uma regra que 25% de nós garantidamente vamos ter negativo. Mesmo que toda a gente tenha cumprido 100% dos objetivos. (E9, 2025).

Esta lógica de predeterminação estatística das avaliações negativas exemplifica a utilização de mecanismos de gestão como “incentivos seletivos negativos” (Olson, 1965), impondo custos individualizados que desincentivam qualquer orientação coletiva. Se uma fração dos trabalhadores está condenada a uma classificação negativa, independentemente do

seu desempenho, a racionalidade estratégica passa a ser a da competição incessante para escapar ao quartil inferior.

Esse deslocamento cultural é também visível no testemunho do E1:

Quando eu entrei na banca, havia um espírito de equipa. E eu no Banco X, quando entrei, havia muito o espírito de competição, mas era uma competição saudável. Mas, acima de tudo, trabalhávamos todos para a equipa. E o que interessava era o resultado da equipa. Ao longo dos anos, isso tem-se vindo a alterar. E hoje, aquilo que interessa é o resultado individual. (E1, 2025).

Tal mudança traduz o que Castells (2002) designa como a individualização da relação laboral na economia informacional: a erosão progressiva da cooperação coletiva em favor da valorização exclusiva do desempenho individual, reforçando um ethos competitivo que fragiliza a solidariedade e limita as possibilidades de mobilização sindical.

O inquérito demonstra que este discurso foi interiorizado: 62,68% dos trabalhadores concordam que o sucesso depende principalmente do mérito individual e 64,39% subscrevem a ideia de que cada trabalhador deve ser “empreendedor de si mesmo” (anexo g, gráfico 5). Estes números quantificam a “captura da subjetividade” de que fala Antunes (2009,2018).

Outro efeito da individualização é a erosão da solidariedade no quotidiano laboral. E7 relata:

[...] havia quase uma guerra entre trabalhadores para ver quem é que lançava [...] um cartão ou a subscrição de um produto. [...] O cliente é meu, é teu, é do outro. (E7, 2025)

Esta "guerra de todos contra todos" no ambiente de trabalho não é um desvio do sistema, mas sua expressão lógica. Como Antunes (2009,2018) argumenta, o discurso do empreendedorismo de si mascara a precarização e a intensificação da exploração, transformando cada trabalhador num competidor dos seus colegas.

A preferência crescente pela negociação individual em detrimento da mediação sindical manifesta-se particularmente nas novas contratações. A E2 explica como este processo opera:

Nomeadamente no exemplo das contratações na área de informática [...] já ninguém contrata com os mínimos [...] ao contratar com o nível 8, acrescido de uma isenção de horário de trabalho, alguém que entra agora para a banca vai ficar a ganhar mais do que quem está há 10 ou 15 anos. (E2, 2025)

Esta diferenciação salarial através de negociações individuais não apenas fragmenta a força de trabalho, mas cria ressentimentos e divisões entre gerações de trabalhadores.

Os dados quantitativos capturam esta divisão: cerca de um terço (32%) dos trabalhadores prefere negociar diretamente sem sindicato, enquanto outro terço discorda e o restante está neutro ou indeciso. (anexo g, gráfico 5)

Os dados confirmam esta percepção: apenas 39,6% classificam o nível de interação social entre colegas como alto ou muito alto, enquanto 53,28% o consideram baixo ou muito baixo. (anexo g)

Esta quebra dos laços interpessoais reflete-se também na forma como muitos trabalhadores preferem negociar diretamente com a entidade patronal. O inquérito mostra que cerca de um terço dos trabalhadores prefere a negociação individual em detrimento da sindical, reproduzindo a fragmentação descrita pelos entrevistados.

Aqui se revela já o vínculo com a desmobilização: se os trabalhadores valorizam mais as soluções individuais, a participação nas lutas coletivas tende a minguar.

Finalmente, o isolamento social reforça o afastamento da esfera coletiva. E7 descreve com nostalgia:

Eu lembro-me de os bancários saírem às quatro e meia [...] conviviam, iam para uma esplanada. Hoje, isso é impensável. As pessoas ou vão para casa ou, eventualmente, vão para o ginásio, mas vão sozinhas. (E7, 2025)

A convergência entre percepções qualitativas e indicadores quantitativos demonstra que a individualização das relações laborais se revela, assim, como processo sistemático e multifacetado que permeia todas as dimensões da experiência de trabalho no setor bancário. Desde os sistemas de avaliação que fragmentam coletivos até à internalização de valores meritocráticos que legitimam a competição, passando pela erosão dos espaços de socialização que outrora nutriam solidariedades, observamos uma reconfiguração profunda das relações entre trabalhadores. Esta individualização não constitui, contudo, um fim em si mesma — representa antes o mecanismo através do qual se produz o fenómeno central desta investigação: a desmobilização sindical.

A individualização deixou de ser mera política de gestão: transformou-se numa cultura organizacional internalizada, que fragmenta os coletivos de trabalho e desarma as bases da ação sindical. Essa realidade prepara o terreno para a desmobilização, tema da próxima secção.

4.3. Desmobilização Sindical

As entrevistas revelam um processo de erosão progressiva da capacidade mobilizadora dos sindicatos. Na ausência de oportunidades políticas favoráveis e com estruturas de mobilização enfraquecidas, a ação coletiva torna-se não apenas improvável, mas quase impossível, validando empiricamente as teorias de Tilly (1978) e Tarrow (2011).

A participação em ações coletivas atingiu níveis historicamente baixos. E1 relata com evidente frustração:

Em outubro, decretou-se uma greve de um dia para o Banco Santander e para o Banco Comercial Português [...] Do núcleo daqueles que estavam incluídos no despedimento coletivo, nem esses fizeram greve [...] tivemos meia dúzia de gente que aderiu à greve. Meia dúzia! (E1, 2025)

Esta ausência de participação mesmo entre os diretamente afetados por despedimentos exemplifica eloquentemente o paradoxo identificado por Olson (1965) - aqueles que mais beneficiariam da ação coletiva são frequentemente os que menos participam. A racionalidade individual, neste caso, parece ter-se sobreposto completamente à lógica da solidariedade coletiva.

O inquérito confirma a magnitude deste fenómeno: apenas 27,62% dos trabalhadores participaram em alguma forma de ação coletiva nos últimos anos. (anexo g) Este número alinha-se com os relatos de greves quase desertas, traduzindo-se na confirmação estatística da quebra dos repertórios tradicionais de mobilização.

E6 acrescenta outro exemplo:

Recordo-me do despedimento coletivo do Banco Comercial Português e Banco Santander [...] muitos dos trabalhadores que tinham as cartas de despedimento em cima da secretária preferiram ir trabalhar do que se manifestar. Com medo de quê? Com medo de represálias. (E6, 2025)

A recusa em participar em ações coletivas, mesmo perante ameaças diretas e concretas, evidencia a reconfiguração do que Tilly (1978) designa como “repertórios de ação coletiva” — práticas historicamente consolidadas de protesto e mobilização que outrora estruturavam o movimento sindical.

Entre os fatores que explicam esta retração, destaca-se a cultura do medo. Como sintetiza o E5:

Hoje em dia é difícil dizer que qualquer ação que os sindicatos façam se consegue mobilizar trabalhadores [...] porque o banco cultiva um bocadinho a cultura do terror. [...] Eu acho que eles têm medo [...] de quando chegar a hora de os premiar com a dita cenoura, a cenoura não estar lá. (E5, 2025).

O medo, neste contexto, não se apresenta como emoção difusa ou irracional, mas como resultado de experiências concretas e de mecanismos subtis de retaliação. Tal como argumenta Tarrow (2011), trata-se de uma “estrutura de oportunidades políticas” adversa, na qual os custos percebidos da ação superam largamente os seus benefícios potenciais.

O testemunho do E4 ilustra a natureza insidiosa desse mecanismo disciplinar:

Os trabalhadores têm sempre medo de uma qualquer represália futura, que nunca acontecendo, pelo menos não sendo imediata essa situação, mas fica sempre com aquela coisa, aquela sensação eu vou levar uma pancada qualquer porque aderi à greve. E isso pode ser daqui a um ano, dois anos, na avaliação de desempenho. (E4, 2025).

Aqui, o medo projetado no futuro funciona como mecanismo de autodisciplina, no sentido indicado por Hyman (2001): não é necessário o exercício direto e permanente do poder sancionatório; basta a sua possibilidade latente para conformar comportamentos e inibir práticas coletivas.

A dimensão prática desta vigilância manifesta-se de forma particularmente clara no relato de E7:

Eu lembro-me de uma greve que houve, uma greve geral em 2013 [...] às oito e meia da manhã os diretores comerciais estavam a perguntar para os balconistas [...] quem é que eram as pessoas que estavam a fazer greve. Portanto, as pessoas têm medo. E têm medo porquê? Porque depois há avaliação de desempenho. (E7, 2025).

Assim, a conjugação de mecanismos formais e informais de controlo converte o medo em dispositivo de gestão, desarticulando repertórios coletivos de contestação e reforçando a individualização da experiência laboral.

Os dados quantitativos validam esta perceção: 67% dos inquiridos reportam sentir frequentemente ou sempre receio de sofrer represálias se participarem em ações coletivas. De forma mais detalhada, 49,29% temem impacto negativo na avaliação de desempenho, 41,03% receiam perder oportunidades de progressão e 51,28% apontam represálias diretas da chefia. (anexo g, gráfico 3) Estes números demonstram empiricamente como o medo funciona como barreira objetiva à mobilização.

Para além do medo, a perceção de ineficácia da ação coletiva contribui para a apatia. Como afirma E7:

O que é que dizem? Que por vezes é para que mobilizar, não vai alterar nada, é mais do mesmo, não vale a pena, o sistema já está assim, tem que ser assim, não vale a pena. Há uma grande inércia, uma grande apatia (E7, 2025)

Esta resignação fatalista exemplifica o que Olson (1965) caracteriza como a racionalidade individual que leva à inação coletiva. Se o resultado será o mesmo independentemente da participação individual, por que arriscar os custos pessoais?

Os dados confirmam: 53,84% dos trabalhadores consideram a ação coletiva sindical pouco ou totalmente ineficaz (anexo g, gráfico 4) Esta perceção cria um círculo vicioso — a não participação garante a ineficácia, reforçando a descrença e perpetuando a desmobilização.

A clivagem geracional aprofunda o problema. E8 recorda que no passado:

No passado, as pessoas, logo após o 25 de abril e a Revolução, os trabalhadores eram muito mais unidos. As circunstâncias também os obrigaram a isso [...] os próprios sindicatos tinham muita força [...] Hoje vivemos um problema não só nos sindicatos, mas na política. Há um descrédito generalizado. (E8, 2025)

O diretor do sindicato C (E6) articula a frustração dos dirigentes sindicais face a esta atitude:

O que eles nos dizem sempre é 'os sindicatos estão cá, mas não fazem nada, não servem para nada' [...] Claro que nós respondemos uma coisa muito simples, que é 'a força dos sindicatos é aquela que os trabalhadores lhes derem'. Se não há participação, não há força. (E6, 2025)

Os dados quantitativos sobre participação efetiva são eloquentes e preocupantes: apenas 27,62% dos inquiridos participaram em alguma forma de ação coletiva nos últimos anos. (anexo g) Por outro lado, revela a dimensão desta rutura: entre os trabalhadores com menos de 45 anos, apenas 6,54% participaram em ações coletivas, comparado com 21,08% dos mais velhos. (anexo g) A diferença de mais do triplo confirma a alienação das novas gerações face ao sindicalismo.

E3 sintetiza esta mudança cultural:

[...] hoje em dia os jovens [...] trazem já isso no seu código genético: que não precisam de ninguém para estar ao lado deles, que individualmente, se forem bons, se trabalharem, se cumprirem, conseguem negociar diretamente. (E3, 2025)

Esta visão traduz o que Standing (2011) descreve como o individualismo enraizado no precariado, onde a solidariedade coletiva perde relevância.

Finalmente, a delegação passiva de responsabilidade nos sindicatos agrava a desmobilização. E4 descreve:

Recebemos agora aqui uma carta anónima que denuncia uma série de situações [...] Depois dizem assim, façam alguma coisa por nós. Ou seja, transferem essa responsabilidade para os sindicalistas. Mas eles próprios não querem meter a cara. (E4, 2025)

Este comportamento contradiz⁸ e confirma a análise de Freire (2006), segundo a qual a mobilização eficaz exige participação ativa na construção da identidade coletiva.

Em síntese, a convergência entre relatos qualitativos e dados quantitativos mostra que a desmobilização sindical não resulta apenas de circunstâncias conjunturais, mas de um processo estrutural e cultural mais profundo. Medo, perceções de ineficácia, fragmentação geracional e passividade generalizada configuram um quadro que limita drasticamente a capacidade de ação coletiva no setor bancário.

A caracterização geral da desmobilização requer agora um exame mais detalhado dos fatores estruturais e organizacionais que a sustentam. Se a análise precedente revelou o "quê" da desmobilização, importa agora compreender o "como" — os mecanismos concretos através

⁸ Os trabalhadores esperam que os sindicatos resolvam os problemas sem se exporem ou participarem ativamente.

dos quais as condições estruturais e as dinâmicas organizacionais se articulam para produzir a erosão da capacidade mobilizadora dos sindicatos.

4.4. Dimensão Estrutural e Organizacional da Desmobilização

A análise da dimensão estrutural e organizacional da desmobilização revela fatores sistêmicos que constroem a ação sindical, confirmando as teses de Hyman (2001) sobre a reconfiguração neoliberal do poder de negociação coletiva.

Um momento-chave identificado pelos entrevistados foi a introdução da caducidade da contratação coletiva em 2012, durante o período de assistência financeira. E1 refere este acontecimento como um divisor de águas:

O governo altera também a lei laboral e permite uma coisa que foi a caducidade da contratação coletiva [...] O BCP em particular foi obrigado a assinar um acordo onde aceitou o congelamento de salários durante quatro anos e o corte de 50% nas promoções. (E1, 2025)

Esta mudança legislativa exemplifica o que Hyman (2001) caracteriza como a reconfiguração institucional que enfraquece estruturalmente os sindicatos, transformando-os de atores transformadores em meros "gestores de crise". A possibilidade de caducidade alterou fundamentalmente a dinâmica negocial, colocando os sindicatos numa posição defensiva permanente.

O E5 complementa esta análise, ilustrando como estas mudanças estruturais alteram o equilíbrio de poder:

Houve uma alteração que foi a parte da sobrevivência dos contratos, em que obrigou a que os sindicatos estivessem numa mesa negocial com o APB em situação fragilizada, porque ou tinha que se negociar o IRCT salvaguardando benefícios sociais [...] ou pura e simplesmente não aceitávamos e não chegávamos a acordo. E aí perdia-se tudo. (E5, 2025)

Esta fragilização estrutural confirma a tese de Tilly (1978) sobre como as mudanças nas oportunidades políticas e nos recursos disponíveis afetam diretamente a capacidade de mobilização. Os sindicatos viram-se forçados a aceitar concessões impensáveis em períodos anteriores, simplesmente para evitar perdas ainda maiores.

O E4 desenvolve esta análise, explicando o mecanismo concreto:

A denúncia tinha, por efeito, de criar dinâmica nessa matéria. O que é que não aconteceu? [...] apresenta-se a denúncia e tens um tempo para negociar. Chegas ao fim deste tempo, não chegas a acordo, aquilo vai tudo ao ar e ficas com o código de trabalho. E o código de trabalho é manifestamente inferior àquilo que nós temos. (E4, 2025)

Estes testemunhos encontram validação quantitativa: 57,55% dos trabalhadores inquiridos afirmam que as reformas laborais limitaram o direito à greve ou enfraqueceram a negociação

coletiva. (anexo g) Esta percentagem confirma a percepção de que o quadro legislativo passou a favorecer a entidade patronal e enfraqueceu estruturalmente o poder sindical.

A precarização é outro vetor estrutural central. E4 alerta para a introdução de outsourcing dentro das próprias instituições:

[...] temos trabalhadores das empresas de outsourcing que vão prestar serviço [...] com um problema agravado que é que podem ser trabalhadores dessas empresas que estão numa função de coordenação sobre bancários efetivos. (E4, 2025)

Esta análise revela como a precarização no setor bancário transcende a questão dos vínculos contratuais, criando uma força de trabalho fragmentada e hierarquizada onde trabalhadores com diferentes estatutos e condições coexistem no mesmo espaço, minando a solidariedade necessária para a ação coletiva.

O inquérito confirma a relevância deste fenómeno: 85,19% dos inquiridos observaram algum grau de precarização no setor, sendo que 49,29% reportaram níveis bastante ou extremamente elevados. (anexo g) Estes dados demonstram que a precarização deixou de ser um problema marginal e passou a estruturar a organização do trabalho bancário.

Outro entrave estrutural à mobilização é a fragmentação sindical. Com sete sindicatos principais no setor, a diversidade converte-se em rivalidade. E2 reconhece:

Claro que afeta sermos muitos, claro que a rivalidade existe porque temos estratégias completamente distintas. Uns são mais reivindicativos, outros são mais moderados, outros são mais dialogantes. (E2, 2025)

O E4 analisa criticamente esta fragmentação:

Eu penso que existe, devia haver aqui um certo entendimento comum [...] e não rivalizados por disputar associados. Porque às vezes parece que andamos aqui a disputar quem é que tem mais sócios e quem é que tem menos sócios. Quem tem mais sócios será mais importante. (E4, 2025)

Esta competição intersindical exemplifica o que Tilly (1978) identifica como a erosão da solidariedade necessária para a mobilização eficaz.

Os trabalhadores confirmam esta percepção: 70,94% dos inquiridos identificam rivalidade entre sindicatos como existente em algum grau significativo. (anexo g) Esta fragmentação, longe de ser apenas disputa interna, é vista pela base como fator que fragiliza a capacidade de representação coletiva.

O E1 ilustra como esta fragmentação se manifesta nas negociações:

Existe duas tendências [...] havia aqui uma tendência para serem os sindicatos da UGT a fecharem previamente os acordos [...] foi um sol de pouca dura porque depois esse sindicato foi furando nas reuniões sucessivas essa união. E, portanto, acabou por ir cada um para seu lado. (E1, 2025)

A questão dos Serviços Assistência Medicamentosa e Social (Sams) emerge como fator ambivalente na organização sindical, ilustrando o conceito de "incentivos seletivos" de Olson

(1965). Por um lado, constitui o principal atrativo para a sindicalização, o qual é explicado pelo E3:

Há 30 anos, quando se entrava para o banco nem se questionava ser sindicalizado. Hoje questiona-se, hoje um bancário quando entra [...] pergunta o que é que eu vou ganhar com isto. E o que ganha é fundamentalmente o SAMS. (E3, 2025)

Esta instrumentalização da sindicalização confirma a análise de Olson sobre como os benefícios privados podem motivar a adesão mesmo na ausência de consciência coletiva. O E1 corrobora: "Ainda assim a banca não se pode queixar da taxa de sindicalização, precisamente por causa de... porque os sindicatos dão o SAMS aos trabalhadores."

O caso dos SAMS ilustra bem esta lógica ambígua. Se por um lado são o principal atrativo para a sindicalização, garantindo filiação formal, por outro criam competição entre sindicatos. Como resume E8:

O problema do setor financeiro e do setor bancário é este [...] utiliza-se os SAMS para fazer concorrência sindical. Os SAMS deviam ser geridos de forma única. (E8, 2025)

Esta instrumentalização da sindicalização explica a coexistência paradoxal revelada nos dados: apesar da taxa de filiação ser relativamente elevada, a participação efetiva é baixa. A adesão tende a ser motivada pelo acesso a serviços, e não por consciência coletiva, confirmando a análise de Hyman (2001) sobre a transformação dos sindicatos em prestadores de serviços.

A redução demográfica da força de trabalho agrava a fragilidade organizacional. Como observa E3:

[...] eu chego a ter por mês, 60, 70 mortes de sócios. É uma barbaridade. Mais saídas do setor, reformas, rescisões. (E3, 2025)

Com menos trabalhadores ativos e menos jovens a aderirem⁹, os sindicatos enfrentam dificuldades financeiras e operacionais.

Em síntese, a dimensão estrutural e organizacional da desmobilização não se limita a constrangimentos externos, mas resulta de uma combinação entre mudanças legislativas, precarização interna, fragmentação sindical e declínio demográfico. Os dados quantitativos reforçam e amplificam os testemunhos dos dirigentes, demonstrando que estes fatores são amplamente reconhecidos pelos trabalhadores.

A análise das dimensões estrutural e organizacional revela como fatores sistémicos — desde as reformas legislativas até à fragmentação sindical, passando pela redução demográfica

⁹ Esta realidade ilustra o que Standing (2011) identifica como o envelhecimento e diminuição da base sindical tradicional, sem renovação adequada pelas novas gerações. O movimento sindical bancário enfrenta assim um desafio existencial: como sobreviver quando a base de filiados quase desaparece?

e as limitações financeiras — criam um contexto adverso à mobilização. Estes constrangimentos objetivos são, contudo, amplificados e interiorizados através de processos culturais e psicológicos que importa agora examinar.

Se as dimensões estrutural e organizacional fornecem o quadro objetivo da desmobilização, a sua compreensão integral exige o exame dos processos subjetivos através dos quais os trabalhadores interpretam e respondem a esse contexto. A análise que se segue explora como valores, perceções e disposições psicológicas se articulam para produzir o consentimento ativo ou passivo com a desmobilização.

4.5. Dimensão Cultural e Psicológica da Desmobilização

A dimensão cultural e psicológica revela o plano mais profundo da desmobilização: a transformação de valores, expectativas e identidades profissionais que sustenta, legitima e naturaliza a retração da ação coletiva. Trata-se menos de “opiniões” circunstanciais e mais de disposições internalizadas — aquilo que Antunes (2009,2018) descreve como a captura da subjetividade no capitalismo de serviços — que reorientam a experiência do trabalho para a lógica do desempenho individual e do cálculo de risco pessoal.

A mudança geracional destaca-se como vetor decisivo. Como sintetiza E8 (2025), os trabalhadores “pensam muito no imediato”, e “o coletivo diz-lhes pouco”, uma leitura que E6 (2025) reforça ao notar que o sindicalismo é percecionado por muitos jovens como “uma coisa do passado”.

Esta lógica imediatista remete para o que Standing (2011) descreve como a “orientação temporal truncada” própria da precarização: a dificuldade em projetar futuros coletivos perante a incerteza individual. No setor bancário, a nova geração de trabalhadores parece ter perdido a capacidade de reconhecer na ação coletiva uma via credível para a melhoria das condições laborais.

Tal afastamento exemplifica o que Freire (2006) entende como a rutura no processo de transmissão intergeracional da consciência de classe e dos valores de solidariedade. Na ausência dessa herança, cada geração vê-se forçada a redescobrir autonomamente o sentido e a necessidade da organização coletiva — um esforço árduo num contexto que tende a desvalorizar, quando não a punir, as práticas de solidariedade.

A transformação identitária dos trabalhadores bancários revela-se inclusive na alteração da sua designação profissional. Como observa criticamente o E9:

A principal coisa é que na banca deixámos de ser trabalhadores, passámos a ser colaboradores. As pessoas agora acham todos que são colaboradores e que são todos muito bem vistos e querem todos ser chefes e diretores. E depois há aquela coisa do ego, não é? (E9, 2025).

Esta mudança semântica está longe de ser inocente. Ela traduz aquilo que Antunes (2009,2018) descreve como a internalização da lógica do capital: o termo “colaborador” sugere uma relação de parceria, ocultando a assimetria estrutural que define a relação laboral. Ao mascarar a desigualdade entre empregador e trabalhador, esta reconfiguração linguística naturaliza práticas que, em condições de maior consciência coletiva, seriam contestadas.

O individualismo, fortalecido por esta reconfiguração, manifesta-se com especial intensidade na relação entre colegas. A E7 relata:

Eu tenho aqui [...] um colega me dizer que no balcão onde ele estava havia quase uma guerra entre trabalhadores para ver quem é que lançava, quando se fazia um cartão ou a subscrição de um produto [...] havia ali quase uma guerra, o cliente é meu, é teu, é do outro. E as pessoas deixaram de ter aquele espírito de entreajuda. (E7, 2025).

Esta lógica competitiva, que transforma o colega em adversário direto, aproxima-se daquilo que Castells (2002) designa como a erosão dos laços de solidariedade na economia informacional. Quando a sobrevivência profissional e a progressão na carreira passam a depender da apropriação individual de recursos escassos — prémios, promoções ou até a preservação do posto de trabalho — a ação coletiva torna-se quase impensável.

Essa percepção de que o êxito depende exclusivamente do mérito individual impregna sobretudo os discursos das gerações mais jovens. Como assinala o E3:

Os jovens, homens e mulheres que saem da faculdade, eles trazem já isso no seu código genético [...] Que não precisam de ninguém para estar ao lado deles, que eles individualmente, se forem bons, se trabalharem, se cumprirem, que conseguem negociar diretamente. O que é um erro. (E3, 2025).

Tal discurso reflete a subjetivação neoliberal que Standing (2011) associa ao precariado: a incorporação do “empreendedorismo de si”, no qual o trabalhador se percebe como gestor da própria força de trabalho, e não como sujeito inserido numa relação coletiva de exploração.

Esta deslocação de horizonte — do “nós” para o “eu” — encontra lastro empírico no inquérito: 62,68% concordam que o sucesso depende sobretudo do mérito e esforço individuais e 64,39% subscrevem a ideia de serem “empreendedores de si”. (anexo g, gráfico 5) Estes indicadores não apenas mapeiam atitudes; quantificam uma nova gramática moral do trabalho, coerente com a racionalidade neoliberal, na qual a mediação coletiva é entendida como redundante ou até contraproducente.

A linguagem e as categorias identitárias acompanham essa mutação. Como observa E9 (2025), deixou-se de ser “trabalhadores” para se ser “colaboradores”, deslocação semântica

que dilui a assimetria de poder na relação laboral e favorece a auto compreensão como “parceiros” competitivos. Esta autointerpretação traduz-se no quotidiano: E7 (2025) descreve “quase uma guerra” entre colegas para apropriação de clientes e resultados.

O inquérito confirma a erosão dos laços horizontais que, historicamente, alimentavam solidariedades: apenas 39,6% classificam a interação social entre colegas como alta/muito, alta, enquanto 53,28% a consideram baixa/muito, baixa (anexo g, gráfico 5). A atomização não é colateral; é funcional a um regime de incentivos que transforma o par colega-trabalhador em concorrente direto.

O medo, por sua vez, opera como tecnologia de autogoverno. E5 (2025) fala numa “cultura do terror” e E4 (2025) explicita o mecanismo: a expectativa de retaliação pode “aparecer” mais tarde, por exemplo, “na avaliação de desempenho”. Mesmo quando E2 (2025) questiona a materialidade de algumas represálias, o efeito disciplinar mantém-se porque é antecipado e internalizado. Os dados são eloquentes: 67% dizem sentir frequentemente/sempre receio de sofrer represálias se participarem em ações coletivas; decomposto, 49,29% receiam impacto negativo na avaliação, 41,03% perda de progressão e 51,28% repressões diretas da chefia. (anexo g) Trata-se de um medo racional, sintonizado com instrumentos de gestão que convertam custos potenciais individuais em barreiras concretas à participação.

A crença na ineficácia da ação coletiva completa o circuito cultural da desmobilização. “Para que mobilizar? Não vai alterar nada”, relata E7 (2025) e 53,84% dos inquiridos concordam que a ação sindical é pouco ou totalmente ineficaz. Este ceticismo produz um ciclo autorreforçado: a antecipação de fracasso desencoraja a adesão, a baixa adesão enfraquece os resultados, e os resultados modestos reconfirmam a crença na ineficácia.

Este quadro ajuda também a compreender a “delegação passiva” identificada por E4 (2025) - cartas anónimas que pedem “façam alguma coisa por nós”, sem exposição dos próprios autores. Quando a subjetividade é calibrada para minimizar riscos individuais no curto prazo, a participação manifesta (visível, identificável) torna-se rara, e as expectativas deslocam-se para uma solução “por procuração”, entregue ao sindicato como prestador de serviços. Daí o paradoxo observado: filiação relativamente elevada por via de benefícios (SAMS), mas participação efetiva muito baixa — e, entre os mais jovens, residual.

Em síntese, a desmobilização no plano cultural-psicológico não é um epifenómeno de choques conjunturais; é a expressão subjetiva de uma arquitetura organizacional que premeia a competição, individualiza custos, difunde o medo como antecipação racional e deslegitima o coletivo como via eficaz de resolução. É nesse terreno que se sedimenta a retração da ação, mesmo quando persistem injustiças objetivas — e é também aqui que qualquer estratégia de

remobilização terá de intervir, articulando contra narrativas de eficácia, proteção e reconhecimento que tornem novamente “pensável” e desejável o agir coletivo.

4.6. Síntese Interpretativa dos Resultados

A análise integrada dos dados empíricos revela um processo sistémico e multidimensional de transformação das relações laborais no setor bancário português, confirmando e aprofundando as principais hipóteses teóricas mobilizadas nesta investigação. A convergência entre os dados qualitativos e quantitativos sugere pistas para compreender de que modo a individualização das relações laborais pode estar associada a processos de desmobilização. (anexo g, quadro 1)

Os resultados revelam que a desmobilização no setor bancário não constitui um fenómeno accidental ou conjuntural, mas o resultado de uma arquitetura complexa de fatores estruturais, organizacionais, culturais e psicológicos que se reforçam mutuamente. Esta arquitetura opera através de múltiplos níveis e temporalidades, desde as transformações macroestruturais catalisadas pela crise financeira até os microprocessos quotidianos de competição entre colegas nos balcões.

A análise aponta no mesmo sentido da tese de Castells (2002) sobre como a emergência da “sociedade em rede” reconfigura as possibilidades de organização coletiva. No contexto bancário português, esta reconfiguração manifesta-se através da digitalização acelerada, da redução drástica do número de trabalhadores (de 60.000 para 30.000 em duas décadas), e da fragmentação espacial e temporal do trabalho. Estas transformações não são meramente tecnológicas ou organizacionais – constituem uma mudança qualitativa na própria natureza do trabalho bancário e nas relações sociais que o sustentam.

A investigação reforça empiricamente o paradoxo central identificado por Olson (1965): a racionalidade individual conduz à irracionalidade coletiva. Os trabalhadores bancários, ao perseguirem racionalmente os incentivos individuais oferecidos pelas instituições, minam sistematicamente as condições para a ação coletiva que poderia garantir melhores condições gerais de trabalho. Este paradoxo manifesta-se com particular clareza no caso dos trabalhadores incluídos em processos de despedimento coletivo que recusaram participar nas greves convocadas para os defender – a busca individual por minimizar riscos imediatos impediu a ação coletiva que poderia, eventualmente, ter alterado o resultado.

Os dados revelam que este comportamento não resulta de alienação ou falta de consciência, mas de um cálculo racional num contexto de “estrutura de oportunidades políticas” profundamente desfavorável (Tarrow, 2011). Com 67% dos trabalhadores a reportarem medo

frequente de represálias e 53,84% a considerarem a ação sindical ineficaz, a não participação emerge como resposta racional a um contexto estruturalmente hostil à mobilização coletiva.

A análise revela que a precarização no setor bancário transcende a questão dos vínculos contratuais, expandindo o conceito de “precariado” desenvolvido por Standing (2011) e, de certo modo, contrariando a proposta do autor para quem o precariado seria uma “classe à parte”, isto é, não seria parte dos trabalhadores por conta de outrem com vínculos, como acontece na banca privada portuguesa. Assim, a precariedade manifesta-se como condição existencial que afeta mesmo trabalhadores com vínculos formalmente estáveis, através da constante ameaça de reestruturações, da dependência de remunerações variáveis incertas, e da erosão sistemática dos direitos historicamente conquistados.

Esta precarização opera através de mecanismos que incluem a externalização de funções através de outsourcing (criando hierarquias complexas entre diferentes categorias de trabalhadores no mesmo espaço), a individualização radical dos riscos e recompensas, e a normalização da instabilidade como condição permanente do trabalho contemporâneo. O facto de 85,19% dos inquiridos terem observado precarização acrescida no setor não reflete apenas uma perceção subjetiva, mas uma transformação objetiva das condições materiais de trabalho.

Os resultados confirmam a análise de Antunes (2009,2018) sobre a “captura da subjetividade” como mecanismo central do capitalismo contemporâneo. A internalização dos valores individualistas pelos trabalhadores bancários não representa apenas uma “falsa consciência”, mas a adoção pragmática de estratégias de sobrevivência num contexto que sistematicamente penaliza a solidariedade e recompensa a competição.

A transformação identitária – de “trabalhadores” para “colaboradores”, de membros de uma classe para “empreendedores de si” – revela-se como processo hegemónico na medida em que os trabalhadores não apenas aceitam, mas abraçam ativamente valores que, paradoxalmente, perpetuam sua subordinação. Os 62,68% que acreditam no mérito individual e os 64,39% que se veem como empreendedores de si mesmos exemplificam esta hegemonia em números.

A investigação revela uma crise profunda de representação sindical que transcende questões organizacionais ou estratégicas. Os sindicatos encontram-se numa posição estruturalmente complexa: devem representar trabalhadores que internalizaram valores antitéticos à ação coletiva, num contexto legal e económico que sistematicamente enfraquece sua capacidade negocial, fragmentados entre si pela competição por uma base de filiados em declínio acelerado.

A dependência dos SAMS como principal atrativo para a sindicalização exemplifica esta crise: os sindicatos sobrevivem não como movimentos sociais transformadores, mas como prestadores de serviços individualizados, confirmando a tese de Hyman (2001) sobre sua transformação em “parceiros subordinados” do sistema que deveriam contestar.

Os resultados desta investigação contribuem para o desenvolvimento teórico em várias frentes. Primeiro, confirmam empiricamente a aplicabilidade das teorias da ação coletiva ao contexto específico do sindicalismo contemporâneo, demonstrando como os mecanismos identificados por Olson (1965) operam concretamente no setor bancário português. Segundo, expandem a compreensão do conceito de “precariado”, revelando suas manifestações específicas em setores tradicionalmente considerados estáveis. Terceiro, ilustram os processos concretos através dos quais a individualização neoliberal se materializa nas práticas organizacionais e nas subjetividades dos trabalhadores.

Do ponto de vista prático, os resultados sugerem que qualquer estratégia de revitalização sindical deve confrontar não apenas obstáculos organizacionais ou legais, mas a transformação profunda das mentalidades e expectativas dos trabalhadores. A clivagem geracional identificada indica que este desafio tenderá a intensificar-se, exigindo repensar radicalmente as formas de organização e mobilização coletiva num contexto de individualização hegemónica.

Os resultados revelam, em última análise, um processo de transformação profunda nas relações laborais, onde a erosão da capacidade de ação coletiva não representa um desvio temporário, mas possivelmente uma característica estrutural do capitalismo digital financeirizado. Esta constatação não implica determinismo ou fatalismo, mas exige reconhecer a profundidade dos desafios para qualquer projeto de resistência ou transformação das atuais condições de trabalho. Do nosso ponto de vista, devolver aos bancários a sua voz coletiva, hoje enfraquecida, mas não extinta, surge como imperativo para equilibrar as relações de trabalho no século XXI.

O percurso analítico desenvolvido no capítulo anterior revelou a complexidade e profundidade dos processos de desmobilização sindical no setor bancário português. A convergência entre transformações estruturais, mecanismos de individualização e dinâmicas culturais-psicológicas configura um quadro que exige agora reflexão conclusiva. Mais do que encerrar a investigação, o capítulo final procura sintetizar os contributos produzidos e projetar as suas implicações para o futuro das relações laborais.

Capítulo 5 – Conclusão

Chegados ao termo desta investigação sobre a mobilização sindical no setor bancário privado português, impõe-se uma reflexão conclusiva que articule os eixos analíticos desenvolvidos ao longo do estudo. Este capítulo final procura consolidar os principais resultados, avaliando o contributo desta investigação para a compreensão dos processos de desmobilização e individualização das relações laborais.

Em primeiro lugar, importa referir que se identificou uma reconfiguração estrutural do setor bancário português, caracterizada pela redução de 50% da força de trabalho em duas décadas (de 60.000 para 30.000 trabalhadores), pela digitalização acelerada dos serviços e pela emergência de formas sofisticadas de precarização que transcendem os vínculos contratuais tradicionais. Esta transformação não representa uma mera adaptação tecnológica, mas uma mudança qualitativa na própria natureza e morfologia do trabalho bancário.

Documentou-se, em segundo lugar, a hegemonia de práticas organizacionais individualizantes, com 80% dos inquiridos a reportarem que as suas instituições implementam sistematicamente políticas de gestão baseadas em desempenho individual e 85% que oferecem programas de incentivos personalizados. Estas práticas não operam isoladamente, mas articulam-se para produzir uma fragmentação sistemática das solidariedades laborais e uma competição generalizada entre trabalhadores.

Em terceiro lugar, evidenciou-se uma erosão da capacidade de mobilização coletiva, com apenas 27,62% dos trabalhadores inquiridos participando em ações sindicais nos últimos anos. Esta desmobilização manifesta-se de forma particularmente aguda entre as gerações mais jovens, onde a participação cai para apenas 6,54%, sugerindo uma rutura geracional nas formas de compreender e exercer a ação coletiva.

Em quarto lugar, confirmou-se empiricamente o paradoxo da ação coletiva teorizado por Olson: mesmo reconhecendo benefícios potenciais na mobilização sindical, 67% dos trabalhadores abstêm-se de participar devido ao medo de represálias, enquanto 53,84% percebem a ação sindical como fundamentalmente ineficaz. Esta racionalidade individual, embora compreensível no contexto atual, produz resultados coletivamente sub-ótimos.

Em quinto lugar, revelou-se a profundidade da transformação subjetiva dos trabalhadores bancários, com 62,68% dos inquiridos internalizando valores meritocráticos e 64,39% concebendo-se como "empreendedores de si mesmos". Esta mutação identitária representa mais do que uma mudança de mentalidade — constitui a incorporação ativa de uma lógica que legitima a própria subordinação.

Tendo em conta alguns destes resultados, é possível considerar que esta investigação oferece contribuições para o desenvolvimento teórico no campo dos estudos laborais e da sociologia das organizações. A primeira consiste na demonstração empírica de como a condição de precariedade se manifesta em setores tradicionalmente estáveis, contrariando o modo como Standing (2011) define o conceito de precariado, mas relevando a pertinência das características que identifica nessa condição. A investigação revela que a precarização no setor bancário português opera através de mecanismos mais subtis do que a simples instabilidade contratual, manifestando-se como condição existencial que afeta trabalhadores formalmente estáveis através da dependência de remunerações variáveis, da constante ameaça de reestruturações e da erosão dos direitos coletivos. Esta expansão conceptual do precariado para incluir formas sofisticadas de insegurança estrutural é imprescindível para uma compreensão adequada do fenómeno.

A segunda contribuição teórica parece-nos residir na articulação entre os níveis macro, meso e micro da desmobilização sindical. Esta investigação demonstra empiricamente como transformações estruturais (macro), práticas organizacionais (meso) e processos subjetivos (micro) se articulam num processo mutuamente constitutivo. Esta abordagem multinível oferece uma compreensão mais completa dos mecanismos através dos quais se produz a erosão da capacidade de ação coletiva.

A terceira contribuição situa-se no aprofundamento do conhecimento sobre as relações laborais contemporâneas, tomando como objeto de análise o sindicalismo no setor bancário português. O trabalho estabelece um diálogo entre referências clássicas da teoria da ação coletiva (Olson, 1965) e abordagens mais recentes sobre a precarização laboral (Standing, 2011) e a sociedade em rede (Castells, 2002). Nesse enquadramento, propõe-se o conceito de “individualização hegemónica”¹⁰ —através da qual os trabalhadores não apenas aceitam, mas abraçam ativamente valores e práticas que minam suas próprias possibilidades de resistência coletiva. Este conceito reconhece a agência dos trabalhadores na adoção de estratégias que, embora possam parecer individualmente racionais, são coletivamente autodestrutivas.

¹⁰ Trata-se de uma contribuição teórica, desenvolvida durante a análise da dissertação, referindo-se ao processo através do qual os trabalhadores não apenas aceitam passivamente, mas abraçam ativamente valores, práticas e identidades que, paradoxalmente, minam as suas próprias possibilidades de resistência coletiva e defesa de interesses comuns. Esta contribuição é suportada pela síntese crítica das várias teorias teóricas presentes nesta dissertação (Antunes, 2018); Standing, 2011); Castells, 2002) e da evidência empírica a qual emerge dos dados da tese (62,68% acreditam que "sucesso profissional depende do mérito individual"; 64,39% veem-se como "empreendedores de si mesmos" e Recusam participar em greves mesmo quando diretamente beneficiados (caso dos despedimentos coletivos))

Assumindo a importância do conhecimento situado do investigador, a análise procura mostrar como reformas legislativas, práticas de gestão e mudanças culturais e tecnológicas interagem na produção de dinâmicas de desmobilização. O estudo sugere que, num setor historicamente marcado pela força sindical, a conjugação destes fatores ajuda a compreender a fragmentação da solidariedade laboral.

Os resultados desta investigação evidenciam que a desmobilização sindical no setor bancário privado português é um fenómeno multifacetado, atravessado por processos estruturais, organizacionais, culturais e subjetivos. Face a esta complexidade, a intervenção sindical necessita de ser repensada à luz de novas lógicas de atuação, capazes de responder simultaneamente às pressões externas do mercado e às mutações internas das organizações e da subjetividade dos trabalhadores.

Em primeiro lugar, torna-se importante investir na reconfiguração dos repertórios de ação coletiva, atualizando práticas de mobilização que tenham em conta as transformações tecnológicas e a dispersão geográfica e funcional dos trabalhadores. A aposta em formas híbridas de organização, que combinem presença digital com formas presenciais de participação, poderá contribuir para superar os constrangimentos do trabalho remoto e da descentralização das equipas. Plataformas digitais seguras, assembleias online e consultas participativas podem fortalecer os laços de pertença e a transparência sindical.

Em segundo lugar, os sindicatos deverão desenvolver estratégias comunicacionais mais eficazes, que desconstruam os discursos hegemónicos da individualização e promovam uma narrativa alternativa centrada na solidariedade, na proteção coletiva e na valorização do trabalho. A promoção de campanhas de informação dirigidas a públicos segmentados — jovens bancários, trabalhadores precários, ou recém-integrados no setor — pode combater a ideia de que o sindicalismo é obsoleto, oferecendo uma imagem renovada e alinhada com os desafios contemporâneos.

Em terceiro lugar, a formação sindical contínua, dirigida tanto a dirigentes como a delegados e ativistas, revela-se essencial para fortalecer a capacidade de resposta às novas dinâmicas laborais. Esta formação deverá abranger não apenas competências negociais e jurídicas, mas também ferramentas de análise crítica do trabalho, comunicação estratégica e inovação organizacional. O reforço da capacitação interna é condição necessária para um sindicalismo mais interventivo, autónomo e adaptado a contextos em rápida mutação.

Adicionalmente, a construção de alianças intersindicais e intersectoriais poderá ampliar o poder reivindicativo dos trabalhadores bancários. A articulação com movimentos sociais, coletivos de precários ou plataformas digitais de denúncia e mobilização pode contribuir para

expandir o campo de ação sindical, tornando-o mais inclusivo, plural e conectado com outras lutas sociais. Esta lógica de confluência pode permitir aos sindicatos atuar como agentes de transformação social para além dos limites tradicionais da negociação coletiva.

Por fim, os sindicatos deverão assumir um papel mais proativo na produção de conhecimento sobre o setor, promovendo estudos, inquéritos e diagnósticos regulares sobre as condições de trabalho, o bem-estar dos trabalhadores e as práticas de gestão e estimulando e acolhendo o trabalho de estudantes e investigadores interessados em se debruçar sobre esta realidade. Esta função investigativa não só reforça a legitimidade da ação sindical, como também permite fundamentar propostas de negociação e intervenção em dados empíricos, rompendo com abordagens reativas ou exclusivamente defensivas.

Em síntese, a revitalização do sindicalismo no setor bancário não depende exclusivamente da conjuntura externa ou da vontade dos trabalhadores, mas exige dos sindicatos uma capacidade renovada de escuta, adaptação e inovação estratégica. As sugestões aqui apresentadas procuram contribuir para esse esforço de reconstrução, sustentado por uma visão crítica e propositiva do papel das organizações sindicais na defesa do trabalho digno e da democracia no local de trabalho.

5.1. Limitações da Investigação e propostas de investigação futura

O reconhecimento das limitações deste estudo é essencial para uma apreciação equilibrada dos seus contributos e para orientar investigações futuras.

Primeiro, no que se refere à metodologia utilizada, a amostragem não probabilística pode restringir a generalização dos resultados quantitativos.

A segunda limitação decorre da sobre-representação de trabalhadores sindicalizados na amostra do inquérito. Embora esta característica tenha permitido acesso privilegiado às perceções sobre desmobilização entre aqueles teoricamente mais predispostos à ação coletiva, pode ter subestimado a real extensão da individualização entre a população geral de trabalhadores bancários. Os processos de alienação sindical são provavelmente ainda mais pronunciados entre os não sindicalizados, sugerindo que os resultados representam uma estimativa conservadora do fenómeno.

A terceira limitação prende-se com o foco exclusivo no setor bancário privado, excluindo a realidade do setor público e cooperativo. Esta delimitação, embora metodologicamente justificada, impede comparações que poderiam iluminar o papel das diferentes culturas organizacionais e modelos de propriedade na configuração das relações laborais. A inclusão

do setor público poderia revelar se os processos identificados são específicos do setor privado ou representam tendências mais gerais.

A quarta limitação relaciona-se com a dimensão temporal da análise. O foco na "última década" capturou transformações recentes, mas pode ter negligenciado processos de mais longa duração cujas raízes se estendem às reformas liberalizantes dos anos 1990. Uma perspectiva histórica mais alargada poderia revelar continuidades e rupturas que a presente análise não conseguiu captar integralmente.

A quinta limitação decorre do número relativamente reduzido de entrevistas com dirigentes sindicais (n=9) e da ausência de entrevistas com gestores bancários ou trabalhadores não sindicalizados. Esta triangulação limitada pode ter produzido uma visão parcial dos processos em análise, privilegiando a perspectiva sindical em detrimento de outras vozes relevantes.

Relativamente ao futuro da investigação neste campo, entendemos que pode ser interessante realizar um estudo longitudinal que acompanhe coortes de trabalhadores bancários ao longo de cinco anos, desde a entrada no setor até à estabilização profissional. Este desenho permitiria captar com precisão o processo de transformação identitária, identificando momentos críticos e fatores que influenciam a adoção de orientações individualistas ou coletivas. O estudo deveria incluir medições regulares de atitudes, comportamentos e participação sindical, permitindo análises de trajetórias individuais.

Uma segunda proposta passaria por desenvolver uma investigação comparativa internacional focada em países com diferentes tradições de relações laborais — comparando, por exemplo, Portugal com a Alemanha (modelo corporativista), Suécia (modelo social-democrata) e Reino Unido (modelo liberal). Esta comparação permitiria identificar como diferentes arranjos institucionais medeiam ou amplificam os processos de individualização e desmobilização, oferecendo insights sobre alternativas possíveis.

Investigar especificamente as "bolsas de resistência" e formas emergentes de organização coletiva no setor através de etnografia organizacional em bancos onde persistem formas robustas de organização sindical, seria interessante também, para identificar fatores protetores e estratégias bem-sucedidas de manutenção da solidariedade laboral. Esta investigação deveria focar-se particularmente em práticas informais e formas de resistência quotidiana não captadas por indicadores tradicionais.

Além disso, seria relevante examinar o potencial das tecnologias digitais para novas formas de organização laboral, testando e avaliando diferentes plataformas e estratégias digitais de mobilização, avaliando a sua eficácia em contextos de dispersão geográfica e fragmentação

organizacional. Esta investigação deveria incluir análise de redes sociais, fóruns online e aplicações móveis desenvolvidas especificamente para organização laboral.

Por fim, parece-nos que uma investigação-ação participativa em colaboração com sindicatos do setor, desenvolvendo e testando novos modelos de organização adaptados às realidades contemporâneas, teria potencial. Esse estudo poderia focar-se na co-criação de estratégias que articulem reivindicações tradicionais (salários, condições de trabalho) com preocupações emergentes (saúde mental, conciliação trabalho-família, autonomia profissional).

5.2. Reflexão Final

Reconhecer a profundidade das transformações que este estudo identificou não implica abraçar o determinismo ou a inevitabilidade. A história do movimento laboral está repleta de momentos em que condições aparentemente insuperáveis foram transformadas através da imaginação organizativa e da ação coletiva. As contradições identificadas nesta investigação — entre a necessidade sistémica de cooperação e a imposição de competição individual, entre a promessa meritocrática e a realidade da precarização, entre a retórica do empoderamento e a experiência da subordinação — constituem fissuras no edifício hegemónico por onde podem emergir novas formas de consciência e organização.

O desafio que se coloca aos sindicatos, aos trabalhadores e aos investigadores não é o de restaurar formas organizativas do passado, mas o de inventar modalidades de ação coletiva adequadas às condições contemporâneas. Isto requer não apenas adaptação tática, mas reimaginação estratégica fundamental — questionar não apenas como organizar, mas para quê e com base em que valores e aspirações.

A voz coletiva dos trabalhadores bancários, embora hoje marcada por fragmentação e perda de força, continua a revelar-se imprescindível não apenas na salvaguarda de interesses específicos, mas também enquanto condição para imaginar futuros do trabalho mais democráticos e equitativos. Identificar e compreender os mecanismos que têm conduzido à sua erosão — objetivo central desta investigação — constitui um passo necessário, ainda que insuficiente, para a sua possível reconfiguração em formas de ação coletiva que permanecem por delinear. É nesse cruzamento entre a exigência de rigor analítico e a abertura a horizontes de transformação que este estudo procura oferecer um contributo ao debate académico e social sobre o futuro do trabalho e da ação sindical, interpelando sindicatos, decisores políticos e gestores.

A história ensina-nos que os arranjos sociais, por mais hegemônicos que pareçam, contêm sempre fissuras por onde pode emergir a mudança. As contradições identificadas neste estudo — entre cooperação necessária e competição imposta, entre promessa meritocrática e realidade precária, entre aspiração individual e alienação coletiva — constituem precisamente essas fissuras. Compreendê-las, documentá-las e analisá-las criticamente representa o primeiro passo necessário, embora não suficiente, para imaginar e construir alternativas.

Referências Bibliográficas

- Antunes, R. (2009). *Os sentidos do trabalho*. Boitempo.
- Antunes, R. (2018). *O privilégio da servidão: O novo proletariado de serviços na era digital* [Versão eletrônica]. Boitempo.
- Areosa, J. (2017). Capitalismo e precarização do trabalho. In L. Veloso et al. (Orgs.), *Anarquismo, trabalho e sociedade: livro em homenagem a João Freire* (pp. 239–269). Coimbra: Almedina.
- Associação Portuguesa de Bancos. (2025, 2 de fevereiro). Overview do setor bancário português. https://www.apb.pt/content/files/overview_do_setor_bancario_portugues_pt_junho_2024.pdf
- Castells, M. (2002). *A sociedade em rede*. Paz e Terra.
- Campos Lima, M. da P., Martins, D., Costa, A. C., & Velez, A. (2021). *Internal devaluation and economic inequality in Portugal: challenges to industrial relations in times of crisis and recovery*. Transfer: European Review of Labour and Research, 27(1), 47-73. <https://doi.org/10.1177/1024258921995006>
- Freeman, R. B., & Medoff, J. L. (1984). *What do unions do?* Basic Books.
- Freire, J. (2006). *Sociologia do trabalho: Uma introdução* (4ª ed.). Edições Afrontamento.
- Hobsbawm, E. (1984). *Workers: Worlds of labor*. Pantheon.
- Hyman, R. (2001). *Understanding European trade unionism: Between market, class and society*. SAGE.
- Offe, C. (1985). *Disorganized capitalism: Contemporary transformations of work and politics*. Polity Press.
- Olson, M. (1965). *The logic of collective action: Public goods and the theory of groups*. Harvard University Press.
- Standing, G. (2011). *O precariado: A nova classe perigosa*. Autêntica Editora.
- Tarrow, S. G. (2011). *Power in movement: Social movements and contentious politics* (3ª ed. rev.). Cambridge University Press.
- Tilly, C. (1978). *From mobilization to revolution*. Random House.

Anexo A

Variáveis Demográficas dos Entrevistados

Nome	Idade	Sexo	Distrito Residência	Formação Académica	Cargo	Sindicato
Entrevistado 1 (E1)	64	M	Setúbal	12º Ano	Presidente	A
Entrevistada 2 (E2)	56	F	Setúbal	Licenciatura	Diretor	B
Entrevistado 3 (E3)	55	M	Lisboa	12º Ano	Presidente	B
Entrevistado 4 (E4)	63	M	Setúbal	Licenciatura	Presidente	E
Entrevistado 5 (E5)	57	M	Porto	12º Ano	Diretor	D
Entrevistado 6 (E6)	55	M	Leiria	12º Ano	Diretor	C
Entrevistada 7 (E7)	61	F	Coimbra	Licenciatura	Presidente	C
Entrevistado 8 (E8)	66	M	Porto	12º Ano	Presidente	D
Entrevistado 9 (E9)	55	M	Lisboa	12º Ano	Coordenador	F

Anexo B

Guião do Inquérito

Mobilização Sindical no Setor Privado da Banca: Uma análise sobre os obstáculos e desafios enfrentados pelos trabalhadores na defesa dos direitos laborais no século XXI

Início do bloco: INQUÉRITO SOBRE MOBILIZAÇÃO SINDICAL NO SETOR BANCÁRIO PRIVADO

Prezado(a) Participante,

Chamo-me Paulo Jorge Carreira e estou a realizar um estudo no âmbito do Mestrado em Trabalho, Emprego e Sociedade do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

O estudo incide sobre a Mobilização Sindical no Setor Privado da Banca: Uma análise sobre os obstáculos e desafios enfrentados pelos trabalhadores na defesa dos direitos laborais no século XXI, permitindo desta forma aferir quais os fatores que explicam o declínio da participação dos trabalhadores do setor bancário privado em ações sindicais no contexto das transformações do setor bancário português na última década.

Para tal, solicito a sua participação no preenchimento de um breve questionário, com uma duração total de aproximadamente 10-15 minutos. Não existem respostas certas nem erradas, o que interessa é o que pensa e sente realmente. É importante que leia atentamente e responda a todas as questões.

A participação nesta investigação tem um carácter voluntário e segue os princípios éticos de investigação conforme a declaração de Helsínquia e o Código Ético de Investigação do ISCTE, pelo que pode decidir não participar ou interromper o preenchimento do questionário, a qualquer momento, se assim o entender. Todos os dados recolhidos são anónimos e confidenciais e serão utilizados apenas para fins académicos.

O estudo é realizado por mim, Paulo Jorge Carreira, que poderá contactar caso pretenda esclarecer uma dúvida, partilhar algum comentário ou exercer os seus direitos relativos ao tratamento dos seus dados pessoais deverá contactar-me através do seguinte e-mail institucional: pjmca2@iscte-iul.pt. Poderá utilizar o contacto indicado para solicitar o acesso, a retificação, o apagamento ou a limitação do tratamento dos seus dados pessoais.

Agradeço antecipadamente a sua colaboração.

Consentimento Informado

Declaro ter compreendido os objetivos e esclarecimentos relativos ao estudo acima descrito.

- ☐ Aceito participar
- ☐ Não aceito participar

Fim do bloco: INQUÉRITO SOBRE MOBILIZAÇÃO SINDICAL NO SETOR BANCÁRIO PRIVADO

Início do bloco: Individualização normativa

Q1 Em que medida concorda com a afirmação: “Na sua instituição bancária, os acordos individuais de trabalho são mais comuns do que os acordos coletivos?”

- ☐ Discordo totalmente
 - ☐ Discordo parcialmente
 - ☐ Nem concordo nem discordo
 - ☐ Concordo parcialmente
 - ☐ Concordo totalmente
 - ☐ Não sabe/Não responde
-

Q2 Com que frequência a sua instituição implementa políticas de gestão de desempenho baseadas em metas individuais (objetivos, prémios, ...)?

- ☐ Nunca
 - ☐ Raramente
 - ☐ Ocasionalmente
 - ☐ Frequentemente
 - ☐ Sempre
 - ☐ Não sabe/Não responde
-

Q3 A sua instituição oferece programas de incentivos financeiros personalizados (ex.: bônus por performance individual)?

- ☐ Não nunca ofereceu
 - ☐ Ofereceram no passado, mas não atualmente
 - ☐ Sim, mas raramente atingíveis
 - ☐ Sim, moderadamente atingíveis
 - ☐ Sim, facilmente atingíveis
 - ☐ Não sabe/Não responde
-

Q4 Em que medida concorda com a afirmação “Prefiro negociar diretamente com o meu empregador em vez de ser o meu sindicato?”

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Não sabe/Não responde

Fim do bloco: Individualização normativa

Início do bloco: Individualização Cultural

Q5 Em que medida concorda com a afirmação: "O sucesso profissional depende principalmente do mérito e esforço individual?"

- ☐ Discordo totalmente
 - ☐ Discordo parcialmente
 - ☐ Nem concordo nem discordo
 - ☐ Concordo parcialmente
 - ☐ Concordo totalmente
 - ☐ Não sabe/Não responde
-

Q6 Em que medida concorda com a afirmação: "Cada trabalhador deve ser um 'empreendedor de si mesmo', gerindo a sua carreira como se fosse um negócio?"

- ☐ Discordo totalmente
 - ☐ Discordo parcialmente
 - ☐ Nem concordo nem discordo
 - ☐ Concordo parcialmente
 - ☐ Concordo totalmente
 - ☐ Não sabe/Não responde
-

Q7 Com que frequência a sua instituição promove valores de individualismo e competição entre colegas através de campanhas internas ou formações?

- ☐ Nunca
 - ☐ Raramente
 - ☐ Ocasionalmente
 - ☐ Frequentemente
 - ☐ Constantemente
 - ☐ Não sabe/Não responde
-

Q8 Como classifica o nível de interação social entre colegas no seu ambiente de trabalho?

- ☐ Muito baixo (praticamente não há interação)
- ☐ Baixo (interações limitadas)
- ☐ Moderado (interações ocasionais)
- ☐ Alto (interações frequentes)
- ☐ Muito alto (ambiente altamente colaborativo)
- ☐ Não sabe/Não responde

Fim do bloco: Individualização Cultural

Início do bloco: Individualização Psicológica

Q9 Considera que, atualmente, a ação coletiva (sindical) é eficaz para defender os direitos dos trabalhadores bancários?

- ☐ Totalmente ineficaz
 - ☐ Pouco eficaz
 - ☐ Moderadamente eficaz
 - ☐ Eficaz
 - ☐ Muito eficaz
 - ☐ Não sabe/Não responde
-

Q10 Qual o seu nível de confiança nos sindicatos como mediadores de conflitos laborais?

- ☐ Nenhuma confiança
 - ☐ Pouca confiança
 - ☐ Confiança moderada
 - ☐ Bastante confiança
 - ☐ Total confiança
 - ☐ Não sabe/Não responde
-

Q11 Sente receio de sofrer represálias caso participe em ações coletivas (ex.: greves, protestos)?

- ☐ Nunca
- ☐ Raramente
- ☐ Às vezes
- ☐ Frequentemente
- ☐ Sempre
- ☐ Não sabe/Não responde

Fim do bloco: Individualização Psicológica

Início do bloco: Estrutura e Desmobilização

Q12 Em que medida concorda com a seguinte afirmação: “As recentes reformas laborais têm limitado o direito à greve ou enfraquecido a negociação coletiva?”

- ☐ Discordo totalmente
 - ☐ Discordo parcialmente
 - ☐ Nem concordo nem discordo
 - ☐ Concordo parcialmente
 - ☐ Concordo totalmente
 - ☐ Não sabe/Não responde
-

Q13 Observou um aumento na precarização dos contratos de trabalho no setor bancário nos últimos anos (ex.: mais contratos temporários, subcontratação)?

- ☐ Nenhuma precarização
 - ☐ Pouca precarização
 - ☐ Alguma precarização
 - ☐ Bastante precarização
 - ☐ Extrema precarização
 - ☐ Não sabe/Não responde
-

Q14 Na sua instituição, houve fusões ou aquisições nos últimos 5 anos que resultaram em mudanças nos acordos coletivos?

- ☐ Sim, impacto muito negativo
- ☐ Sim, algum impacto negativo
- ☐ Sim, sem impacto significativo
- ☐ Sim, impacto positivo
- ☐ Não houve
- ☐ Não sabe/Não responde

Fim do bloco: Estrutura e Desmobilização

Início do bloco: Desmobilização Organizacional

Q15 Qual a sua percepção sobre a taxa de sindicalização no seu banco nos últimos 5 anos?

- ☐ Diminui significativamente
- ☐ Diminui ligeiramente
- ☐ Estável
- ☐ Aumento ligeiramente
- ☐ Aumentou significativamente
- ☐ Não sabe/Não responde

Q16 Com que frequência participa em ações coletivas promovidas pelos sindicatos (ex.: greves, assembleias, protestos)?

- ☐ Nunca
- ☐ Raramente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Frequentemente
- ☐ Sempre
- ☐ Porquê? _____

Q17 Como avalia a eficácia dos sindicatos na melhoria das condições laborais no setor bancário?

- ☐ Totalmente ineficazes
 - ☐ Pouco eficazes
 - ☐ Moderadamente eficazes
 - ☐ Eficazes
 - ☐ Muito eficazes
 - ☐ Não sabe/Não responde
-

Q18 Considera que existe rivalidade entre diferentes sindicatos do setor bancário?

- ☐ Não existe rivalidade
- ☐ Pouca rivalidade
- ☐ Alguma rivalidade
- ☐ Bastante rivalidade
- ☐ Forte rivalidade
- ☐ Não sabe/Não responde

Fim do bloco: Desmobilização Organizacional

Início do bloco: Cultura e Psicologia da Desmobilização

Q19 Quais os principais riscos que associa à participação em greves? (seleção múltipla):

- ☐ Perda de remuneração
 - ☐ Represálias da chefia
 - ☐ Impacto negativo na avaliação de desempenho
 - ☐ Perda de oportunidade de progressão na carreira
 - ☐ Estigmatização por colegas não participantes
 - ☐ Não identifico riscos significativos
 - ☐ Outro: _____
-

Q20 Concorda com a afirmação: "No setor bancário, é mais importante destacar-se individualmente do que contribuir para o bem coletivo"?

- ☐ Discordo totalmente
 - ☐ Discordo parcialmente
 - ☐ Nem concordo nem discordo
 - ☐ Concordo parcialmente
 - ☐ Concordo totalmente
 - ☐ Não sabe/Não responde
-

Q21 Com que frequência participa em discussões sindicais ou ações de solidariedade com outros trabalhadores?

- ☐ Nunca
- ☐ Raramente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Frequentemente
- ☐ Sempre

Fim do bloco: Cultura e Psicologia da Desmobilização

Início do bloco: Questões Complementares

Q22 Na sua opinião, qual o principal fator que contribui para a individualização das relações laborais no setor bancário? (selecione apenas uma opção)

- ☐ Políticas de gestão baseadas em metas individuais
- ☐ Cultura organizacional que valoriza a competitividade
- ☐ Enfraquecimento dos sindicatos
- ☐ Reformas laborais que flexibilizam os direitos
- ☐ Medo de represálias por ações coletivas
- ☐ Outro: _____

Q23 Se pudesse sugerir uma medida para fortalecer a ação coletiva no setor bancário, qual seria? [resposta aberta]

Q24 Como avalia o impacto da digitalização bancária nas relações laborais coletivas?

- ☐ Muito negativo
- ☐ Negativo
- ☐ Neutro
- ☐ Positivo
- ☐ Muito positivo
- ☐ Não sei avaliar

Q25 Indique qualquer outro comentário ou observação que considere relevante para o estudo das relações laborais no setor bancário: [Resposta aberta]

Fim do bloco: Questões Complementares

Início do bloco: Perfil Sociodemográfico

Q26 Idade

- ☐ 18-25 anos
- ☐ 26-35 anos
- ☐ 36-45 anos
- ☐ 46-55 anos
- ☐ Mais de 55 anos

Q27 Género

- ☐ Feminino
 - ☐ Masculino
 - ☐ Outro / Prefiro não responder
-

Q28 Instituição de Crédito onde presta serviço

- ☐ MBCP
 - ☐ Novo Banco
 - ☐ Santander
 - ☐ Eurobic/Abanca
 - ☐ BPI
 - ☐ Outro _____
-

Q29 Localização Geográfica

- ☐ Norte
 - ☐ Centro
 - ☐ Sul
 - ☐ Região Autónoma Madeira
 - ☐ Região Autónoma Açores
-

Q30 Nível de Escolaridade

- ☐ Ensino Básico
 - ☐ Ensino Secundário
 - ☐ Licenciatura
 - ☐ Mestrado
 - ☐ Doutoramento
-

Q31 Tempo de Serviço no Setor Bancário

- ☐ Menos de 1 ano
 - ☐ 1-5 anos
 - ☐ 6-10 anos
 - ☐ 11-20 anos
 - ☐ Mais de 20 anos
-

Q32 Tipo de Contrato de Trabalho

- ☐ Contrato efetivo (sem termo)
- ☐ Contrato a termo certo
- ☐ Contrato a termo incerto
- ☐ Outsourcing
- ☐ Estagiário
- ☐ Prestação de serviços (recibos verdes)
- ☐ Outro _____

Q33 É atualmente sindicalizado?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Já fui, mas não atualmente
- ☐ Porquê? _____

Fim do bloco: Perfil Sociodemográfico

Anexo C

Guião da Entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA PARA PRESIDENTES/DIRIGENTES E DELEGADOS SINDICAIS DO SETOR BANCÁRIO

Objetivo: Explorar as perceções dos Presidentes/Dirigentes de Sindicatos e Delegados Sindicais sobre os desafios da mobilização sindical, a eficácia das estratégias sindicais e o impacto das mudanças no setor bancário.

Introdução e Consentimento

1. Introdução, agradecimento e apresentação

Bom dia/tarde,

Esta entrevista insere-se no âmbito de um projeto de Dissertação de Tese a decorrer no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. O estudo incide sobre a Mobilização Sindical no Setor Privado da Banca: Uma análise sobre os obstáculos e desafios enfrentados pelos trabalhadores na defesa dos direitos laborais no século XXI, permitindo desta forma aferir quais os fatores que explicam o declínio da participação dos trabalhadores do setor bancário privado em ações sindicais no contexto das transformações do setor bancário português na última década.

Obrigado pela sua disponibilidade para esta entrevista. O objetivo desta conversa é compreender a sua visão sobre a mobilização sindical no setor bancário, identificando desafios e estratégias adotadas pelos sindicatos.

A sua participação é **anónima** e **voluntária**. Os dados serão utilizados exclusivamente para fins académicos.

2. Consentimento

Autoriza a gravação da entrevista para fins de análise? *(Se necessário, obter consentimento assinado)*

Antes de começarmos, tem alguma dúvida que gostaria de esclarecer?

Parte I: Contextualização

1. Como caracterizaria, em linhas gerais, a evolução do setor bancário português nos últimos 10-15 anos, especialmente após a crise financeira de 2008 e o programa de assistência económica e financeira (2011-2014)?

.....

Parte II: Individualização das Relações Laborais - Dimensão Normativa

2. Na sua percepção, como tem evoluído a proporção entre contratos individuais e contratos coletivos no setor bancário? Poderia partilhar dados ou exemplos concretos? **[Indicador: Proporção de acordos individuais em relação aos acordos coletivos]**
.....
3. Como avalia a implementação de sistemas de avaliação de desempenho baseados em metas individuais nos bancos? Quais têm sido as consequências para os trabalhadores e para a ação sindical? **[Indicador: Políticas de gestão de desempenho baseadas em metas individuais]**
.....
4. De que forma os bancos têm utilizado programas de incentivos financeiros individualizados (como bónus por performance)? Como isso afeta a solidariedade entre trabalhadores e a negociação coletiva? **[Indicador: Programas de incentivos financeiros personalizados]**
.....
5. Percebe-se alguma tendência para que os trabalhadores prefiram negociar diretamente com a entidade empregadora em vez de recorrer à mediação sindical? Se sim, quais os fatores que contribuem para essa tendência? **[Indicador: Preferência pela negociação direta versus mediação sindical]**
.....

Parte III: Individualização das Relações Laborais - Dimensão Cultural

7. Tem observado uma mudança na cultura organizacional dos bancos, com maior ênfase em valores como a meritocracia e o "empreendedorismo de si mesmo"? Como isso se manifesta concretamente? **[Indicador: Valores relacionados à meritocracia e "empreendedorismo de si mesmo"]**
.....
8. Que tipo de mensagens ou campanhas internas os bancos promovem relacionadas com valores de individualismo e competição entre colegas? Como os sindicatos têm respondido a essa narrativa? **[Indicador: Mensagens organizacionais promovendo valores de autonomia e competitividade]**
.....
9. Na sua opinião, existe um maior isolamento social entre os trabalhadores bancários atualmente em relação ao passado ou outros setores de atividade? Que fatores contribuem para isso e como isso afeta a mobilização coletiva? **[Indicador: Isolamento social no trabalho]**
.....

Parte IV: Individualização das Relações Laborais - Dimensão Psicológica

10. Com base no seu contacto com os trabalhadores, até que ponto existe a percepção de que a ação coletiva é ineficaz ou desatualizada no contexto atual? Que argumentos são apresentados? **[Indicador: Percepção da ação coletiva como ineficaz ou desatualizada]**
.....

11. Como caracterizaria o nível de confiança que os trabalhadores depositam nos sindicatos atualmente? Houve mudanças significativas nessa confiança nas últimas décadas? **[Indicador: Confiança nos sindicatos como mediadores]**
.....
12. Com que frequência os trabalhadores expressam receio de sofrer represálias por participarem em ações coletivas? Pode dar exemplos concretos de situações em que isso ocorreu? **[Indicador: Temor por represálias devido à participação em ações coletivas]**
.....

Parte V: Desmobilização Sindical - Dimensão Estrutural

13. Quais foram as principais reformas legislativas das últimas décadas que, na sua opinião, tiveram impacto sobre o direito à greve ou a negociação coletiva? Qual o impacto dessas reformas no setor bancário? **[Indicador: Reformas laborais que limitam direitos coletivos]**
.....
14. Como tem evoluído o nível de precarização dos contratos de trabalho no setor bancário? Que formas de precarização são mais comuns (contratos temporários, subcontratação, etc.)? **[Indicador: Precarização dos contratos de trabalho]**
.....
15. Quais têm sido as tendências de sindicalização no setor bancário nos últimos anos? Existem dados estatísticos sobre essa evolução que possa partilhar? **[Indicador: Redução do número de trabalhadores sindicalizados]**
.....
16. Quais foram as principais fusões e aquisições no setor bancário nas últimas décadas e que impacto tiveram nos acordos coletivos existentes? Como os sindicatos responderam a esses processos? **[Indicador: Fusões e aquisições que resultaram em mudanças nos acordos coletivos]**
.....

Parte VI: Desmobilização Sindical - Dimensão Organizacional

17. Quais são atualmente as taxas de adesão sindical no setor bancário? Como estas se comparam com outros setores ou com o próprio setor bancário no passado? **[Indicador: Taxa de adesão sindical]**
.....
18. Como tem sido a participação dos trabalhadores em ações coletivas nos últimos anos (greves, assembleias, protestos)? Quais as ações que tendem a mobilizar mais trabalhadores e porquê? **[Indicador: Ações coletivas e sua adesão]**
.....
19. Como avalia a eficácia da ação sindical no setor bancário atualmente? Quais têm sido as principais vitórias e desafios enfrentados? **[Indicador: Percepção sobre a eficácia sindical]**
.....
20. Como caracteriza o panorama sindical no setor bancário em termos de pluralidade? Existem rivalidades ou divergências significativas entre diferentes sindicatos e como isso afeta a eficácia da ação coletiva? **[Indicador: Pluralidade sindical e possíveis rivalidades]**
.....

Parte VII: Desmobilização Sindical - Dimensão Cultural e Psicológica

21. Na sua percepção, quais são os principais riscos que os trabalhadores associam à participação em greves ou outras formas de protesto? Como é que esses riscos são geridos pelos sindicatos? **[Indicador: Riscos associados à participação em greves]**
.....
22. Até que ponto observa que os trabalhadores bancários têm internalizado valores individualistas em detrimento de valores coletivos? Como isso se manifesta no dia-a-dia e nas assembleias sindicais? **[Indicador: Internalização de valores individualistas]**
.....
23. Como caracterizaria a participação dos trabalhadores em discussões sindicais ou ações de solidariedade nos últimos anos? Existem diferenças geracionais nessa participação? **[Indicador: Participação em discussões sindicais ou ações de solidariedade]**
.....

Parte VIII: Estratégias e Perspetivas Futuras

24. Quais têm sido as estratégias desenvolvidas pelo seu sindicato para enfrentar os desafios da individualização das relações laborais e da desmobilização sindical?
.....
25. Que iniciativas específicas têm sido implementadas para alcançar os trabalhadores mais jovens ou com vínculos precários?
.....
26. Como vê o papel da digitalização e das novas tecnologias no futuro do sindicalismo no setor bancário? Existem oportunidades a serem exploradas?
.....
27. Quais são as suas expectativas para o futuro das relações laborais no setor bancário nos próximos 5-10 anos? Vê tendências de recuperação da força sindical ou de aprofundamento da individualização?
.....

Parte IX: Questões Específicas para Delegados Sindicais

28. Como é o seu dia-a-dia enquanto delegado sindical? Quais são os principais desafios que enfrenta na sua atividade?
.....
29. Como os trabalhadores do seu banco ou agência percecionam o seu papel como delegado sindical? Sente apoio ou resistência?
.....
30. Tem notado mudanças na atitude da gestão em relação à atividade sindical nos últimos anos? Se sim, de que forma?
.....
31. Como avalia a comunicação entre a estrutura central do sindicato e os delegados sindicais? Existem melhorias a serem implementadas?
.....

Encerramento

32. Existe alguma questão ou tópico que considera relevante para este estudo e que não foi abordado nesta entrevista?

.....

33. Que recomendações daria aos investigadores que estudam as relações laborais no setor bancário?

.....

34. Por Fim, diga-nos o seu nome, idade, formação académica, onde reside (distrito), o seu cargo atual, há quanto tempo está envolvido na atividade sindical e qual o seu percurso profissional no setor bancário?

.....

Muito obrigado pelo seu tempo e contribuições valiosas para este estudo. Após a conclusão da investigação, teremos todo o gosto em partilhar os resultados com o seu sindicato.

Anexo D

Consentimento Informado



CONSENTIMENTO INFORMADO

O presente estudo surge no âmbito de um projeto de Dissertação de Tese a decorrer no **Iscte – Instituto Universitário de Lisboa**.

O estudo incide sobre a Mobilização Sindical no Setor Privado da Banca: Uma análise sobre os obstáculos e desafios enfrentados pelos trabalhadores na defesa dos direitos laborais no século XXI, permitindo desta forma aferir quais os fatores que explicam o declínio da participação dos trabalhadores do setor bancário privado em ações sindicais no contexto das transformações do setor bancário português na última década. A sua participação no estudo, que será muito valorizada, irá contribuir para o avanço do conhecimento neste domínio da ciência, consiste em responder a um questionário que tem a duração de 10-15 minutos e/ou uma entrevista que tem a duração aproximada de 60 minutos.

O Iscte é o responsável pelo tratamento dos seus dados pessoais, recolhidos e tratados exclusivamente para as finalidades do estudo, tendo como base legal o seu consentimento indicar art. 6º, nº1, alínea a) do Regulamento Geral de Proteção de Dados.

O estudo é realizado por Paulo Jorge Carreira (pjmca2@iscte-iul.pt), que poderá contactar caso pretenda esclarecer uma dúvida, partilhar algum comentário ou exercer os seus direitos relativos ao tratamento dos seus dados pessoais. Poderá utilizar o contacto indicado para solicitar o acesso, a retificação, o apagamento ou a limitação do tratamento dos seus dados pessoais.

A participação neste estudo é **confidencial**. Os seus dados pessoais serão sempre tratados por pessoal autorizado vinculado ao dever de sigilo e confidencialidade. O Iscte garante a utilização das técnicas, medidas organizativas e de segurança adequadas para proteger as informações pessoais. É exigido a todos os investigadores que mantenham os dados pessoais confidenciais.

Além de confidencial, a participação no estudo é estritamente **voluntária**: pode escolher livremente participar ou não participar. Se tiver escolhido participar, pode interromper a participação e retirar o consentimento para o tratamento dos seus dados pessoais em qualquer momento, sem ter de prestar qualquer justificação. A retirada de consentimento não afeta a legalidade dos tratamentos anteriormente efetuados com base no consentimento prestado.

Os seus dados pessoais serão conservados por cinco anos, após o qual serão destruídos ou anonimizados, garantindo-se o seu anonimato nos resultados do estudo, apenas divulgados para efeitos estatísticos, de ensino, comunicação em encontros ou publicações científicas.

Não existem riscos significativos expectáveis associados à participação no estudo.

O Iscte não divulga ou partilha com terceiros a informação relativa aos seus dados pessoais.

O Iscte tem um Encarregado de Proteção de Dados, contactável através do email dpo@iscte-iul.pt. Caso considere necessário tem ainda o direito de apresentar reclamação à autoridade de controlo competente – Comissão Nacional de Proteção de Dados.

ISCTE-IUL Instituto Universitário de Lisboa ☐ Av. das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa ☎ 351 217 903 000
www.iscte-iul.pt www.facebook.com/ISCTEIUL twitter.com/iscte_iul www.linkedin.com/company/iscte-iul www.flickr.com/photos/iscte_iul www.youtube.com/user/iulv



Declaro ter compreendido os objetivos de quanto me foi proposto e explicado pelo/a investigador/a, ter-me sido dada oportunidade de fazer todas as perguntas sobre o presente estudo e para todas elas ter obtido resposta esclarecedora. **Aceito** participar no estudo e consinto que os meus dados pessoais sejam utilizados de acordo com a informações que me foram disponibilizadas.

Sim ☐ Não ☐

_____ (local), ____/____/____ (data)

Nome: _____

Assinatura: _____

Anexo E

Debriefing



DEBRIEFING/EXPLICAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

Muito obrigado por ter participado neste estudo. Conforme adiantado no início da sua participação, o estudo incide sobre a identificação dos fatores que explicam o declínio da participação dos trabalhadores do setor bancário privado em ações sindicais no contexto das transformações do setor bancário português na última década e pretendo não apenas compreender os desafios da mobilização sindical no setor bancário privado, mas também contribuir para um debate informado sobre os caminhos futuros da ação coletiva e da defesa dos direitos laborais num contexto de constantes transformações no mundo do trabalho.

No âmbito da sua participação, os dados serão anonimizados.

Reforçamos os dados de contacto que pode utilizar caso deseje colocar uma dúvida, partilhar algum comentário, ou assinalar a sua intenção de receber informação sobre os principais resultados e conclusões do estudo: Paulo Carreira, pjmca2@iscte-iul.pt.

Mais uma vez, obrigado pela sua participação.

Anexo F

Mapa dos conceitos e indicadores

CONCEITO	DIMENSÃO	INDICADORES	INQUÉRITO - PERGUNTAS	ENTREVISTA - PERGUNTAS
Desmobilização Sindical	Dimensão Estrutural	Impacto das reformas laborais no direito à greve e negociação coletiva	Pergunta 12: Em que medida concorda com a seguinte afirmação: "Na sua opinião, considera que as recentes reformas laborais têm limitado o direito à greve ou enfraquecido a negociação coletiva?"	Q13: "Quais foram as principais reformas legislativas das últimas décadas que, na sua opinião, tiveram impacto sobre o direito à greve ou a negociação coletiva? Qual o impacto dessas reformas no setor bancário?"
		Nível de precarização dos contratos de trabalho no setor bancário, como vínculos temporários ou subcontratação.	Pergunta 13: "Observou um aumento na precarização dos contratos de trabalho no setor bancário nos últimos anos (ex.: mais contratos temporários, subcontratação)?"	Q14: "Como tem evoluído o nível de precarização dos contratos de trabalho no setor bancário? Que formas de precarização são mais comuns (contratos temporários, subcontratação, etc.)?"
		Redução do número de trabalhadores sindicalizados no setor em relação à força de trabalho total.	Pergunta 15: "Qual a sua percepção sobre a taxa de sindicalização no seu banco nos últimos 5 anos?"	Q15: "Quais têm sido as tendências de sindicalização no setor bancário nos últimos anos? Existem dados estatísticos sobre essa evolução que possa partilhar?"
		Número de fusões e aquisições no setor bancário que resultaram em mudanças nos acordos coletivos.	Pergunta 33: "É atualmente sindicalizado?" (pergunta complementar para este indicador)	Q16: "Quais foram as principais fusões e aquisições no setor bancário nas últimas décadas e que impacto tiveram nos acordos coletivos existentes? Como os sindicatos responderam a esses processos?"
	Dimensão Organizacional	Taxa de adesão sindical (% de trabalhadores filiados).	Pergunta 33: "É atualmente sindicalizado?"	Q17: "Quais são atualmente as taxas de adesão sindical no setor bancário? Como estas se comparam com outros setores ou com o próprio setor bancário no passado?"
		Número de ações coletivas promovidas pelos sindicatos (ex.: greves, assembleias, protestos) e sua adesão pelos trabalhadores	Pergunta 15: "Qual a sua percepção sobre a taxa de sindicalização no seu banco nos últimos 5 anos?"	Q18: "Como tem sido a participação dos trabalhadores em ações coletivas nos últimos anos (greves, assembleias, protestos)? Quais as ações que tendem a mobilizar mais trabalhadores e porquê?"
		Percepção dos trabalhadores sobre a eficácia sindical (avaliada por inquéritos)	Pergunta 16: "Com que frequência participa em ações coletivas promovidas pelos sindicatos (ex.: greves, assembleias, protestos)?"	Q19: "Como avalia a eficácia da ação sindical no setor bancário atualmente? Quais têm sido as principais vitórias e desafios enfrentados?"
		Grau de pluralidade sindical, medido pelo número de sindicatos ativos e possíveis rivalidades entre eles	Pergunta 17: "Como avalia a eficácia dos sindicatos na melhoria das condições laborais no setor bancário?"	Q20: "Como caracteriza o panorama sindical no setor bancário em termos de pluralidade? Existem rivalidades ou divergências significativas entre diferentes sindicatos e como isso afeta a eficácia da ação coletiva?"
	Dimensão Cultural e Psicológica	Percentual de trabalhadores que identificam riscos pessoais associados à participação em greves (medido por questionários).	Pergunta 18: "Considera que existe rivalidade entre diferentes sindicatos do setor bancário?"	Q21: "Na sua percepção, quais são os principais riscos que os trabalhadores associam à participação em greves ou outras formas de protesto? Como esses riscos são geridos pelos sindicatos?"
		Grau de internalização de valores individualistas, como a meritocracia, em detrimento de valores coletivos.	Pergunta 19: "Quais os principais riscos que associa à participação em greves?"	Q22: "Até que ponto observa que os trabalhadores bancários têm internalizado valores individualistas em detrimento de valores coletivos? Como isso se manifesta no dia-a-dia e nas assembleias sindicais?"
		Frequência com que os trabalhadores participam de discussões sindicais ou ações de solidariedade.	Pergunta 20: "Concorda com a afirmação: 'No setor bancário, é mais importante destacar-se individualmente do que contribuir para o bem coletivo'?"	Q23: "Como caracterizaria a participação dos trabalhadores em discussões sindicais ou ações de solidariedade nos últimos anos? Existem diferenças geracionais nessa participação?"
			Pergunta 5 e 6 também contribuem para medir este indicador.	
			Pergunta 21: "Com que frequência participa em discussões sindicais ou ações de solidariedade com outros trabalhadores?"	

MAPA DE CONCEITOS E INDICADORES_MAI0

PAULO JORGE MARQUES CARREIRA

			últimos anos? Existem diferenças geracionais nessa participação?"
--	--	--	---

CONCEITO	DIMENSÃO	INDICADORES	INQUÉRITO	ENTREVISTA
Individualização das Relações Laborais	Dimensão Normativa	Proporção de acordos individuais em relação aos acordos coletivos no setor bancário	Pergunta 1: Em que medida concorda com a afirmação: "Na sua instituição bancária, os acordos individuais de trabalho são mais comuns que os acordos coletivos?"	Q3: "Na sua percepção, como tem evoluído a proporção entre acordos individuais e acordos coletivos no setor bancário? Poderia partilhar dados ou exemplos concretos?"
		Frequência de implementação de políticas de gestão de desempenho baseadas em metas individuais	Pergunta 2: "Com que frequência a sua instituição implementa políticas de gestão de desempenho baseadas em metas individuais?"	Q4: "Como avalia a implementação de sistemas de avaliação de desempenho baseados em metas individuais nos bancos? Quais têm sido as consequências para os trabalhadores e para a ação sindical?"
		Presença de programas de incentivos financeiros personalizados, como bônus por performance individual.	Pergunta 3: "A sua instituição oferece programas de incentivos financeiros personalizados (ex.: bônus por performance individual)?"	Q5: "De que forma os bancos têm utilizado programas de incentivos financeiros individualizados (como bônus por performance)? Como isso afeta a solidariedade entre trabalhadores e a negociação coletiva?"
		Percentual de trabalhadores que preferem a negociação direta com a empresa em vez da mediação sindical.	Pergunta 4: Em que medida concorda com a afirmação: "Prefiro negociar diretamente com o meu empregador em vez de ser o meu sindicato?"	Q6: "Percebe-se alguma tendência para que os trabalhadores prefiram negociar diretamente com a entidade empregadora em vez de recorrer à mediação sindical? Se sim, quais os fatores que contribuem para essa tendência?"
	Dimensão Cultural	Proporção de trabalhadores que concordam com afirmações relacionadas à meritocracia e ao "empreendedorismo de si mesmo".	Pergunta 5: Em que medida concorda com a afirmação: "O sucesso profissional depende principalmente do mérito e esforço individual?"	Q7: "Tem observado uma mudança na cultura organizacional dos bancos, com maior ênfase em valores como a meritocracia e o 'empreendedorismo de si mesmo'? Como isso se manifesta concretamente?"
		Frequência de mensagens organizacionais (ex.: campanhas internas, treinamentos) que promovem valores de autonomia e competitividade.	Pergunta 6: Em que medida concorda com a afirmação: "Cada trabalhador deve ser um 'empreendedor de si mesmo', gerindo a sua carreira como se fosse um negócio?"	Q8: "Que tipo de mensagens ou campanhas internas os bancos promovem relacionadas com autonomia individual e competitividade? Como os sindicatos têm respondido a essa narrativa?"
		Grau de isolamento social no trabalho, medido pela intensidade das interações entre colegas de equipe.	Pergunta 7: "Com que frequência a sua instituição promove valores de autonomia e competitividade individual através de campanhas internas ou formações?"	Q9: "Na sua opinião, existe um maior isolamento social entre os trabalhadores bancários atualmente? Que fatores contribuem para isso e como isso afeta a mobilização coletiva?"
		Percentual de trabalhadores que percebem a ação coletiva como ineficaz ou desatualizada.	Pergunta 8: "Como classifica o nível de interação social entre colegas no seu ambiente de trabalho?"	Q10: "Com base no seu contacto com os trabalhadores, até que ponto existe a percepção de que a ação coletiva é ineficaz ou desatualizada no contexto atual? Que argumentos são apresentados?"
	Dimensão Psicológica	Grau de confiança nos sindicatos como mediadores de conflitos laborais, avaliado por questionários.	Pergunta 9: "Considera que, atualmente, a ação coletiva (sindical) é eficaz para defender os direitos dos trabalhadores bancários?"	Q11: "Como caracterizaria o nível de confiança que os trabalhadores depositam nos sindicatos atualmente? Houve mudanças significativas nessa confiança nas últimas décadas?"
			Pergunta 10: "Qual o seu nível de confiança nos sindicatos como mediadores de conflitos laborais?"	

MAPA DE CONCEITOS E INDICADORES_MAI0

PAULO JORGE MARQUES CARREIRA

		Frequência com que os trabalhadores expressam temor por represálias devido à participação em ações coletivas.	Pergunta 11: "Sente receio de sofrer represálias caso participe em ações coletivas (ex.: greves, protestos)?"	Q12: "Com que frequência os trabalhadores expressam receio de sofrer represálias por participarem em ações coletivas? Pode dar exemplos concretos de situações em que isso ocorreu?"
--	--	---	---	--

Perguntas Complementares:

No Guião de Entrevista: As perguntas 24-34 são complementares e abordam estratégias futuras, questões específicas para delegados sindicais e pontos adicionais que os entrevistados possam considerar relevantes. Estas perguntas não correspondem diretamente aos indicadores dos quadros conceituais, mas enriquecem a compreensão do contexto e das perspetivas dos representantes sindicais, fornecendo informações valiosas para a análise global dos fenómenos em estudo.

Parte VIII: Estratégias e Perspetivas Futuras

24. Quais têm sido as estratégias desenvolvidas pelo seu sindicato para enfrentar os desafios da individualização das relações laborais e da desmobilização sindical?
25. Que iniciativas específicas têm sido implementadas para alcançar os trabalhadores mais jovens ou com vínculos precários?
26. Como vê o papel da digitalização e das novas tecnologias no futuro do sindicalismo no setor bancário? Existem oportunidades a serem exploradas?
27. Quais são as suas expectativas para o futuro das relações laborais no setor bancário nos próximos 5-10 anos? Vê tendências de recuperação da força sindical ou de aprofundamento da individualização?

Parte IX: Questões Específicas para Delegados Sindicais

28. Como é o seu dia-a-dia enquanto delegado sindical? Quais são os principais desafios que enfrenta na sua atividade?
29. Como os trabalhadores do seu banco ou agência percebem o seu papel como delegado sindical? Sente apoio ou resistência?
30. Tem notado mudanças na atitude da gestão em relação à atividade sindical nos últimos anos? Se sim, de que forma?
31. Como avalia a comunicação entre a estrutura central do sindicato e os delegados sindicais? Existem melhorias a serem implementadas?

Encerramento

32. Existe alguma questão ou tópico que considera relevante para este estudo e que não foi abordado nesta entrevista?
33. Que recomendações daria aos investigadores que estudam as relações laborais no setor bancário?
34. Por fim, diga-nos o seu nome, idade, formação académica, onde reside (distrito), o seu cargo atual, há quanto tempo está envolvido na atividade sindical e qual o seu percurso profissional no setor bancário?

No Inquérito: As perguntas 26-33 (perfil do respondente) fornecem dados demográficos importantes que podem ser cruzados com as respostas aos indicadores principais, permitindo análises segmentadas por idade, género e tempo de serviço e entre trabalhadores sindicalizados e não sindicalizados.

26. Idade (18-25 anos; 26-35 anos; 36-45 anos; 46-55 anos; Mais de 55 anos)
27. Género (Feminino; Masculino; Outro / Prefiro não responder)
28. Instituição de Crédito onde presta serviço (MBCP; Novo Banco, Santander; Eurobic/Abanca; BPI; Outro)
29. Localização Geográfica (Norte; Centro; Sul; RAM; RAA)
30. Nível de Escolaridade (Ensino Secundário; Licenciatura; Mestrado; Doutoramento)
31. Tempo de serviço no setor bancário (Menos de 1 ano; 1-5 anos; 6-10 anos; 11-20 anos; Mais de 20 anos)

MAPA DE CONCEITOS E INDICADORES_MAIO

PAULO JORGE MARQUES CARREIRA

3

32. Tipo de contrato de trabalho (contrato efetivo (sem termo); contrato a termo certo; contrato a termo incerto; outsourcing; estagiário; prestação de serviços (recibos verdes); outro)
33. É atualmente sindicalizado (sim, não, já fui, mas não atualmente, porquê?)

As perguntas 22-25 são complementares e proporcionam um aprofundamento da compreensão sobre:

- Os fatores considerados mais importantes para a individualização das relações laborais (Pergunta 22)
 22. Na sua opinião, qual o principal fator que contribui para a individualização das relações laborais no setor bancário? (Selecione apenas uma opção)
 - ☐ Políticas de gestão baseadas em metas individuais
 - ☐ Cultura organizacional que valoriza a competitividade
 - ☐ Enfraquecimento dos sindicatos
 - ☐ Reformas trabalhistas que flexibilizam direitos
 - ☐ Medo de represálias por ações coletivas
 - ☐ Outro: _____
- Sugestões dos próprios trabalhadores para fortalecer a ação coletiva (Pergunta 23)
 23. Se pudesse sugerir uma medida para fortalecer a ação coletiva no setor bancário, qual seria? (aberta)
- O impacto da digitalização bancária nas relações laborais (Pergunta 24)
 24. Como avalia o impacto da digitalização bancária nas relações laborais coletivas?
 - ☐ Muito negativo
 - ☐ Negativo
 - ☐ Neutro
 - ☐ Positivo
 - ☐ Muito positivo
 - ☐ Não sei avaliar
- Espaço para comentários adicionais que possam revelar dimensões não antecipadas no quadro teórico inicial (Pergunta 25)
 25. Indique qualquer outro comentário ou observação que considere relevante para o estudo das relações laborais no setor bancário. (aberta)

4

Nota:

INQ / E – Inquérito/Entrevista

- A. **Inquéritos por questionário** - Questionários aplicados aos trabalhadores do sexo feminino e masculino do setor bancário dos bancos (BCP, Novo Banco, Santander, Eurobic/Abanca e BPI) distribuídos pela geografia Norte, Centro e Sul do Continente, para medir perceções, atitudes e comportamentos relacionados às dimensões culturais e psicológicas de ambos os conceitos. As perguntas serão elaboradas com base nos conceitos e dimensões previamente definidos e incluirá escalas do tipo Likert, para captar perceções e atitudes relacionadas às variáveis investigadas.

MAPA DE CONCEITOS E INDICADORES_MAIO

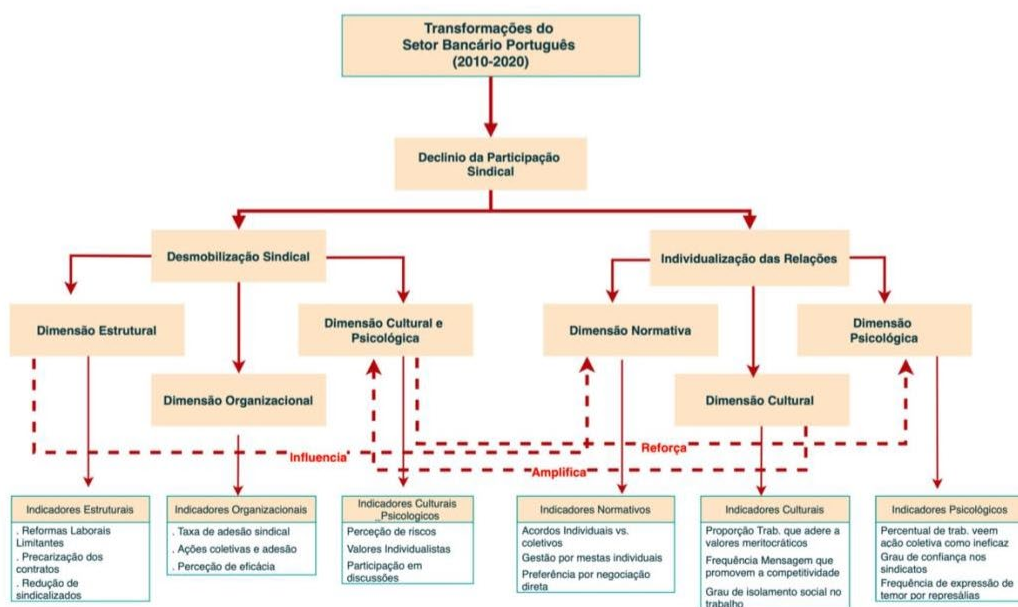
PAULO JORGE MARQUES CARREIRA

- B. **Entrevistas semiestruturadas** – O guião das entrevistas foi estruturado com base nas dimensões de desmobilização sindical e individualização das relações laborais e serão realizadas aos Presidentes e dirigentes sindicais dos sindicatos SIB, SBN, SBC, Mais Sindicato, SNQTB e Sintaf, permitindo explorar as estratégias sindicais, os desafios enfrentados e as perceções sobre as mudanças no mercado de trabalho. Este método é particularmente útil para compreender as dinâmicas culturais e normativas.
- C. **Análise documental** - Documentos institucionais, como relatórios de sindicatos, acordos coletivos e políticas de gestão de desempenho, podem ser analisados para identificar padrões nas dimensões normativas e organizacionais. (Estou na dúvida)
- D. **Análise de dados secundários** - Dados estatísticos sobre sindicalização, greves e reestruturação do setor bancário observados em fontes institucionais, como ministérios do trabalho ou associações sindicais. (DGERT/APB/PORDATA/INE)

5

MAPA DE CONCEITOS E INDICADORES_MAIO

PAULO JORGE MARQUES CARREIRA



6

MAPA DE CONCEITOS E INDICADORES_MAIO

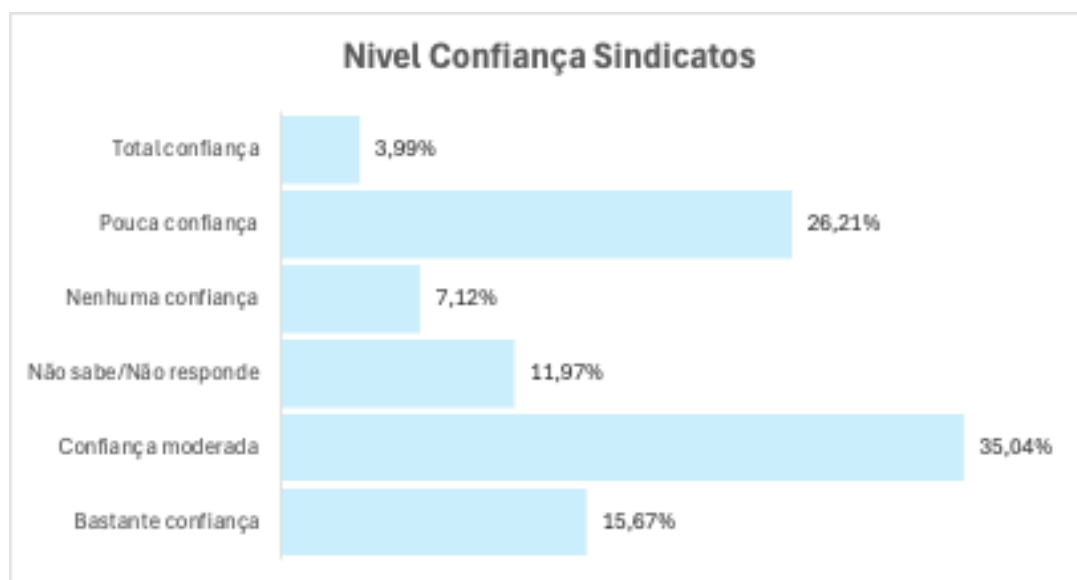
PAULO JORGE MARQUES CARREIRA

Anexo G

Análise Quantitativa do Inquérito

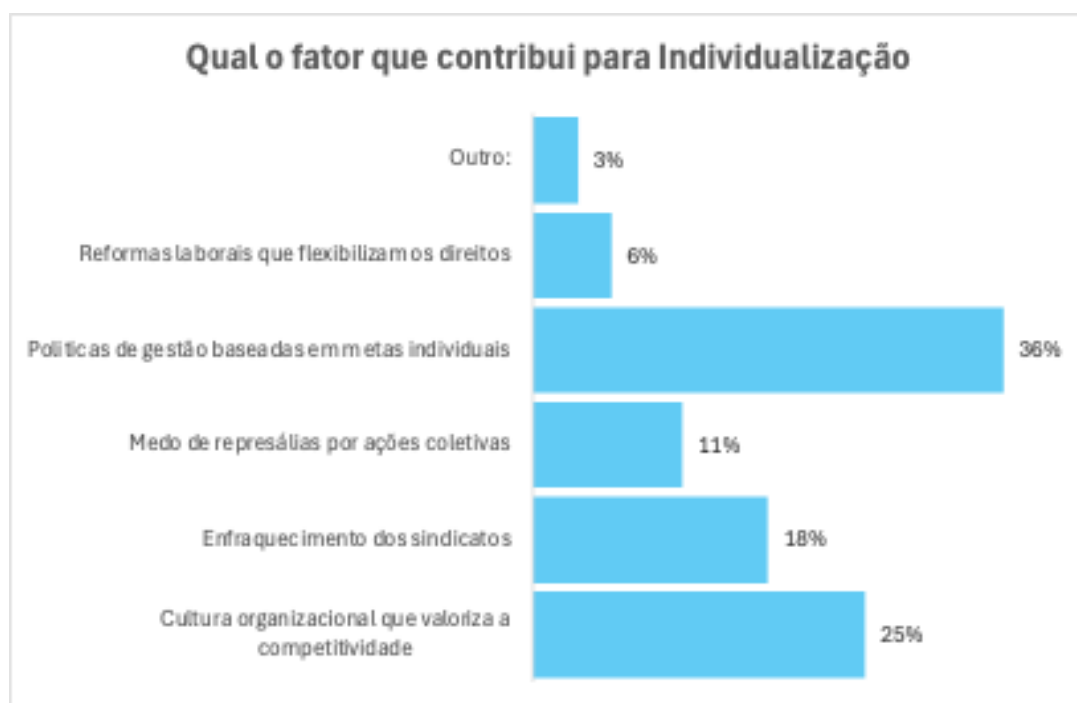
ANÁLISE QUANTITATIVA DO INQUÉRITO															
Em que medida concorda com a afirmação: "Na sua instituição bancária, os acordos individuais de trabalho são mais comuns do que os acordos coletivos?"				Com que frequência a sua instituição implementa políticas de gestão de desempenho baseadas em metas individuais (objetivos, prémios, ...)?				A sua instituição oferece programas de incentivos financeiros personalizados (ex.: bónus por performance individual)?				Em que medida concorda com a afirmação "Prefiro negociar diretamente com o meu empregador em vez de ser o meu sindicato?"			
RSP Q1				RSP Q2				RSP Q3				RSP Q4			
QTD Média				QTD Média				QTD Média				QTD Média			
Concordo parcialmente				Frequentemente				Não nunca ofereceu				Concordo parcialmente			
Concordo totalmente				Não sabe/Não responde				Não sabe/Não responde				Concordo totalmente			
Discordo parcialmente				Nunca				Ofereceram no passado, mas não atualmente				Discordo parcialmente			
Discordo totalmente				Ocasionalmente				Sim, facilmente atingíveis				Discordo totalmente			
Não sabe/Não responde				Raramente				Sim, mas raramente atingíveis				Não sabe/Não responde			
Nem concordo nem discordo				Sempre				Sim, moderadamente atingíveis				Nem concordo nem discordo			
Total Geral				Total Geral				Total Geral				Total Geral			
351 100%				351 100%				351 100%				351 100%			
Em que medida concorda com a afirmação: "O sucesso profissional depende principalmente do mérito e esforço individual?"				Em que medida concorda com a afirmação: "Cada trabalhador deve ser um 'empreendedor de si mesmo', gerindo a sua carreira como se fosse um negócio?"				Com que frequência a sua instituição promove valores de individualismo e competição entre colegas através de campanhas internas ou ferrações?				Como classifica o nível de interação social entre colegas no seu ambiente de trabalho?			
RSP Q5				RSP Q6				RSP Q7				RSP Q8			
QTD Média				QTD Média				QTD Média				QTD Média			
Concordo parcialmente				Concordo parcialmente				Constantemente				Alto (interações frequentes)			
Concordo totalmente				Concordo totalmente				Frequentemente				Baixo (interações limitadas)			
Discordo parcialmente				Discordo parcialmente				Não sabe/Não responde				Moderado (interações ocasionais)			
Discordo totalmente				Discordo totalmente				Nunca				Muito alto (ambiente altamente colaborativo)			
Não sabe/Não responde				Não sabe/Não responde				Ocasionalmente				Muito baixo (praticamente não há interação)			
Nem concordo nem discordo				Nem concordo nem discordo				Raramente				Não sabe/Não responde			
Total Geral				Total Geral				Total Geral				Total Geral			
351 100%				351 100%				351 100%				351 100%			
Considera que, atualmente, a ação coletiva (sindical) é eficaz para defender os direitos dos trabalhadores bancários?				Qual o seu nível de confiança nos sindicatos como mediadores de conflitos laborais?				Sente receio de sofrer represálias caso participe em ações coletivas (ex.: greves, protestos)?				Em que medida concorda com a seguinte afirmação: "As recentes reformas laborais têm limitado o direito à greve ou enfraquecido a negociação coletiva?"			
RSP Q9				RSP Q10				RSP Q11				RSP Q12			
QTD Média				QTD Média				QTD Média				QTD Média			
Eficaz				Bastante confiança				As vezes				Concordo parcialmente			
Moderadamente eficaz				Confiança moderada				Frequentemente				Concordo totalmente			
Muito eficaz				Não sabe/Não responde				Não sabe/Não responde				Discordo parcialmente			
Não sabe/Não responde				Nenhuma confiança				Nunca				Discordo totalmente			
Pouco eficaz				Pouca confiança				Raramente				Não sabe/Não responde			
Totalmente ineficaz				Total confiança				Sempre				Nem concordo nem discordo			
Total Geral				Total Geral				Total Geral				Total Geral			
351 100%				351 100%				351 100%				351 100%			
Observou um aumento na precarização dos contratos de trabalho no setor bancário nos últimos anos (ex.: mais contratos temporários, subcontratação)?				Na sua instituição, houve fusões ou aquisições nos últimos 5 anos que resultaram em mudanças nos acordos coletivos?				Qual a sua percepção sobre a taxa de sindicalização no seu banco nos últimos 5 anos?				Com que frequência participa em ações coletivas promovidas pelos sindicatos (ex.: greves, assembleias, protestos)?			
RSP Q13				RSP Q14				RSP Q15				RSP Q16			
QTD Média				QTD Média				QTD Média				QTD Média			
Alguns precarização				Não houve				Aumentou ligeiramente				Frequentemente			
Bastante precarização				Não sabe/Não responde				Aumentou significativamente				Nunca			
Extrema precarização				Sim, algum impacto negativo				Diminuiu ligeiramente				Ocasionalmente			
Não sabe/Não responde				Sim, impacto muito negativo				Diminuiu significativamente				Raramente			
Nenhuma precarização				Sim, impacto positivo				Estável				Sempre			
Pouca precarização				Sim, sem impacto significativo				Não sabe/Não responde							
Total Geral				Total Geral				Total Geral				Total Geral			
351 100%				351 100%				351 100%				351 100%			
Como avalia a eficácia dos sindicatos na melhoria das condições laborais no setor bancário?				Considera que existe rivalidade entre diferentes sindicatos do setor bancário?				Quais os principais riscos que associa à participação em greves? (selecção múltipla) - Selected Choice				Concorda com a afirmação: "No setor bancário, é mais importante destacar-se individualmente do que contribuir para o bem coletivo?"			
RSP Q17				RSP Q18				RSP Q19				RSP Q20			
QTD Média				QTD Média				QTD Média				QTD Média			
Eficazes				Alguns rivalidade				Perda Remuneração				Concordo parcialmente			
Moderadamente eficazes				Bastante rivalidade				Represálias da chefia				Concordo totalmente			
Muito eficazes				Forte rivalidade				Impacto negativo na avaliação de desempenho				Discordo parcialmente			
Não sabe/Não responde				Não existe rivalidade				Perda de oportunidade de progressão na carreira				Discordo totalmente			
Pouco eficazes				Não sabe/Não responde				Estigmatização por colegas não participantes				Não sabe/Não responde			
Totalmente ineficazes				Pouca rivalidade				Não identifico riscos significativos				Nem concordo nem discordo			
Total Geral				Total Geral				Total Geral				Total Geral			
351 100%				351 100%				351				351 100%			
Com que frequência participa em discussões sindicais ou ações de solidariedade com outros trabalhadores?				Na sua opinião, qual o principal fator que contribui para a individualização das relações laborais no setor bancário? (selecione apenas uma opção) - Selected Choice				Como avalia o impacto da digitalização bancária nas relações laborais coletivas?				Idade			
RSP Q21				RSP Q22				RSP Q24				RSP Q26			
QTD Média				QTD Média				QTD Média				QTD Média			
Frequentemente				Cultura organizacional que valoriza a competitividade				Muito negativo				18-25 anos			
Nunca				Enfraquecimento dos sindicatos				Muito Positivo				26-35 anos			
Ocasionalmente				Medo de represálias por ações coletivas				Não sei avaliar				36-45 anos			
Raramente				Políticas de gestão baseadas em metas individuais				Negativo				46-55 anos			
Sempre				Reformas laborais que flexibilizam os direitos				Neutro				Mais de 55 anos			
Outro				Outro				Positivo							
Total Geral				Total Geral				Total Geral				Total Geral			
351 100%				351 100%				351 100%				351 100%			
Género				Instituição de Crédito onde presta serviço - Selected Choice				Localização Geográfica				Nível de Escolaridade			
RSP Q27				RSP Q28				RSP Q29				RSP Q30			
QTD Média				QTD Média				QTD Média				QTD Média			
Feminino				BPI				Norte				Ensino Secundário			
Masculino				Eurobici/Albanca				Centro				Licenciatura			
Outro / Prefiro não responder				MBCP				Sul				Mestrado			
				Novo Banco				Região Autónoma dos Açores				Doutoramento			
				Banco Montepio				Região Autónoma Madeira							
				Santander											
				CCAM											
				Bankinter											
				Não Indica											
Total Geral				Total Geral				Total Geral				Total Geral			
351 100%				351 100%				351 100%				351 100%			
Tempo de Serviço no Setor Bancário				Tipo de Contrato de Trabalho - Selected Choice				É atualmente sindicalizado?							
RSP Q31				RSP Q32				RSP Q33							
QTD Média				QTD Média				QTD Média							
Menos de 1 ano				Contrato a termo certo				Não							
1-5 anos				Contrato efetivo (sem termo)				Sim							
6-10 anos				Estagiário				Já fui, mas não atualmente							
11-20 anos				SR Pré-Reforma											
Mais de 20 anos				Sem Contrato											
				Outro											
Total Geral				Total Geral				Total Geral				Total Geral			
351 100%				351 100%				351 100%				351 100%			

Gráfico 1: Nível confiança sobre Sindicatos



Fonte: Inquérito realizado a 351 participantes pelo próprio via email e whatsapp (cálculo próprio)

Gráfico 2: fatores que contribuem para a individualização



Fonte: Inquérito realizado a 351 participantes pelo próprio via email e whatsapp (cálculo próprio)

Gráfico 3: Riscos associados à participação em ações coletivas



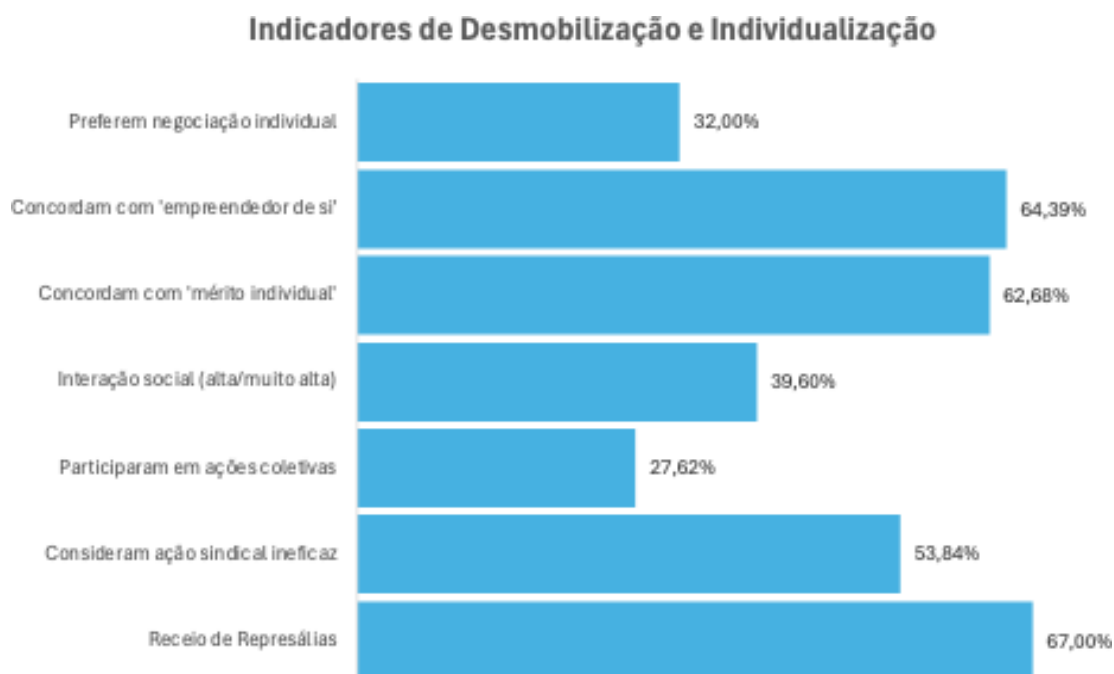
Fonte: Inquérito realizado a 351 participantes pelo próprio via email e whatsapp (cálculo próprio)

Gráfico 4: Razões evocadas para não filiação nos sindicatos



Fonte: Inquérito realizado a 351 participantes pelo próprio via email e whatsapp (cálculo próprio)

Gráfico 5: Indicadores referente à desmobilização e Individualização



Fonte: Inquérito realizado a 351 participantes pelo próprio via email e whatsapp (cálculo próprio)

Quadro 1: Matriz comparativa entre dados quantitativos e qualitativos

Matriz comparativa entre dados quantitativos e qualitativos			
Tema / Categoria	Evidência do inquérito	Evidência das entrevistas	Interpretação
Medo de represálias	22% indicaram o medo de retaliações como motivo para não se filiarem	Entrevistados expressam receio de prejudicar a carreira se forem ativos sindicalmente"	O medo funciona como mecanismo de autocensura e bloqueio da ação coletiva
Avaliação individual e pressão	64% percecionam avaliação por desempenho como pressão individualizante	Falas sobre metas individuais e competitividade entre colegas	A avaliação por mérito contribui para a desmobilização ao romper laços de solidariedade
Descrédito nos sindicatos	31% consideram que os sindicatos não representam os seus interesses	Declarações sobre distância dos sindicatos e falta de eficácia	A falta de confiança na representação sindical alimenta a alienação organizacional
Isolamento e fragmentação	47% referem que não falam de temas laborais com colegas	Relatos de ausência de diálogo e cooperação entre colegas	A ausência de vínculos sociais reduz a predisposição para ações coletivas

Fonte: Inquérito realizado a 351 participantes pelo próprio via email e whatsapp e Entrevistas a 9 dirigentes sindicais (cálculo próprio)

Tabela 1: Caracterização sociodemográfica da amostra dos inquiridos

	Amostra	Idade (anos)					Localização Geográfica					Escolaridade				Sindicalização			Tempo serviço Banco (anos)					
		Total	18-25	26-35	36-45	46-55	>55	Centro	Norte	RAA	RAM	SUL	Sec	Lic	Mest	Dout	Sim	não	Já ful,	< 1	1-5	6-10	11-20	>20
Feminino		174	2	14	54	88	16	63	57	1	23	30	54	102	18		163	11		3	7	11	57	96
Masculino		174	1	7	37	82	47	53	48		11	62	79	84	10	1	164	10		1	3	5	35	130
Outro		3		1		1	1	1	1	1			1	1		1	1		2					3
Total		351	3	22	91	171	64	117	106	2	34	92	134	187	28	2	328	21	2	4	10	16	92	229

Anexo H

Análise Qualitativa das Entrevistas

Livro de Códigos

Mobilizacao_Sindical_Setor_Bancario.mx24

Lista de Códigos

1 CONTEXTO DO SETOR BANCÁRIO	0
1.1 Transformações Estruturais	24
1.1.1 Impacto da crise financeira de 2008	6
1.1.2 Programa de assistência económica e financeira (2011-2014)	5
1.1.3 Fusões e aquisições bancárias	15
1.1.4 Digitalização e novas tecnologias	17
1.1.5 Mudanças na estrutura organizacional	9
1.2 Evolução das Condições Laborais	21
1.2.1 Precarização dos contratos de trabalho	11
1.2.2 Reestruturações e despedimentos	14
1.2.3 Alterações nos acordos coletivos	12
1.2.4 Impacto das reformas laborais	8
2 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS	0
2.1 Dimensão Normativa	23
2.1.1 Proporção contratos individuais vs coletivos	11
2.1.2 Sistemas de avaliação de desempenho individualizados	16
2.1.2.1 Metas individuais	13
2.1.2.2 Políticas de gestão por objetivos	9
2.1.2.3 Critérios de avaliação personalizada	10
2.1.3 Programas de incentivos financeiros personalizados	16
2.1.3.1 Bónus por performance individual	9
2.1.3.2 Prémios diferenciados	9
2.1.3.3 Sistemas de recompensas individualizadas	10
2.1.4 Preferência pela negociação direta	9
2.1.4.1 Negociação direta vs mediação sindical	9
2.1.4.2 Fatores que influenciam esta preferência	12
2.1.4.3 Perceções sobre eficácia da mediação sindical	10
2.2 Dimensão Cultural	21
2.2.1 Cultura organizacional meritocrata	8
2.2.1.1 Valorização do mérito individual	10
2.2.1.2 Discursos sobre empreendedorismo de si mesmo	4
2.2.1.3 Narrativas de responsabilização individual	8
2.2.2 Promoção de valores individualistas	13
2.2.2.1 Campanhas internas sobre competitividade	9
2.2.2.2 Mensagens organizacionais de autonomia	2
2.2.2.3 Formações centradas na performance individual	0

2.2.3 Isolamento social no trabalho	16
2.2.3.1 Redução da interação social entre colegas	9
2.2.3.2 Diminuição da colaboração	11
2.2.3.3 Fragmentação das relações laborais	13
2.3 Dimensão Psicológica	22
2.3.1 Percepção da ineficácia da ação coletiva	11
2.3.1.1 Visão da ação sindical como desatualizada	11
2.3.1.2 Argumentos sobre ineficácia das greves	11
2.3.1.3 Descrença nos resultados coletivos	9
2.3.2 Confiança nos sindicatos	13
2.3.2.1 Nível de confiança atual	9
2.3.2.2 Evolução da confiança ao longo do tempo	9
2.3.2.3 Fatores que influenciam a confiança	10
2.3.3 Receio de represálias	16
2.3.3.1 Medo de consequências por participação sindical	10
2.3.3.2 Exemplos concretos de represálias	14
2.3.3.3 Impacto na disposição para ação coletiva	10
3 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL	0
3.1 Dimensão Estrutural	19
3.1.1 Reformas legislativas limitativas	8
3.1.1.1 Impacto nas leis do trabalho	8
3.1.1.2 Restrições ao direito de greve	1
3.1.1.3 Enfraquecimento da negociação coletiva	11
3.1.2 Precarização laboral	3
3.1.2.1 Aumento de contratos temporários	7
3.1.2.2 Subcontratação e outsourcing	6
3.1.2.3 Flexibilização das relações laborais	7
3.1.3 Redução da sindicalização	14
3.1.3.1 Dados estatísticos de sindicalização	11
3.1.3.2 Tendências de adesão sindical	9
3.1.3.3 Comparações setoriais e temporais	9
3.2 Dimensão Organizacional	17
3.2.1 Taxa de adesão sindical	13
3.2.1.1 Evolução das taxas de sindicalização	5
3.2.1.2 Comparações com outros setores	4
3.2.1.3 Variações entre diferentes bancos	0
3.2.2 Participação em ações coletivas	17
3.2.2.1 Frequência de participação em greves	9
3.2.2.2 Adesão a assembleias sindicais	8
3.2.2.3 Participação em protestos e manifestações	9
3.2.3 Eficácia da ação sindical	11
3.2.3.1 Percepção sobre resultados sindicais	8
3.2.3.2 Principais vitórias e derrotas	8
3.2.3.3 Capacidade de resposta a desafios	7
3.2.4 Pluralidade sindical	13
3.2.4.1 Rivalidades entre sindicatos	10

3.2.4.2 Divergências estratégicas	7
3.2.4.3 Impacto da fragmentação sindical	9
3.3 Dimensão Cultural e Psicológica	20
3.3.1 Riscos associados à participação	13
3.3.1.1 Perda de remuneração	9
3.3.1.2 Represálias da chefia	8
3.3.1.3 Impacto na avaliação de desempenho	9
3.3.1.4 Perda de oportunidades de carreira	5
3.3.1.5 Estigmatização social	2
3.3.2 Internalização de valores individualistas	14
3.3.2.1 Priorização do sucesso individual	9
3.3.2.2 Diminuição da solidariedade	8
3.3.2.3 Competição vs cooperação	9
3.3.3 Participação em atividades sindicais	12
3.3.3.1 Frequência de participação em discussões	8
3.3.3.2 Ações de solidariedade	6
3.3.3.3 Diferenças geracionais na participação	12
4 ESTRATÉGIAS E RESPOSTAS SINDICAIS	0
4.1 Estratégias de Mobilização	20
4.1.1 Adaptação aos desafios da individualização	10
4.1.2 Iniciativas para trabalhadores jovens	10
4.1.3 Abordagens para vínculos precários	8
4.1.4 Uso de tecnologias digitais	8
4.2 Inovação Sindical	18
4.2.1 Novas formas de comunicação	12
4.2.2 Estratégias digitais	9
4.2.3 Parcerias e alianças	9
4.2.4 Formação e sensibilização	9
4.3 Perspetivas Futuras	19
4.3.1 Expectativas para as relações laborais	8
4.3.2 Tendências de recuperação sindical	7
4.3.3 Cenários de aprofundamento da individualização	8
4.3.4 Oportunidades de fortalecimento coletivo	10
5 FATORES EXPLICATIVOS E CAUSAS	0
5.1 Principais Fatores de Individualização	24
5.1.1 Políticas de gestão baseadas em metas individuais	9
5.1.2 Cultura organizacional competitiva	7
5.1.3 Enfraquecimento sindical	17
5.1.4 Reformas laborais flexibilizadoras	9
5.1.5 Clima de medo e represálias	9
5.2 Impacto da Digitalização	21
5.2.1 Transformação das relações laborais	12
5.2.2 Mudanças nos processos de trabalho	11
5.2.3 Novas formas de controlo laboral	13
5.2.4 Oportunidades de organização sindical	12
6 PROPOSTAS E RECOMENDAÇÕES	0

6.1 Medidas de Fortalecimento Coletivo	20
6.1.1 Sugestões dos participantes	11
6.1.2 Inovações organizacionais	4
6.1.3 Mudanças legislativas necessárias	4
6.1.4 Estratégias de comunicação	8
6.2 Recomendações para Investigação	17
6.2.1 Áreas de pesquisa prioritárias	10
6.2.2 Metodologias sugeridas	3
6.2.3 Colaborações interdisciplinares	4
7 CÓDIGOS TRANSVERSAIS	0
7.1 Códigos In-Vivo	0
7.1.1 Expressões-chave dos participantes	42
7.1.2 Metáforas sobre situação sindical	27
7.1.3 Termos nativos do setor bancário	34
7.2 Códigos de Processo	0
7.2.1 Mudanças temporais nas percepções	30
7.2.2 Momentos críticos nas relações laborais	24
7.2.3 Trajetórias individuais de participação sindical	21
7.3 Códigos Avaliativos	0
7.3.1 Juízos positivos negativos sobre sindicatos	3
7.3.1.1 Negativo	13
7.3.1.2 Positivo	15
7.3.2 Expectativas face ao futuro	25
7.3.3 Comparações com outros setores períodos	33

1 CONTEXTO DO SETOR BANCÁRIO

Capta as transformações estruturais e evolutivas que configuram o ambiente de trabalho bancário contemporâneo e influenciam as possibilidades de mobilização coletiva dos trabalhadores. Inclui mudanças sistêmicas, pressões económicas, inovações tecnológicas e alterações regulamentares que moldam o contexto em que as relações laborais se desenvolvem.

1.1 CONTEXTO DO SETOR BANCÁRIO >> Transformações Estruturais

Mudanças sistêmicas no setor bancário que alteraram fundamentalmente as condições objetivas para a organização coletiva dos trabalhadores, incluindo crises económicas, reestruturações regulatórias e transformações tecnológicas.

1.1.1 CONTEXTO DO SETOR BANCÁRIO >> Transformações Estruturais >> Impacto da crise financeira de 2008

Referências específicas à forma como a crise financeira global afetou as condições de trabalho, a estabilidade no emprego, as relações laborais e a capacidade de mobilização sindical no setor bancário português.

1.1.2 CONTEXTO DO SETOR BANCÁRIO >> Transformações Estruturais >> Programa de assistência económica e financeira (2011-2014)

Menções ao período de assistência externa e suas consequências para o setor bancário, incluindo medidas de austeridade, reestruturações forçadas e mudanças nas políticas laborais.

1.1.3 CONTEXTO DO SETOR BANCÁRIO >> Transformações Estruturais >> Fusões e aquisições bancárias

Consolidação do setor e impactos na organização do trabalho, cultura empresarial e estruturas sindicais. Abrange processos de concentração no setor bancário, como fusões nacionais e aquisições por grupos estrangeiros, que impactam condições laborais, negociações coletivas e direitos sindicais. Essas mudanças podem enfraquecer o poder sindical e gerar incerteza entre trabalhadores, influenciando tanto a mobilização coletiva quanto atitudes mais individualistas.

1.1.4 CONTEXTO DO SETOR BANCÁRIO >> Transformações Estruturais >> Digitalização e novas tecnologias

Transformação digital dos serviços bancários e impacto nas relações laborais.

Refere-se a mudanças tecnológicas que impactam o trabalho bancário, alterando processos, funções e formas de controle, com efeitos tanto na individualização quanto na organização coletiva dos trabalhadores, além de servir frequentemente como argumento para reestruturações e flexibilização de contratos.

1.1.5 CONTEXTO DO SETOR BANCÁRIO >> Transformações Estruturais >> Mudanças na estrutura organizacional

Reorganização interna dos bancos, hierarquias, processos e distribuição de responsabilidades.

Alterações nas hierarquias, processos decisórios e divisão do trabalho, têm impacto direto na identificação coletiva e na coordenação entre trabalhadores. Essas transformações podem fragmentar experiências laborais partilhadas, dificultar a comunicação sindical e fortalecer vínculos com pequenas equipes em vez de com a categoria profissional, mas também podem gerar novas tensões que favorecem a mobilização coletiva em torno de questões específicas.

1.2 CONTEXTO DO SETOR BANCÁRIO >> Evolução das Condições Laborais

Mudanças concretas experienciadas pelos trabalhadores bancários.

Captará as manifestações concretas das transformações das condições de trabalho no setor bancário, impulsionada por mudanças estruturais, aumenta a vulnerabilidade dos trabalhadores e dificulta a organização coletiva, ao fragmentar experiências e gerar insegurança. Estes fatores reforçam tanto a necessidade de proteção coletiva como os obstáculos à mobilização sindical.

1.2.1 CONTEXTO DO SETOR BANCÁRIO >> Evolução das Condições Laborais >> Precarização dos contratos de trabalho

Dados quantitativos e percepções sobre segurança no emprego e impacto na mobilização sindical.

Refere-se ao aumento de contratos temporários, subcontratação e trabalho instável, o que fragmenta a solidariedade sindical e reduz a participação coletiva, mas também pode gerar consciência sobre a necessidade de proteção coletiva entre trabalhadores precários.

1.2.2 CONTEXTO DO SETOR BANCÁRIO >> Evolução das Condições Laborais >> Reestruturações e despedimentos

Processos de reestruturação, despedimentos e encerramentos de sucursais no setor bancário aumentam a insegurança, promovem comportamentos individualistas e dificultam a solidariedade coletiva. No entanto, esses mesmos processos podem também gerar resistência e mobilização sindical quando percebidos como injustos.

1.2.3 CONTEXTO DO SETOR BANCÁRIO >> Evolução das Condições Laborais >> Alterações nos acordos coletivos

Mudanças na negociação coletiva e erosão de direitos tradicionalmente adquiridos.

Refletem a modificação ou supressão de direitos historicamente conquistados por meio da negociação coletiva, como reduções salariais, mudanças em horários e benefícios e flexibilização das condições de trabalho. Essas mudanças resultam, em geral, de pressões económicas ou do contexto de crise e representam um desafio direto à eficácia sindical, podendo provocar tanto desmobilização quanto mobilização defensiva dos trabalhadores.

1.2.4 CONTEXTO DO SETOR BANCÁRIO >> Evolução das Condições Laborais >> Impacto das reformas laborais

Efeitos específicos das reformas laborais nacionais no setor bancário.

As reformas laborais no setor bancário consistem em alterações legislativas que afetam diretamente as condições de trabalho e a capacidade de organização coletiva. Essas mudanças incluem a flexibilização de horários, facilitação de despedimentos, redução de indenizações e enfraquecimento das proteções para representantes sindicais. Tais medidas modificam o equilíbrio de poder entre trabalhadores e empregadores, legitimam práticas empresariais anteriormente restritas, geram insegurança jurídica para a atuação sindical e reduzem os custos de retaliação contra ativistas. Embora possam aumentar a consciência sobre a necessidade de ação coletiva, o impacto dessas reformas depende fortemente do contexto político e do momento em que são implementadas.

2 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS

Processo multidimensional através do qual as relações de trabalho passam de formas coletivas de organização e negociação para arranjos individualizados. Opera simultaneamente nos níveis normativo (regras e práticas organizacionais formais), cultural (valores, significados e discursos) e psicológico (percepções, atitudes e disposições individuais). Representa não apenas uma mudança superficial nas práticas, mas uma profunda transformação na própria natureza das relações entre trabalhadores, organizações e representação coletiva.

2.1 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Normativa

Capta as práticas organizacionais formais e os arranjos institucionais que estruturam as relações de trabalho de forma a privilegiar a negociação, a avaliação e as recompensas individuais em detrimento dos mecanismos coletivos. Inclui políticas oficiais, sistemas de gestão e procedimentos que, independentemente das intenções, criam incentivos para comportamentos individualistas e desincentivos à participação coletiva.

2.1.1 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Normativa >> Proporção contratos individuais vs coletivos

Referências à crescente prevalência de acordos individuais de trabalho, negociação de condições pessoa-a-pessoa e diminuição da importância dos acordos coletivos como instrumentos de regulação das relações de trabalho.

2.1.2 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Normativa >> Sistemas de avaliação de desempenho individualizados

Práticas que criam competição entre trabalhadores e desencorajam solidariedade.

Estes mecanismos promovem a competição, fragmentam experiências coletivas, e dificultam a mobilização sindical ao priorizarem o desempenho individual em detrimento da solidariedade. Embora

sustentem a ideia de mérito, acabam por mascarar desigualdades estruturais e podem, em certos contextos, despertar reações coletivas quando a sua arbitrariedade se torna evidente.

2.1.2.1 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Normativa >> Sistemas de avaliação de desempenho individualizados >> Metas individuais

Sistemas de metas personalizados que isolam cada trabalhador numa relação direta com métricas de desempenho específicas, criando competição interpessoal e fragmentando possibilidades de solidariedade com base em experiências de trabalho partilhadas.

2.1.2.2 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Normativa >> Sistemas de avaliação de desempenho individualizados >> Políticas de gestão por objetivos

Filosofias e práticas organizacionais que estruturam o trabalho através de metas individuais quantificáveis, responsabilidade pessoal por resultados e sistemas de recompensa que recompensam o desempenho individual em detrimento da colaboração e realização coletiva.

2.1.2.3 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Normativa >> Sistemas de avaliação de desempenho individualizados >> Critérios de avaliação personalizada

Sistemas de avaliação que enfatizam competências, comportamentos e resultados individuais, muitas vezes ignorando contribuições para o bem-estar coletivo, solidariedade laboral ou participação em ações de representação coletiva.

2.1.3 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Normativa >> Programas de incentivos financeiros personalizados

Sistemas de recompensa económica que ligam os benefícios financeiros exclusivamente ao desempenho individual, criando incentivos materiais diretos para comportamentos competitivos e desincentivos económicos para o tempo e a energia dedicados às atividades coletivas

2.1.3.1 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Normativa >> Programas de incentivos financeiros personalizados >> Bónus por performance individual

Pagamentos adicionais baseados exclusivamente em métricas de desempenho pessoal, muitas vezes criando concorrência direta entre colegas e estabelecendo relações hierárquicas baseadas em desempenho comparativo.

2.1.3.2 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Normativa >> Programas de incentivos financeiros personalizados >> Prémios diferenciados

Sistemas de reconhecimento que destacam indivíduos específicos como exemplares, criando distinções estatutárias entre trabalhadores e promovendo aspirações de distinção individual em detrimento da solidariedade coletiva.

2.1.3.3 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Normativa >> Programas de incentivos financeiros personalizados >> Sistemas de recompensas individualizadas

Estruturas abrangentes de benefícios, progressão e reconhecimento que respondem exclusivamente às contribuições individuais, ignorando sistematicamente a participação em atividades coletivas ou contribuições para o bem-estar geral dos trabalhadores.

2.1.4 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Normativa >> Preferência pela negociação direta

Tendência para bypass da mediação sindical nas negociações laborais

2.1.4.1 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Normativa >> Preferência pela negociação direta >> Negociação direta vs mediação sindical

Expressões de preferência pela resolução de questões laborais através da comunicação direta com supervisores ou recursos humanos, evitando canais de representação coletiva e valorizando relações individualizadas com a hierarquia organizacional.

2.1.4.2 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Normativa >> Preferência pela negociação direta >> Fatores que influenciam esta preferência

Razões específicas dadas pelos funcionários para preferir a negociação individual, incluindo percepções sobre eficácia, velocidade, personalização de soluções e controle sobre o processo de resolução de questões laborais.

2.1.4.3 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Normativa >> Preferência pela negociação direta >> Percepções sobre eficácia da mediação sindical

Avaliações comparativas dos resultados obtidos através dos canais sindicais versus negociação direta, incluindo experiências passadas, expectativas sobre resultados futuros e julgamentos sobre a adequação de diferentes abordagens a diferentes tipos de problemas.

2.2 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Cultural

Capta os sistemas de sentido, os valores organizacionais, os discursos dominantes e as narrativas culturais que legitimam e naturalizam as práticas individualistas nas relações de trabalho. Inclui a produção e circulação de ideias sobre mérito, sucesso, responsabilidade pessoal e empreendedorismo que transformam a individualização de uma imposição externa em uma aspiração internalizada. Opera através de linguagens, símbolos, histórias e quadros interpretativos exemplares que fazem com que as alternativas coletivas pareçam ultrapassadas, ineficazes ou moralmente questionáveis.

2.2.1 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Cultural >> Cultura organizacional meritocrata

Sistemas de crenças organizacionais que apresentam a distribuição de recompensas, oportunidades e reconhecimento como baseada unicamente no mérito individual, obscurecendo fatores estruturais, relacionais e contextuais que influenciam os resultados profissionais. Cria narrativas que responsabilizam os indivíduos pelo sucesso e pelo fracasso, legitimando desigualdades e desencorajando a análise sistêmica ou soluções coletivas.

2.2.1.1 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Cultural >> Cultura organizacional meritocrata >> Valorização do mérito individual

Discursos organizacionais que enfatizam o talento pessoal, o esforço individual e a competência como os únicos determinantes legítimos do sucesso profissional. Inclui narrativas que deslegitimam considerações sobre fatores estruturais, discriminação ou vantagens sistêmicas, promovendo a ideia de que cada pessoa recebe exatamente o que merece com base nas suas qualidades individuais.

2.2.1.2 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Cultural >> Cultura organizacional meritocrata >> Discursos sobre empreendedorismo de si mesmo

Narrativas que apresentam cada colaborador como responsável por gerir a sua carreira como se de um negócio pessoal se tratasse, incluindo linguagem sobre 'personal branding', 'CEO de si próprio', 'investimento em si próprio' e 'portfólio de competências'. Transforma as relações de trabalho em relações de mercado onde cada pessoa é simultaneamente um produto, vendedor e empreendedor da sua própria força de trabalho.

2.2.1.3 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Cultural >> Cultura organizacional meritocrata >> Narrativas de responsabilização individual

Discursos que atribuem resultados profissionais exclusivamente a escolhas, atitudes e ações individuais, ignorando restrições estruturais, dinâmicas organizacionais ou fatores contextuais. Inclui linguagem sobre 'atitude positiva', 'responsabilidade pessoal', 'controle do próprio destino' e 'mentalidade de crescimento' que responsabiliza os indivíduos por circunstâncias em grande parte determinadas por fatores externos.

2.2.2 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Cultural >> Promoção de valores individualistas

Atividades organizacionais deliberadas para promover valores, atitudes e orientações que privilegiem soluções individuais em detrimento das coletivas, incluindo campanhas internas, programas de formação, materiais de comunicação e mensagens de liderança que apresentem o individualismo como moderno, eficaz e desejável.

2.2.2.1 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Cultural >> Promoção de valores individualistas >> Campanhas internas sobre competitividade

Iniciativas organizacionais que promovem a competição entre os trabalhadores como valor positivo, incluindo rankings públicos, comparações de desempenho e mensagens que apresentam os colegas como concorrentes em vez de potenciais contribuidores.

2.2.2.2 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Cultural >> Promoção de valores individualistas >> Mensagens organizacionais de autonomia

Comunicações que enfatizam a independência, a autossuficiência e a responsabilidade individual como características desejáveis dos trabalhadores, muitas vezes apresentando a dependência de apoio coletivo ou solidariedade como sinais de fraqueza ou falta de iniciativa.

2.2.2.3 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Cultural >> Promoção de valores individualistas >> Formações centradas na performance individual

Programas de desenvolvimento que se concentram exclusivamente em habilidades, atitudes e estratégias individuais, ignorando sistematicamente tópicos como colaboração, solidariedade, direitos coletivos ou participação na representação coletiva.

2.2.3 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Cultural >> Isolamento social no trabalho

Transformações nas relações interpessoais no local de trabalho que reduzem a interação social, a colaboração genuína e o desenvolvimento de solidariedades baseadas em experiências de trabalho compartilhadas. Inclui mudanças físicas, tecnológicas e organizacionais que fragmentam a experiência coletiva de trabalho e criam barreiras ao desenvolvimento da consciência e da ação coletivas.

2.2.3.1 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Cultural >> Isolamento social no trabalho >> Redução da interação social entre colegas

Diminuição de oportunidades, tempo e espaços para interação informal entre trabalhadores, incluindo mudanças nos layouts físicos, horários de trabalho e práticas organizacionais que limitam o contato interpessoal espontâneo.

2.2.3.2 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Cultural >> Isolamento social no trabalho >> Diminuição da colaboração

Transformações nos processos de trabalho que reduzem a necessidade ou oportunidade de colaboração genuína, incluindo a individualização de tarefas, sistemas de avaliação que desencorajam a partilha de conhecimento e estruturas organizacionais que promovem a autonomia individual em detrimento do trabalho interdependente.

2.2.3.3 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Cultural >> Isolamento social no trabalho >> Fragmentação das relações laborais

Processos através dos quais as experiências de trabalho partilhadas se tornam experiências isoladas e individualizadas, reduzindo o terreno comum para a identificação coletiva, o desenvolvimento da consciência partilhada das condições de trabalho e a mobilização baseada em interesses comuns.

2.3 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Psicológica

Capta como os processos normativos e culturais de individualização se traduzem em esquemas cognitivos, disposições emocionais e estruturas perceptivas que orientam como os trabalhadores interpretam a realidade laboral e tomam decisões sobre a participação coletiva. Inclui a internalização de valores individualistas na forma de crenças sobre eficácia, expectativas sobre resultados, avaliações de risco e orientações motivacionais que fazem com que as alternativas coletivas pareçam irracionais, perigosas ou irrelevantes ao nível da experiência subjetiva individual.

2.3.1 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Psicológica >> Percepção da ineficácia da ação coletiva

Conjunto de crenças, percepções e avaliações que apresentam as ações coletivas como ineficazes, ultrapassadas ou contraproducentes para alcançar melhorias nas condições de trabalho. Inclui argumentos racionalizados sobre a ineficácia, mas também disposições emocionais de resignação, ceticismo ou desprezo pelas possibilidades de mudança através da mobilização coletiva. Muitas vezes com base em interpretações seletivas de experiências passadas, generalização de casos específicos ou internalização de narrativas organizacionais sobre a inevitabilidade da mudança e a necessidade de adaptação individual.

2.3.1.1 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Psicológica >> Percepção da ineficácia da ação coletiva >> Visão da ação sindical como desatualizada

Percepções de que os sindicatos e as formas tradicionais de organização coletiva pertencem a uma época passada e são inadequados para as realidades trabalhistas contemporâneas. Inclui argumentos sobre mudança tecnológica, globalização ou flexibilidade que tornariam a ação coletiva obsoleta ou contraproducente.

2.3.1.2 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Psicológica >> Percepção da ineficácia da ação coletiva >> Argumentos sobre ineficácia das greves

Racionalizações específicas sobre por que as greves e outras formas de ação direta são inúteis ou prejudiciais, incluindo argumentos sobre impacto económico, relações-públicas ou consequências para

a competitividade organizacional. Muitas vezes, combinam elementos de preocupação genuína com a internalização de perspectivas gerenciais.

2.3.1.3 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Psicológica >> Percepção da ineficácia da ação coletiva >> Descrença nos resultados coletivos

Profundo ceticismo sobre a capacidade das ações coletivas de produzir melhorias concretas nas condições de trabalho, com base em interpretações pessimistas de experiências passadas, comparações desfavoráveis com os resultados de estratégias individuais ou internalização de narrativas sobre impotência diante das forças econômicas globais.

2.3.2 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Psicológica >> Confiança nos sindicatos

Avaliações da credibilidade, competência e compromisso dos sindicatos como representantes dos interesses dos trabalhadores. Inclui avaliações cognitivas baseadas em evidências observáveis e disposições emocionais de confiança, suspeita ou indiferença que moldam a interpretação das ações sindicais e predisposições à participação.

2.3.2.1 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Psicológica >> Confiança nos sindicatos >> Nível de confiança atual

Avaliações contemporâneas de confiabilidade e competência sindical, incluindo percepções de honestidade de liderança, adequação de estratégias e alinhamento entre discursos sindicais e ações concretas.

2.3.2.2 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Psicológica >> Confiança nos sindicatos >> Evolução da confiança ao longo do tempo

Narrativas sobre como a confiança nos sindicatos mudou ao longo das carreiras profissionais dos trabalhadores, incluindo eventos específicos que aumentaram ou diminuíram a confiança e interpretações das tendências gerais no desempenho sindical.

2.3.2.3 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Psicológica >> Confiança nos sindicatos >> Fatores que influenciam a confiança

Elementos específicos que os trabalhadores identificam como determinantes das suas avaliações dos sindicatos, incluindo experiências pessoais, observação de resultados, qualidade da comunicação sindical e comparações com outras formas de representação ou resolução de problemas laborais.

2.3.3 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Psicológica >> Receio de represálias

Ansiedades, medos e preocupações sobre as consequências negativas de participar de ações coletivas, incluindo medos baseados em ameaças explícitas e ansiedades difusas sobre possíveis retaliações. Operar racionalmente (cálculos sobre riscos reais) e emocional (ansiedades que podem ser desproporcionais aos riscos objetivos, mas têm efeitos reais na vontade de participar).

2.3.3.1 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Psicológica >> Receio de represálias >> Medo de consequências por participação sindical

Ansiedades específicas sobre como a participação em atividades sindicais pode ser percebida por supervisores, recursos humanos ou colegas, e consequências que isso pode ter para as relações de trabalho, avaliações de desempenho ou clima de trabalho.

2.3.3.2 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Psicológica >> Receio de represálias >> Exemplos concretos de represálias

Casos específicos observados ou experimentados de retaliação contra trabalhadores que participaram em ações coletivas, incluindo sanções formais e formas subtis de pressão, isolamento ou discriminação que atuam como dissuasores para a participação futura.

2.3.3.3 INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS >> Dimensão Psicológica >> Receio de represálias >> Impacto na disposição para ação coletiva

Como os receios sobre represálias se traduzem em decisões concretas sobre a participação, incluindo autocensura, evitar atividades sindicais ou desenvolver estratégias para participar de forma discreta ou limitada.

3 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL

Progressivo enfraquecimento da capacidade de mobilização coletiva dos trabalhadores, manifestando-se através da diminuição da participação sindical, da reduzida eficácia das ações coletivas, da fragmentação das formas tradicionais de organização do trabalho e da erosão das bases sociais, culturais e psicológicas que sustentam a solidariedade e a ação coordenada. Representa não apenas um declínio quantitativo da participação, mas uma transformação qualitativa nas formas, significados e possibilidades de organização coletiva.

3.1 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Estrutural

Transformações sistêmicas no ambiente económico, regulatório e organizacional que alteram fundamentalmente as condições estruturais para a mobilização sindical, incluindo mudanças legislativas, transformações nos mercados de trabalho e reestruturações económicas que reduzem as bases materiais e institucionais tradicionais do poder sindical.

3.1.1 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Estrutural >> Reformas legislativas limitativas

Mudanças nas leis trabalhistas, regulamentos sindicais e marcos legais que restringem as capacidades de ação coletiva, incluindo limitações ao direito de greve, enfraquecendo os mecanismos de negociação coletiva e criando obstáculos legais à organização sindical.

3.1.1.1 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Estrutural >> Reformas legislativas limitativas >> Impacto nas leis do trabalho

Alterações específicas na legislação laboral

3.1.1.2 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Estrutural >> Reformas legislativas limitativas >> Restrições ao direito de greve

Limitações legais ou práticas ao exercício do direito de greve

3.1.1.3 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Estrutural >> Reformas legislativas limitativas >> Enfraquecimento da negociação coletiva

Redução do poder e alcance da contratação coletiva

3.1.2 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Estrutural >> Precarização laboral

Aumento de formas instáveis, temporárias ou flexíveis de emprego que dificultam a organização coletiva tradicional, incluindo a proliferação de contratos temporários, subcontratação e arranjos de

trabalho que fragmentam bases tradicionais de solidariedade baseadas no local de trabalho comum e na estabilidade no emprego.

3.1.2.1 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Estrutural >> Precarização laboral >>

Aumento de contratos temporários

Proliferação de vínculos laborais precários

3.1.2.2 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Estrutural >> Precarização laboral >>

Subcontratação e outsourcing

Externalização de serviços e fragmentação laboral

3.1.2.3 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Estrutural >> Precarização laboral >>

Flexibilização das relações laborais

Redução de proteções e direitos laborais tradicionais

3.1.3 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Estrutural >> Redução da sindicalização

Declínio quantitativo das taxas de filiação sindical como indicador e causa da diminuição dos recursos, influência e capacidade de mobilização das organizações sindicais, criando círculos viciosos onde o enfraquecimento leva a uma menor capacidade de atrair novos membros.

3.1.3.1 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Estrutural >> Redução da sindicalização >> Dados estatísticos de sindicalização

Números concretos sobre evolução da sindicalização

3.1.3.2 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Estrutural >> Redução da sindicalização >> Tendências de adesão sindical

Padrões de filiação e desfiliação sindical

3.1.3.3 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Estrutural >> Redução da sindicalização >> Comparações setoriais e temporais

Contextualizações da sindicalização bancária face a outros setores

3.2 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Organizacional

Aspetos das práticas sindicais, estratégias organizacionais, estruturas internas e capacidades de resposta que influenciam a eficácia da mobilização e a atratividade da participação coletiva. Inclui tanto fatores internos ao movimento sindical quanto dinâmicas de interação entre diferentes organizações sindicais que afetam a capacidade coletiva de mobilização.

3.2.1 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Organizacional >> Taxa de adesão sindical

Dados e perceções sobre a evolução quantitativa da filiação sindical, incluindo comparações temporais, variações entre setores e organizações e interpretações das causas e consequências das tendências observadas na adesão.

3.2.1.1 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Organizacional >> Taxa de adesão sindical >> Evolução das taxas de sindicalização

Mudanças históricas nos níveis de sindicalização

3.2.1.2 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Organizacional >> Taxa de adesão sindical >> Comparações com outros setores

Posicionamento relativo da sindicalização bancária

3.2.1.3 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Organizacional >> Taxa de adesão sindical >> Variações entre diferentes bancos

Diferenças institucionais nos níveis de sindicalização

3.2.2 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Organizacional >> Participação em ações coletivas

Frequência, intensidade e qualidade da participação em greves, assembleias, manifestações e outras formas de ação coletiva, incluindo engajamento quantitativo e qualitativo dos participantes.

3.2.2.1 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Organizacional >> Participação em ações coletivas >> Frequência de participação em greves

Níveis de adesão a paralisações laborais

3.2.2.2 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Organizacional >> Participação em ações coletivas >> Adesão a assembleias sindicais

Participação em reuniões e órgãos sindicais

3.2.2.3 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Organizacional >> Participação em ações coletivas >> Participação em protestos e manifestações

Envolvimento em ações de protesto público

3.2.3 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Organizacional >> Eficácia da ação sindical

Percepções e avaliações da capacidade dos sindicatos para alcançar melhorias concretas nas condições de trabalho, defender os interesses dos trabalhadores contra a gestão e responder eficazmente aos desafios contemporâneos no sector bancário.

3.2.3.1 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Organizacional >> Eficácia da ação sindical >> Percepção sobre resultados sindicais

Avaliações sobre eficácia das ações sindicais

3.2.3.2 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Organizacional >> Eficácia da ação sindical >> Principais vitórias e derrotas

Sucessos e fracassos concretos da ação sindical

3.2.3.3 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Organizacional >> Eficácia da ação sindical >> Capacidade de resposta a desafios

Adaptabilidade sindical face a novos

3.2.4 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Organizacional >> Pluralidade sindical

Dinâmicas de cooperação, competição e conflito entre diferentes organizações sindicais, incluindo como a fragmentação e rivalidade entre sindicatos podem enfraquecer a capacidade coletiva de mobilização e confundir os trabalhadores sobre opções de representação.

3.2.4.1 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Organizacional >> Pluralidade sindical >> Rivalidades entre sindicatos

Conflitos e competição intersindical

3.2.4.2 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Organizacional >> Pluralidade sindical >> Divergências estratégicas

Diferenças de abordagem entre organizações sindicais

3.2.4.3 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Organizacional >> Pluralidade sindical >> Impacto da fragmentação sindical

Consequências da divisão do movimento sindical

3.3 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Cultural e Psicológica

Processos através dos quais os trabalhadores internalizam orientações, valores e disposições que desencorajam ou impedem a participação na ação coletiva, incluindo tanto amplas mudanças culturais nos valores sobre solidariedade quanto o desenvolvimento de ansiedades, medos e resistências psicológicas específicas em relação à participação sindical.

3.3.1 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Cultural e Psicológica >> Riscos associados à participação

Um conjunto de preocupações, medos e ansiedades que os trabalhadores associam à participação em ações coletivas, funcionando como poderosas barreiras psicológicas que podem ser mais determinantes da decisão de participar do que avaliações racionais de potenciais benefícios.

3.3.1.1 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Cultural e Psicológica >> Riscos associados à participação >> Perda de remuneração

Preocupações sobre o impacto financeiro direto da participação em greves ou outras ações que possam resultar em perda de remuneração, especialmente relevantes para trabalhadores com responsabilidades financeiras significativas ou margens econômicas limitadas.

3.3.1.2 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Cultural e Psicológica >> Riscos associados à participação >> Represálias da chefia

Temores sobre retaliação por supervisores, gerentes ou gerência, incluindo sanções formais e formas sutis de pressão, discriminação ou deterioração das relações de trabalho.

3.3.1.3 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Cultural e Psicológica >> Riscos associados à participação >> Impacto na avaliação de desempenho

Ansiedades sobre como a participação sindical pode ser percebida nos processos formais de avaliação e como isso pode afetar a progressão profissional, os aumentos salariais ou o reconhecimento organizacional.

3.3.1.4 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Cultural e Psicológica >> Riscos associados à participação >> Perda de oportunidades de carreira

Preocupações sobre como a identificação com as atividades sindicais pode limitar o acesso a promoções, transferências desejáveis ou outras oportunidades de desenvolvimento profissional.

3.3.1.5 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Cultural e Psicológica >> Riscos associados à participação >> Estigmatização social

Medos sobre como a filiação sindical pode afetar as relações com os colegas, o status social no local de trabalho ou a percepção como um causador de problemas ou pessoa difícil de trabalhar.

3.3.2 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Cultural e Psicológica >> Internalização de valores individualistas

Processo pelo qual os trabalhadores adotam orientações, prioridades e valores que privilegiam soluções individuais e fazem com que a participação coletiva pareça desnecessária, inadequada ou contraproducente para alcançar objetivos pessoais.

3.3.2.1 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Cultural e Psicológica >> Internalização de valores individualistas >> Priorização do sucesso individual

Diretrizes que concentram energia e atenção exclusivamente na promoção pessoal, desenvolvimento de habilidades individuais e estratégias de carreira que não incluem ou mesmo desencorajam a participação em atividades coletivas.

3.3.2.2 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Cultural e Psicológica >> Internalização de valores individualistas >> Diminuição da solidariedade

Enfraquecimento dos sentimentos de conexão, responsabilidade mútua e compromisso com o bem-estar coletivo dos trabalhadores, manifestando-se na indiferença a problemas que não afetam diretamente o indivíduo.

3.3.2.3 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Cultural e Psicológica >> Internalização de valores individualistas >> Competição vs cooperação

Mudanças nas orientações interpessoais que fazem com que os colegas sejam percebidos principalmente como concorrentes em vez de potenciais aliados, reduzindo os motivos psicológicos para desenvolver solidariedade e ação coordenada.

3.3.3 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Cultural e Psicológica >> Participação em atividades sindicais

Padrões, significados e motivações de envolvimento em discussões sindicais, ações de solidariedade e outras formas de engajamento coletivo, incluindo variações geracionais, diferenças por trajetória profissional e evolução ao longo do tempo.

3.3.3.1 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Cultural e Psicológica >> Participação em atividades sindicais >> Frequência de participação em discussões

Regularidade do envolvimento em debates sindicais

3.3.3.2 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Cultural e Psicológica >> Participação em atividades sindicais >> Ações de solidariedade

Formas específicas de apoio mútuo, cooperação e assistência entre trabalhadores que podem ou não estar formalmente ligadas às estruturas sindicais, mas que representam expressões de orientação coletiva.

3.3.3.3 DESMOBILIZAÇÃO SINDICAL >> Dimensão Cultural e Psicológica >> Participação em atividades sindicais >> Diferenças geracionais na participação

Variações nas atitudes, práticas e expectativas sobre a participação sindical entre diferentes grupos etários, incluindo como diferentes experiências históricas, condições económicas e contextos culturais moldam as abordagens à ação coletiva.

4 ESTRATÉGIAS E RESPOSTAS SINDICAIS

Um conjunto de abordagens, táticas e inovações organizacionais que os sindicatos desenvolveram para responder aos desafios contemporâneos da individualização das relações de trabalho e da desmobilização sindical. Inclui adaptações de estratégias tradicionais e experiências inovadoras de mobilização, comunicação e representação que tentam recuperar relevância e eficácia em contextos de trabalho transformados.

4.1 ESTRATÉGIAS E RESPOSTAS SINDICAIS >> Estratégias de Mobilização

Abordagens específicas para atrair, envolver e mobilizar trabalhadores em contextos onde as formas tradicionais de apelo coletivo podem ter perdido eficácia, incluindo a adaptação de discursos, táticas e estruturas organizacionais às realidades laborais contemporâneas.

4.1.1 ESTRATÉGIAS E RESPOSTAS SINDICAIS >> Estratégias de Mobilização >> Adaptação aos desafios da individualização

O sindicato procura desenvolver estratégias que reconheçam e respondam à prevalência de orientações individualistas, incluindo abordagens que tentem conciliar os benefícios individuais com a solidariedade coletiva.

4.1.2 ESTRATÉGIAS E RESPOSTAS SINDICAIS >> Estratégias de Mobilização >> Iniciativas para trabalhadores jovens

Programas, comunicação e estratégias especificamente concebidos para atrair e envolver trabalhadores mais jovens que podem ter expectativas, valores e formas preferidas de envolvimento diferentes em comparação com as gerações anteriores.

4.1.3 ESTRATÉGIAS E RESPOSTAS SINDICAIS >> Estratégias de Mobilização >> Abordagens para vínculos precários

Inovações organizacionais para incluir e representar trabalhadores com contratos temporários, subcontratados ou outras formas de emprego instável que não se encaixam facilmente nos modelos sindicais tradicionais.

4.1.4 ESTRATÉGIAS E RESPOSTAS SINDICAIS >> Estratégias de Mobilização >> Uso de tecnologias digitais

Adoção de plataformas digitais, redes sociais e outras ferramentas tecnológicas de comunicação, mobilização e organização, especialmente importante dado o impacto da digitalização.

4.2 ESTRATÉGIAS E RESPOSTAS SINDICAIS >> Inovação Sindical

Experiências e inovações que representam desvios significativos das abordagens sindicais tradicionais, incluindo novas formas de organização, estratégias de parceria e métodos de representação que tentam abordar limitações identificadas em modelos históricos.

4.2.1 ESTRATÉGIAS E RESPOSTAS SINDICAIS >> Inovação Sindical >> Novas formas de comunicação

Inovações na forma como os sindicatos comunicam com os membros e potenciais membros, incluindo mudanças na linguagem, canais, estratégias de mensagens e abordagens interativas que tentam abordar as lacunas de comunicação identificadas.

4.2.2 ESTRATÉGIAS E RESPOSTAS SINDICAIS >> Inovação Sindical >> Estratégias digitais

Abordagens abrangentes para usar as tecnologias digitais não apenas como ferramentas comunicativas, mas como plataformas para novas formas de organização, tomada de decisão e ação coletiva.

4.2.3 ESTRATÉGIAS E RESPOSTAS SINDICAIS >> Inovação Sindical >> Parcerias e alianças

Desenvolvimento de alianças com outras organizações, movimentos, ou instituições que podem fortalecer a capacidade coletiva através de coalizões mais amplas e recursos compartilhados.

4.2.4 ESTRATÉGIAS E RESPOSTAS SINDICAIS >> Inovação Sindical >> Formação e sensibilização

Programas educativos e campanhas de sensibilização que tentam colmatar lacunas na compreensão dos direitos, benefícios da organização coletiva e desafios contemporâneos que os trabalhadores enfrentam.

4.3 ESTRATÉGIAS E RESPOSTAS SINDICAIS >> Perspetivas Futuras

Expectativas, esperanças, preocupações e cenários que os participantes vislumbram para o desenvolvimento futuro das relações de trabalho no setor bancário, incluindo possibilidades otimistas e trajetórias pessimistas baseadas nas tendências atuais.

4.3.1 ESTRATÉGIAS E RESPOSTAS SINDICAIS >> Perspetivas Futuras >> Expectativas para as relações laborais

Visões sobre como as relações no local de trabalho, a dinâmica empregado-empregador e a organização coletiva podem evoluir nos próximos anos.

4.3.2 ESTRATÉGIAS E RESPOSTAS SINDICAIS >> Perspetivas Futuras >> Tendências de recuperação sindical

Identificou possibilidades de revitalização do movimento sindical, incluindo condições que poderiam facilitar um envolvimento e eficácia renovados.

4.3.3 ESTRATÉGIAS E RESPOSTAS SINDICAIS >> Perspetivas Futuras >> Cenários de aprofundamento da individualização

Trajetórias onde as tendências atuais de individualização podem se intensificar e suas implicações para os trabalhadores e a dinâmica do local de trabalho.

4.3.4 ESTRATÉGIAS E RESPOSTAS SINDICAIS >> Perspetivas Futuras >> Oportunidades de fortalecimento coletivo

Janelas de oportunidade, condições ou desenvolvimentos que poderiam facilitar o fortalecimento da organização coletiva e da solidariedade.

5 FATORES EXPLICATIVOS E CAUSAS

Análise dos drivers, mecanismos e processos causais que explicam a emergência e persistência dos fenômenos estudados, incluindo fatores imediatos e condições estruturais que contribuem para os padrões de individualização e desmobilização observados.

5.1 FATORES EXPLICATIVOS E CAUSAS >> Principais Fatores de Individualização

Elementos identificados pelos participantes como principais impulsionadores dos processos de individualização das relações de trabalho, incluindo tanto as práticas organizacionais quanto forças sociais/econômicas mais amplas.

5.1.1 FATORES EXPLICATIVOS E CAUSAS >> Principais Fatores de Individualização >> Políticas de gestão baseadas em metas individuais

Papel dos sistemas de gestão do desempenho individual como impulsionadores da individualização, incluindo mecanismos específicos através dos quais essas políticas moldam as atitudes e comportamentos dos trabalhadores.

5.1.2 FATORES EXPLICATIVOS E CAUSAS >> Principais Fatores de Individualização >> Cultura organizacional competitiva

Como culturas competitivas no local de trabalho contribuem para a individualização através da promoção da competição entre colegas e desencorajamento da solidariedade coletiva.

5.1.3 FATORES EXPLICATIVOS E CAUSAS >> Principais Fatores de Individualização >> Enfraquecimento sindical

Como o declínio da força sindical cria condições que facilitam a individualização, incluindo tanto as consequências da redução da presença sindical como fatores que contribuem para o enfraquecimento sindical.

5.1.4 FATORES EXPLICATIVOS E CAUSAS >> Principais Fatores de Individualização >> Reformas laborais flexibilizadoras

Impacto das alterações na legislação laboral que aumentam a flexibilidade para os empregadores e implicações para a organização coletiva e a solidariedade dos trabalhadores.

5.1.5 FATORES EXPLICATIVOS E CAUSAS >> Principais Fatores de Individualização >> Clima de medo e represálias

Papel do medo e da ansiedade como barreiras à participação coletiva e como esses fatores psicológicos contribuem para os processos de individualização.

5.2 FATORES EXPLICATIVOS E CAUSAS >> Impacto da Digitalização

Análise de como as mudanças tecnológicas, a automação e a transformação digital do setor bancário afetam as relações de trabalho, as possibilidades de organização coletiva e as experiências dos trabalhadores.

5.2.1 FATORES EXPLICATIVOS E CAUSAS >> Impacto da Digitalização >> Transformação das relações laborais

Como a digitalização altera aspectos fundamentais das relações no local de trabalho, do conteúdo do trabalho, dos requisitos de competências e das interações sociais entre trabalhadores.

5.2.2 FATORES EXPLICATIVOS E CAUSAS >> Impacto da Digitalização >> Mudanças nos processos de trabalho

Formas específicas como as tecnologias digitais alteram a forma como o trabalho é organizado, realizado e avaliado, com implicações para a organização coletiva.

5.2.3 FATORES EXPLICATIVOS E CAUSAS >> Impacto da Digitalização >> Novas formas de controle laboral

Como as ferramentas digitais permitem novas formas de vigilância, monitorização de desempenho, controlo de gestão que podem afetar a autonomia dos trabalhadores e a solidariedade coletiva.

5.2.4 FATORES EXPLICATIVOS E CAUSAS >> Impacto da Digitalização >> Oportunidades de organização sindical

Potenciais benefícios que as tecnologias digitais podem oferecer para organização sindical, comunicação, e mobilização, reconhecendo que a tecnologia não é inerentemente prejudicial para a ação coletiva.

6 PROPOSTAS E RECOMENDAÇÕES

Sugestões, ideias, recomendações e recomendações que os participantes oferecem para fortalecer a organização coletiva, melhorar as relações de trabalho, e enfrentar desafios identificados no estudo, incluindo tanto propostas práticas quanto visões mais amplas para transformação.

6.1 PROPOSTAS E RECOMENDAÇÕES >> Medidas de Fortalecimento Coletivo

Sugestões específicas oferecidas pelos participantes para fortalecer a ação coletiva, melhorar a eficácia sindical e facilitar uma maior solidariedade e participação dos trabalhadores.

6.1.1 PROPOSTAS E RECOMENDAÇÕES >> Medidas de Fortalecimento Coletivo >> Sugestões dos participantes

Recomendações diretas dos trabalhadores e dirigentes sindicais.

6.1.2 PROPOSTAS E RECOMENDAÇÕES >> Medidas de Fortalecimento Coletivo >> Inovações organizacionais

Ideias sobre novas formas de organização, novas táticas ou novas abordagens que poderiam tornar a ação coletiva mais relevante e eficaz.

6.1.3 PROPOSTAS E RECOMENDAÇÕES >> Medidas de Fortalecimento Coletivo >> Mudanças legislativas necessárias

Sugestões sobre mudanças legais/regulatórias que poderiam facilitar a organização coletiva e proteger os direitos dos trabalhadores de forma mais eficaz.

6.1.4 PROPOSTAS E RECOMENDAÇÕES >> Medidas de Fortalecimento Coletivo >> Estratégias de comunicação

Ideias sobre como os sindicatos e as organizações de trabalhadores podem melhorar a comunicação, o alcance e o envolvimento com os trabalhadores.

6.2 PROPOSTAS E RECOMENDAÇÕES >> Recomendações para Investigação

Sugestões sobre direções de pesquisa futuras, abordagens metodológicas, ou tópicos que os participantes identificam como importantes para a compreensão contínua desta área.

6.2.1 PROPOSTAS E RECOMENDAÇÕES >> Recomendações para Investigação >> Áreas de pesquisa prioritárias

Temas que merecem investigação aprofundada

6.2.2 PROPOSTAS E RECOMENDAÇÕES >> Recomendações para Investigação >> Metodologias sugeridas

Abordagens metodológicas recomendadas para estudos futuros.

6.2.3 PROPOSTAS E RECOMENDAÇÕES >> Recomendações para Investigação >> Colaborações interdisciplinares

Parcerias acadêmicas recomendadas para estudos abrangentes.

7 CÓDIGOS TRANSVERSAIS

Temas, padrões, e elementos analíticos que atravessam múltiplas dimensões do estudo, incluindo linguagem específica dos participantes, processos temporais de mudança, e avaliações que emergem transversalmente nos dados.

7.1 CÓDIGOS TRANSVERSAIS >> Códigos In-Vivo

Expressões, termos, e linguagem específica utilizada pelos participantes que captura significados, conceitos, e perspectivas de forma particularmente reveladora, preservando a voz autêntica dos trabalhadores bancários e terminologia nativa do setor.

7.1.1 CÓDIGOS TRANSVERSAIS >> Códigos In-Vivo >> Expressões-chave dos participantes

Frases, expressões, e formulações específicas que os participantes utilizam para descrever as suas experiências, frequentemente revelando aspectos implícitos das suas perspectivas que podem não ser capturados através de categorias analíticas pré-definidas.

7.1.2 CÓDIGOS TRANSVERSAIS >> Códigos In-Vivo >> Metáforas sobre situação sindical

Comparações, metáforas, e analogias que os participantes utilizam para explicar a situação atual dos sindicatos, revelando como conceptualizam os desafios e possibilidades da organização coletiva."

7.1.3 CÓDIGOS TRANSVERSAIS >> Códigos In-Vivo >> Termos nativos do setor bancário

Vocabulário específico do setor bancário que os participantes utilizam e que pode revelar aspectos particulares da cultura organizacional, práticas laborais, e dinâmicas específicas deste sector.

7.2 CÓDIGOS TRANSVERSAIS >> Códigos de Processo

Elementos analíticos que capturam mudanças, evoluções, e processos temporais nos fenómenos estudados, incluindo momentos críticos, trajetórias de mudança, e dinâmicas evolutivas que moldam experiências contemporâneas.

7.2.1 CÓDIGOS TRANSVERSAIS >> Códigos de Processo >> Mudanças temporais nas percepções

Evolução das atitudes, perspectivas, e avaliações dos participantes ao longo do tempo, incluindo identificação de períodos ou eventos que marcaram alterações significativas nas suas visões sobre sindicalismo e relações laborais.

7.2.2 CÓDIGOS TRANSVERSAIS >> Códigos de Processo >> Momentos críticos nas relações laborais

Eventos específicos, crises, ou períodos que os participantes identificam como particularmente significativos para moldar as relações laborais no setor bancário, incluindo tanto eventos pessoais como acontecimentos mais amplos.

7.2.3 CÓDIGOS TRANSVERSAIS >> Códigos de Processo >> Trajetórias individuais de participação sindical

Percursos específicos que diferentes participantes seguiram na sua relação com organização sindical, incluindo padrões de compromisso crescente, declínio, ou flutuação na participação.

7.3 CÓDIGOS TRANSVERSAIS >> Códigos Avaliativos

Avaliações, juízos, e expectativas que os participantes expressam sobre diferentes aspetos das relações laborais, incluindo tanto avaliações sobre situação atual como expectativas sobre desenvolvimentos futuros.

7.3.1 CÓDIGOS TRANSVERSAIS >> Códigos Avaliativos >> Juízos positivos negativos sobre sindicatos

Avaliações específicas que os participantes fazem sobre performance, relevância, e legitimidade das organizações sindicais, incluindo tanto críticas como reconhecimento de aspetos positivos.

7.3.1.1 CÓDIGOS TRANSVERSAIS >> Códigos Avaliativos >> Juízos positivos negativos sobre sindicatos >> Negativo

7.3.1.2 CÓDIGOS TRANSVERSAIS >> Códigos Avaliativos >> Juízos positivos negativos sobre sindicatos >> Positivo

7.3.2 CÓDIGOS TRANSVERSAIS >> Códigos Avaliativos >> Expectativas face ao futuro

Visões sobre como as relações laborais podem evoluir no futuro, incluindo tanto esperanças como receios sobre trajetórias possíveis para organização coletiva no setor bancário.

7.3.3 CÓDIGOS TRANSVERSAIS >> Códigos Avaliativos >> Comparações com outros setores períodos

Referências comparativas que os participantes fazem com outros setores económicos, outros períodos históricos, ou outros contextos geográficos para contextualizar a situação específica do setor bancário português.

**Mobilização Sindical no Setor Privado da Banca:
Uma análise aos obstáculos e desafios enfrentados
pelos trabalhadores na defesa dos direitos laborais
no século XXI**

Paulo Jorge Carreira

93x35px

**Mobilização Sindical no Setor Privado da Banca:
Uma análise aos obstáculos e desafios enfrentados
pelos trabalhadores na defesa dos direitos laborais
no século XXI**

Paulo Jorge Carreira