



Gestão de recursos humanos pós-pandemia

O que mudará depois disto?

A crise pandémica foi muito democrática – atingiu todos, embora de formas distintas. A tempestade foi a mesma para todos, mas os barcos em que cada um a atravessou eram e são distintos. A tempestade COVID-19 colocou às organizações um desafio muito exigente: o de criar estratégias de adaptação, redução ou suspensão temporária da atividade, ajustando-se à realidade vigente, sem deixar de cuidar dos seus colaboradores. Embora temporário, o contexto que todos enfrentámos foi marcante, tendo sido necessário que os líderes cuidassem da organização e dos seus colaboradores, quer do ponto de vista organizacional, quer do ponto de vista humano, assegurando a produtividade e a saúde psicológica, para além de terem de cuidar de si próprios.

A pandemia afetou diferentes setores e franjas da sociedade e da nossa economia, das empresas a, necessariamente, às famílias. De março de 2020 até agora, muitas empresas registaram um impacto significativo na sua capacidade de produção e volume de negócios, obrigando ao seu encerramento ou recuperação de forma lenta e faseada. As perspetivas de recuperação, dependendo de cada setor, são díspares e preocupantes, com impacto muito significativo na manutenção de emprego. Tal tem significado, para muitas organizações, penosos processos de *layoff*, reorganização e despedimento dos seus colaboradores.

Esta crise revelou também, em muitos setores e organizações, a oportunidade para repensar diferentes dimensões do contexto de trabalho, convidando-nos a refletir sobre o lado positivo das adversidades decorrentes da pandemia, o que vivemos durante largos meses, o que nos trouxe e ensinou e, eventualmente, o que de bom queremos manter para futuro. É possível que o que vivemos mude as perceções e opiniões de cada um quanto ao futuro do trabalho e de como, quando e onde este pode ser realizado. As pessoas poderão querer escolhas diferentes em termos de local de trabalho e de como trabalham, e organizações com diferentes grupos etários e



Índice

Bibliotema • 1

Gestão de recursos humanos pós-pandemia

Em destaque • 5

Novos recursos de informação • 6

Catálogo da Biblioteca • 10

Mapa de conceitos

demográficos, terão de flexibilizar o que oferecem em prol da satisfação dos seus colaboradores.

A realidade provou, no entanto, que podemos adotar medidas de flexibilização do trabalho, à medida da nossa cultura e missão, como aliás já tínhamos no Banco de Portugal. Em organizações onde o trabalho remoto foi possível, os confinamentos mandaram o teletrabalho obrigatório, forçando largos contingentes de colaboradores ao trabalho remoto durante meses seguidos. Também este foi o caso no Banco de Portugal, não sendo propriamente uma novidade. A verdadeira novidade consistiu na escala e duração do trabalho remoto. Assim, num muito curto espaço de tempo, o esforço concertado de diversos departamentos permitiu ao Banco passar a ter os seus colaboradores a laborar em regime de teletrabalho.

Tecnologia ao serviço da mudança

É lugar comum dizer-se que a COVID-19 fez muito pela tecnologia em muitas organizações, em poucos meses. A verdade é que obrigou a acelerar tendências e processos que, embora já utilizados (no teletrabalho, na comunicação entre equipas, no digital, ou mais amplamente em setores baseados no *E-Commerce*), não o eram de forma massiva.



A tecnologia possibilitou unir o mundo do trabalho com a vida pessoal, agregando reuniões de trabalho com celebrações virtuais de equipa, partilhando os membros dos agregados familiares com os colegas de equipa – integrando melhor as diversas dimensões da vida, profissionais e pessoais. O mundo não parou, mas mudou, e novas soluções tecnológicas, para problemas difíceis de resolver, emergiram para satisfação e rápida adaptação de todos. Manteremos certamente integradas, nas nossas rotinas futuras de trabalho, as tecnologias e processos de comunicação e relação que adotámos por força da necessidade, e ansiamos o desenvolvimento de novas ferramentas. Nesta matéria, não há retorno possível.

Neste domínio, na esfera de atuação do Departamento de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, aproveitámos a tecnologia disponível para convertermos e agilizarmos alguns processos-chave, beneficiando da rapidez e acesso proporcionado pelos meios à nossa disposição. Exemplo disto foram a conversão do processo de acolhimento de colaboradores a um modelo integralmente virtual, assim como a realização do Open Day do Banco de Portugal, com o crescimento de candidaturas a estágios na ordem dos 160 por cento vs. 2020.

Liderar na adversidade

Os desafios que se colocaram aos líderes foram muitos, ao se depararem repentinamente com a necessidade de liderar remotamente as suas equipas, algo novo para muitos. Gerir a ambiguidade cedo se revelou uma competência crítica de liderança. Na nova equação, manter os mesmos padrões e práticas de liderança, não significaria necessariamente os mesmos resultados. Mais: manter o mesmo compromisso por parte das equipas significou necessariamente um esforço maior. Ou, dito de outra forma, a utilização de competências de liderança distintas, um *back to basics*, o de liderar num contexto adverso, de incerteza e ambiguidade, obrigando à utilização de *soft skills*: de capacidade de adaptação e aprendizagem, de flexibilidade cognitiva, de inteligência emocional, de comunicação, de criatividade.

Isto significou que os líderes passaram a ter de comunicar em multicanal, a estar mais próximos das suas pessoas (porque estas se afastaram fisicamente), de forma genuína e autêntica. A sua essência e autenticidade foi a maior ajuda que puderam oferecer. Liderar neste contexto significou revelar maior empatia e autenticidade, servindo os outros de forma distinta, mantendo os membros das suas equipas mais envolvidos.

Manter a colaboração em trabalho remoto revelou-se particularmente desafiante. Clarificar papéis e responsabilidades na equipa, para além de estabelecer objetivos e estratégias de curto e médio prazo, passíveis de serem revistas e adaptadas regularmente, dá às equipas um sentido de direção e propósito, reduzindo a incerteza. Para além disto, estabelecer rotinas regulares de reflexão durante o período de trabalho, partilhar informação relevante, de forma objetiva e nos momentos-chave, mantendo os afetos positivos, provam a sua criticidade em contexto de gestão remota do trabalho de uma equipa.

“E, à medida da nossa cultura e necessidades, incorporaremos o que aprendemos como organização nestes longos meses, procurando sobretudo dar continuidade à missão do Banco de Portugal no nosso país.”

Entendemos que o esforço permanente de formação de líderes do Banco de Portugal, em particular através do Programa Avançado de Liderança (PAL) e das Master Classes da Academia BdP, facilitaram os processos acima mencionados pelo desenvolvimento de competências de liderança.

Aprendizagens na gestão de pessoas



Se o trabalho remoto forçado e prolongado, decorrente da pandemia que (ainda) vivemos, consistiu numa gigantesca experiência social à escala global, os seus efeitos não significaram um menor impacto nas estruturas de gestão das pessoas no contexto atual das organizações. Os departamentos de Gestão de Recursos Humanos tiveram de rapidamente encabeçar este esforço, reforçando o seu papel de apoio a todos os colaboradores, e aos seus líderes, na manutenção de organizações conectadas, produtivas, mantendo o compromisso com o seu propósito.

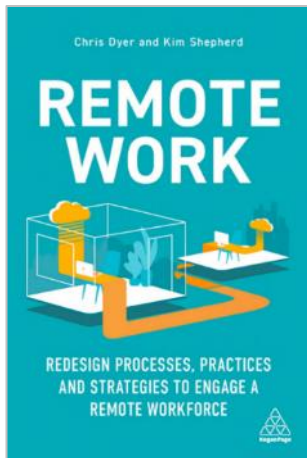
O trabalho remoto retirou colaboradores das instalações das organizações, obrigando ao esforço de proximidade, conexão regular e comunicação por diversas vias. Apesar do distanciamento social, desenvolvemos maior tolerância para com as diferentes realidades individuais, em resultado da maior proximidade entre todos, e maior preocupação com o bem-estar dos colaboradores. Se tal é possível dizer, forçou à maior humanização das relações pessoais em contexto de trabalho, tornando cada écran de computador numa janela virtual de conexão.

Dimensões como a cultura da organização, a sua capacidade interna de comunicação, de *engagement* e reforço do compromisso dos colaboradores, bem como de robustecimento identitário e de propósito relativamente aos seus valores, ganharam maior criticidade na agenda dos departamentos de Recursos Humanos. Organizações mais fortes têm uma cultura diferenciada e um sentido de propósito claro e unificador. Viver e ultrapassar adversidades conjuntamente reforça necessariamente esse propósito.

Em face do contexto de pandemia que vivemos durante largos meses, adotámos como prioridades o bem-estar, cuidado e apoio aos nossos colaboradores, com uma forte intervenção e suporte por parte do nosso Centro de Saúde e Medicina do Trabalho, esforço reconhecido por todos.

E, à medida da nossa cultura e necessidades, incorporaremos o que aprendemos como organização nestes longos meses, procurando sobretudo dar continuidade à missão do Banco de Portugal no nosso país.

Bibliotema • Destaque



DYER, Chris; SHEPHERD, Kim

Remote work: redesign processes, practices and strategies to engage a remote workforce

London: Kogan Page, 2021. 271p.
ISBN: 978-1-3986-0036-2

“Remote Work”, obra redigida durante a pandemia de COVID-19, explora o tópico do trabalho remoto.

Assinado por dois consultores especialistas em recursos humanos numa ótica empresarial, este guia prático de gestão de recursos humanos em contexto de trabalho remoto procura ajudar os responsáveis de cada organização a ultrapassar diversos desafios lançados pelas alterações ao ambiente de trabalho.

Começando por traçar uma distinção entre os vários tipos de trabalho remoto, os autores partem depois para uma análise que engloba as formas de adaptar a cultura

empresarial a ambientes remotos ou mistos, desenvolvendo uma estratégia que incorpore toda a hierarquia, e as técnicas de planeamento ou supervisão em ambiente remoto, deixando um conjunto de alertas úteis para situações comuns.

Estruturado em tópicos curtos, e apresentando um resumo dos objetivos de cada capítulo, este livro agrega exemplos de situações com as quais os autores se confrontaram, bem como testemunhos de outras equipas, e poderá mostrar-se útil para uma análise crítica do ambiente de trabalho de uma organização.

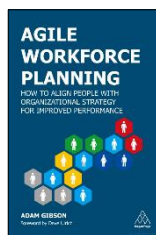
Bibliotema • Referências bibliográficas



DANK, Natal;
HELLSTRÖM, Riina

Agile HR: deliver value in a changing world of work

London: Kogan Page, 2020. 302p.
ISBN: 978-1-7896-6585-7



GIBSON, Adam

Agile workforce planning: how to align people with organizational strategy for improved performance

London: Kogan Page, 2021. 344p.
ISBN: 978-1-78966-605-2



RAMALHO, Maria do Rosário Palma;
MOREIRA, Teresa Coelho

COVID-19 e trabalho: o dia seguinte

AAF DL - Associação Académica da Faculdade de Direito de Lisboa, 2020. 287p.

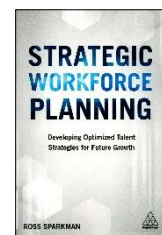
ISBN: 978-972-629-599-0



REIS, Bárbara; LOPES, Marta; NORTON, Susana

Pensar o trabalho no futuro: dez entrevistas

Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2018. 115p.
ISBN: 978-989-8943-04-0



SPARKMAN, Ross

Strategic workforce planning: developing optimized talent strategies for future growth

London: Kogan Page, 2018. 268p.
ISBN: 978-0-7494-8201-5

Em destaque • Novidades



PEREIRA, Luís Brites; MATA, Maria Eugénia; SOUSA, Miguel Rocha de

Economic globalization and governance: essays in honor of Jorge Braga de Macedo

Cham: Springer International Publishing, 2021. 339p.
ISBN: 978-3-030-53264-2

“Economic globalization and governance”, obra elaborada como homenagem ao economista e ex-ministro Jorge Braga de Macedo, reúne um conjunto de textos subordinados aos temas da História Económica, Macroeconomia e Economia Política.

Motivada pelo percurso profissional de Braga de Macedo – que se dividiu entre a academia e o serviço público, no contexto nacional e internacional – são aqui abordadas algumas das temáticas para as quais contribuiu de forma pioneira, complementadas com artigos assinados por investigadores com quem se cruzou.

Numa primeira parte tratam-se sobretudo temas do domínio da história económica portuguesa, seja o período de transição para o regime democrático, ou a evolução histórica dos regimes monetários em Portugal, onde se enquadra uma análise comparativa entre o padrão ouro, regime monetário que vigorava em Portugal no início do século XX, e o Euro.

A economia internacional, e em particular a sua expressão europeia, compõe a segunda parte da obra. São abordadas questões relacionadas com a arquitetura e governança da zona euro, a integração europeia ou a crise das dívidas soberanas, e também é feito um balanço à resposta dada pela economia portuguesa, à luz de diferentes propostas teóricas. Por fim, complementando as questões levantadas anteriormente e remetendo para temas de economia política internacional, incluem-se textos sobre as alterações climáticas, o desenvolvimento sustentável e o populismo político, tratados de um ponto de vista da escolha pública e da cooperação internacional.

A colaboração de académicos de renome nacional e internacional, com as suas múltiplas abordagens, torna “Economic globalization and governance” num importante contributo para a compreensão da história e desenvolvimento da economia portuguesa.



SOUSA, António Rebelo de

O Euro e o futuro

Porto: Diário de Bordo, 2020. 244p.
ISBN: 978-989-54463-7-7

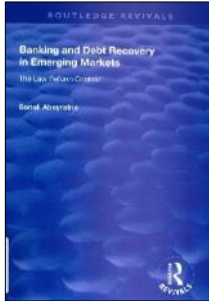
O economista e ex-deputado António Rebelo de Sousa reúne nesta obra um conjunto de ensaios, organizados sob um tema comum – o processo de integração europeia e global da economia portuguesa, nas suas diferentes dimensões.

Afirmando-se à partida como favorável a processos com vista à abertura económica das nações, o autor não deixa de adotar uma perspetiva crítica do percurso das últimas décadas, atribuindo à componente política um papel essencial no desenho de propostas

que garantam a ambicionada convergência.

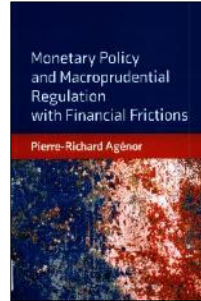
A união monetária é um ponto-chave deste processo, e merece a devida referência ao longo da obra. São também abordados temas como o acordo cambial entre Portugal e Cabo Verde – um projeto para o qual contribuiu e que se mostra um exemplo da afirmação de Portugal e da Europa num contexto global, salientando ao mesmo tempo o papel da lusofonia –, ou a dimensão social de projetos de integração económica, europeia e global.

Novos recursos de informação



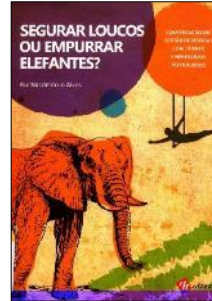
ABEYRATNE, Sonali
Banking and debt recovery in emerging markets: the law reform context

London: Routledge, 2019. 240p.
ISBN: 978-1-138-63542-5



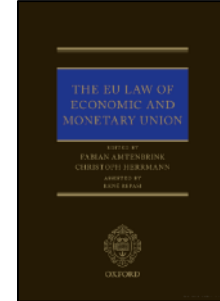
AGÉNOR, Pierre-Richard
Monetary policy and macroprudential regulation with financial frictions

Cambridge, MA.: MIT Press, 2020. 568p.
ISBN: 978-0-262-04422-6



ALVES, Rui Nascimento
Segurar loucos ou empurrar elefantes: conversas sobre gestão de pessoas com líderes empresariais portugueses

Lisboa: Editora RH, 2015. 273p.
ISBN: 978-972-8871-57-4



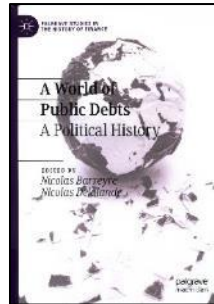
AMTENBRINK, Fabian;
HERRMANN, Christoph;
REPASI, René
EU Law of Economic and Monetary Union

Oxford: Oxford University Press, 2020. 1557p.
ISBN: 978-0-19-879374-8



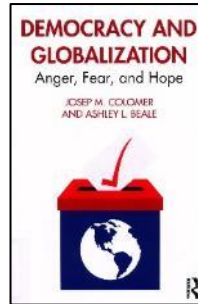
ASKENAZY, Philippe
Share the wealth: how to end rentier capitalism

London: Verso, 2021. 197p.
ISBN: 978-1-78873-937-5



BARREYRE, Nicolas;
DELALANDE, Nicolas
A world of public debts: a political history

Cham: Palgrave Macmillan, 2020. 564p.
ISBN: 978-3-030-48793-5



BEALE, Ashley L.; COLOMER, Josep M.

Democracy and globalization: anger, fear, and hope

London: Routledge, 2020. 163p.
ISBN: 978-0-367-46192-8



BLAKELEY, Grace
O choque do Coronavírus: como a pandemia mudará o capitalismo

Lisboa: Gradiva, 2020. 93p.
ISBN: 978-989-785-010-3

Novos recursos de informação



BRANCO, Ricardo; CARVALHO, Carlos; GOMES, Carla Amado; MARQUES, Paulo; MENDES, Paulo de Sousa; NEVES, Ana Fernanda

Estudos sobre a actividade inspectiva

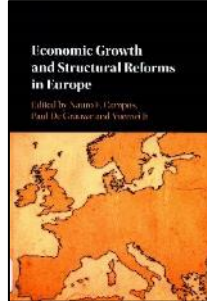
Lisboa: AAFDL-Associação Académica da Faculdade de Direito de Lisboa, 2020. 176p.
ISBN: 978-972-629-236-4



BRITO, Sérgio Palma

TAP que futuro?: como chegámos aqui?

Lisboa: Edições Colibri, 2020. 208p.
ISBN: 978-989-566-021-6



CAMPOS, Nauro F.; DE GRAUWE, Paul; YUEMEI, Ji

Economic growth and structural reforms in Europe

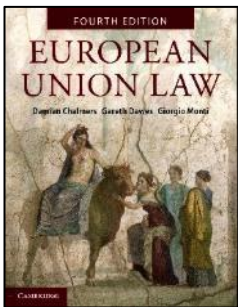
Cambridge: Cambridge University Press, 2020. 443p.
ISBN: 978-1-108-47911-0



CARABELLESE, Pierre de Gioia; HAENTJENS, Matthias

European banking and financial law

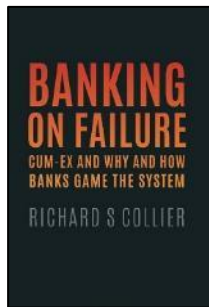
London: Routledge, 2020. 295p.
ISBN: 978-1-138-04230-8



CHALMERS, Damian; DAVIES, Gareth; MONTI, Giorgio

European Union Law: text and materials

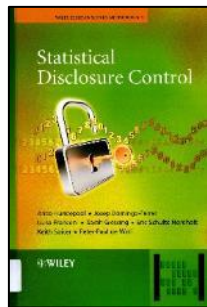
Cambridge: Cambridge University Press, 2019. 1022p.
ISBN: 978-1-108-46359-1



COLLIER, Richard S.

Banking on failure: Cum-Ex and why and how banks game the system

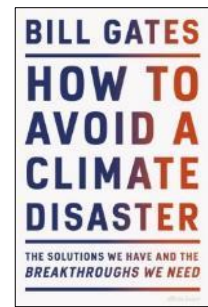
Oxford: Oxford University Press, 2020. 378p.
ISBN: 978-0-19-885967-3



DOMINGO-FERRER, Josep; FRANCONI, Luisa; GIESSING, Sarah; HUNDEPOOL, Anco; NORDHOLT, Eric Schulte; SPICER, Keith; WOLF, Peter-Paul de

Statistical disclosure control

Chichester: John Wiley & Sons, 2012. 286p.
ISBN: 978-1-119-ISBN: 97815-2

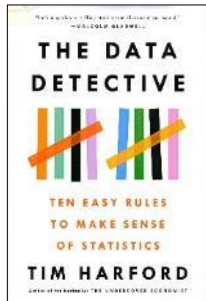


GATES, Bill

How to avoid a climate disaster: the solutions we have and the breakthroughs we need

London: Allen Lane, 2021. 257p.
ISBN: 978-0-241-44830-4

Novos recursos de informação



HARFORD, Tim

The Data Detective: ten easy rules to make sense of statistics

New York: Riverhead Books, 2021. 323p.

ISBN: 978-0-593-08459-5

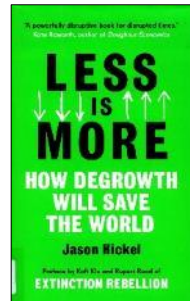


HATAMI, Alessandro;
PANZARINO, Helene

Reinventing banking and finance: frameworks to navigate global Fintech innovation

London: Kogan Page, 2020. 258p.

ISBN: 978-1-78966-409-6

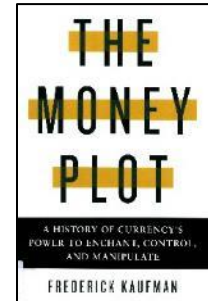


HICKEL, Jason

Less is more: how degrowth will save the world

London: William Heinemann, 2020. 326p.

ISBN: 978-1-785-15249-8

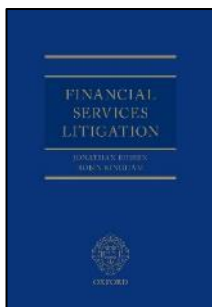


KAUFMAN, Frederick

The money plot: a history of currency's power to enchant, control, and manipulate

New York: Other Press, 2020. 288p.

ISBN: 978-1-59051-718-5

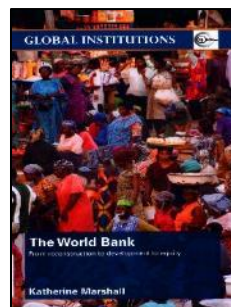


KINGHAM, Robin; RUSSEN, Jonathan

Financial services litigation

Oxford: Oxford University Press, 2020. 334p.

ISBN: 978-0-19-884651-2



MARSHALL, Katherine

The World Bank: from reconstruction to development to equity

Abingdon: Routledge, 2008. 191p.

ISBN: 978-0-415-38132-1



MOLONEY, Niamh

The age of ESMA: governing EU financial markets

Oxford: Hart, 2018. 362p.

ISBN: 978-1-5099-2177-5

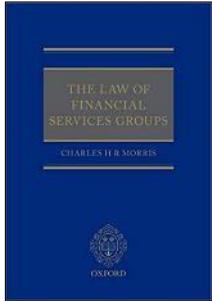


MOREIRA, Teresa Coelho;
RAMALHO, Maria do Rosário
Palma

COVID-19 e trabalho: o dia seguinte

Lisboa: AAFDL-Associação Académica da Faculdade de Direito de Lisboa, 2020. 287p.
ISBN: 978-972-629-599-0

Novos recursos de informação



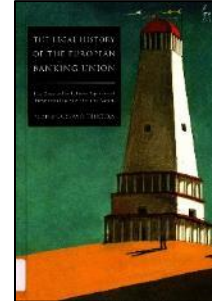
MORRIS, Charles H. R.
 The Law of financial services groups
 Oxford: Oxford University Press, 2019. 464p.
 ISBN: 978-0-19-884465-5



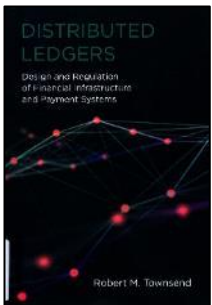
REIS, José
 Como reorganizar um país vulnerável?
 Coimbra: Actual Editora, 2020. 581p.
 ISBN: 978-989-694-559-6



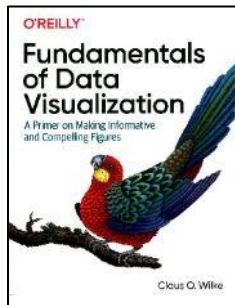
SUBACCHI, Paola
 The cost of free money: how unfettered capital threatens our economic future
 New Haven: Yale University Press, 2020. 299p.
 ISBN: 978-0-300-24404-5



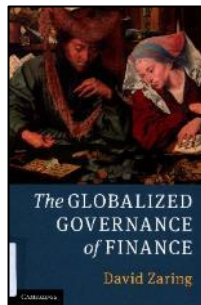
TEIXEIRA, Pedro Gustavo
 The legal history of the European Banking Union: How European law led to the supranational integration of the single financial market
 Oxford: Hart Publishing, 2020. 337p.
 ISBN: 978-1-5099-4062-2



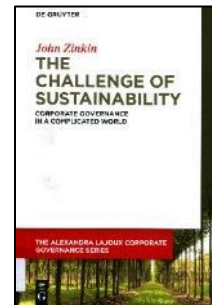
TOWNSEND, Robert M.
 Distributed ledgers: design and regulation of financial infrastructure and payment systems
 Cambridge, MA.: MIT Press, 2020. 223p.
 ISBN: 978-0-262-53987-6



WILKE, Claus O.
 Fundamentals of data visualization: a primer on making informative and compelling figures
 Sebastopol, CA.: O'Reilly Media, 2019. 270p.
 ISBN: 978-1-492-03108-6



ZARING, David
 The globalized governance of finance
 Cambridge: Cambridge University Press, 2020. 172p.
 ISBN: 978-1-108-46859-6



ZINKIN, John
 The challenge of sustainability: corporate governance in a complicated world
 Berlin: De Gruyter, 2020. 337p.
 ISBN: 978-3-11-067040-0

Catálogo da Biblioteca

Mapa de conceitos

A Biblioteca do Banco de Portugal continua a melhorar o seu portal de pesquisa no catálogo, acessível através do site institucional na área dedicada à Biblioteca (<https://www.bportugal.pt/page/biblioteca>).

O novo mapa de conceitos permite ao utilizador explorar áreas temáticas de uma forma visual, aproveitando relações de diversa ordem entre os assuntos para procurar novos conceitos e construir pesquisas avançadas.

Para aceder a esta nova funcionalidade, basta efetuar uma pesquisa e, no sumário de resultados, escolher a opção "Pesquisa no Mapa de Conceitos", visível junto à caixa de pesquisa.

De uma forma intuitiva, poderá estruturar uma pesquisa avançada recorrendo a operadores booleanos, escolher o



Mapa de conceitos

tipo de relações entre conceitos que pretende visualizar, alterar o idioma em que pretende procurar os termos, e pré-visualizar os resultados que irá obter da pesquisa.

Biblioteca

Mais de 70 000 monografias

Mais de 1500 títulos de periódicos

Recursos eletrónicos

Relatórios e contas

Instruções do Banco de Portugal

Legislação nacional e comunitária

Coleção de obras impressas entre os sécs. XVII e XIX

Obras editadas pelo Banco de Portugal

Pesquisas efetuadas por especialistas

Acesso à Internet

Sala de Leitura

R. Francisco Ribeiro, 2

1150-165 Lisboa

O atendimento presencial encontra-se temporariamente suspenso.

T +351 213 130 626

biblioteca@bportugal.pt