

UNIVERSIDADE ABERTA



Dissertação

O impacto dos Centros de Serviços internacionais no tecido social e económico
em Portugal

António Fernando da Silva Tavares

Mestrado em Estudos sobre a Europa

2024

UNIVERSIDADE ABERTA



Dissertação

O impacto dos Centros de Serviços internacionais no tecido social e económico
em Portugal

António Fernando da Silva Tavares

Mestrado em Estudos sobre a Europa

Dissertação orientada pelo Professor Doutor João Relvão Caetano

2024

Agradecimentos

Este projeto começou por ser uma ideia que germinou, cresceu e agora se concretiza como exercício de fruição de uma travessia pelo conhecimento.

Ultrapassadas as dúvidas sobre a pertinência de um contributo que desejava profícuo e, tanto quanto possível, significativo como texto de referência futura, o incentivo e o apoio de muitos merecem o meu reconhecimento.

Pela paciência, o incentivo e o tempo partilhado, agradeço à minha esposa, Dulce, e aos meus filhos, Nuno e Tiago.

Ao Pedro Loureiro e à Câmara Municipal do Fundão, agradeço pelas fotos do Centro de Negócios e Serviços.

Aos professores dos Departamentos de Humanidades e de Ciências Sociais e de Gestão da UAb que lecionaram no Mestrado e aos meus colegas de Mestrado agradeço pelo muito que me ensinaram e apoiaram.

Ao Professor Doutor João Caetano, sobre quem recaiu a partilha inicial pública da ideia deste trabalho, à margem da receção a novos alunos, que também iniciavam uma demanda do Saber, agradeço a conversa atenta. Agradeço-lhe ainda a fundamental e árdua tarefa de orientação desta Dissertação.



UNIVERSIDADE
AbERTA
www.uab.pt

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho.
Confirmo que não recorri à prática de plágio ou a qualquer forma de falsificação de resultados.

Universidade Aberta, 10 de maio de 2024

Assinatura: _____

O impacto dos Centros de Serviços internacionais no tecido social e económico em Portugal

Resumo

A globalização, mais de que um fenómeno de exportação de unidades produtivas e serviços das multinacionais, significa uma mutação orgânica e estrutural na transferência interna de recursos das empresas. A internacionalização configura o perfil dos grandes grupos económicos na dependência Sede-Filiais como uma evolução do conceito de serviços duplicados para partilhados.

Após a década de 1990, uma nova orientação económica fomentou a partição de serviços não-estratégicos das empresas em centros de serviços autónomos nas economias periféricas. Este estudo caracteriza a dimensão em Portugal dos Centros de Serviços Partilhados e de Negócios Globais como expressão dessa orientação estratégica. Os estudos existentes focaram-se fundamentalmente nas transformações dos processos internos das organizações. Na busca de complementar essas narrativas, suportado pelo enquadramento teórico da estrutura das unidades orgânicas plurinacionais, este estudo determina o impacto dos novos serviços nos domínios económico, social e demográfico dos países, especificamente de Portugal, avaliando as políticas públicas adotadas.

A investigação tem cinco capítulos, em que se procede ao enquadramento teórico do problema e à revisão da literatura científica, à caracterização dos Centros de Serviços Partilhados e à análise da sua implementação, distribuição e impacto económico e social em Portugal. Procede-se ainda à discussão dos resultados do inquérito realizado a colaboradores dos CSP.

Conclui-se que a evolução dos centros de apoio às grandes multinacionais para unidades autónomas ultrapassa a opção pelo baixo nível salarial das economias periféricas, implicando, no caso português, o desenvolvimento dos territórios e valorização da mão-de-obra, num contexto de forte concorrência internacional na captação de investimento estrangeiro.

Palavras-chave: Globalização, centros de serviços internacionais, nearshore, outsourcing, impacto económico e social.

The impact of international service centers on the social and economic context in Portugal

Abstract

Globalization, more than a phenomenon of exporting production units and services from multinationals, means an organic and structural mutation in the internal transfer of company resources. Internationalization shapes the profile of large economic groups in Headquarters-Branches dependence as an evolution of the concept of duplicated to shared services.

After the 1990s, a new economic orientation encouraged the division of companies' non-strategic services into autonomous service centers in peripheral economies. This study characterizes the dimension of Shared Services and Global Business Centers in Portugal as an expression of this strategic orientation. Existing studies focused fundamentally on transformations in organizations' internal processes. In the search for complementary narratives, supported by the theoretical framework of the structure of plurinational organic units, this study determines the impact of new services on the economic, social and demographic domains of the countries, specifically Portugal, evaluating the proposed public policies.

The investigation has five chapters, which provide a theoretical framework of the problem and a review of the scientific literature, the characterization of Shared Service Centers and the analysis of their implementation, distribution and economic and social impact in Portugal. The results of the survey conducted among CSP employees will also be discussed.

It is concluded that the evolution of support centers for large multinationals into autonomous units goes beyond the option for the low wage level of peripheral economies, implying, in the Portuguese case, the development of territories and valorization of labor, in a context of strong International in foreign investment attraction.

Keywords: Globalization, international service centers, nearshore, outsourcing, economic and social impact.

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	iii
Declaração de integridade	iv
Resumo.....	v
Abstract.....	vi
Índice de gráficos, quadros e tabelas.....	viii
Índice de figuras.....	ix
Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos.....	x
Introdução.....	1
CAPÍTULO 1 - Metodologia, objetivos, dificuldades, limitações e estrutura.....	3
CAPÍTULO 2 - Caracterização dos Centros de Serviços Partilhados.....	8
CAPÍTULO 3 - Implementação dos centros de Serviços Partilhados em Portugal (condicionantes internas e externas)	28
CAPÍTULO 4 - Os Centros de Serviços Partilhados em Portugal – Distribuição e caracterização.....	58
CAPÍTULO 5 - O impacto social e económico dos Centros de Serviços Partilhados	76
CAPÍTULO 6 - Discussão dos resultados do inquérito a colaboradores dos CSP e a pertinência para a caracterização dos CSP em Portugal.	124
Considerações finais.....	130
Bibliografia.....	134
Apêndice I	151
Apêndice II	161
Apêndice III.....	168

ÍNDICE DE GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS

Gráfico 3.1 - População ativa por Setor de produção	33
Gráfico 3.2 - Centros de Serviços (Exportações/mercado interno)	56
Gráfico 4.1 - Diplomados no Ensino Superior por áreas de educação.....	69
Gráfico 4.2 - Diplomados em TI, total e por género	70
Gráfico 4.3 - Diplomados (Licenciaturas, Mestrados e Mestrados Integrados)...	73
Gráfico 5.1 - Exportação total dos Serviços e das TIC	77
Gráfico 5.2 - Exportações de serviços: total e por parceiros comerciais	78
Gráfico 5.3 - Saldo migratório português	79
Gráfico 5.4 - População estrangeira com estatuto legal residente, total e por algumas nacionalidades	86
Gráfico 5.5 - Vendas dos <i>Call Center</i> (milhões de €)	106
Quadro 2.1 - Exportações mundiais em 2022	21
Quadro 3.1 - Origem do investimento externo em Portugal em 2020	48
Quadro 4.1 - Comparativo entre décadas – Licenciados nas engenharias.....	71
Quadro 5.1 - Compensações pecuniárias a expatriados	84
Quadro 5.2 - Estrangeiros residentes em Portugal, de 2017 a 2022	87
Quadro 5.3 - Faturação dos CSP em Portugal, por dimensão das empresas ...	123
Tabela 5.1 - Emprego estrangeiro em Portugal	78
Tabela 5.2 - Tipologia dos imigrantes qualificados em Portugal	81
Tabela 5.3 - Alunos de línguas no Ensino Secundário	94
Tabela 5.4 - CNG, uma amostragem com evidências significativas	97
Tabela 5.5 - Atividades de informação e comunicação, variação 2014-2018	122
Tabela 5.6 - Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares, variação 2014-2018	122

ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 2.1 - Custos e autonomia	10
Figura 2.2 - Cadeias de valor	11
Figura 2.3 - Áreas funcionais dos CSP	12
Figura 2.4 - Estrutura de Serviço Partilhado	15
Figura 3.1 - Motivos de atração em Portugal	42
Figura 3.2 - Motivações para instalação de CSP em Portugal em 2017	44
Figura 3.3 - Motivações para instalação de CSP em Portugal em 2021	44
Figura 3.4 - Investimento direto em Portugal, sua evolução	46
Figura 3.5 - Esquema sintético do outsourcing de SI	53
Figura 4.1 - Investimento estrangeiro em Portugal (2021)	58
Figura 4.2 - Estudantes por regiões de Portugal	68
Figura 5.1 - Pirâmide etária da população portuguesa e estrangeira, em 2019	88
Figura 5.2 - População com 15 ou mais anos, por principal meio de vida (2021)	89
Figura 5.3 - Rotas dos cabos oceânicos de dados	98
Figura 5.4 - Idiomas falados em simultaneidade nos CC	107
Figura 5.5 - Cidades Criativas	112
Figura 5.6 - Valores do conceito <i>Living Labs</i> e as melhores práticas explicadas nas 6 vistas	113
Figura 5.7 – Nacionalidades com mais representatividade no concelho do Fundão	115
Figura 5.8 - Centro de Negócios e Serviços do Fundão	116

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AECEA - Associação Europeia de Fabricantes de Automóveis
ACNUR - Alto-comissariado das Nações Unidas para os Refugiados
AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal E.P.E.~
APDC - Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações
APPC – Associação Portuguesa de *Contact Centers*
AR – Assembleia da República
BdP – Banco de Portugal
CAE – Código de Atividade Económica
CC – *Contact Center*
CCP - Confederação de Comércio e Serviços de Portuga
CEE - Comunidades Económicas Europeias
CEO – *Chief Executive Officer*
CINM – Centro Internacional de Negócios da Madeira
CMF – Câmara Municipal do Fundão
CNG - Centros de Negócios Globais
CNSP - Centro de Negócios e Serviços Partilhados do Fundão
CO₂ – Dióxido de Carbono
CP – Comboios de Portugal
CSP - Centros de Serviços Partilhados
CV – Curriculum Vitae
DGEEC - Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência
DGES – Direção Geral do Ensino Superior
EBF – Estatuto dos Benefícios Fiscais
EPE – Entidade Pública Empresarial
EUA – Estados Unidos da América
FDI - *Foreign Direct Investment*
FEDER – Fundo de Desenvolvimento Regional
FSE – Fundo Social Europeu

GEP – Gabinete de Estudos e Planeamento (do Ministério do Trabalho, da Solidariedade e Segurança Social)

GATT - Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio

GBS – *Global Business Services*

KPI - Key Performance Indicator

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

IES – Instituições de Ensino Superior

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas

IRC - Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas

IoT – Internet of Things

IT – Tecnologias de Informação

MBA – Master Business Administration

ME – Ministério da Educação

OIT – Organização Internacional do Trabalho

PAC – Política Agrícola Comum

PCP – Partido Comunista Português

PIB – Produto Interno Bruto

PPP – Parcerias Público-privadas

NUTS - Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

QECR - Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas

RH – Recursos Humanos

RPA - Robotics Process Automation

SEF – Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (entretanto extinto)

SSC – Shared Service Center

UBI – Universidade da Beira Interior

UNCTAD - Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento

SI – Serviços de Informática

TCE – Tribunal de Contas Europeu

TFUE – Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

TICE - Tecnologias da Informação e da Comunicação para a Educação

VAB – Valor Acrescentado Bruto

VPN – Virtual Private Network

ZILS - Zona Industrial e Logística de Sines

INTRODUÇÃO

No contexto da internacionalização das atividades económicas, Portugal apresenta condições vantajosas para a captação de investimento estrangeiro, que, estando amplamente identificadas na literatura especializada, importa perceber nas suas implicações globais. O esforço de internacionalização é uma demonstração da transformação das empresas portuguesas que coloca os agentes económicos envolvidos num processo contínuo de escrutínio face a múltiplas ofertas, quer consolidadas internamente ou de países emergentes.

Há internacionalmente uma correspondência biunívoca entre o interesse das empresas na diminuição dos custos operacionais e a procura de aproveitamento regional e nacional de oportunidades de captação de investimento externo em iniciativas globalmente localizadas. Esta simbiose económica, nem sempre mutualista, apresenta ganhos relativos em favor das empresas multinacionais, mas também dos territórios nacionais e locais.

Este estudo irá identificar os benefícios conjunturais que os países de acolhimento de investimento estrangeiro, em particular Portugal, obtêm desse facto e as estratégias que definem para esse fim. Além de procurarmos identificar os princípios que regem a livre circulação no mercado comum europeu de produtos e capitais, assim como os acordos visando a cooperação reforçada entre Estados-membros em matéria económica previstas no Tratado de Lisboa, procuraremos identificar os mecanismos de transferências diretas de verbas dos Fundos do FSE e do FEDER que visam a facilitação de financiamentos para instalações de empresas e incentivos fiscais. Serão ainda analisados os mecanismos de autofinanciamento privado e as linhas de crédito nacionais e europeias definidos para esse efeito, assim como as linhas de elegibilidade regional das candidaturas aos Fundos europeus. Se para a UE o desafio maior é assumir-se como uma organização internacional suficientemente forte para se impor nos mercados internacionais e aplicar medidas de discriminação positiva em matéria de investimento externo, deverá a mesma ser também capaz de promover a defesa e a proteção dos valores e setores produtivos geradores de riqueza.

Pretendemos sublinhar a importância do papel da UE na globalização da economia pelo reforço dos grupos empresariais europeus. Será equacionada a avaliação quantitativa se os referidos grupos promovem o aumento do emprego e das qualificações dos trabalhadores e a melhoria das condições sociais, assim como se as projetadas mais-valias em atividades adjacentes revertem para o crescimento nacional. Avaliaremos as estratégias governamentais para verificar se são conducentes a mudanças estruturais na economia e se a diversidade da oferta de negócios impede e/ou evita a continuação de apostas setoriais únicas, como o Turismo, que são altamente sensíveis e vulneráveis em tempos de crises. Esta análise será conduzida, como se referiu, em contexto europeu, mas tendo particularmente em conta o caso português, por referência a várias situações particulares espalhadas pelo território.

CAPÍTULO 1 – OBJETIVOS, METODOLOGIA, DIFICULDADES, LIMITAÇÕES E ESTRUTURA

OBJETIVOS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Os objetivos principais desta Dissertação centram-se em:

- caracterizar a descentralização de serviços das multinacionais
 - Vantagens financeiras das economias periféricas
 - Implicações organizativas internas
- tipificar os
 - Centros de Serviços Partilhados (CSP)
 - Centros de Negócios Globais (CNG)
- Identificar os elementos facilitadores da instalação em Portugal dos Centros de Serviços
- Avaliar os impactos nacionais e locais do CSP

As dificuldades manifestaram-se com a informação contabilística nacional incompleta, por distribuição das atividades por diversos Código de Atividade económica (CAE) e por dados dos fluxos financeiros internos às multinacionais, não contabilizados no PIB nacional.

Enquadrada pela necessária caracterização do Setor em análise, esta investigação almeja dar respostas às seguintes questões:

- Qual a dimensão da penetração em Portugal dos Centros de Serviços Partilhados (CSP)? Serão os Centros de Negócios Globais (CNG) o espelho da crescente internacionalização das empresas portuguesas?
- Que elementos facilitadores, internacionalmente competitivos, tem o país demonstrado para a captação destes investimentos?
- Qual tem sido o retorno, nos planos social e económico, destas empresas de Serviços Partilhados?
- Que impactos promovem essas empresas na modernização do país e que contributo deixam nas contas nacionais?
- Quais as perspetivas e tendências de evolução futura?

METODOLOGIA

Este estudo, além de procurar compreender as estratégias das empresas multinacionais para a instalação de serviços em Portugal, assim como de proceder a uma tipificação dos serviços implementados em território nacional e analisar a estruturação das respostas empresariais nacionais de apoio aos CSP, pretende também obter conhecimento do impacto real e global dos referidos investimentos em Portugal.

Tendo em conta os trabalhos já existentes, propomo-nos utilizar e atualizar os dados estatísticos disponíveis pelas agências e serviços especializados. Da análise da literatura técnica existente, conclui-se que os estudos têm versado em particular a dimensão empresarial, as estratégias das organizações e as adaptações internas destas últimas. O presente estudo incidirá, especialmente, na análise das diversas vertentes do impacto do Setor dos serviços partilhados e negócios globais no desenvolvimento do país pela indução da alteração de estratégias políticas nacionais e regionais no redimensionamento do mercado de trabalho e na reorganização da oferta de formação académica superior.

A análise, feita num quadro de alinhamento assumido das empresas com uma lógica de mercado e de lucro, identifica a característica manifesta da Globalização que permite a potenciação da capacidade interventiva das empresas portuguesas nos mercados internacionais. Entre o progresso das empresas em tempos favoráveis e a sua permeabilidade às recessões, com repercussões negativas em termos de construção de infraestruturas e de realização de investimentos, teremos permanentemente em conta as análises globais do Setor feitas por empresas especializadas, como a insuspeita *Deloitte*, sobre as orientações e apostas futuras de investimento.

DIFICULDADES E LIMITAÇÕES

Como identificado pelo Banco de Portugal (BdP), a grande maioria da origem estrangeira dos CSP remete a sua domiciliação fiscal para os países onde têm a sua Sede Social. A condicionante gerada por se implantarem em Portugal como

Investimento Direto Estrangeiro (IDE) tem impactos económicos benéficos que se demonstrarão, mas a sua quantificação exata e a caracterização de todos os componentes da exploração não é possível. O BdP vem alertando para tal nos últimos Relatórios sobre o Setor. Acresce a dispersão da sua inscrição por diversos Códigos de Atividade Económica (CAE), que impede o BdP de proceder à agregação dos resultados económicos. Assim, tendo em conta os alertas para a manutenção de tal estado contributivo, devemos ter em conta a valorização da capacidade empregadora dos CSP e a captação de impostos diretos.

A perenidade do Setor, à data da redação deste trabalho, assim como a repercussão que os CSP vai tendo nos salários nos países da Europa manifestam, nos meios sindicais¹, que se avalie o fenómeno e que “esta reflexão se inscreva no quadro de uma política (...) europeia, compreendendo um eixo forte sobre as ações de R&D²”.

ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta Dissertação estrutura-se em seis capítulos. constituindo o primeiro a definição dos objetivos, dificuldades, limitações e a metodologia. O segundo a caracterização dos Centros de Serviços Partilhados. No terceiro capítulo, apresentam-se as condicionantes internas e externas da implementação dos centros de Serviços Partilhados em Portugal. No quarto capítulo, descrevem-se a distribuição e a caracterização das motivações da sua instalação em Portugal e o enquadramento dos CSP em políticas de globalização localmente aplicáveis. No quinto capítulo, enumeram-se e estabelecem-se conclusões do impacto social e económico dos Centros de Serviços Partilhados em Portugal. No sexto capítulo, enuncia-se a estrutura do inquérito realizado e o seu enquadramento teórico conducente à obtenção de uma visão fidedignamente representativa do Setor.

Identificam-se de forma abrangente a capacidade de penetração e a evolução da radicação geográfica. A discussão dos resultados do inquérito permite

¹ Tradução do autor das conclusões do “*Etude du Phénomène Offshore dans le secteur informatique*” da central Sindical Francesa CGT:
https://cgtsoprasteria.info/resources/etude_offshore_dans_les_LSI_Groupe_Alpha.pdf

² Research and Development: (Pesquisa e desenvolvimento).

obter a configuração da componente humana no tecido social envolvente. Diferenciam-se as etapas evolutivas, revelando a transformação das estruturas das empresas do Setor. As considerações finais sumarizam as vertentes dos CSP, fruto da captação do investimento externo direto em Portugal, das condicionantes que determinam a sua implantação e facultam orientações para futuras investigações que possam propor-se a superar as presentes dificuldades na identificação económica deste Setor de serviços, altamente especializado e indutor de várias valências potenciais transformadoras, que a globalização localizada permite.

No **Apêndice I** serão compiladas e tratadas as respostas ao inquérito formulado a colaboradores nacionais e expatriados, coordenadores e chefes de equipas, gestores de projeto de CSP e de CNG, para dar consistência às motivações de instalação destes serviços em Portugal.

Apêndice I – Inquérito a colaboradores de CSP sobre:

- Motivação de integração em CSP
- Competências técnicas e linguísticas
- Integração e perspectivas de progressão na carreira
- Dimensão da deslocação geográfica
- Incentivos sociais e locais

Apêndice II enumeram-se os Cursos referentes à Oferta Formativa das Universidades e Politécnicos que qualificam os técnicos a entregar os CSP e CNG.

Apêndice III – Placas descerradas no Centro de Negócios do Fundão, demonstrativas das apostas de desenvolvimento e reconhecimentos.

NOTA: Era nossa intenção proceder a um inquérito a CEO e Gestores de Equipas de Centros de Serviços Partilhados que permitisse a consolidação da caracterização dos CSP e CNG atendendo aos seguintes pontos:

- Motivações da instalação do CSP em Portugal
- Áreas de negócio escolhido
- Análise de resultados operacionais
- Avaliação dos incentivos governamentais, locais e regionais
- Avaliação da capacidade de recrutamento e integração
- Manifestação das intenções futuras de investimento

Todavia, tal não foi exequível, dada a indisponibilidade dos visados, confirmada pela ausência de respostas, o que nos obrigou a recorrer aos estudos de especialistas de análises e emissoras das previsões. A importância do Setor impele empresas, como a *Deloitte* e a *Ernst & Young*, que seguem e analisam exaustivamente a sua evolução nos planos regional e global e que adiante serão mencionadas como fontes demonstrativas das evidências. Os estudos baseiam-se em dados estatísticos reveladores dos resultados económicos, da dimensão da empregabilidade, dos motivos de deslocação de serviços, com a sua identificação precisa e previsões de evolução internacional. Conclui-se que há coincidência nos dados e que as previsões são fiáveis, constituindo assim uma ferramenta importante para a identificação de economias emergentes e de potenciais concorrentes de Portugal na captação de investimentos internacionais neste Setor.

CAPÍTULO 2 – CARACTERIZAÇÃO DOS CENTROS DE SERVIÇOS PARTILHADOS

ENQUADRAMENTO TEÓRICO E REVISÃO DA LITERATURA

A definição de Serviços remete para a componente primária, cujo significante em latim (“*servitium*”) aponta para a realização de uma tarefa ou atividade que, na sociedade romana, era obrigação dos escravos. Deriva ainda de nomenclatura antiga com o significado de Setor Terciário, ou seja, de serviços prestados por terceiros.

O aumento exponencial dos serviços por todo o mundo, nos anos 80 do século passado, vem requerer a sua identificação como atividade ou ação que uma entidade ou pessoa singular pode oferecer ou cobrar a outra. Acrescente-se que se trata de bens não materiais, assim se diferenciando os serviços como intangíveis e os produtos como consumíveis ou transferíveis entre pessoas.

Precursor da análise sistémica do emergente Setor dos serviços, Allan Fischer (1939) criticava aqueles que, como Bauer e Yamey, não viam “o fluxo de ativos do Primário e do Secundário para os Serviços como inevitável reflexo do progresso económico”³. Também Clark, citado por Rothbarth (1941, p. 122), enuncia a nova divisão entre setores produtivos e caracteriza o Terciário como o conjunto das atividades de “comércio industrial, transportes e serviços”⁴.

A transformação recente da prestação de serviços para um ambiente digital vem confirmar as previsões de Shadbolt & Berners (2008) que projetaram a concentração dos serviços na sua quase totalidade em operações informáticas, no apoio direto e *marketing*, contabilidade, recursos humanos, transações financeiras, programação de software diverso e desenvolvimento tecnológico. Os serviços estão crescentemente concentrados em organizações que antes operavam em instalações dispersas, mas que operam agora em modelos empresariais agregados em espaços comuns que assegurem melhor qualidade e eficiência ao cliente. De outra forma, seriam dispensáveis para as multinacionais, que não lhes facultariam

³ Tradução do autor.

⁴ Idem

o estatuto de unidades orgânicas deslocadas e de exploração autónomas. Se as projeções iniciais apontavam para o objetivo de evitar a concorrência interna e a separação da clientela estrategicamente regulada na Sede da multinacional a que pertence (Schipper, 2003), o crescimento e a capacidade de intervenção dos CSP no mercado global têm-lhes permitido atingir os ramos principais da exploração. Acrescente-se o reconhecimento global de que os ambientes digitais vieram para ficar, quer no modo de trabalho, quer na indução de criação de riqueza, como bem assinalou, em 2012, Ann Mettler no *Blog Euroactiv*.

No centro desta revolução digital estão, naturalmente, as empresas, especialmente as pequenas e médias empresas (PME), que, na Europa, representam mais de 99% de todas as empresas. Num ambiente económico em que as grandes multinacionais têm maior probabilidade de criar empregos nas economias emergentes, e onde os governos pararam essencialmente de contratar, estas PME são a pedra angular da criação de emprego⁵ (Mettler, 2012).

CENTROS DE SERVIÇOS PARTILHADOS, A SUA ORIGEM E CONCEITO ORGANIZACIONAL

Encontramos estas empresas subsidiárias ou filiais de multinacionais em estados adiantados de implantação, marcadas nas duas primeiras décadas do século XXI pela exploração autónoma. Há muito que foram já ultrapassadas as iniciativas experimentais de penetração de mercados. Estas empresas têm como traço comum o estudo e o conhecimento profundo das capacidades que as impelem para assumir o risco e a responsabilidade de estender o seu estabelecimento no exterior beneficiando da estratégia de globalização dos mercados e da ausência de fronteiras económicas. Uma vez estando os CSP sincronizados com a Sede e sendo visível a delimitação de negócios projetados para cada uma das entidades, torna-se definida a amplitude das equipas quanto aos custos relativos. É assim mais clara a comparação entre esta escolha em regime de *nearshore* (com os gastos que seriam necessários se a operacionalidade do projeto não estivesse em

⁵ Tradução do autor, baseado na versão francesa

economia periférica), tendo-se vindo a confirmar que os CSP têm alta rentabilidade relativa.

A sua origem deriva do refinamento evolutivo da internacionalização para a multinacionalização e deste estágio para a otimização da especialização de serviços que acompanham o conceito de economia de escala global. É um fenómeno empresarial não controlado pelo Estado e agora já não conotado por ser uma atividade menor ou periférica.

A rotulação do conceito “Serviços Partilhados”, identifica as unidades organizacionais com autonomia parcial (Quinn, B., *et al*, 2000). Nos anos 80 do século passado, as multinacionais americanas que difundiram tarefas de igual nível hierárquico por serviços transnacionais, arriscaram constituir-se como entidades autónomas, geridas localmente e capazes de apresentar mais qualidade e com menor custo do que as congéneres nacionais. Greg Hackett identificou os locais de preferência para instalação dos CSP na Europa (Bangemann, 2005, p.37). e aplicou este modelo de reestruturação orgânica, em consonância com o *nearshore*, no Grupo empresarial que fundou, com o seu nome.

Vêm-se multiplicando os casos de sucesso deste tipo de empresas e, como referenciam a Capgemini e a Deloitte, há serviços que apresentam reduções de custos na ordem dos 40%.

Figura 2.1 - Custos e autonomia



Fonte: [Kaizen Institute](https://kaizen.com/pt/insights-pt/evolucao-servicos-partilhados/)⁶

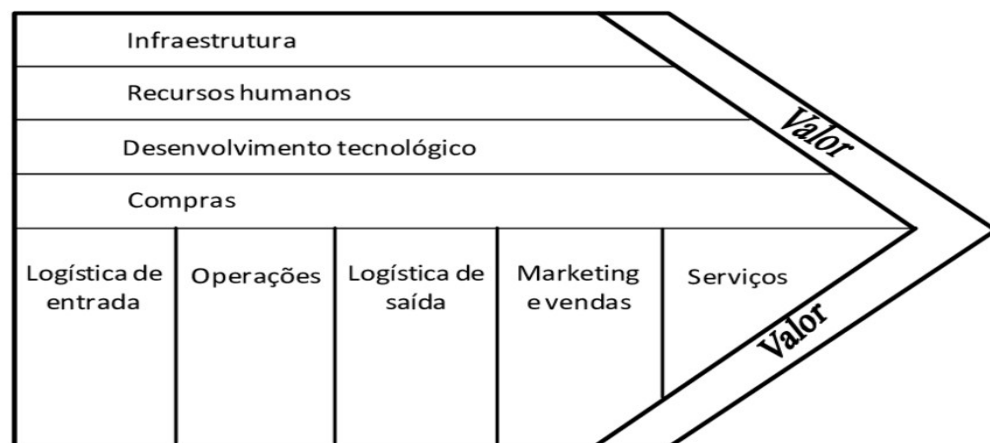
⁶ <https://kaizen.com/pt/insights-pt/evolucao-servicos-partilhados/>.

O conceito de CSP estende-se nos anos 90 do século XX à Europa e ao resto do mundo, o que só foi possível pela melhoria da qualidade das telecomunicações e dada a existência de redes seguras de transmissão de dados. Definem-se como serviços transnacionais, que começaram por constituir equipas de *insourcing*, isto é, com a componente de fornecedor de serviços internos, mas que rapidamente evoluíram para a realização de negócios em modo semiautónomo. São referenciados como um modelo altamente relevante para economias periféricas (Bergeron, 2003). Fazem a projeção de novas valências para as empresas, capazes de gerar novas receitas. As discussões decisórias para a implantação de CSP no estrangeiro centram-se sempre (além da concretização da redução dos custos) na fratura do dogma de que o negócio principal de uma multinacional apenas pode ser gerido, sem riscos e com a qualidade exigida, na Sede da empresa-mãe.

CRITÉRIOS DE CARACTERIZAÇÃO

As características dos CSP assentam ainda nos critérios enunciados por Schulzman *et al.* (2009), com a evolução inerente das suas áreas funcionais atribuídas - inicialmente espartilhados pelas cadeias de valor, tal como as diferenciou Porter (1985) no negócio primário e por atividades de suporte. Aos CSP eram-lhes atribuídas estas últimas.

Figura 2.2 - Cadeias de valor

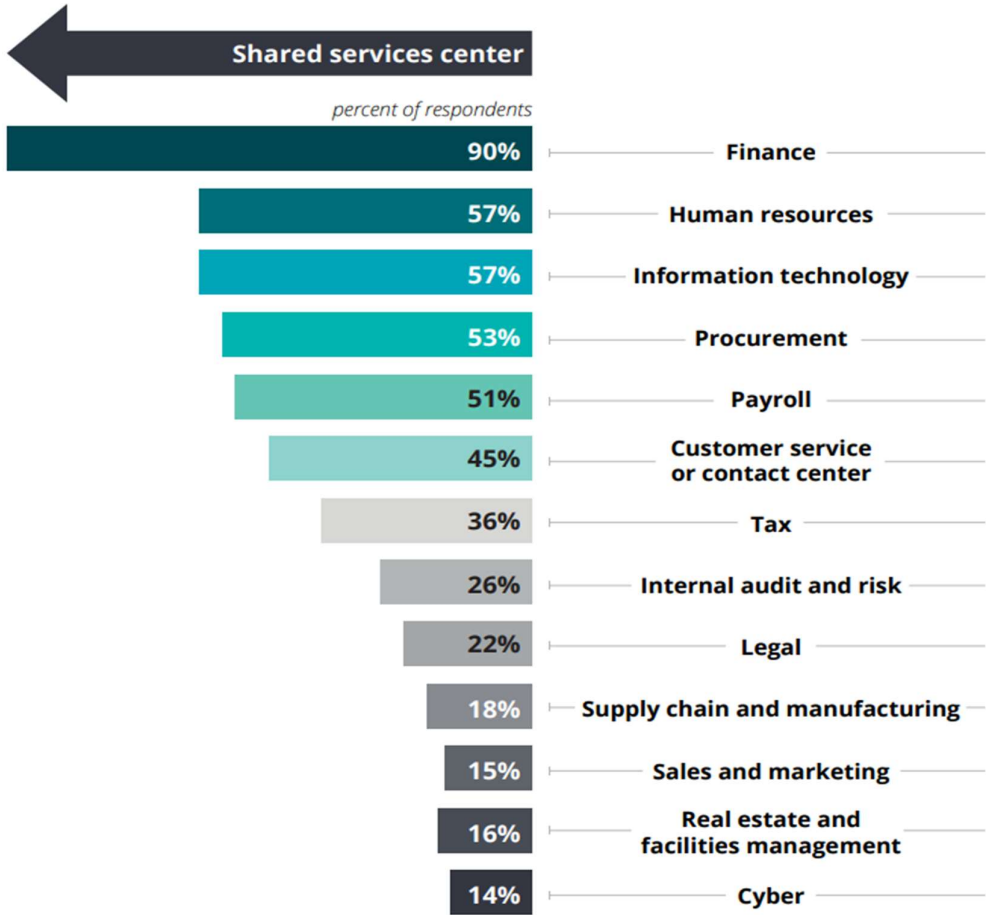


Fonte: Porter (1985)

Estariam então os CSP remetidos à exploração de valores marginais de negócio e assumindo somente serviços de apoio à atividade principal da empresa, anuindo-se a sua deslocação da Unidade Principal de Produção.

Dada a importância crescente que as multinacionais conferem aos CSP, têm vindo a enveredar por uma abordagem da evolução, da capacidade e das atribuições estratégicas dos CSP. A sua concretização, consecutiva e anualmente reconhecida nos estudos que a Deloitte exaustivamente lhes dedica, confirma no Relatório de 2021 uma incursão generalizada nas áreas funcionais primárias de negócio das multinacionais.

Figura 2.3: Áreas funcionais dos CSP



Fonte: Deloitte (2021)

A gestão de Serviços Partilhados caracteriza-se pela descentralização de serviços na estratégia subjacente ao negócio principal (*core business*) numa unidade organizacional fisicamente deslocalizada. Apresenta as seguintes configurações de referência entre o CSP e a Sede da multinacional:

- **forma jurídica** – apesar de existirem empresas como entidades jurídicas independentes, a ligação extensiva dependente da multinacional reduz a burocracia e os entraves administrativos, divergentes em cada país (Wenderoth, 2013). A condicionante na decisão do modelo jurídico dos CSP reside na assunção do investimento de instalação (Schulman *et al.*, 1999). Em Portugal, poucos são os CSP independentes, embora operem em regime autónomo, o que permite à Sede a transferência de capacidade onerosa e aos CSP a facilidade da maior captação de clientes locais e internacionais.
- **modelos de coordenação** interno e externo – a exploração de *nearshore* implica, a nível interno, o ajustamento coordenado das áreas de negócio para dissipar alguma forma de concorrência. Interna e externamente, estabelecem-se ligações de procura e de contratação diferenciada dos CSP e da sua empresa-mãe. Reconhecendo que determinado projeto tem qualidade e agilidade de ajustes quando contratado aos CSP, a preferência vai para esta opção, em detrimento da aceitação de propostas mais onerosas oferecidas pela casa-mãe.
- **conceção de *pricing*** – a grande diferença, no plano contabilístico, entre as filiais e os CSP das multinacionais reside na afetação dos custos. As filiais são suportadas financeiramente, enquanto os CSP assumem os próprios custos de exploração.
- **Relação contratual** – deriva da decisão para um modelo de dependência vertical ou então de vivência de mercado, com vantagens (assinaladas pela tutela de custos, com relação de topo-base) e desvantagens na libertação aos CSP dos riscos da sua exploração. Estabelece-se a imposição da contratação de serviços internos apenas aos CSP, com o ónus destes de corrigirem as suas propostas se houver uma oferta exterior mais vantajosa.

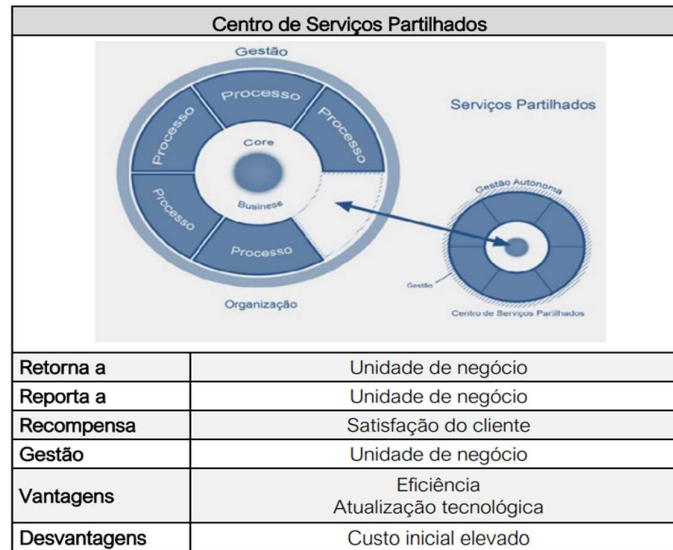
- **Definição de centro de responsabilidade** – com as tipologias:
 - **centros de custos**, objetivamente vocacionados para o fornecimento de serviços a menor preço.
 - **centros de Serviços**, no apoio interno de captação de atividades de suporte ao negócio principal, adquirindo proficiências para poder fornecê-los a clientes externos.
 - **centros promotores de investimento direto externo**, para expansão e penetração internacional.
 - **centros de alto valor acrescentado**, que operam pelos mais baixos custos de exploração e celebração de contratos diretos com clientes externos

A estratégia de atribuição de custos aos CSP, variando desde o custeamento pleno assumido pela unidade-mãe até à total autonomia e responsabilização financeira por estes, varia consoante os serviços prestados e a avaliação constantemente atualizada da prestação das equipas que os compõem. Os serviços internos são faturados ao preço de mercado (valor que seria cobrado por uma entidade externa) ou deduzidos da comparticipação do suporte da exploração.

Os CSP são ainda condicionados ou favorecidos pela sua implantação geográfica e a capacidade de penetração internacional, cuja projeção ainda não é identificada, na totalidade, à altura da instalação. A decisão da sua localização tem variáveis que vão desde a segurança, a capacidade local de recrutamento, a facilitação de acessos, o custo das infraestruturas, o menor custo do trabalho e a possibilidade de uma maior visibilidade nos mercados internacionais.

Aclarando os conceitos, os serviços partilhados promovem a concentração de recursos que previamente estavam dispersos pela organização, com o intuito de servir múltiplos clientes internos a um menor custo e com níveis de serviço superiores, tendo como objetivo último aumentar o valor corporativo da organização e satisfazer os clientes externos (Schumann *et al.*, 1999, p. 9).

Figura 2.4 – Estrutura de Serviços Partilhados



Fonte: (Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999)

A tipificação dos CSP tem em conta os critérios da localização geográfica, a transparência financeira e a distância dos níveis de decisão:

- *Onshore*: empresas que se instalam no próprio país de origem ou noutro país para operar economicamente apenas dentro das suas fronteiras. Têm como grandes vantagens os horários sincronizados, o cabal conhecimento da legislação laboral, fiscal, etc. Operam em ambientes de homogeneidade cultural, estando raramente focados em políticas de diversidade e de interculturalidade. As principais desvantagens advêm do alto custo da contratação do trabalho local, tendo em conta que a larga maioria ocorre em países industrializados.
- *Nearshore*⁷, conceito aplicável à extensão de serviços de empresas próprias ou com recurso a empresas externas (*outsourcing*) em países com uma proximidade geográfica relativa. Aplicável na quase totalidade aos CSP implantados em Portugal, pela rapidez de acesso, a segurança da legislação europeia comum, a faturação na mesma moeda, e ainda sustentada na constante modernização, fiabilidade e segurança da rede de telecomunicações digitais.

⁷ Nearshoring: porquê Portugal? (itinsight.pt)

- *Outshore*, conceção frequentemente confundida com *outsourcing*. Difere desta última noção de negócio (em que as empresas atribuem serviços de baixo valor acrescentado ou que não se coadunam com a atividade principal a outras de menor dimensão) ao encetar a contratação de serviços a outra empresa externa com forte implantação no país. Comporta a deslocação de multinacionais transcontinentais que procuram países periféricos na Europa para aí instalar CSP.

As *Virtual Private Network* (VPN) permitem o trabalho on-line em segurança, contribuindo em tempo real para as decisões da gestão, a participação coletiva de equipas remotas e repartidas por todo o mundo, comunicando maioritariamente em inglês ou na língua oficial adotada pela empresa, normalmente do país de origem.

Apesar da diferença salarial entre níveis hierárquicos idênticos na mesma empresa, que é um dos motivos da implantação de CSP em países periféricos, a integração de equipas permite oportunidades de carreira e de promoção impossíveis em empresas estritamente nacionais e com bloqueio aos quadros das sedes, nos países de origem. A reformulação do serviço para plataformas *nearshore* permite a substituição de um colaborador na Sede pelo custo de contratação de dois a três colegas para integrar um CSP.

O índice referido no inquérito da Deloitte (2019) identifica a automação, e a aplicação da Inteligência Artificial, como a maior aposta nos processos de resposta direta e imediata ao cliente. Será essa a tendência para a tentativa de forte redução de postos de trabalho. A nível mundial, 63% das 500 maiores empresas já o tinham feito e a conseqüente redução de custos atingiu mais de 40%. A onda do impacto da RPA⁸ (Processo de Operação Robotizado) ainda demorará a chegar às empresas pequenas pela necessidade da sua integração pelas operadoras de telecomunicações, mas decerto será por estas adotada logo que possível. A intensificação da integração da RPA, abstraindo-nos das questões éticas ao nível da frieza do tratamento da força laboral, catalisa os colaboradores para aprendizagens noutras áreas e a contratação de mais programadores. Como

⁸ Robotics Process Automation (Processo de automação robotizada).

fenómeno recente, nove em cada dez estudos científicos publicados associam a RPA à Inteligência Artificial (Wewerka, Reichert, 2020).

Embora a investigação sobre as plataformas digitais de trabalho não constitua um objetivo primordial deste estudo, consideramos relevante fazer mais análises do Setor, porque alguns CSP operam em Portugal ao serviço de multinacionais de distribuição e transportes, como a *Glovo* ou a *Uber*, que fazem uso dessas plataformas.

Marcado por uma discussão envenenada à partida por fações populistas que não querem ver reconhecida a atividade profissional dos imigrantes, a verdade é que o Parlamento Europeu aprovou por maioria, em dezembro de 2022, uma resolução visando encetar negociações com a Comissão Europeia e o Conselho para a elaboração de uma proposta de Diretiva no domínio das plataformas digitais⁹. A incidência principal do texto reside na presunção de ligação laboral com direitos sociais para 28 milhões de trabalhadores destas plataformas no espaço comum europeu. Também a Organização Internacional do Trabalho (OIT), ciente da expressão mundial deste novo conceito de relação laboral (com uma faturação em 2020 de 52 mil milhões de dólares), emitiu em 2021 a publicação *O papel das plataformas digitais na transformação do mundo do trabalho* (OIT, 2021).

⁹ Comissão Europeia - Proposta relativa à melhoria das condições de trabalho nas plataformas digitais: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52021PC0762&from=EN>

CSP e CNG - Diferenciação conceptual necessária

Os CSP podem ser perfeitamente identificados, na sua orgânica, como extensões de unidades de negócio implantadas em economias secundárias ou periféricas e como extensões de multinacionais. Já os CNG obrigam a uma clarificação adicional dada a utilização homográfica da sigla na referência a entidades de negócio diferentes dos CSP. O âmbito e o objeto de análise dos CNG compreendem as empresas sediadas em Portugal que prestam serviços aos CSP. Promovendo a instalação destes últimos, a maioria das suas unidades procura instalações junto das empresas de imobiliário, fornece assessoria jurídica para a celebração contratual dos espaços necessários e oferece a gestão financeira, assim como o recrutamento e a gestão de recursos humanos. O que se observa na generalidade é que os CNG privados concentram a sua área de negócio no âmbito das instalações. Os CNG de iniciativa governamental e locais, cujas intervenções e iniciativas relataremos adiante, têm vindo a potenciar a captação do investimento, a recuperar infraestruturas degradadas e a transferir para as regiões algum retorno desse investimento, a avaliar nos parâmetros demográficos e na melhoria económica e de qualidade de vida.

Múltiplas publicações se referem a CNG quando de CSP se trata. A diferenciação reside na conceção dos CSP como unidades de exploração de negócios precisos e extensões de um processo globalizante. Por outro lado, os CNG inserem-se no estado inicial ou a montante da instalação dos CSP, como expressão do localismo globalizado a que Boaventura Sousa Santos se refere tendo em mente as iniciativas locais adotadas globalmente (Santos, 2001). Constituem iniciativas de privados que aproveitam as oportunidades da globalização para suprir a quebra da barreira da distância, do desconhecimento de como lidar com a burocracia e das diligências administrativas e processuais. Tratam da localização, aquisição ou arrendamento de infraestruturas, propõem soluções em parceria, partilhadas ou de espaço próprio. O seu êxito tem vindo a alertar as multinacionais para, em ações globalmente localizadas, procederem à sua aquisição, dada a sua alta rendibilidade e o baixo custo de instalação.

A junção de diversos CSP num espaço geográfico limitado faz evoluir a noção das cidades globais, não necessariamente constituídas num espaço urbano, mas importante para as estratégias da expansão global e do favorecimento do investimento estrangeiro, como ambiente facilitador de agrupamentos de empresas em Centros de Negócios Globais. As alternativas regionais emergentes têm-se apoiado segundo o princípio da “Rede de Cidades Criativas” sob a égide da Unesco, que, em Portugal, constituem um exemplo extremamente positivo¹⁰. Outra versão de agrupamento de negócios tem sido escolhida por grandes multinacionais, juntando na mesma infraestrutura vários ramos de operação.

Globalização - Enquadramento teórico

Talvez seja forçado remeter aos portugueses a consumação da tendência e política organizada para a ligação da Europa ao resto do mundo (Page, 2008), já que a procura de novos mercados que atravessa continentes teve precursores nos povos árabes e chinês. No entanto, dada a abrangência global do antigo Império Português, baseado em amplas trocas comerciais, pode-se-lhe atribuir a primeira conceção de globalização e a noção de aldeia global.

Refere a OIT que a globalização se define pela “liberalização do comércio internacional, a expansão do IDE e a emergência de movimentos financeiros transfronteiriços maciços” (OIT, 2005, 35).

A internacionalização e a divisão do trabalho, assim como a amplitude global do comércio, estão há muito tipificadas e os impérios europeus não foram mais que aldeias globais que, cronológica e sucessivamente, ao longo da história, mudaram de mãos, baseando-se (tal como no presente) na exploração do trabalho. O lucro continua associado e tem origem na apropriação da mais-valia que a incorporação do esforço humano (físico e/ou mental) acrescenta ao valor da mercadoria. O novo estágio do capitalismo (global) assenta no desenvolvimento científico e os níveis de produtividade sustentados na modernização tecnológica são potenciados pelo contínuo avanço da digitalização e da automação. A concorrência foi subalternizada pela monopolização do conhecimento, que, aliada aos grandes investimentos,

¹⁰ Redes UNESCO: <https://unescoportugal.mne.gov.pt/pt/redes-unesco/cidades-criativas>

produz equipamentos, consumíveis e ferramentas virtuais com vantagens económicas estratégicas.

Marx e Engels tinham já identificado a extrapolação da produção e do consumo para níveis globais, em função da expansão alicerçada sobretudo na produção industrial, mas ainda dependente da iniciativa estatal.

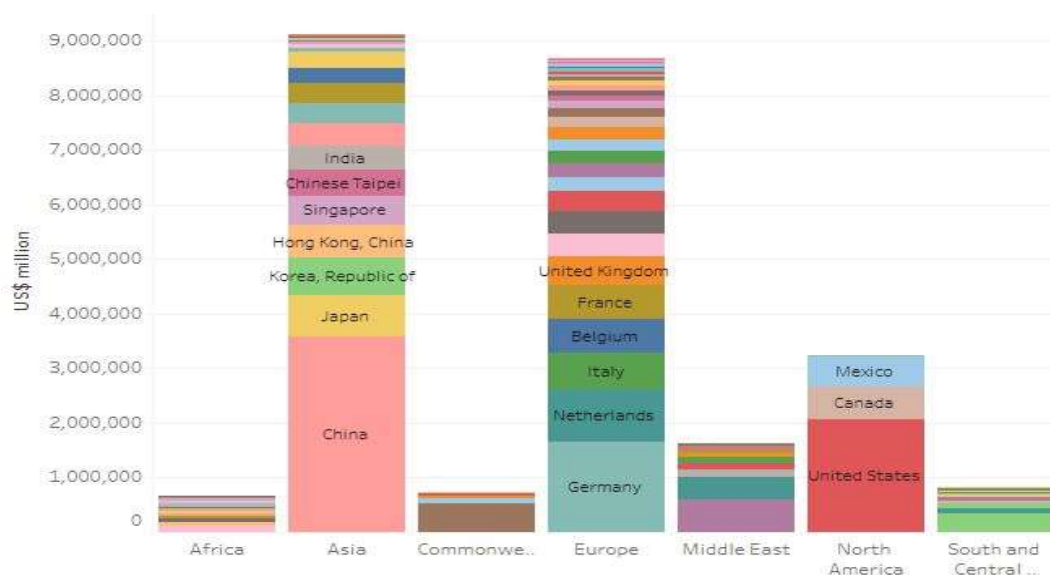
Em lugar das antigas necessidades, satisfeitas pela produção nacional, encontramos novas necessidades que requerem para sua satisfação os produtos das regiões mais longínquas e dos climas mais diversos. Em lugar do antigo isolamento local e da autossuficiência das nações, desenvolvem-se, em todas as direcções, um intercâmbio e uma interdependência universais. E isso tanto na produção material quanto na produção intelectual (Marx & Engels, 1848, p.29).

Atualizando conceitos, Boaventura de Sousa Santos define o atual modo de produção da globalização como:

(...) o conjunto de trocas desiguais pelo qual um determinado artefacto, condição, entidade ou identidade local estende a sua influência para além das fronteiras nacionais e, ao fazê-lo, desenvolve a capacidade de designar como local outro artefacto, condição, entidade ou identidade rival.” (Santos, 2001, 69)

Uma característica do atual processo de globalização, que difere dos antigos impérios europeus, reside no deslocamento geográfico da disputa do mercado mundial, dirigido agora pelas multinacionais do continente americano e da Ásia. É aí, entre a Europa, a América e o oriente industrializado que, na altura em que se escreve o presente trabalho, se concentram 75% das trocas comerciais mundiais, quando, em 1970, tais relações se cifravam nos 60%.

Quadro 2.1 - Exportações mundiais em 2022



Fonte: World Trade Organisation¹¹

Acresce ainda a obliteração da qualidade da regulação comercial pelas e entre as nações, com a exigência de que seja relegado ao Estado o ónus da sustentação, em tempos de crise, das entidades de financiamento do mercado global. A condição de segurança pelo Estado-providência anula-se ou diminui para os cidadãos com a transferência, ao menos parcial, para a iniciativa privada da exploração dos serviços de saúde e de educação. Advoga Petrella (1996) que o mercado global pode não destruir as economias nacionais, mas reduz-lhes a capacidade de negociação e de competitividade, além de induzir dependências que podem ser fatais em situação de crise. As alianças entre Estados são substituídas por acordos táticos entre empresas que impõem a “necessidade de entender processos que perderam significado perante os conceitos mais tradicionais” (Petrella, 1996, p. 64).

Face ao reconhecimento das transformações globais e ao poder das multinacionais, o *Grupo de Lisboa* considera a dificuldade de se identificar “uma territorialidade (...) específica destas organizações, apesar de possuírem uma sede” (Petrella, 1996, p. 64).

¹¹ WTO Stats dashboard: https://stats.wto.org/dashboard/merchandise_en.html

Neste contexto, o *Grupo de Lisboa* sugere¹² a tipificação da globalização como:

o conjunto de processos que torna possível a conceção, desenvolvimento, produção, distribuição e consumo de processos, produtos e serviços à escala mundial, utilizando instrumentos organizados e tornados acessíveis numa base também mundial (como patentes, bases de dados, novas tecnologias e infraestruturas de informação, comunicação e transporte); que funciona para satisfazer os diversificados e crescentes mercados globais.

(Grupo de Lisboa, 1994, p. 55).

Inevitabilidade é o termo que se tem entranhado globalmente, ilustrando a consensual passividade e aceitação do “determinismo tecnológico” (Reis, 2001, p.115) pela grande maioria dos trabalhadores, da opinião pública e da intelectualidade. Mesmo esse conceito e as estruturas das instituições evoluíram para se consumir nas vertentes da dinâmica de projeção de um mercado global. As teses de contestatários como Boaventura de Sousa Santos, que apelam à mudança de mentalidades neocolonialistas e valorizam o potencial poder dos povos [do hemisfério] Sul, esbarram no enfraquecimento, até à insipiência, dos movimentos reivindicativos radicais. Com efeito, ainda segundo estes autores, a insipiência, numérica e organizativa, dos movimentos internacionalistas, é o principal espelho do triunfo da globalização. Os novos movimentos sociais não têm conseguido tomar o seu lugar, muito menos se insurgem o suficiente na luta contra a exploração internacional do trabalho. Ainda assim, tentam. A sua frontalidade quanto aos contornos da globalização traduz-se na denúncia da forma como se vendem serviços e da apropriação da riqueza gerada em cada posto e por cada colaborador, consumando uma relação de exploração capitalista, por sonegação da mais-valia.

Os movimentos contra-hegemónicos com carácter organizado tiveram um pico demonstrativo de visibilidade e força nos protestos de Seattle contra a Cimeira da Organização Mundial do Comércio, em 1999. Tal foi a vastidão do movimento, que almejou o bloqueio da cidade e a instauração do recolher obrigatório.

¹² O Grupo de Lisboa (1994) foi constituído por 19 personalidades de todo mundo, sob a égide de Ricardo Petrella da Universidade Católica de Lovaina, Bélgica.

Seguiram-se, no ano seguinte, as manifestações de Praga, aquando da reunião do FMI, e em Génova, no encontro dos G8¹³. Na prática, estes movimentos de grandes protestos não chegaram a ser fundadores de alguma estrutura internacional organizada. Os protestos antiglobalização, mais uma vez, têm-se revelado impermeáveis à ascensão ao nível de uma hipotética revolução social. Dirão os marxistas que reside aqui o ónus do seu desmembramento e da desmobilização.

Não resistiram estes grupos, que, por falta de sustentação organizacional, não se transformaram em verdadeiros movimentos sociais. Lideraram os protestos grupos como os *Black Block*, que mais não fizeram do que destruir símbolos do capitalismo na vandalização de lojas, e os *Pink Silver*, como uma “natureza colorida, vibrante e barulhenta”, que se uniram aos movimentos pacifistas e anarquistas numa “tática de frivolidade”¹⁴ na ocupação das ruas (Farrer, 2002). No fim, esfumaram-se na marginalidade e no vandalismo gratuito sem consistência de protesto social. Constatou-se, dez anos depois dos movimentos de Seattle, que, tal como afirmam Bringel *et al.* (2009, p. 218), “difícilmente, encontramos militantes que se autodefinam como ativistas do movimento antiglobalização propriamente dito (ou de qualquer de suas variações terminológicas), e a sua incidência é certamente muito mais limitada”.

Referenciado por Boaventura de Sousa Santos e com algum relevo no Fórum Social Mundial de Porto Alegre, em 2001, sob o mote “outro mundo é possível”, várias organizações não governamentais prestaram testemunhos de casos extremos da intervenção das multinacionais no exaurir dos recursos naturais e no abuso do respeito pelos direitos humanos e ambientais. A caracterização do novo processo de trabalho tecnológico digital não foi ainda avaliada suficientemente por estar em crescimento e não se esgotar, por enquanto, na plenitude de recursos humanos e técnicos. Espera-se que a proposta de ações concertadas dos novos movimentos sociais leve à conclusão de que “só haverá emancipação social na medida em que houver resistência a todas as formas de poder. A hegemonia é feita de todas elas” (Santos, 2003, p.26).

¹³ G8 – Grupo dos 8 países mais desenvolvidos do mundo (EUA, Japão, Alemanha, Reino Unido, França, Itália, Canadá e Rússia).

¹⁴ Tradução pelo autor de “*tactical frivolity*.”

A proposta de transposição para novas epistemologias de “construções que não podem limitar rígidas fronteiras entre a política nacional e a política internacional” (Tarrow, 2005, p. 258) colide na real dificuldade de agregação de movimentos sociais que atinjam uma dimensão global.

A interpretação da globalização, sobejamente analisada e escarpelizada nas suas diversas vertentes, ajusta-se às considerações que Reis (2001, p.118) enumera nos seguintes pilares:

- 1) predomínio dos jogos financeiros e bolsistas e do poder das alianças entre empresas;
- 2) racionalidade inclusiva total e «apátrida»;
- 3) absoluta mobilidade dos fatores de produção dominadores;
- 4) o conhecimento e a informação enquanto apropriações unilaterais dos dominadores;
- 5) as realidades contextuais vistas como simples produtos derivados e funcionais perante as lógicas inclusivas.

Como enuncia Vilas, a globalização é “uma nova versão do comboio da história que devemos tomar, pois ao contrário permaneceremos abaixo para sempre, vendo como nos escapa o progresso” (Vilas, 1998, 24).

Em linha com o descrito neste enunciado, o Parlamento Europeu identifica a globalização como uma oportunidade para o aumento das exportações e do emprego, além de criar oportunidades para as Pequenas e Médias Empresas e comportar vantagens para os consumidores, dada a baixa de preços em consequência dos acordos comerciais com terceiros¹⁵.

Como se percebe, não existe consenso sobre o significado e as consequências da globalização. Por exemplo, Pilar del Río, citada por Saramago, na antestreia do filme baseado no *Ensaio sobre a Cegueira* do próprio Saramago, dizia que “o livro antecipou os efeitos da crise que estamos a sofrer. As pessoas, desesperadas, correndo por Wall Street, de banco em banco antes que o dinheiro

¹⁵ Os benefícios da globalização na Europa:

<https://www.europarl.europa.eu/news/pt/headlines/priorities/globalizacao/20190603STO53520/os-beneficios-da-globalizacao-economica-na-europa>

se acabe, não são outras que as que se movem, cegas, sem rumo”¹⁶. Espelha assim essa obra o cenário repetitivo a que se assiste nas crises do sistema, agora ampliadas a uma escala global.

Paradoxalmente, voltamos a Vilas (1998, pp. 5-26) para sublinhar o alerta e partilhar o seu postulado na contestação das “seis ideias falsas sobre a globalização”, enfatizando as que importam para este estudo:

- a) Não é um processo homogêneo, antes promovendo cenários de desenvolvimento desigual.
- b) Atua diferenciadamente nos seus intervenientes. É o capital que se globaliza, pela facilidade das transferências e operações financeiras, mais do que o trabalho, promovendo a divisão internacional deste.
- c) Não esbata as diferenças entre economias desenvolvidas e em vias de desenvolvimento.
- d) Não promove o acesso dos menos favorecidos a níveis superiores de bem-estar e qualidade de vida.
- e) Se é verdade que provoca o enfraquecimento do Estado, no entanto, exige-lhe, como enunciado pelo Banco Mundial nos anos 90, que leve a cabo "reformas económicas favoráveis para o mercado" (*market-friendly economic reforms*)¹⁷.
- f) Não promove a democracia, antes se instala em contextos e regimes institucionais diversos, induzindo sobretudo políticas e preferências eleitorais neoliberais.

Como adiante evidenciaremos, os Centros de Serviços Partilhados e os Centros de Negócio Globais (por isso mesmo, globais) operam em contextos tecnológicos avançados e contratam para as equipas colaboradores altamente qualificados. Geram negócios colaterais, para suporte logístico, de construção e manutenção de infraestruturas, formação, recrutamento e outras recenseadas ao longo desta investigação.

¹⁶ Outros Cadernos de José Saramago (Fernando Meirelles & C^a):

<https://caderno.josesaramago.org/8671.html>

¹⁷ https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/10986/5974/3/9780195208689_overview.pdf

Promovem operações financeiras de retorno a países mais ricos e são permeáveis a decisões que produzem mudanças inter-regionais e intercontinentais da sua implantação, facilitadas pela portabilidade dos meios de produção. É, como O'Brien (1992, p.6) propaga, não o fim da política, porque as dissensões sociais permanecem e ampliam-se globalmente, mas o "fim da geografia (...) em que a localização geográfica não mais importa, em matéria de finanças".

Na análise do Setor dos CSP em Portugal, porque de uma economia periférica se trata e porque tem contornos altamente dependentes do investimento externo, deixar escapar oportunidades de desenvolvimento económico e as potencialidades que a globalização permite, seria, no mínimo, atentatório dos deveres de boa governação do Estado e das autoridades políticas menores. Prova disso, aqueles que politicamente sempre se opuseram à integração de Portugal no espaço único europeu e são ideologicamente contra o capitalismo no seu estágio mais evoluído, não podem nem se têm negado, tal como outros identificados com o espírito europeu, a facilitar a instalação de CSP nos municípios que gerem. Na verdade, acreditam nas transformações contínuas e nas projeções colaterais positivas dos referidos CSP que, tal como projetadas por Reis (2001, p.131), sugerem que "Portugal será certamente um lugar de ganhos e de enriquecimento de competências: de dinamismos novos e de valorizações inesperadas de velhas capacidades".

A aferição das componentes de penetração da globalização a nível regional feita pelo índice KOF (Gygli *et al.* 2019) aponta para se ter em conta nas decisões públicas as transformações políticas e sociais, além da dimensão económica. No plano económico, deverão ser avaliadas pelos decisores as métricas do IDE, o comércio de Serviços e o volume de salários a estrangeiros, as transformações sociais, o peso das migrações, a penetração da Internet no plano regional, a atenção aos assuntos internacionais e as maiores oportunidades de realização profissional. Já no campo político assume importância cada vez mais relevante a conjugação de iniciativas e protocolos entre regiões (designadamente realizadas entre dirigentes com ideologias diversas). Apesar de as regiões e autarquias locais em geral estarem sujeitas às grandes opções nacionais, a sua capacidade de

pressão e de adoção de políticas de discriminação positiva cresce com o aumento das projeções locais do IDE e dos CSP.

O perigo de sobrevalorizar o Índice de Globalização das Regiões Portuguesas (IGRP) reside na afetação dos resultados por componentes, como o turismo, que não têm necessariamente impacto significativo no desenvolvimento e na geração de sinergias sustentadas para o futuro.

CAPÍTULO 3 – IMPLEMENTAÇÃO DOS CENTROS DE SERVIÇOS PARTILHADOS EM PORTUGAL (CONDICIONANTES INTERNAS E EXTERNAS)

A UE NA GLOBALIZAÇÃO

A necessidade, reconhecida pela UE, de ter de se afirmar como uma potência económica mundial projetou-se na redação em 2013, pela Comissão Europeia, da Recomendação aos Estados-Membros sobre a aplicação do Plano de Ação Empreendedorismo 2020 – Relançar o Espírito na Europa. Reiteram-se no documento o trabalho e as recomendações lançadas pelo “Projeto de Lisboa” para afirmar a Europa "na economia baseada no conhecimento, mais dinâmica e competitiva do mundo, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos, e com maior coesão social" (Conselho Europeu de Lisboa, 2000). Nessa data, reconheceu-se como assinalável fraqueza a iliteracia digital da grande maioria da população europeia face ao resto do mundo.

Fundamental se veio a confirmar a definição de estratégias do Plano de Ação, assente em três eixos:

Eixo de Ação 1 – Desenvolver o ensino e a formação no domínio do empreendedorismo para apoiar o crescimento e a criação de empresas.

Eixo de Ação 2 – Criar um contexto propício à prosperidade e ao crescimento dos empresários.

Eixo de Ação 3 – Utilizar modelos de empreendedorismo e alcançar grupos específicos. (Conselho Europeu, 2012)

Se estes referenciais visavam sobretudo determinar o apoio às mulheres, idosos, migrantes e desempregados, surtiram efeito ao impulsionar as PME e, em maior escala, as Grandes Empresas. No entanto, o CE abordou nesse documento, pela primeira vez, a importância das Start-ups no desenvolvimento económico e social e, como requisito fundamental, a generalização da literacia digital.

Não acompanhamos o pensamento de Hansson & Hedin (2007) nas suas alegações de que a internacionalização das empresas apenas ocorre quando o mercado interno dos seus países de origem se encontra saturado.

As multinacionais e os CSP implantados em Portugal e em muitos outros países de economias periféricas, espalhados por todos os continentes, representam um novo paradigma da globalização. Têm ganhos de mercado nos países da sua Sede Social e nos países em que se instalam e operam financeiramente sem limite de fronteiras.

As “novas economias” (Drucker, 1993) estruturam-se sob os valores da informação e do conhecimento. Nas últimas décadas, tornaram-se absolutamente determinantes os contextos digital e de “e-economia” para a expansão da produtividade e da competitividade nos negócios globais. Recondiciona-se assim a produção da mais-valia, agora já não totalmente assente na produção manual e industrial. Não pode, no entanto, dispensá-la, porque a catalisação do consumo pelos Serviços promove a aquisição de bens e consumíveis materiais.

Assiste-se a uma conjugação de incidência na Europa dos mapas globais assentes na utilização de tecnologia avançada, na exploração de novos talentos, promovendo a tolerância e a criatividade (Florida, & Tinagli, 2004). A UE e as agências internacionais especializadas no campo da economia projetam uma matriz de ascensão de países apoiada nestes pilares.

A livre circulação de pessoas e bens anula a possibilidade de se estabelecerem políticas com suporte “na soberania clássica ou entregue aos órgãos tradicionais da soberania do Estado” (Moreira, 1993, 37). Conclui este autor que isso “significa que o valor da Nação permanece. O que não permanece é a funcionalidade do Estado-soberano, que não é sempre a resposta procurada para a defesa da identidade nacional.”

No entanto, se em Portugal e nos Estados-Membros da UE, se devem aplicar as Diretivas e os Regulamentos Europeus, corretamente e no prazo previsto, o princípio da subsidiariedade “exclui a intervenção da União quando uma questão pode ser tratada de forma eficaz pelos próprios Estados-Membros a nível central, regional ou local”¹⁸. É claramente deixada à intervenção de cada Estado as definições que considere prementes como projeções nacionais e locais do seu desenvolvimento, de acordo com a orientação específica face a cada conjuntura económica, nacional e local.

¹⁸ <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pt/sheet/7/o-principio-da-subsidiariedade>

Acompanhamos as ideias de projeções intervencionistas do “Estado desenvolvimentista”, em linha com Alice Amsden, que se foca no reconhecimento do Estado como instância fundamental para o sucesso da industrialização e modernização tecnológica e que se tem confirmado como papel exequente na economia dos gigantes asiáticos. De facto, é amiúde referido que o sucesso da China deriva da fórmula “um país, dois sistemas”, sob constante e intensa intervenção e regulação estatal. Se as empresas assumem grande quota-parte no processo de decisão para extensão em *nearshore*, o papel do Estado é fundamental nas reformas estruturais a empreender, como espaço de acolhimento e de identidade para o desenvolvimento económico. Mesmo os mais acérrimos neoliberais exigem a necessária intervenção do Estado, ao menos como regulador. Se o Estado-providência resistiu a nível mundial, tal se deve ao estabelecimento de políticas públicas destinadas a amparar os desvalidos gerados pelas sucessivas crises capitalistas, como a de 2008. A maior perversidade é a necessidade da contínua intervenção do Estado, quando o neoliberalismo ameaça com a bancarrota geral e a pobreza extrema à qual muitos governos não resistiram no passado. O colapso do sistema político e económico seria real e as revoltas sociais dos que não têm nada a perder grassariam, se os bancos não fossem recuperados com o dinheiro dos cidadãos (os bancos que, na gestão displicente que fizeram da crise, permitiram que os ativos fossem transferidos para as offshores e os fundos de pensões aplicados para salvar dívidas ruinosas irrecuperáveis, com valor abaixo do “lixo”).

A apelidada doença de Baumol (economista americano que foi professor em Princeton) foi diagnosticada no modelo económico dos países ocidentais em 1966, como sendo fruto do Estado-providência com uma produtividade diferenciada (dos setores público e privado). A doença tem a sua origem no aumento das despesas com a saúde, a cultura e a educação, potenciada pela diminuição dos custos de produção e de crescentes incrementos da produtividade. Se a doença é endémica, porque o aumento dos custos perdura nos Serviços Públicos, apesar das políticas restritivas e economicistas, a verdade é que a contratação dos serviços dos CSP para se substituírem ao Setor público revela-se extremamente lucrativa nos dois setores. A automação, a gestão e as ferramentas tecnológicas são as suas vacinas.

Além da afetação social, a globalização põe em causa a própria existência do ser humano. As desflorestações massivas de santuários naturais, como na Amazónia, têm consequências climáticas devastadoras que põem à prova a capacidade de os governos nacionais poderem intervir de forma protecionista para inverter a escalada destruidora do planeta, o que entronca na fragilidade da ordem e do direito internacional na defesa ambiental.

Este é o cenário internacional em que se dá o aumento dos CSP como resposta à situação económica e social dos países.

A CONCENTRAÇÃO DO SETOR DOS SERVIÇOS EM PORTUGAL

São diversos os fatores que têm vindo a moldar a tendência da crescente preponderância do Setor terciário em Portugal, na sua dimensão relativa e absoluta de número de empresas, empregabilidade e contribuição para o Valor Acrescentado Bruto (VAB). Com efeito, o Setor terciário assume-se como o pilar fundamental de atração e da captação do investimento nacional e estrangeiro, assim como uma das fontes do crescimento das exportações.

A INTEGRAÇÃO DE PORTUGAL NA CEE – IMPLICAÇÕES SETORIAIS

É importante perceber a adesão de Portugal às Comunidades Europeias em 1986 quanto às suas repercussões relativamente à reconfiguração do tecido produtivo nacional. Nesta matéria, afigura-se imperioso o estudo e a demonstração do conteúdo das Diretivas Europeias (DE) e dos Regulamentos Europeus (RE) para equacionar se a imposição de quotas de produção na agricultura, nas pescas e na indústria foi efetiva e se continuamente induziu a concentração de meios produtivos e da força de trabalho no terciário.

Os fortes índices de industrialização na Europa nos anos 50 e 60 do século XX e a transferência de populações para as regiões urbanas propiciaram um plano inclinado do êxodo rural, mas assegurando, no limiar de 1970, níveis superiores a 100% de aprovisionamento do Setor agroalimentar. Famosa é a “montanha de manteiga”, um enunciado que satiriza o excesso de produção leiteira e que levou à

imposição de quotas (em 1984) e à aplicação de multas aos Estados-membros. A supressão das quotas na revisão da Política Agrícola Comum (PAC) em 2003, num regime progressivo até 2015, provocou novamente um excesso de produção, com a não concretização da procura mundial de laticínios e o retorno de imposição das quotas.

A análise de quão restritivamente foi moldada a organização produtiva até 1986, a par do impactante grau da crescente produtividade gerada pela mecanização, massiva e progressivamente modernizada, justificarão os fluxos de ativos entre setores produtivos e o reajustamento do peso relativo de cada um. Tendo como referência o ano de 2020, verificava-se que 21% da população da UE predominantemente rural contribuía com 15% do seu VAB, enquanto 40% da sua população predominantemente urbana produzia 51% do VAB.

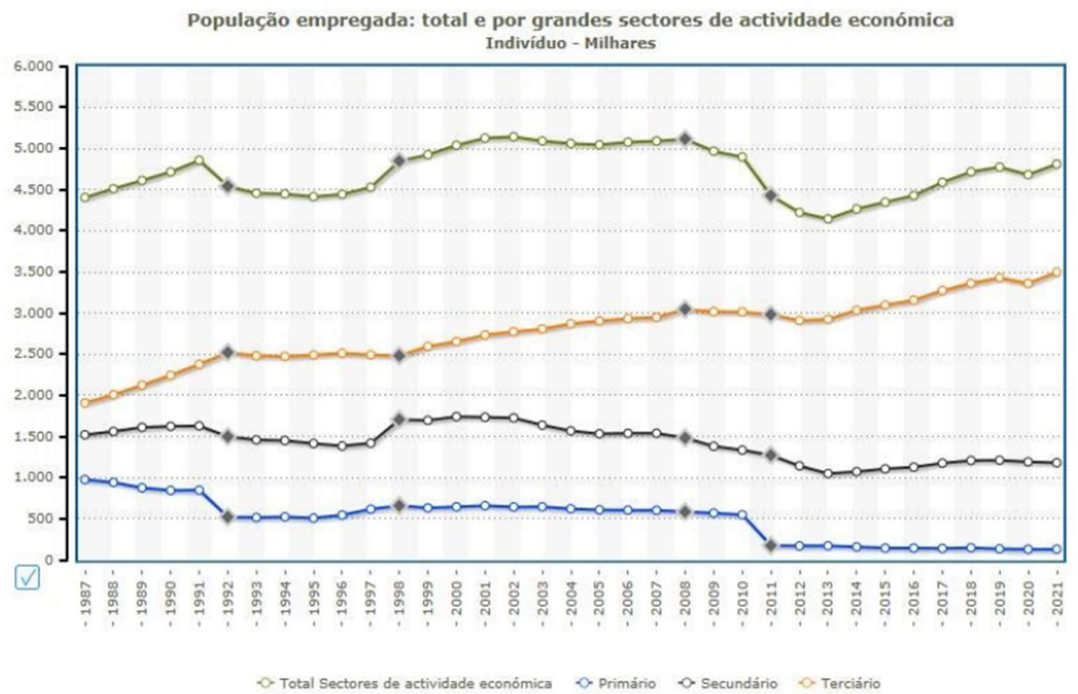
Nos objetivos fundamentais da PAC, consagrados no artigo 39º do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia (TFUE), estavam marcadamente presentes os propósitos do “aumento da produção agrícola”, de se “garantir um nível de vida equitativo à população agrícola”, de se “estabilizar os mercados e assegurar preços razoáveis aos produtores”. No entanto, a adoção de políticas neoliberais de abertura desregulada ao mercado global e a recusa do estabelecimento de protecionismo ao consumo da produção interna, não acautelada por um período de transição, veio a pôr em causa a própria PAC.

O esclarecimento da Comissária da Agricultura (à data) Mariann Boel, em 2008, à questão da então eurodeputada portuguesa Ilda de Figueiredo, revela o impacto do Acordo Blair House, de 1992, entre a UE e os EUA. Respondeu Boel que “a superfície máxima garantida (SMG) no que respeita a colza, girassol e soja foi limitada a 5128 milhões de hectares na UE-12 e aumentada para 5482 milhões de hectares na UE-15” (Parlamento Europeu, 2008).

Coincidente com a adesão de Portugal à CEE em 1986, o início da oitava Ronda do Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT) veio a impulsionar o aparecimento da Organização Mundial de Comércio (OMC), que deu conteúdo substancial aos acordos de livre comércio mundial como elemento facilitador da eliminação dos apoios públicos à regulação de mercados e à produção.

As adoções de trâmites progressivamente limitativos da PAC implicaram, numa primeira instância, a obliteração das ajudas estatais, mantidas nos primeiros cinco anos de adesão e sucessivamente reduzidas até à sua total anulação durante esse período de transição que terminou em 1991. As repercussões inerentes, que seguidamente se constataam, na quebra de quase metade da população no Setor primário, secundada por uma nova sangria em 2011, que remete para uma ocupação inferior a 150 mil empregados, vem a recondicionar o modo de produção agrícola e agroalimentar.

GRÁFICO 3.1 – População ativa por Setor de produção



Fontes de Dados: INE - Inquérito ao Emprego

Última atualização: 2022-02-14¹⁹

A incapacidade do abastecimento interno apenas por cultivo nacional e o abrandamento do primário, além do desequilíbrio da balança de transações de bens e serviços com o estrangeiro, confirma a projeção da deslocação da população ativa para os outros setores de atividade. Vem ainda recondicionar o volume da oferta formativa especializada e qualificada para as profissões do terciário,

¹⁹ <https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Gr%C3%A1fico/5828258>

fortemente representado pelos serviços. Embora o número de licenciados em Agronomia não tenha observado uma queda significativa, a oferta reduz-se anualmente a uma dezena, segundo pesquisa dos sites de emprego e em plataformas como o *LinkedIn*²⁰ ou a *net emprego*²¹.

Na Área de Agronomia, apenas o Curso do Instituto Politécnico de Castelo Branco consegue atingir o patamar de 68 Cursos superiores com maior garantia de empregabilidade²².

No Setor secundário, a população ativa fixa-se de forma estabilizada, na última década, em pouco mais de um milhão de trabalhadores. Analisando estes valores à luz de dois fatores importantes como a automação e a consequente redução de empregados por unidade produtiva, a recuperação de 200 mil empregos (1 206 500 em 2022) relativamente a 2014 demonstra uma leve recuperação no número de empresas deste Setor. A internacionalização das unidades produtivas industriais em Portugal “tem-se apresentado crucial para a sobrevivência e sucesso das empresas portuguesas”²³. A indústria transformadora, componente mais indutora para a laboração de outras empresas do secundário e de serviços, quanto ao emprego, representava em 2015 uma percentagem de 16,4%, ligeiramente acima da média da UE (15,4%). Em número de empresas, apresentou em 2021 uma pequena variação positiva (+1,3%), tendo registado o maior crescimento nos últimos vinte anos.

O Setor secundário e a indústria transformadora, em particular, geram trabalho e emprego para os CSP. Consubstanciam-se ao nível da programação dos autómatos e máquinas de corte, transporte, logística, telecomunicações, gestão e segurança de redes, gestão de recursos humanos e financeiros e ainda no apoio direto em regime de intervenções de reparação no local ou por contacto remoto. Refira-se a ainda fraca expressão estatística reconhecida das empresas dedicadas à investigação e desenvolvimento industrial, mas que têm já uma importante

²⁰ <https://pt.linkedin.com/>

²¹ <https://www.net-empregos.com/>

²² Cursos com maior garantia de empregabilidade: <https://hrportugal.sapo.pt/sabe-quais-sao-os-cursos-com-maior-empregabilidade-em-portugal-sao-estes-68/>

²³ Caracterização do Sector Secundário em Portugal: https://www.bancobpi.pt/content/conn/UCM/uuid/dDocName:PR_WCS01_UCM0101912_0

presença agregando saber e conhecimento, fornecendo aplicativos e concebendo programação de sistemas e produzindo peças para grandes multinacionais.

CENTROS DE SERVIÇOS PARTILHADOS, FRUTO DA GLOBALIZAÇÃO

As consequências de se assumir a sustentação do crescimento total da população ativa num contexto de constante aumento do peso total do terciário transferem-se em apostas de desenvolvimento que se baseiam na aceitação dos desígnios imperativos das condicionantes globalizantes. Na última década, cada Orçamento Geral do Estado tem tipicamente vindo a dirigir a sua incidência para o cumprimento do equilíbrio das contas públicas e o investimento direto estrangeiro par tal grandemente contribui.

A internacionalização da produção e a globalização são consumadas à margem da intervenção dos governos e totalmente alicerçadas na iniciativa privada. Aos governos nacionais tem-se exigido o total apoio para a transposição de fronteiras, desmembrando de vez o edifício vestefaliano, agora quase sem réstia de influência, dado que ficam as governanças reféns do volume da captação do investimento externo que lhes é exigido. A prerrogativa da UE de avaliação e supervisão dos planos orçamentais nacionais visa garantir o seu rigor e sobretudo o equilíbrio das contas públicas. Tendo em conta o aumento constante das despesas estatais, o investimento estrangeiro vem acrescentar os retornos em tributação direta e indireta de rendimentos dos trabalhadores e das empresas, o que repõe o deficit orçamental na margem dos 3% exigidos pela política económica e monetária no espaço europeu. Os governos dos países periféricos têm a noção de que esta receita fiscal contribui de modo acrescido para o cumprimento dos princípios consagrados no número 3 do artigo 119º do TFUE conducente à “observância dos seguintes princípios orientadores: preços estáveis, finanças públicas e condições monetárias sólidas e balança de pagamentos sustentável”²⁴. A UE não pode intervir em matéria de definição formal do regime tributário que cada Estado-Membro define nas suas fronteiras, nem como as receitas fiscais são

²⁴ Fiscalidade na UE: https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/taxation_pt

aplicadas. No entanto, apoiada nos seus princípios conducentes ao “rumo a uma fiscalidade justa, eficaz e favorável ao crescimento”²⁵, deveria ser capaz do seu supervisionamento. Tal não acontece e continuam livremente os processos de desvio de ativos financeiros de empresas que operam em diversos países, mas que registam a sede social em Estados terceiros, com tributação fiscal mais apelativa, para a fuga aos impostos.

Deveria a UE, no cumprimento estrito dos Tratados, assumir as tarefas de garantir uma fiscalidade justa, no controlo das “disposições nacionais em matéria fiscal em alguns domínios, nomeadamente nos relacionados com as políticas europeias que afetam as empresas e os consumidores”²⁶.

Considerou a UE a necessidade de enquadramento do mercado comum e no âmbito da futura operação económica das empresas europeias e extraeuropeias nos países da União.

Definiu como objetivos:

- assegurar a livre circulação de bens, serviços e capitais no mercado único europeu;
- garantir que as empresas de um país não beneficiam de uma vantagem desleal em relação às empresas suas concorrentes de outros países;
- garantir que os impostos não discriminam os consumidores, os trabalhadores ou as empresas de outros países da UE²⁷.

Da inúmera profusão de conceitos aplicados à definição de empresas multinacionais, adota-se como consensual a da UNCTAD (Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento). Quanto ao âmbito, estas organizações transfronteiriças são classificadas como “empresas que, independentemente do seu país de origem, detêm entidades locais em dois ou mais países.”²⁸

A transferência de produção industrial, agrícola ou de serviços para filiais das multinacionais sempre foi deliberada, estrategicamente definida como parte da gestão

²⁵ https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/taxation_pt

²⁶ *Idem et ibidem.*

²⁷ *Idem et ibidem.*

²⁸ *DRAFT UNITED NATIONS CODE OF CONDUCT ON TRANSNATIONAL CORPORATIONS** [1983] – tradução do autor.

das organizações internacionais, orientada por motivações de rentabilização de ativos visando o lucro, pela exploração de matérias-primas ou a exportação de produção poluidora não autorizada no país de origem. O pilar fundamental que sustenta esta penetração global é a exploração de recursos, designadamente de matérias-primas cujo preço é manipulado pelas frias e calculistas curvas da oferta/procura e dos salários mais baixos de países periféricos. A reorganização do trabalho e a eficácia das equipas produtivas tem ainda e sempre como objetivo a busca da redução do preço do trabalho, a contenção salarial global dos projetos e a rendibilidade setorial da deslocação transnacional. Recorremos a Hymer quando afirma que a evolução da empresa para um estágio multinacional se defende “das exigências dos governos para uma maior participação local nas suas subsidiárias, impondo uma maior tomada de decisão centralizada.”²⁹ (Hymer, 1960, p.66)

A evolução das multinacionais prende-se com diversos fatores. As crescentes lutas dos trabalhadores contra o “taylorismo”, concretizado em unidades produtivas de dimensões gigantescas, deu lugar ao “toyotismo”, com a introdução dos princípios de gestão “*Kayzen*”, pela “tomada de consciência por parte dos capitalistas de que era necessário explorar a componente intelectual do trabalho e que era necessário fragmentar ou mesmo dispensar os trabalhadores” (Bernardo, 2003, p. 38).

A globalização permite também a exploração de oportunidades internacionais favoráveis ao espírito empreendedor de novas empresas baseadas em relações identificadas por Dimitratos & Plakoyiannaki (2003) que projetem a penetração de mercados ou de segmentos de mercados. A reconversão para as necessidades na era digital é demonstrada por Lu e Beamish (2017), que assinalam o sucesso de empresas locais japonesas no aproveitamento de negócios que não exigem grande investimento, sobretudo negócios estruturados nas novas tecnologias de comunicação e informação, que permite aos investidores a sua operacionalidade rentável pela captação de técnicos qualificados.

Outro elemento nos vai remetendo para uma nova estrutura social das nações. Agora despidas de um invólucro de algum protecionismo interventivo do Estado-Nação, elimina-se o tradicional sistema económico estanque, fechado e regulado. Deixou de ser possível a adoção de disposições legais unilaterais de um Estado visando a regulação

²⁹ Tradução do autor

das relações laborais. O âmago das estratégias da governação, marcadas pelo enquadramento jurídico da União Europeia, deixou de apresentar propósitos nacionalistas. E mesmo os poucos exemplos contrários, como as políticas polacas (entretanto, em finais de 2023, mudou o governo polaco, sendo que o novo governo tem uma clara orientação pró-europeia) e húngara, que tentam manter uma distanciação da hegemonia decisória europeia, dada a sua inserção em espaços de mercado transnacionais, têm de fazer cedências para que as suas empresas aproveitem as oportunidades da globalização.

É notória a rutura das culturas que cimentaram o surgimento do Estado-Nação. Se Giddens (2002 p. 64) dá ênfase à globalização pela “intensificação de relações sociais mundiais que unem localidades distantes de tal modo que os acontecimentos locais são condicionados por eventos que acontecem a muitas milhas de distância e vice-versa”, outros conceitos surgiram como forma de expressar os intentos de desenvolvimento regional. Noções de “culturas da globalização” (Jameson e Miyoshi, 1998), na aceitação de que mesmo uma cidade do interior de um país faz parte das cidades globais ou do mundo e a consciencialização de que existe uma Formação para o Global são transferências da nova dimensão sociocultural cujo impacto urge estudar.

Neste trabalho, há a pretensão de, ainda que modestamente, contribuir para revelar os contornos a equacionar na aceitação ou recusa da implantação regional ou local de uma candidatura a algum CSP. Condicionantes políticas, sociais e económicas locais, assim como a análise de matrizes de variáveis de custos e benefícios, constituem formas de responsabilidade cuja sustentação decisória pode ser apoiada nos elementos disponibilizados neste tipo de iniciativa. Na ponderação crítica ao possível apoio a projetos de candidatura aos Fundos Europeus, inferir dos níveis de infraestruturas a implementar ou atrair projetos de desenvolvimento regional são pontos de discussão nas Assembleias e Executivos Municipais em todo o país, que fazem saltar para a ribalta os investimentos a cabimentar, na avaliação das transferências de ganhos esperados.

Independentemente do posicionamento ideológico de quem faz a análise do impacto dos CSP, certo é que estes se adequam e são a noção descritiva e as células representativas do mundo económico retratado por Boaventura de Sousa Santos como

sendo composto “pelo sistema financeiro e pelo investimento à escala global [com] processos de produção flexíveis e multilocais; baixos custos de transporte; revolução nas tecnologias de informação e de comunicação; desregulação das economias nacionais; preeminência das agências financeiras multilaterais” (Santos, 2002, p. 2).

Os CSP estão já qualificados, atendendo à organização laboral em que assentam, como pós-toyotismo, ou seja, uma evolução para além do taylorismo e do fordismo. O esgotamento deste modelo (Piore e Sabej; 1984) é sinalizado pela internacionalização da economia que acaba com protecionismos e deita por terra os mecanismos locais de autorregulação, baseada nos pedidos de intervenção governamental a discriminar positivamente as iniciativas nacionais.

Importa referenciar a reorganização produtiva do trabalho internacional no âmbito da especialização económica, da valorização da mais-valia do trabalho científico, da execução de programas apoiados por uma oferta universitária aplicada ao enunciado teórico e às projeções de transformações sociais, tudo funcionando como justificativas para o aproveitamento das oportunidades da globalização.

É claro que a globalização fomenta transformações na distribuição do rendimento e no ajustamento do próprio tecido produtivo pela expansão das empresas de maior produtividade relativa e arrasta inevitavelmente o definhamento de setores não adaptados às novas tecnologias. As configurações que daí decorrem promovem a queda de emprego nuns setores e o aumento noutros, consoante a divisão do trabalho internacional. Não há padrões setoriais prioritários, embora se privilegiem elevados níveis de competências técnicas e linguísticas. A transferência de serviços é vertical, isto é, vai promover serviços diversos, transversais na sociedade, e remodela os estratos organizacionais das empresas.

A GLOBALIZAÇÃO COMO FONTE DE OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Consideramos como aceite que a liberalização do comércio mundial deu lugar a oportunidades a micro, pequenas e médias empresas para poderem singrar globalmente. Atente-se nos exemplos de negócios de garagem que se transformaram em gigantes, como a Apple ou a Microsoft, ao atingirem uma curva de vendas exponencial. Se a captação de CSP e o investimento exterior direto em Portugal têm

gerado um ambiente de claro desenvolvimento e de cimentadas apostas, graças aos elementos facilitadores projetados, criados e desenvolvidos para o futuro, é certo que as economias periféricas, sobretudo europeias, estão em acérrima concorrência para a captação destes Serviços.

Na discussão sobre a possibilidade de o tecido empresarial nacional vir a sofrer de algum atrofiamento pela entrada de investimento estrangeiro e da exposição ao mercado global, considerava Braga de Macedo que ao Estado “a opção central do raciocínio da «mão invisível» pela abertura internacional mantém-se”. Sobre o instável equilíbrio entre os interesses das multinacionais, do Estado e das empresas locais, conclui que “querer um código de conduta para as empresas multinacionais no Terceiro Mundo lembra o adágio romano *fiat iustitia pereat mundus*³⁰. Tal como ele, é uma ideia inviável e incrível (Macedo, 1983, p.50) “.

Fruto da discussão sobre a relevância ética que, na modernidade, é exigida à intervenção das multinacionais, surge a publicação das *Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais*, em 2011, que pretendia “fornecer princípios e padrões voluntários para uma conduta empresarial responsável em um contexto global consistente com as leis aplicáveis e os padrões internacionalmente reconhecidos”³¹. Na Europa, exige-se-lhes a conformidade com os princípios da Norma Internacional ISO 26000, na aplicação da Responsabilidade Social Empresarial. (Comissão Europeia, 2014), através de um “comportamento ético e transparente nas suas atividades na sociedade e no meio ambiente”³². Apesar de apenas constituir uma Norma Guia, são solicitadas aos Estados europeus as exigências a ter em conta na regulação do investimento estrangeiro. No mínimo, devem coibir a operação de multinacionais que não cumpram as referidas exigências, pelo cerceamento no acesso aos apoios em sede de redução das contribuições sociais.

A consolidação consistente deste Setor tem sido alcançada porque todos os agentes económicos envolvidos (internos e externos à sua exploração) já se aperceberam da mudança do seu paradigma no mercado global. Em Portugal, não se

³⁰ Do Latim: razão alguma deve impedir que se faça justiça

³¹ <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/39ad30a0-pt.pdf?expires=1680999832&id=id&accname=guest&checksum=20605CA5DA8DFE5681DCF62C12B86E8A>

³² Direção Geral das Atividades Económicas: <https://www.dgae.gov.pt/servicos/sustentabilidade-empresarial/responsabilidade-social-das-empresas.aspx>

constituem como CSP de destino, agindo antes como plataformas agregadoras de emprego, valor-acrescentado e conhecimento, com a visão estratégica de fornecer Serviços de qualidade técnica ao estrangeiro. Se um dos fatores que têm levado os CSP a enveredar e a apostar na exportação e na internacionalização continua a ser a dimensão limitada do mercado nacional, a capacidade do mercado único europeu e o comércio global sem fronteiras têm catapultado o país para novas apostas. Nem a posição geográfica no continente europeu e muito menos a secundarização da produção da indústria nacional são disso obstáculo. Comprova-se então que os CSP e os CNG continuam a florescer independentemente da estagnação do Setor secundário interno. A globalização progride agora mais pela prestação de serviços financeiros, de gestão e de apoio e menos pela lógica da produção industrial com baixo custo de mão-de-obra, o que traz novos elementos à sua possível contestação.

MOTIVAÇÕES PARA A INSTALAÇÃO DOS CENTROS DE SERVIÇOS PARTILHADOS EM PORTUGAL

Pela aplicação do Ato Único Europeu e a implementação do Mercado Único, dada a favorável situação geográfica entre a Ásia e a América e a clara aposta na modernização das estruturas viárias e de telecomunicação, a Europa tem vindo a constituir-se como terreno fértil para a transferência de serviços para países periféricos da União Europeia e a captação de investimento externo.

Portugal apresenta taxas de instalação dos CSP e CNG muito superiores à média europeia cujo incremento, quer em unidades instaladas quer no volume de investimento. Mais: apresenta taxas de crescimento expressivas desde a retoma da última crise económica mundial, após 2013. A identificação precisa das várias componentes que promovem esta deslocação para o nosso país deve constituir uma ferramenta de orientação macroeconómica das opções relativas aos elementos facilitadores de investimento estrangeiro que venham a potenciar futuras estratégias competitivas de implementação. A enumeração das atividades instaladas nos CSP e CNG não são necessariamente coincidentes com o Código de Atividade Económica (CAE), que serve de base para a tipificação da composição académica e de competências dos colaboradores.

Adicionalmente, o estudo dos dados das empresas subsidiárias que contribuem para a captação de recursos humanos, formação contínua, fornecimento de equipamentos e construção de infraestruturas, assim como a transformação radical do domínio imobiliário e a adaptação das ofertas curriculares no ensino superior, são elementos da análise dos impactos setoriais decorrentes.

Figura 3.1 – Motivos de atração em Portugal



Fonte: EY Attractiveness Survey Portugal (Ernest & Young; 2021)

segurança das ligações informáticas e a incapacidade de acolhimento de fluxos

Escolher Portugal para implantar um CSP tem obedecido a critérios de elegibilidade entre outras opções viáveis, interiores e exteriores à UE, revelando a manutenção, até ao presente, de vantagens comparativas, em detrimento de outras opções bem menos onerosas, como, a título de exemplo, a Índia ou o Magrebe. A avaliação deixa de ter como base fundamental o critério dos baixos salários, porque o trabalho requerido aos CSP é cada vez mais especializado e exige maior consistência das competências técnicas. Em complemento, os projetos geridos à distância exigem estruturas tecnológicas sólidas, velozes, fiáveis e altamente seguras. O recrutamento é baseado em pessoal especializado, transpondo a necessidade de níveis de vida que aproximem os padrões de equiparação entre colaboradores, independentemente da localização geográfica em que se encontrem. Manifestamente impossível é ainda a equalização salarial global numa multinacional para as mesmas funções, o que constitui um elemento de atrito interno em avaliação. A instabilidade política, a segurança dos cidadãos e das instalações, a incerteza da tributação fiscal, a falta de qualidade das infraestruturas viárias e imobiliárias, a exacerbação de extremismos religiosos, a segregação de género, os conflitos raciais e étnicos, a incerteza na

migratórios têm continuamente vindo a retrair a localização de serviços em regiões ultraperiféricas, apenas sustentadas pelo fator dos salários baixos.

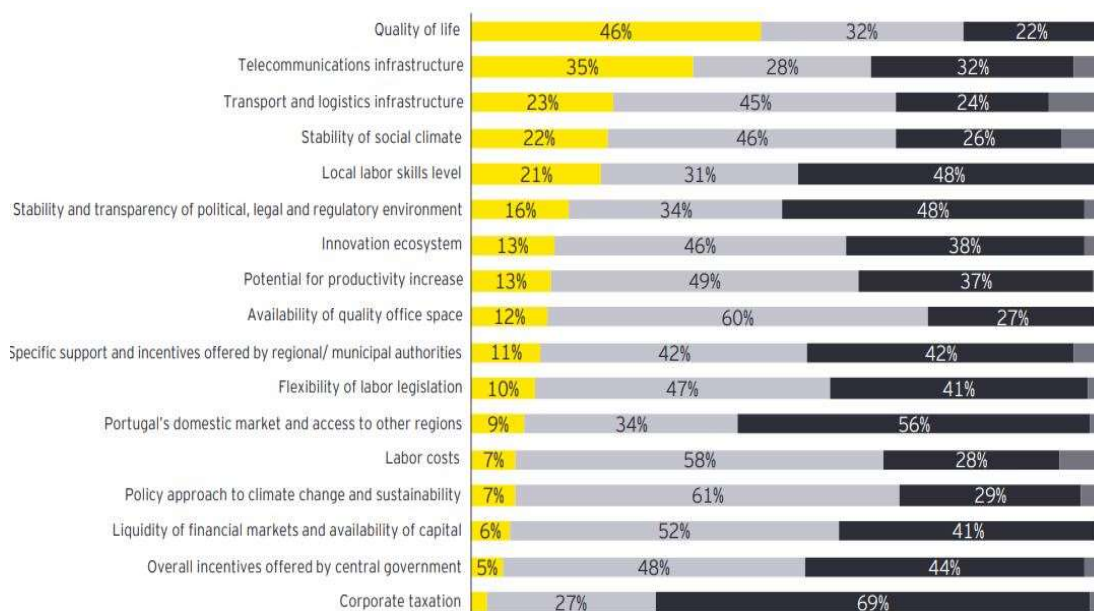
Portugal tem evoluído favoravelmente em quase todos os parâmetros condicionantes da captação de projetos e investimentos estrangeiros e não perdeu a posição dominante em nenhum deles. Estar em terceiro lugar como o país mais pacífico do mundo favorece o atingimento do principal requisito para a fixação de estrangeiros qualificados. O Institute for Economics and Peace, no seu Relatório de 2023, coloca Portugal como o 7º país mais seguro do mundo e o 5º na Europa.

Numa aldeia global tecnologicamente evoluída e em modernização constante e com aposta em infraestruturas dedicadas, a instalação do Data Center na Covilhã diretamente ligado ao cabo de transmissão de dados Europa-Estados Unidos tem sido fundamental para colocar Portugal na vanguarda da técnica que se exige a uma rede de comunicação célere e de ampla de transmissão de dados.

Da análise das condicionantes e fatores que pesam na decisão de um futuro investimento dos CSP em Portugal, estão identificadas para um exercício comparativo os inquéritos a 203 empresas promovido pela Ernest & Young (em 2017 e 2021) às principais motivações de instalação em Portugal de Centros de Serviços Internacionais. Embora os parâmetros objeto de análise nos gráficos sejam diferentes, os baixos salários são ainda o principal fator de atração, apesar dos mais altos valores requeridos pelos candidatos a contratar. A evolução dos salários médios de engenheiros de IT, aponta em Portugal para um máximo de 50.000€ anuais, enquanto a base de entrada para contratação se situa perto dos 80.000 em Amsterdão e 60.000 em Berlim³³, a título de exemplo.

³³ Recrutamento IT: Como contratar talento técnico ? + Guia de Salários 2022 (eBook para IT Recruiters). E-book disponível em: https://drive.google.com/file/d/1zbcB4VXnis7BkJ-SY5GmNkUHAIHcDA/view?_hsmi=213760111&_hsenc=p2ANqtz--u46P4_IQVmNwbWhjwAI94X330xdaBA9lv9cyLKmWynpODpH2xl08aQJKxZdb6GKNytH4mc3EIHLj9IkK2f_8J6O_tGg

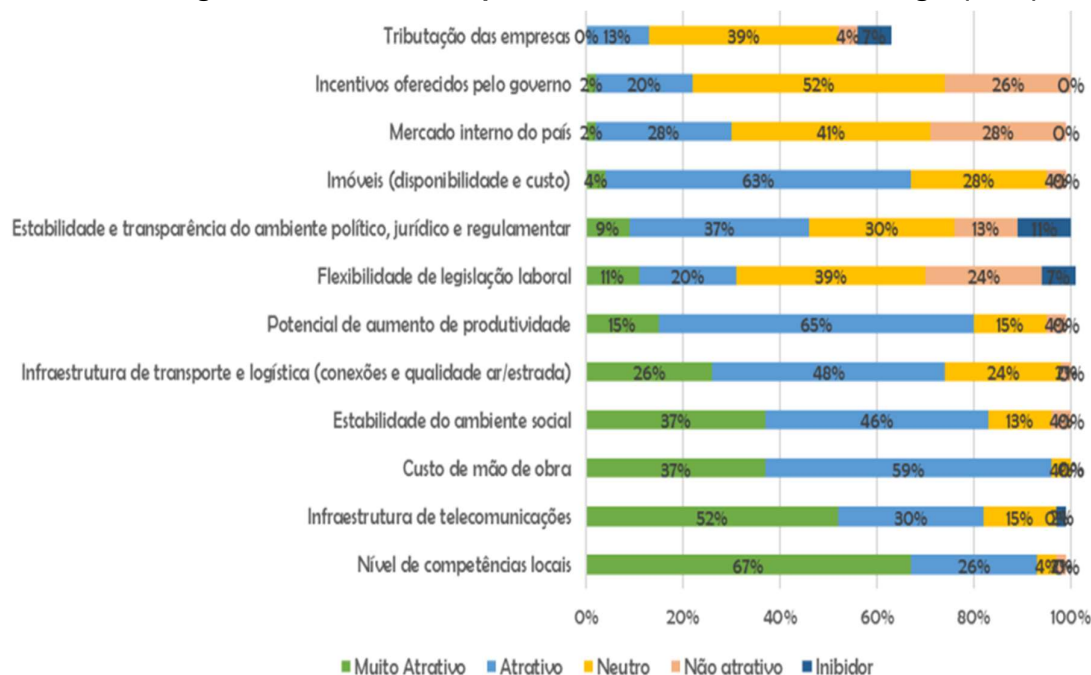
Figura 3.2 – Motivações para instalação de CSP em Portugal (2017)



Fonte: EY Attractiveness Survey Portugal (2017)



Figura 3.3– Motivações para instalação de CSP em Portugal (2021)



Fonte: EY Attractiveness Survey Portugal (2022)

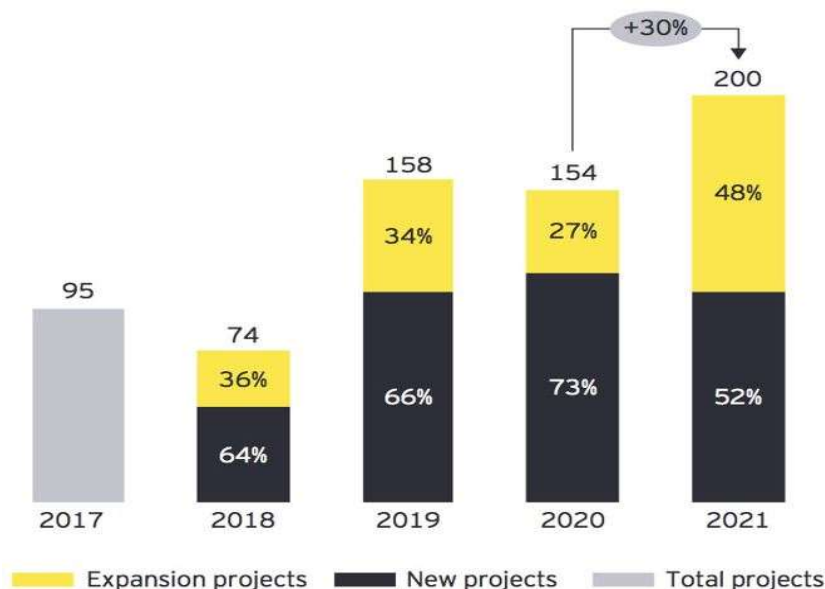
As reconhecidas altas proficiências técnicas têm de ser bem remuneradas ou os talentos (sobretudo jovens) desviam-se para os fluxos de diáspora, dado que se encontram ao mesmo nível dos concorrentes europeus e os salários são bem mais apelativos. A estabilidade social, o nível de competências dos potenciais talentos a recrutar e a qualidade das infraestruturas continuam a ser atributos fortes que Portugal oferece. O apoio específico e os incentivos das autoridades locais e regionais surgem como um novo elemento qualitativo, apreciado pelas empresas. É assim reconhecido o esforço que aquelas entidades têm vindo a fazer para captar o investimento estrangeiro como motor de desenvolvimento urbano e regional, o que tem contribuído grandemente para a contenção da desertificação do interior. Por todo o país, independentemente da cor política e do posicionamento dos responsáveis locais face à globalização, a captação de IDE está na ordem do dia.

Perante este contexto, impõe-se identificar as iniciativas e as estratégias, nacionais, regionais, públicas e privadas, que se têm produzido a montante e que constituem elementos facilitadores da implantação e da captação do investimento estrangeiro. Tendo em conta os projetos já existentes, Portugal incorpora vantagens comparativas para os potenciais investidores. Refiram-se os seguintes índices demonstrativos³⁴:

- De vida pacífica, em 6º lugar mundial (entre 163 países)
- De proficiência na língua inglesa, em 7º (entre 112 países)
- Uso de energia renovável, em 5º (entre 27 países)
- Índice de digitalização empresarial, em 7º (entre 30 países)
- Índice de trabalho nómada digital, em 1º (entre 111 países)

³⁴ https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt_pt/topics/attractiveness/pdf/ey-attractiveness2022-digital-20fev2023.pdf

Figura 3.4 - Investimento direto em Portugal, sua evolução



Fonte: EY European Investment Monitor, 2017-2021

Os dados estatísticos evidenciam, para os últimos cinco anos, um crescimento contínuo do investimento direto em Portugal, apenas com uma pequena retração durante a situação pandémica no que à expansão dos projetos existentes diz respeito, e inferindo-se que os existentes em 2021 recuperaram a sua margem de progressão (ampliação).

Subindo do 10º lugar em 2020 para o 8º lugar em 2021, no número de Projetos de Investimento na Europa, Portugal foi o país que mais cresceu (30%). Portugal é claramente um ímã de atração de CSP, demonstrando um crescimento triplo neste Setor relativamente ao verificado na Europa (11%). Continua a Europa Ocidental a liderar as preferências de atração, mas com a aproximação ameaçadora dos países de Leste. A Confederação de Comércio e Serviços de Portugal (CCP) identificava em 2017 a Irlanda, a Roménia, a Polónia, a Espanha e a Chéquia como os principais concorrentes na instalação de CSP.

No plano político e ideológico, o entendimento da origem e da projeção do investimento estrangeiro desde os anos 80 do século passado tem merecido a aceitação generalizada dos partidos políticos portugueses do “arco da governação”. Tem o investimento externo constituído o índice extensível a outros parâmetros

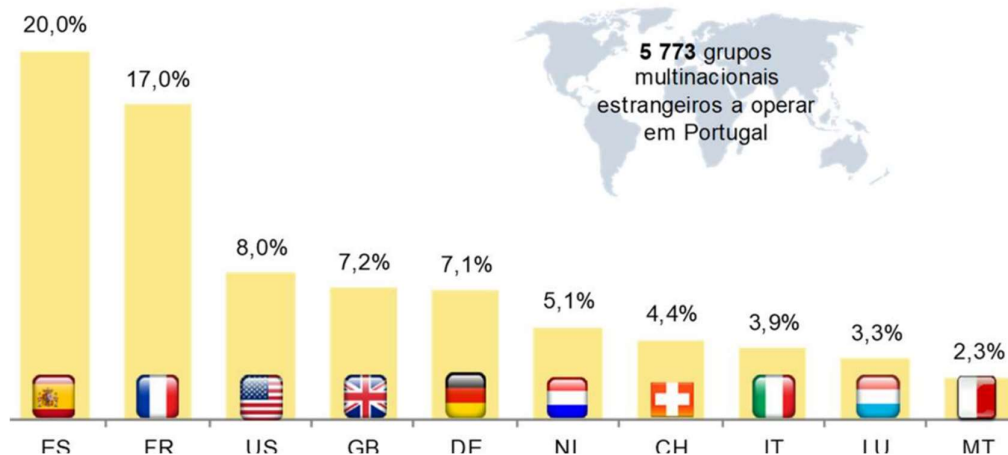
sociais, como a estabilidade política, o equilíbrio das contas do Estado e as consequências positivas para o crescimento do nível de vida das populações. Nas condicionantes regionais, independentemente do alinhamento partidário e da respetiva conceção ideológica, o investimento externo nas regiões é amplamente aceite como potenciador de fixação da população no interior, da revitalização de setores que vinham de décadas de definhamento, como o imobiliário e o comércio local. Os fluxos migratórios de quadros qualificados reforçaram atividades como o turismo local e a hotelaria que eram insignificantes. A aquisição de terrenos e equipamentos por estrangeiros acompanhou esta viragem e o interior do país passou a estar nos mapas internacionais como um destino de qualidade, promovido por vagas sucessivas de quadros médios e superiores que continuam a suprir vagas que os diplomados que saem das instituições académicas nacionais não completam. Estes fluxos de recursos humanos exigem a precisão na distinção do seu estatuto, conseguindo vantagens salariais e regalias não alcançáveis pelos portugueses.

Originando a distinção entre imigrantes e expatriados, os primeiros são denominados pelo calão “imigras”, ou seja, pessoas que deixam o seu país para se fixar noutra, enquanto os segundos são identificados pelo diminutivo inglês *expats*, ou seja, pessoas que atravessam fronteiras para trabalhar por um período não muito longo.

A tendência crescente repercutida na aposta do investimento estrangeiro e traduzida em empregabilidade é confirmada pelos dados do Observatório das Migrações (Oliveira, 2022). As taxas de variação dos trabalhadores estrangeiros são um claro indício da capacidade de as empresas promoverem a sua captação para trabalhar em Portugal, a qual acompanha o crescimento do número de empregadores estrangeiros.

Segundo os dados mais recentes de 2020, a origem do investimento externo continua dominado por países da UE (80%), relegando os Estados Unidos para terceiro investidor e a Inglaterra pós-Brexit no quarto posto.

Quadro 3.1 - Origem do investimento externo em Portugal em 2020



Fonte: INE – Origem das empresas em Portugal em 2020³⁵

A projeção do crescimento do investimento em CSP e CNG depende grandemente dos índices de satisfação do investimento em Portugal que englobam a consolidação de todos os vetores inscritos nas motivações que levaram à decisão de instalação em Portugal. Assim, identificar escolhas políticas facilitadoras dos governantes e outros agentes económicos trará informações pertinentes sobre a análise da projeção do Setor e da capacidade de retorno de dividendos económicos e sociais para o país.

ENQUADRAMENTO NAS POLÍTICAS DE GLOBALIZAÇÃO LOCAL E LOCALMENTE GLOBALIZANTES

O enquadramento teórico na génese dos CSP prende-se indubitavelmente com a compreensão do processo de implementação global, na conquista de novos mercados, mas sobretudo na exploração da nova vertente de ganhos baseados nas novas tecnologias. A explosão das capacidades que o trabalho digital tem vindo a desenvolver no incremento de mais-valia permite deslocar serviços de pesquisa e desenvolvimento, para sustentar a quarta revolução industrial (4.0).

³⁵ INE: <https://www.ine.pt/xurl/pub/15413305>

Identificou o Governo português:

“O fundamento básico da Indústria 4.0 sustenta que através da interligação das máquinas, sistemas de produção e equipamentos, farão com que as empresas tenham a capacidade de criar redes inteligentes ao longo de toda a cadeia de valor, e assim, controlar e comandar os processos de produção de forma independente.”³⁶ (Compete, 2020)

A conceção e programação por sistemas automatizados inteligentes permite simplificar o domínio da Inteligência Artificial e alocar em países periféricos recursos da investigação científica de ponta. A “compressão espaço-tempo” (Santos, 2003) é a transposição localizada de todos os contornos da evolução da globalização no século XXI, manifestada no conceito da proximidade. Portugal, como todos os países de economias periféricas, estava inserido na cadeia do capitalismo global exclusivamente pela exploração em larga escala de mão-de-obra barata, não-qualificada, dos setores primário e secundário. Este modelo contemplava ínfimos e insipientes exemplos de participação nas decisões de gestão das multinacionais ou sequer das suas sucursais instaladas no país.

O círculo vicioso formado pela contínua modernização digital, a potenciação de novos produtos financeiros e de gestão, a redução de custos de exploração industrial e agrícola, a amplificação da oferta de produtos tecnológicos e a otimização do transporte intercontinental gera a cadeia global de crescimento exponencial de lucros das multinacionais.

A composição do trabalho alterou-se com o alargamento do conceito de mão-de-obra direta que está muito para além dos operários manuais. As operações de trabalhadores indiretos eram anteriormente consideradas como custos de produção necessários, mas subtratores de dividendos. A gestão logística, os recursos humanos, a formação e os sistemas de contabilidade geram agora receitas próprias. As equipas de investigação e desenvolvimento criam produtos digitais de alta rendibilidade baseados na programação de *software* e inventam processos industriais e químicos, também suportados por algoritmos, que deixaram

³⁶ A Indústria 4.0 ou a Quarta Revolução Industrial:
https://www.compete2020.gov.pt/destaques/detalhe/Industria_4ponto0

de ser um mal necessário para se assumirem como vertentes de negócio importantes e a transacionar no mercado global.

A centralização deu lugar ao conceito de centro partilhado. A localização da investigação e do desenvolvimento nas sedes das multinacionais veio a descentralizar-se em equipas no exterior, com custos menores, mesmo implicando a aquisição ou o arrendamento de instalações. A gestão vai determinar a instalação de CSP ou a subcontratação em *outsourcing* em função das estratégias de estruturação de equipas potenciais enquadradas na filosofia da empresa, mais facilmente orientados coletivamente para o cliente ou procurando a aquisição de produtos e métodos em *outsourcing*. Esta opção, certamente de menores custos sociais inerentes à contratação e furtando-se às prestações sociais transferidas para as empresas subcontratadas, será analisada na caracterização da dimensão que os diversos setores a ela acorrem ou dela dependem por não conseguirem o estabelecimento de infraestruturas ou a captação de equipas internas. Os marcadores fundamentais que têm vindo gradualmente a levar os CSP, no recurso crescente ao *outsourcing*, serão evidências que levarão a ponderar o seu futuro como amplificadores do retorno social e económico para que se propõem contribuir.

Os vínculos laborais dos CSP têm apresentado diversos níveis de acordos e ligações contratuais entre a entidade empregadora e o trabalhador. Na Lei Geral do Trabalho, identificam-se os diversos regimes de prestação de serviços³⁷:

- CONTRATO DE TRABALHO A TERMO CERTO
- CONTRATO A TERMO INCERTO
- CONTRATO DE TRABALHO SEM TERMO
- CONTRATO DE CURTA DURAÇÃO
- CONTRATO DE MUITA CURTA DURAÇÃO
- CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
- CONTRATO A TEMPO PARCIAL
- CONTRATO DE UTILIZAÇÃO DE TRABALHO TEMPORÁRIO
- CONTRATO DE TRABALHO INTERMITENTE
- ADENDA AO CONTRATO PARA TELETRABALHO

³⁷ Código do Trabalho (Lei nº7/2009 – [Código do Trabalho - CT | DRE](#))

Importa, dado o significado económico que os CSP assumem, e que se vai cimentando, avaliar o peso relativo das diversas opções de contratação que vigoram. Noções de precariedade, rotatividade elevada do emprego, quantificação da capacidade negocial e níveis avançados de especialização são estratos transversais a toda a população ativa em Portugal. No entanto, importa, como elemento relevante, demonstrar que a ponderação relativa das relações contratuais e a adequação identitária das que mais imperam nos CSP vai determinar a indução a montante do recrutamento, a oferta dos cursos universitários e durante a busca de talentos a sua referência ainda em período académico. Da verificação das múltiplas competências validadas e exigidas na fase de recrutamento, pode-se inferir o nível do quadro demonstrativo das qualificações dos colaboradores ativos.

Serve a medição frequente das qualificações técnicas e comportamentais requeridas e alcançadas como reveladora do nível do departamento. O trabalho em regime de serviços partilhados exige que internamente os colaboradores adquiram níveis ascendentes de acesso e de decisão. Quando integrados nas instalações e nas equipas do cliente, externo ou interno, os CSP demonstram, na grande maioria das situações, níveis de qualificação superiores aos dos técnicos e supervisores. Não raras vezes, os CSP apoderam-se ou são-lhes atribuídos de bom grado (dado o benefício financeiro e a fluidez da prontidão atingida) muitos negócios detidos e geridos anteriormente pela gestão da sede da multinacional.

O ponto de cruzamento das curvas da oferta (disponibilidade de ingresso no mercado de trabalho ou desejo de mudança) face à procura (determinada pela resposta necessária aos projetos contratados) tem índices de flutuante majoração ou minoração determinados por conjunturas circunstanciais dos ciclos de expansão e recessão do capitalismo internacional. Denota o Setor a caracterização de um mercado de trabalho extremamente flexível, de alta taxa de rotação, de captação fácil de colaboradores, apesar de negociações contratuais tensas, com difíceis e desafiantes processos de consolidação e estabilidade dos quadros. É raramente aceite por trabalhadores especializados a prestação de serviços como trabalhador independente a termo certo, cujo regime relega para o trabalhador as entregas da tributação da segurança Social e do IVA ao Estado. Relevante para os CSP, cuja maior parte da área de negócio se baseia nas TIC, designadamente em

subcontratação, é a configuração dada pela UE da identidade do prestador de serviços como uma “entidade terceira que desempenha, no todo ou em parte, uma atividade, um processo ou um serviço ao abrigo de um acordo de subcontratação”³⁸ (*European Banking Authority*, 2019, p.5).

Este subSetor tem vindo a reconfigurar as relações laborais, baseadas na alta rotatividade de emprego. Os projetos de trabalho de curta ou média duração são objeto de requisição de consultores com um tempo de referência coincidente e de índole prestativa aos clientes internos e/ou sobretudo externos.

A ausência pontual ou permanente de meios de trabalho ou de operadores especializados tem dado corpo ao regime de requisição de trabalhadores em *outsourcing*. Este tem, em nosso entender, vindo a impor-se em demasia, mas compreensivelmente, pela aceitação da subcontratação por quem inicia a vida ativa. Se para o colaborador representa uma desejável situação transitória, para as empresas representa a libertação total ou parcial dos custos das contribuições inerentes à contratação. Aos colaboradores é sonogada parte do que poderiam auferir por contratação direta, à empresa de recrutamento cabe a faturação de uma prestação de serviço, baseada na obrigatoriedade de reposição imediata em caso de ausência ou baixa por doença e, por seu turno, os CSP têm alocados colaboradores sem assumir os custos das prestações sociais. As grandes desvantagens neste ciclo de subcontratação em regime de *outsourcing* residem nas limitações de acessos dos colaboradores externos e do seu distanciamento organizativo, como meros elementos prestativos. A importância dos serviços de trabalho em nuvem por prestadores externos requereu a publicação em 2010 de um documento da UE para a regulação do Setor intitulado *Orientações relativas à subcontratação a prestadores de serviços de computação em nuvem*³⁹.

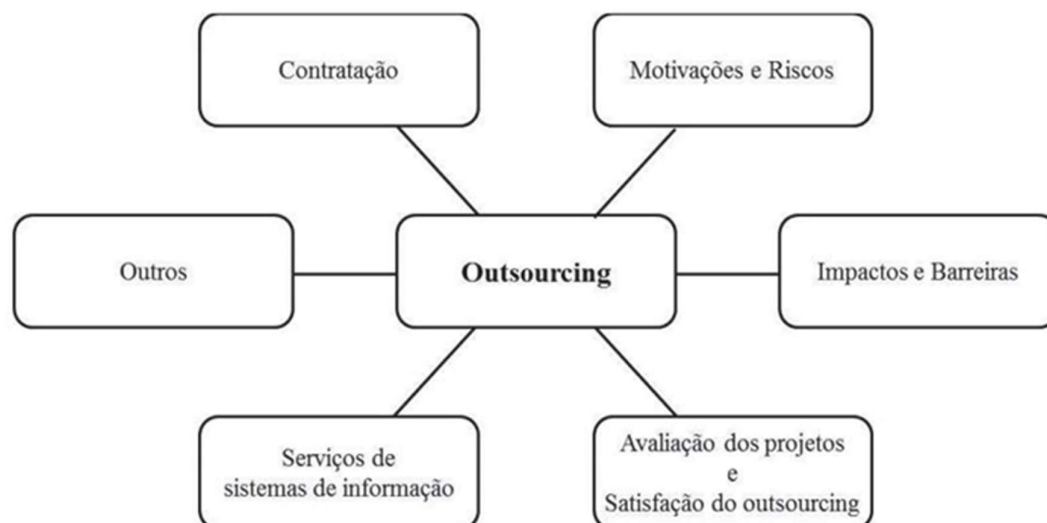
Nos serviços, eram referenciadas em 2014 a manutenção de software (45%) e a gestão de redes (41%) como as maiores solicitações à subcontratação (Marques & Quaresma, 2014).

³⁸ https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/documents/10180/2761380/627ff30d-c7fe-41e5-8ee6-5d1c210ad987/EBA%20revised%20Guidelines%20on%20outsourcing_PT.pdf?retry=1

³⁹ idem

Posteriormente, Pereira *et al* (2015) reconhecem que o estudo sobre o outsourcing de SI (serviços informáticos) era limitado. Abordando a subcontratação de SI, Varajão *et al.* (2017) enumeram as componentes e quantificam as motivações e os riscos, assim como os impactos internos. Sublinham ainda o que se vem tornando estrutural aos CSP por todo o mundo, ou seja, o *outsourcing offshore* ou a contratação de SI a nível global. Reconhecemos as vantagens enunciadas (maior oferta, menores custos), mas lamentamos a obliteração do alerta à ameaça que decorre da deslocação de projetos para fora da Europa, qual espada de Dâmocles pendente sobre o desenvolvimento das economias periféricas da UE.

Figura 3.5 - Esquema sintético do outsourcing de SI



Fonte: (Varajão *et al.*, 2017)

Nesse estudo específico sobre a Banca, após coleta dos dados de 32 entidades bancárias nacionais e estrangeiras a operar em Portugal, os autores demonstram que 96% destas instituições recorrem a outsourcing de SI.

CONDICIONANTES DA CONTRATAÇÃO

As condicionantes do nivelamento contratual produzem-se em função da capacidade negocial à altura do momento definido como acerto da contratação, definidas pela credível competência e tendo em conta a experiência em iniciativas técnicas similares. A potencialidade das equipas e a integração individual vai determinar a projeção do nível salarial que marca o ponto de equilíbrio entre a retenção dos colaboradores e a sua fuga para ofertas mais apelativas, quer financeiras, quer de condições de trabalho. As competências operacionais de projetos técnicos ou de recursos humanos, sob ações modelares, de coordenação e de gestão intermédia que os colaboradores concomitantemente adquirem, são créditos valorados para a sua progressão interna ou vêm a potenciar a procura de ofertas mais apetecíveis em outras empresas. Importa, assim, identificar os fatores relevantes na tipificação dos recursos humanos dos CSP: o nível de habilitações académicas, as áreas formativas de origem, as competências linguísticas e a composição etária. Estes parâmetros condicionam as conclusões sobre o nível qualitativo das equipas, a potenciação relativa dos setores educacionais e a capacidade dos CSP para absorver consultores juniores recém-formados.

Serão ainda de referir os fatores que têm vindo a contribuir para a precariedade como o principal flagelo da evolução da globalização. A matriz de variáveis revela que afeta de forma acentuada os *Call center*, medianamente nas consultoras e prestadoras externas de serviços, e com uma reduzida afetação nos Centros de Serviços de alta tecnologia e programação, gestão e desenvolvimento industrial. O determinante matricial das diversas variáveis resulta ainda de outras entradas, como o grau de escolaridade, a adequação do percurso académico, a multiplicidade da proficiência em línguas, além da materna, e a aceitação da mobilidade geográfica, aquém e além-fronteiras.

O fator da graduação é revelador nos dados dos inquéritos das Universidades e Politécnicos quanto à empregabilidade aos seus ex-alunos. Informava um estudo do ODES⁴⁰ de 2002 que a taxa de desemprego de diplomados se situava na ordem dos 5% nas Universidades e entre 6% e 15% nos Politécnicos

⁴⁰ Sistema de Observação de Percursos de Inserção de Diplomados do Ensino Superior

(Almeida, Vaz, Marques e Dominginhos, 2007, p. 25). Fornece, por sua vez, o Governo de Portugal dados anuais em *Dados e Estatísticas de Cursos Superiores*⁴¹, por IES. A meta informação do Por data define que:

O valor determinado como nível de Desemprego (ND) corresponde ao rácio entre o número de inscritos nos centros de emprego do IEFP que concluíram, nos três anos letivos anteriores, a par instituição/ciclo de estudos (ICE), e o número de diplomados, nos três últimos anos letivos, na mesmo par instituição/ciclo de estudos (Pordata).

Pedro Portugal refere que perante “a probabilidade (...) de desemprego; a qualidade dos vínculos laborais e o rendimento, a situação dos diplomados é bastante mais favorável do que a dos indivíduos que não foram além do 3º ciclo do ensino básico” (Portugal, 2004, p.73),

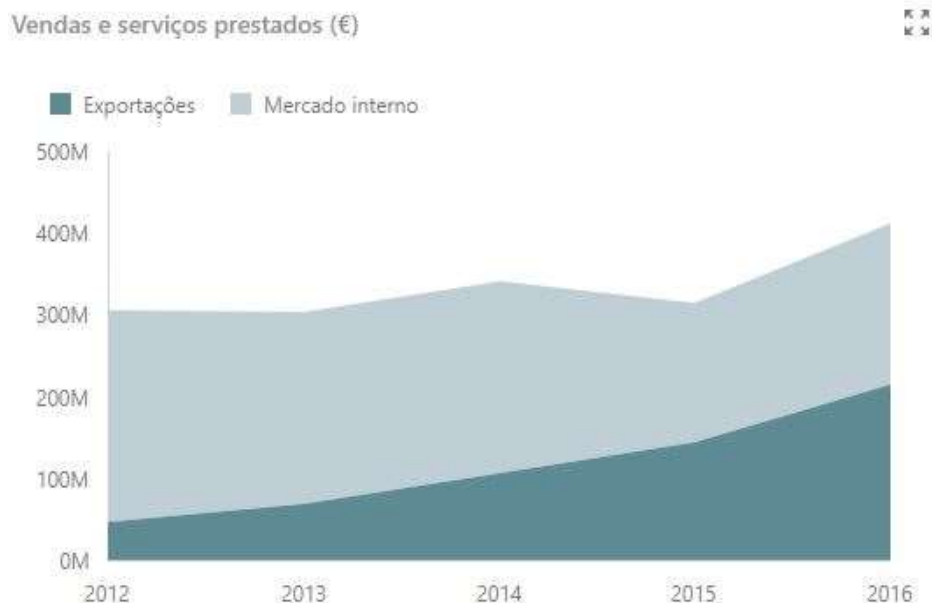
Com a crise desencadeada pela falência do Banco *Lehman Brothers*. em setembro de 2008, cujas repercussões se estenderam até 2017, registou-se um abrandamento do crescimento que os CSP vinham a revelar desde o início da segunda década do milénio. Como Setor emergente e alavancado com as operações financeiras internacionais, no que diz respeito à expectável estagnação nesse período, tal não se confirmou. No conjunto do Terciário, houve, de facto, flutuação, mas mínima, ao contrário da queda abrupta nos outros setores.

Os quadros disponíveis no BdP, tomando como amostras os CAE de *Call Center* e Atividades de programação informática⁴², mostram que os CSP, no mercado interno e no volume das exportações, conseguiram atravessar a dita crise numa relativa estabilidade, e em crescendo. O último subSetor (CAE 62010) disparou as vendas (exportações + mercado interno) de 400 milhões de euros em 2011 para 1,8 mil milhões em 2021.

⁴¹ Governo de Portugal: <https://infocursos.medu.pt/>

⁴² BdP Dashboard das Atividades económicas: <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>

Gráfico 3.2 – Centros de Serviços (Exportações/mercado interno)



Fonte BdP – Dashboards

Face à sua diversidade, os CSP apresentam alta rotatividade do emprego e dificuldade de contratação nos ramos de qualificação elevada, como a programação e a assistência técnica, enquanto o recurso abusivo a contratos a termo é frequente em domínios como a logística e outros de média intensidade de mão-de-obra. A empregabilidade é amplificada com recurso a colaboradores não oriundos de cursos de informática e de eletrónica. Estes são também admitidos para postos de programação, desde que tenham estas competências como constantes do seu percurso académico, por serem transversais em muitos cursos superiores. Atente-se aos exemplos que se encontram nos CSP, não sendo incomum um licenciado em Ciências Biomédicas ser contratado para programação em Gestão de Seguros ou um engenheiro mecânico integrar equipas de gestão de SAP⁴³. Estas adaptações transitórias são resolvidas através de pequenas Formações ou por Academias internas par completar competências, a nível dos diversos sistemas operativos e respetivas linguagens e para cumprir requisitos de qualificação impostas pelos clientes. A internacionalização do trabalho nos CSP obriga, como nivelamento comum e de entrada, “apenas” a confirmação de boas

⁴³ SAP: Software de Gestão de empresas, propriedade da empresa alemã SAP SE

competências do inglês e da língua do cliente, isto é, permite admitir colaboradores para os níveis de programação e testes de software. Aos controladores de desenvolvimento (*web developers*) é-lhes exigido que atinjam qualificações de vários níveis como a SQL⁴⁴, Python, PHP, Java e outras.

O Código de Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009⁴⁵, tem vindo a sofrer alterações sucessivas e, na sua versão consolidada, à data de 20 de março de 2023, permite confirmar que as contratações neste Setor não são de todo alheias às suas condicionantes específicas. Para além dos termos genéricos de regulamentação das relações laborais, quanto a obrigações e direitos, refiram-se os Artigos 20º e 21º, relativos à redefinição e aos meios de vigilância à distância dos colaboradores, e o Artigo 22º, sobre a confidencialidade da informação.

No diploma ocupa lugar de destaque a integração da Subsecção V da Secção IX na necessidade da definição e regulamentação do teletrabalho “como subordinação jurídica do trabalhador a um empregador, em local não determinado por este, através do recurso a tecnologias de informação e comunicação”⁴⁶, com sucessivos aditamentos (ver Lei nº 83/2021)⁴⁷. A larga percentagem de CSP que celebraram acordos de trabalho neste regime, dada a capacidade de os seus colaboradores poderem trabalhar domiciliariamente com um computador portátil e uma ligação de internet segura, mais que justificou esta proposta legislativa. Se o estudo do INE de 2022 revela que apenas 20% dos portugueses estão em teletrabalho, o Setor das tecnologias de informação (IT) apresentava 90% de colaboradores neste regime⁴⁸.

⁴⁴ <https://www.w3schools.com/sql/default.asp> - SQL: Linguagem de programação para armazenar, manipular e extrair dados de uma base de dados (tradução do autor)

⁴⁵ <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/7-2009-602073>

⁴⁶ Código do Trabalho, [Código do Trabalho - CT | DRE](#)

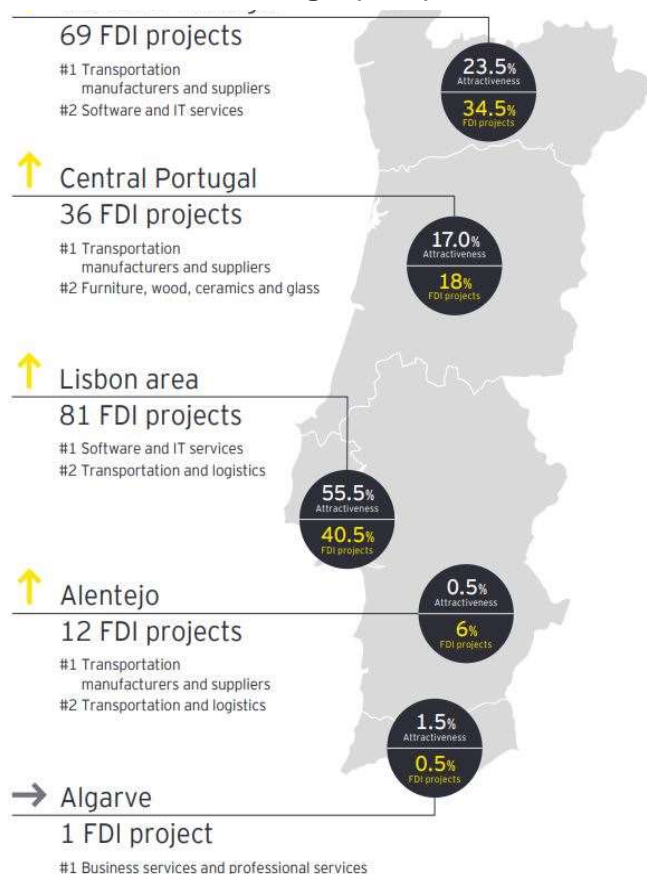
⁴⁷ DRE: [Lei n.º 83/2021, de 6 de dezembro | DRE](#)

⁴⁸ [Portal do INE](#)

CAPÍTULO 4 – OS CENTROS DE SERVIÇOS PARTILHADOS, EM PORTUGAL – DISTRIBUIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO

IMPLANTAÇÃO GEOGRÁFICA DOS CSP

Figura 4.1 - Investimento estrangeiro em Portugal (2021)



Fonte: EY Attractiveness Survey Portugal July 2022

através da sua presença e disponibilização de percursos curriculares adequados por via de parcerias com o Poder Local, o que permite garantir uma maior e mais rápida fixação de diplomados.

Os fatores que contribuem para a decisão dos critérios geográficos de instalação dos CSP alterou completamente o paradigma da sua concentração maioritária no litoral e nas duas maiores áreas metropolitanas do país. Identifica-se neste processo de decisão a gradação de fatores de risco, composta antes de mais na equação de elegibilidade do país de opção e posteriormente pela região adotada. Nos estudos prévios destes processos, nota-se a identificação das regiões onde há apostas das universidades e dos institutos politécnicos, que têm dado créditos ao Interior,

DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA – FATORES DE DECISÃO

Paulo Fernandes, Presidente da Câmara Municipal do Fundão, citado pela Comissão Europeia, em 2018⁴⁹, afirmou categoricamente que, “pela primeira vez em décadas, o Fundão tem um saldo migratório positivo e está no radar dos investidores nacionais e internacionais. Isto foi possível graças ao Centro de Negócios e Serviços Partilhados”.

Em 2020, apesar de mergulhado em plena situação pandémica, Portugal obteve a captação de novos projetos de investimentos direto estrangeiros, distribuídos maioritariamente fora da região de Lisboa e Vale do Tejo, o que demonstra o incremento da motivação para a sua instalação sobretudo no Interior e na Região Norte⁵⁰. A distribuição geográfica em Portugal dos CSP obedece a diversos critérios que conjugam o compromisso entre os custos de instalação, a facilidade da captação de meios humanos qualificados, o empenho das autoridades locais e os incentivos resultantes da capacidade de acesso aos Fundos Estruturais da UE.

Nesta caracterização quanto às opções de localização, verifica-se com clareza que os CSP se distribuíam pelo país numa perspetiva centralizada. Todavia, na última década têm vindo a assumir apostas de implantação fora das áreas Metropolitanas de Lisboa e do Porto. São exemplos: o Hyperscaler *Data Center*⁵¹, que motivou a criação em Sines do que já foi considerado “o maior investimento estrangeiro que o país captou desde a Autoeuropa”⁵²; e o Altice Data Center da Covilhã (independentemente de continuar ou não na posse desta empresa)⁵³. Ambos encerram fortes motivos de atração, dadas as estratégias dos municípios de combinação da transição digital com segurança e a garantia de fluxos

⁴⁹ https://ec.europa.eu/regional_policy/pt/projects/portugal/business-and-shared-services-centre-supports-smart-growth-in-portugals-centro-region

⁵⁰ *As the winds change, is Portugal just flying or soaring?* https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt_pt/topics/attractiveness/ey-portugal-attractiveness-survey-2021-digital-junho.pdf

⁵¹ Ligação aos cabos de fibra ótica de alta velocidade com as Américas do Norte, do Sul e de África

⁵² <https://eco.sapo.pt/2021/04/23/data-centre-em-sines-e-maior-investimento-estrangeiro-desde-autoeuropa/>

⁵³ Jornal de negócios, 9/6/2023: <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/telecomunicacoes/detalhe/altice-discute-venda-de-data-center-por-mais-de-100-milhoes-de-eur>

de dados céleres e seguros. O cumprimento das normas de fornecimento de energia gerada na totalidade por origem de fontes renováveis, com emissões diminutas de CO², acrescido dos preços agressivamente competitivos e sustentada na qualidade de vida local, sustentam os requisitos para se afirmarem como catalisadores de investimentos colaterais em infraestruturas novas ou renovadas e equipamentos digitais, inexistentes até então.

CARACTERIZAÇÃO DOS CSP

Importa identificar e desenvolver detalhadamente:

- A origem dos investidores
- Os setores de atividade instalados
- As áreas principais de negócio

São significativos os elementos motivadores que determinam a opção geográfica para a sua instalação:

- A urbanização
- A qualidade de vida, fora dos grandes centros
- O acesso aos fundos de apoio ao desenvolvimento regional (FSE e FEDER)
- A capacidade de captação e fixação de talentos

A avaliação dos impactos regionais e as projeções nacionais dos CSP impõem a pesquisa das informações do Banco de Portugal na determinação de quanto a sua faturação contribui para o PIB nacional. As limitações para uma contabilização totalmente fidedigna do Setor prendem-se com a contabilidade alocada aos orçamentos e proveitos económicos sediados nas empresas mãe e a sua distribuição por diversos CAE. Percebe-se que, apesar de o registo da faturação e das contribuições sociais ocorrerem em território nacional, muitos CSP creditam dividendos à Sede da sua multinacional. Apesar de existirem empresas que o praticam e fazem disso a sua estratégia de negócio global, reiteramos o princípio da operacionalidade partilhada, mas com gestão a nível central.

Analisando os projetos no âmbito do Programa APOIAR - Compete 2020, na região Centro, obtemos o montante de 2,328 mil milhões de euros aprovados pelos fundos FSE e FEDER (67% das despesas elegíveis propostas nas candidaturas), constatando-se que apenas 5,3 milhões de euros foram financiados para a construção de infraestruturas de empresas dedicadas à investigação e transferência tecnológica. Utilizando como suporte de filtragem a listagem dos Códigos de Atividade Económica (CAE) do Instituto nacional de Estatística (2007), conclui-se que as empresas no âmbito dos CSP recorreram a 10% dos Fundos Europeus (333 milhões de euros). Acrescente-se que, se retirarmos da listagem as empresas nacionais, obtemos valores irrisórios, o que nos leva a concluir que as multinacionais aplicam uma larguíssima percentagem de ativos próprios para a sua instalação em Portugal. O estudo que produziu a “Análise das empresas da região centro de 2020” do Banco de Portugal⁵⁴, apesar de revelar que pouco mais de 5% do tecido empresarial é constituído por “outros serviços” de entre todas as CAE, revela crescimentos constantes em empregabilidade e que aqueles se assumem como Setor exportador em mais de 36% do volume total de negócios da região.

Importa sumarizar, com evidências, as mais-valias que os CSP e os CGN têm trazido para o abrandamento da desertificação do interior. As sinergias verificadas na agregação objetiva de intenções de desenvolvimento aplicado, entre agentes económicos nacionais e estrangeiros, autarquias e entidades governamentais, têm servido de exemplo para fazer proliferar novas ações conjuntas que têm ultrapassado estigmas partidários e corporativos. A disputa regional constante para a captação de investimento, através de projetos-programas, reflete a capacidade dessas iniciativas para o desenvolvimento local, designadamente mediante a captação e a fixação de residentes.

O maior poder de compra decorrente do mais elevado nível salarial praticado nos CSP promove o aumento do consumo local, assim como a revitalização do mercado imobiliário com a venda e o arrendamento de casas devolutas. A facilitação na cedência de instalações, com projetos financiados pelos Fundos Estruturais da UE, governamentais e locais, assim como a constituição de contratos-programa direcionados para a recuperação de edifícios, têm

⁵⁴ https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/estudos_da_cb_41_2020.pdf

impulsionado a construção civil. A capacidade de adaptação modular das instalações e a adequação dos equipamentos informáticos permite uma constante permutação das empresas ocupantes dos espaços. Há a consciência, objetiva e antecipadamente planeada, das entidades locais, da necessidade de passarem a dispor de edifícios remodelados e preparados para o futuro, como garantia de fixação de negócios, assim o investimento externo mantenha a tendência de consolidação e crescimento.

O regime de ocupação das instalações revela que as empresas não investem maioritariamente na compra, ocupando antes instalações em filiais que já possuíam ou apostando no arrendamento de superfícies. O Relatório de outono de 2022 da Markbeat revela que as taxas de desocupação dos escritórios nesse ano aumentaram na Grande Lisboa dos 4,9 para os 6,9% e no Grande Porto dos 8 para os 9%. Assiste-se, no entanto, ao aumento da área ocupada em 209% e 34%, respetivamente⁵⁵. O suposto abrandamento de ocupação presencial, esperado pelo regime de teletrabalho – *hybrid working routine* (Cushman & Wakefield 2022, p.19) –, tem sido largamente compensado pelo aumento do arrendamento. Acrescenta o Relatório que a rotatividade e a alternância nos espaços pessoais de trabalho têm vindo a permitir a transição de escritórios antes densamente ocupados para zonas laborais mais aprazíveis. Elevou-se a qualidade arquitetónica e permitiu-se aos senhorios promover a oferta de edifícios com uma maior sustentabilidade ambiental e captar empresas para a prestação de serviços de apoio de proximidade aos colaboradores.

À medida dos requisitos, as empresas optam por infraestruturas alocadas aos meios humanos necessários para os projetos-contrato a que vão dando execução. A ordenação espacial permite ajustar os andares em zonas de *open space*⁵⁶, suscetíveis de combinação de zonas mistas, com ilhas separadas, para variar as áreas arrendadas, com renovação periódica, acautelada contratualmente, em função da duração dos projetos e da dimensão das equipas.

⁵⁵ Cushman and Wakefield MARKETBEAT PORTUGAL AUTUMN 2022:
<https://www.cushmanwakefield.com/en/portugal/insights/marketbeat-portugal>

⁵⁶ Tradução do autor: espaços abertos.

As opções da instalação dos CSP têm também em conta a relação de proximidade com as Instituições de Ensino Superior (IES) na assunção da capacidade de captar os melhores talentos que saem das Universidades. As universidades de Lisboa e do Porto, segundo o *ranking de Shanghai*⁵⁷, estão colocadas nos primeiros 300 lugares e, na grande maioria dos Estágios Curriculares, os diplomados (sobretudo com o grau de Mestre) são imediatamente referenciados e contactados para futuros colaboradores. É ainda sobejamente propagado aos CSP a possibilidade do aproveitamento de iniciativas de captação local, dadas as parcerias das autarquias do interior com as IES.

A coordenação entre empresas e as IES com vista ao seguimento e captação direta e antecipada de talentos contribui para o aumento da empregabilidade, porquanto influi na redução da fuga de cérebros para o exterior. A projeção desta realidade tem vindo a fazer-se sentir na melhoria da qualidade de vida das populações, em função do peso relativo dos Centros de Serviços por região.

Na análise das iniciativas e incentivos das entidades governamentais e locais, é importante destacar o facto de não dependerem das opções doutrinárias dos partidos que governam as autarquias e das suas posições em relação ao processo de globalização. Com efeito, o posicionamento político e ideológico de forças políticas que combatem a adesão à UE e ao Euro, como é o caso do Partido Comunista Português, assumindo pragmaticamente nos seus programas “a reconsideração do enquadramento institucional da União Europeia”, nomeadamente a defesa da revisão do Tratado de Lisboa, tendo em equacionamento “a preparação do País para o libertar da submissão ao Euro” ou “a rejeição do aprofundamento do mercado único”⁵⁸, não tem invalidado o estabelecimento de parcerias com multinacionais e a candidatura aos Fundos Estruturais da UE. Todos os municípios conquistados pelo PCP têm procurado a captação do investimento estrangeiro, na perspetiva do desenvolvimento regional. Atente-se, a título de exemplo, no pedido feito pelos autarcas deste Partido, da

⁵⁷ 2022 Academic Ranking of World Universities:

<https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2022>

⁵⁸ Programa eleitoral do PCP para as Eleições Legislativas de 2019, consultado a 7/2/23, em:

https://www.cdu.pt/2019/pdf/programa_eleitoral_pcp.pdf

reposição ao nível estatístico das NUTS 3 - Península de Setúbal, invertendo “o quadro de penalização agravado, que continua, ano após anos, a prejudicar esta Região, neste caso na aplicação dos Fundos Estruturais Europeus”⁵⁹.

Os comportamentos políticos, quanto às oportunidades de desenvolvimento económico que a globalização permite, são definidos e avaliados na perspetiva de aumentar o aproveitamento das capacidades dos municípios, nomeadamente quanto à melhoria das infraestruturas, da qualidade de vida e do nível de vida como retornos positivos para as populações.

Adotando o conceito de Posto de Trabalho do INE como um “conjunto de tarefas destinadas à concretização de um objetivo pré-determinado, com aptidões, exigências e responsabilidades específicas e inseridas numa dada unidade organizacional, as quais, em determinado momento, não podem ser exercidas por mais de uma pessoa”⁶⁰, entendemos a relação empregado-empregador.

Face à nova realidade das relações laborais praticada nos CSP assente no acesso seguro dos trabalhadores às VPN⁶¹ empresariais, a difusão de plataformas que permitem os contactos visuais por videoconferência ou a elaboração partilhada de documentos impõem a reformulação dos conceitos de espaço e de posto de trabalho. O âmbito da legislação do teletrabalho veio alargar esse conceito e a reconhecer o domicílio (devidamente identificado em adenda aos contratos de trabalho originais) como local de trabalho.

A mais-valia das novas empresas nasce da incorporação das competências e faculdades intelectuais e técnicas individuais potenciadas nos Serviços em análise em conjuntos de ferramentas digitais operacionalmente desenvolvidas que estão à disposição do trabalhador-utilizador. Não menos importantes e progressivamente valorizados são os serviços de apoio em proximidade do posto de trabalho, como farmácias, lavandarias, creches ou áreas de lazer e recreação.

Mais que vantajosa na partilha segura de documentação sensível e confidencial, a comunicação por VPN associada ao teletrabalho assegura a possibilidade de acesso digital em qualquer local, tornando-se obrigatória para

⁵⁹ Intervenção do Deputado Bruno Dias do PCP na AR, a 1/6/2021 “Península de Setúbal e o acesso aos Fundos Europeus. Consultado a 7/2/2023, em:

<https://www.pcp.pt/peninsula-de-setubal-acesso-aos-fundos-europeus>

⁶⁰ <https://smi.ine.pt/Conceito/Detalhes/2204?modal=1>

⁶¹ VPN: *Virtual Private Network (rede privada virtual)*

permitir a ligação segura às redes WI-FI⁶² (redes de acesso à internet sem fios, disponibilizada nos domicílios ou publicamente). A tecnologia previne os ataques cibernéticos, a espionagem industrial e tem baixo custo operacional, mas exige uma ligação de alta velocidade na validação em tempo real dos pacotes de dados transmitidos. A sua segurança é sustentada pela identificação múltipla do utilizador através de códigos *dongle*⁶³ de validação e proteção criptográfica que mudam a cada 60 segundos. A comunicação encriptada assegura a confidencialidade da informação partilhada em rede pelos utilizadores identificados e autorizados.

As vantagens do trabalho à distância são reconhecidas pelas empresas e pelos trabalhadores como superiores aos argumentos em seu detrimento. A diminuição de custos para empregador e trabalhador, uma menor pegada ambiental, o maior tempo livre para o trabalhador e a manutenção do controlo do fluxo de trabalho sobrepõem-se à ausência de equipas físicas e à difícil separação entre vida familiar e profissional. Outras soluções intermédias, como a deslocação até centros-remotos de acesso a estações de teletrabalho (“*Satelite Office, cowork office ou Branch Office*”), poderão minorar as situações de isolamento, os pedidos para atenção domiciliária a menores ou a inadaptação dos colaboradores. O teletrabalho constitui ademais uma das novas realidades das relações laborais que urge investigar, dada a exiguidade de estudos aprofundados sobre as suas implicações sociais, de interação e de manutenção da integridade das equipas.

As novas práticas laborais, fruto da deslocação dos postos de trabalho para fora das instalações empresariais, estão em consonância com a Lei nº 83/2021, de 6 de dezembro, que alterou o regime do teletrabalho⁶⁴. O Código de Trabalho foi assim alterado, passando a definir em termos inovadores a prestação de trabalho em regime de teletrabalho, tal como expresso no nº 1 do artigo 165º, que passamos a citar: “Considera-se teletrabalho a prestação de trabalho em regime de subordinação jurídica do trabalhador a um empregador, em local não determinado por este, através do recurso a tecnologias de informação e comunicação”.

⁶² *WI-FI: Wireless fidelity*

⁶³ Dongle: dispositivo físico ou aplicação informática que reconhece a identificação de quem quer aceder aos programas e documentação privada da empresa

⁶⁴ <https://files.dre.pt/1s/2021/12/23500/0000200009.pdf>

AMPLIAÇÃO DA INTERVENÇÃO DOS CSP AO SETOR PÚBLICO

O constante e absolutamente desejável equilíbrio das contas orçamentais do Estado tem justificado a necessidade da redução do peso do Setor público. A contratação de serviços ao Setor privado tem permitido a redução de ativos públicos e a otimização de serviços decorrentes da modernização tecnológica digital e da alienação de edifícios do Estado e/ou do arrendamento de instalações. O dilema das respostas céleres exigidas e dos orçamentos apertados (Becker et al. 2009) origina que os custos operacionais e com as prestações sociais sejam sempre que possível transferidos para os CSP em regime de prestação de serviços, de subcontratação ou em Parcerias Público-Privadas (PPP). Não só em Portugal, mas por toda a UE, a adoção de PPP tem suscitado a conjugação de soluções entre Serviços Partilhados ou, opcionalmente, o recurso a *outsourcing*. Reconheciam já Lattemann, *et al.* (2009, p. 1) que “as PPP são um instrumento adequado para implementar infraestruturas de banda larga, especialmente em caso de deficiência do mercado”⁶⁵.

A proliferação destas parcerias mereceu a atenção das opiniões públicas nacionais e, em casos extremos, ao ter sido notada promiscuidade entre agentes, fez soar vários alertas na Comissão Europeia e em diversos Estados-Membros, por se recearem avanços indesejados em setores estratégicos nacionais como a Defesa, a Saúde e a gestão de recursos ambientais.

Também o Tribunal de Contas Europeu (TCE), ao acompanhar os desenvolvimentos ocorridos, manifestou, em auditorias executadas em 2018, a sua preocupação, no Relatório Especial “Parcerias Público-Privadas na UE: Insuficiências generalizadas e benefícios limitados”, quanto à partilha dos riscos e falhas na responsabilidade das empresas, reiterou que “os transportes e as TIC corresponderam a 93% do custo total das PPP apoiadas pela UE (27,3 de 29,2 mil milhões de euros)”⁶⁶.(TCE, 2018, p.23)

A decisão de implementar as PPP é sustentada na busca de serviços inovadores a prestar pelos CSP, de elevados investimentos iniciais e com riscos de

⁶⁵ Tradução do autor

⁶⁶ Tribunal de Contas Europeu. Relatório Especial sobre Parcerias Público Privadas na UE: <https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/ppp-9-2018/pt/>

exploração, espelhando as preocupações inerentes aos custos a serem suportados na quase totalidade pelo Estado e/ou pela UE.

As conclusões do Relatório são elucidativas:

- Os projetos de PPP auditados nem sempre concretizaram os benefícios esperados
- Os atrasos, aumentos dos custos e subutilização eram parcialmente atribuíveis a análises inadequadas e abordagens desajustadas
- O quadro institucional e jurídico ainda não é adequado a projetos de PPP apoiados pela UE

Apontando as recomendações a adotar:

- 1 – Não promover uma utilização mais intensiva e generalizada das PPP enquanto os problemas identificados não estiverem resolvidos e as recomendações a seguir apresentadas não tiverem sido aplicadas com êxito
- 2 - Atenuar o impacto financeiro dos atrasos e das renegociações nos custos das PPP suportados pelo parceiro público
- 3 - Basear a escolha da opção das PPP em análises comparativas sólidas sobre a melhor opção de contratação pública
- 4 - Definir políticas e estratégias claras em matéria de PPP
- 5 - Melhorar o quadro da UE com vista a aumentar a eficácia dos projetos de PPP (TCE, 2018, pp. 79-92).

A ligação entre os CSP e o Estado configura-se na regulação da eSPap⁶⁷, criada em 2012, que “tem por missão assegurar o desenvolvimento e a prestação de serviços partilhados no âmbito da Administração Pública”⁶⁸. Recorre à contratação de diversos CSP privados e “gere uma parte da contabilidade do Estado, processa salários aos funcionários públicos de diversas entidades e gere o sistema nacional de compras pública”⁶⁹. O peso maior do recurso do Estado à contratação dos CSP reside no Setor da Saúde, por forma a colmatar as falhas de recursos de pessoal, de infraestruturas e de equipamentos avançados de

⁶⁷ Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública

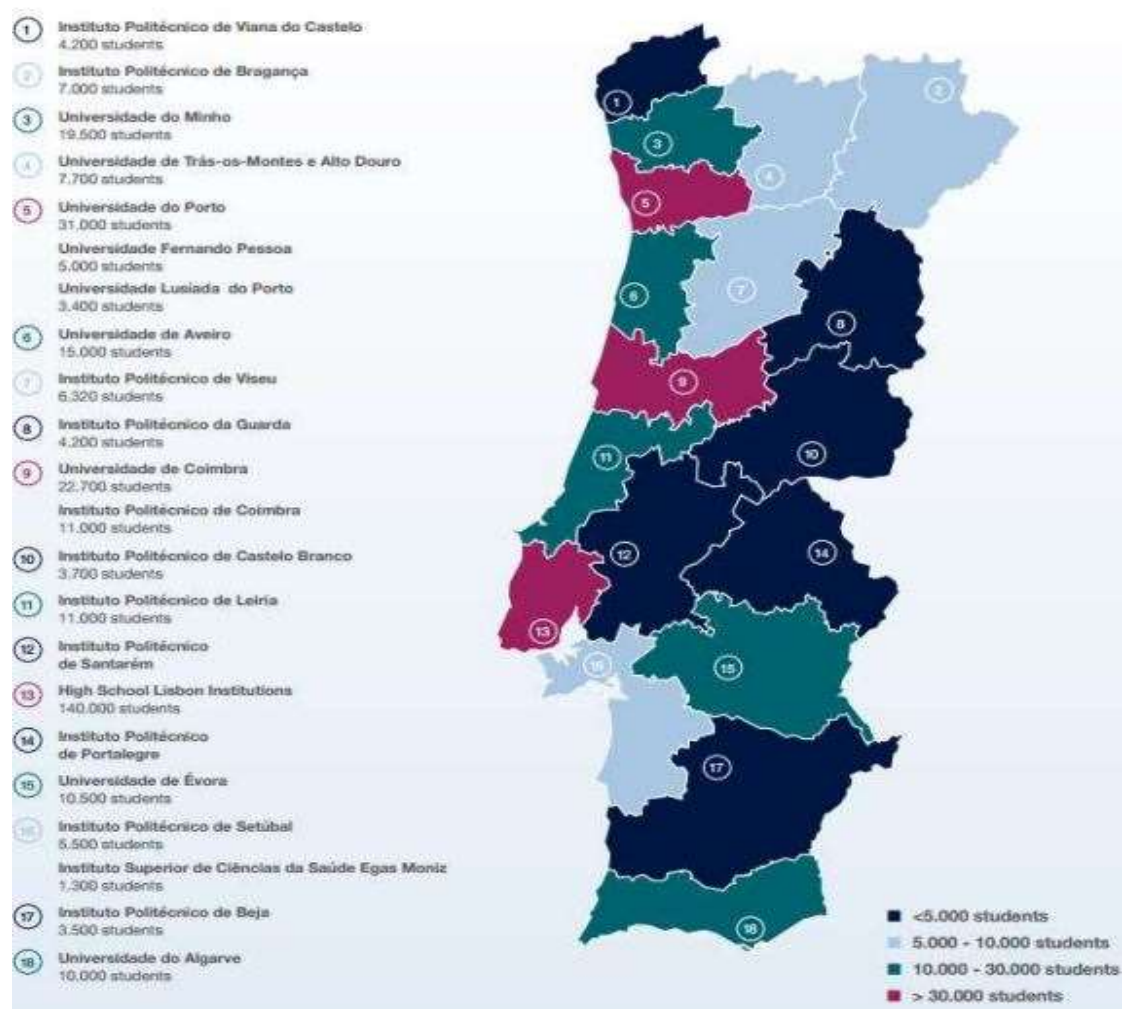
⁶⁸ <https://dados.gov.pt/pt/organizations/entidade-de-servicos-partilhados-da-administracao-publica-i-p/>

⁶⁹ César Pestana, Presidente da eSPap

diagnóstico do SNS. O Relatório do Tribunal de Contas, analisando o triénio 2016-2018, é conclusivo: “os hospitais do SNS geridos em PPP apresentam, globalmente, indicadores de eficiência económica e operacional superiores aos verificados nos hospitais de gestão pública”.⁷⁰

OFERTA FORMATIVA

Figura 4.2 - Estudantes do ensino Superior, por regiões de Portugal

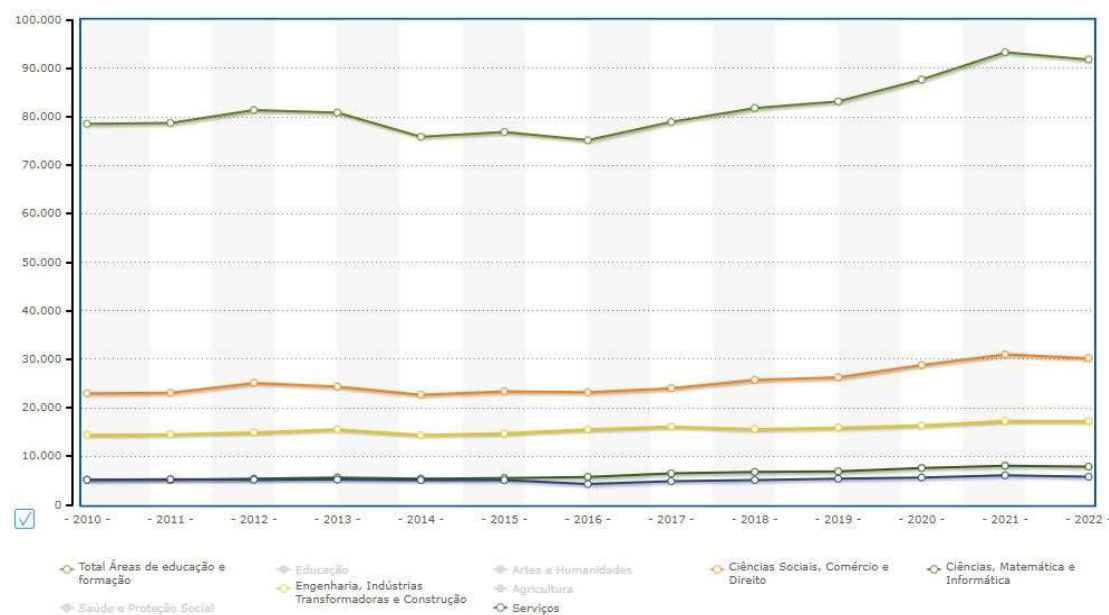


Fonte: (Savills Aguirre Newman, 2018)

⁷⁰ Relatório Síntese Parcerias Público-Privadas hospitalares no SNS RELATÓRIO N.º 5/2021

Segundo o estudo da Mercer⁷¹, 78% dos CSP têm licenciados e é esse o nível estipulado como mínimo das habilitações dos seus colaboradores. Apesar de alguns serviços de apoio a estas empresas, como limpezas, manutenção de instalações, segurança e atendimento, não necessitarem de comportar graduados nos seus quadros, têm as IES em Portugal acompanhado a evolução do Setor e as suas necessidades. Assim, têm adaptado a oferta formativa para dar resposta às necessidades de formação dos ativos dos CSP e CNG. As vagas no Ensino Superior e os Cursos disponíveis têm vindo a adaptar-se aos requisitos que as empresas do Setor exigem e ainda não são suficientes para suprir a vasta gama de competências inerentes aos diversos departamentos que os seus colaboradores integram. A Comissão Europeia identificou, além dos serviços de saúde, a comunicação digital, as tecnologias de informação e a ciência e inovação como as áreas de maior procura de ativos no pós-pandemia⁷². Em Portugal, estão sobejamente identificados os Pilares da digitalização da economia como prioritários ao desenvolvimento e da competitividade internacional.

GRÁFICO 4.1 - Diplomados no Ensino Superior por áreas de educação



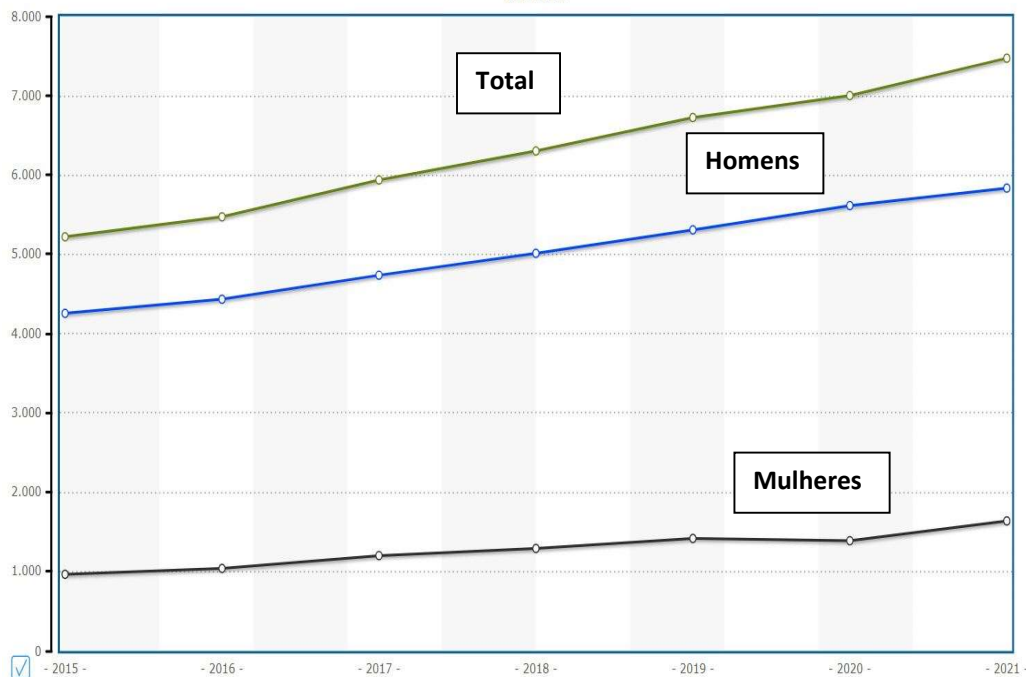
Fonte: PORDATA – última atualização: 2023-09-06

⁷¹ Total Compensation 2022 (<https://www.mercer.pt/our-thinking/career/total-compensation-2022.html>)

⁷² https://eures.ec.europa.eu/four-job-sectors-high-demand-result-covid-19-pandemic-2021-02-19_pt

Gráfico 4.2 – Diplomados em TI, total e por género

Diplomados no ensino superior em Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC): total e por sexo
Indivíduo



.Fontes de Dados: DGEEC/ME-MCTES - DIMAS/RAIDES

Fonte: PORDATA Última atualização: 2022-07-18

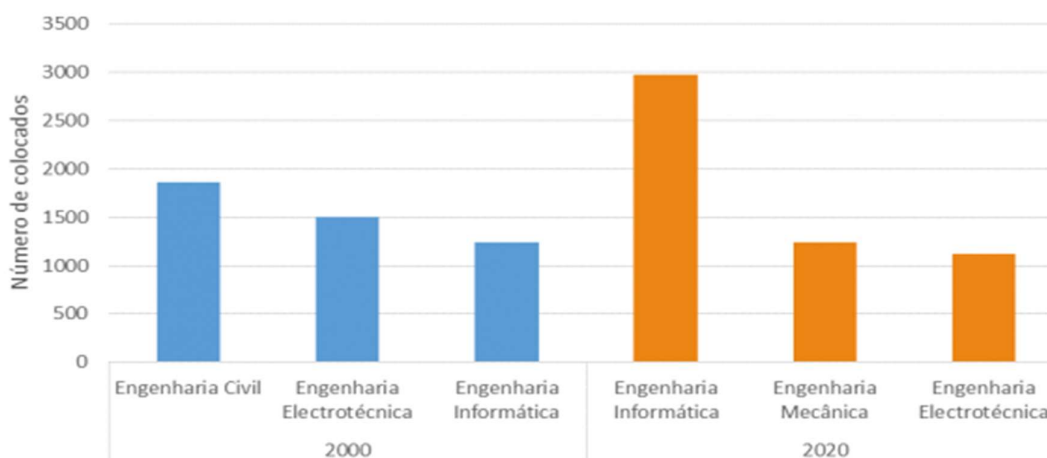
Apesar do propósito deste plano, sem aprofundar o estudo sobre as limitações estruturais do sistema de ensino português, incluindo algumas reformas sempre adiadas, verifica-se que as dificuldades encontradas nas unidades curriculares de matemática, álgebra linear e estatística denotam dificuldades sérias e que os resultados ficam aquém das projeções esperadas. Na apreciação do gráfico, verificamos que estamos longe dos 40 mil diplomados em informática que o país necessitaria de ter formado nos últimos anos. Por essa razão, as empresas de CSP têm vindo a recorrer à captação de técnicos estrangeiros qualificados como solução para colmatar a falha na capacidade de formação de ativos pelas IES portuguesas.

Ainda assim, a Ordem dos Engenheiros revela a evolução do maior número de colocados no Ensino Superior para as engenharias⁷³. Em duas décadas, mais do que duplicaram as entradas para os Cursos de Informática e a Engenharia Civil

⁷³ <https://haengenharia.pt/noticias/evolucao-dos-cursos-de-engenharia-no-acesso-ao-ensino-superior/>

foi afastada do pódio do maior número de candidaturas. Para tal contribuiu a subida da procura de técnicos das tecnologias de Informação (IT) e a queda das obras públicas, infraestruturas e o imobiliário.

Quadro 4.1 – Comparativo entre décadas – Licenciados nas engenharias



Fonte: Ordem dos Engenheiros

Consultando a página da DGES⁷⁴ na Área de Educação e Formação, estão disponíveis dezenas de cursos de 1º Ciclo que têm empregabilidade assegurada nas áreas de Informática e das Engenharias Aplicadas à informática, como confirmam os indicadores do estudo de Cardoso *et al.* (2014). Adicionalmente, as empresas de recrutamento, os Recursos Humanos, a Gestão de projetos, a análise e a gestão orçamental exigem profissionais com Formação de base em Economia, Gestão e Direito na grande Área das Ciências Empresariais. Com menor expressão, assume-se como importante a aquisição de competências comportamentais em domínios como a gestão de conflitos, relações interculturais (pela diversidade internacional das equipas) e de gestão emocional (dada a intensidade do fluxo laboral diário e a complexidade das relações entre colaboradores de culturas diversas e de múltiplas organizações internacionais),

⁷⁴ <https://www.dges.gov.pt/guias/indarea.asp?area=48>

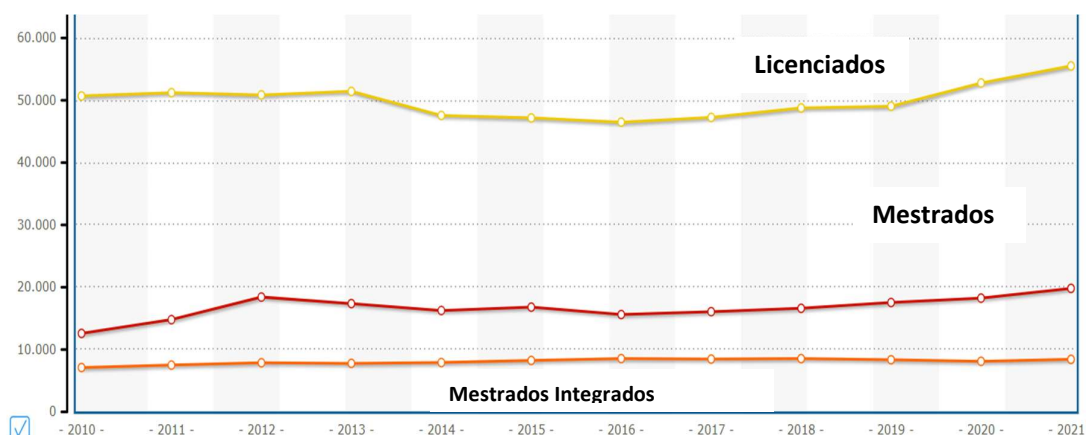
A montante da fase de recrutamento e com ajustamentos constantes, em função dos cambiantes quase diários que a diversidade da procura induzida e as necessidades dos clientes provocam, assim o determinam as vertentes de:

- informação aos alunos sobre os processos de recrutamento das organizações;
- prospeção de talentos nos estabelecimentos de ensino superior;
- parcerias com os departamentos de inserção profissional;
- aliciamento e recrutamento dos talentos.

A reformulação dos conteúdos programáticos das atividades formativas visa proporcionar competências diversificadas e capacidade de progressão rápida aos recém-graduados logo que ingressam no mercado de trabalho exigente e altamente ávido de operadores qualificados.

Longe vão os tempos em que, mesmo aos estudantes formados nas áreas das telecomunicações, se aplicava a sentença de Sarriera e Verdin (1996) de que deveriam fazer o caminho doloroso da insegurança e da ausência de reconhecimento do empregador. Os conteúdos programáticos e a exigência da formação universitária em Portugal conferem-lhes hoje uma capacidade de integração laboral elevada e muitos novos profissionais auferem salários substancialmente superiores à média. A estratégia de incremento de créditos académicos, com a adição curricular de mestrados (integrados ou não), além de elevar substantivamente as competências pessoais e sociais dos recém-formados que se candidatam no mercado de emprego, protela para momento posterior o amadurecimento pessoal e a assunção de postos de coordenação, nomeadamente de gestão intermédia de equipas.

Gráfico 4.3 - Diplomados (Licenciaturas, Mestrados e Mestrados Integrados)



Fontes de Dados: DGEEC/ME-MCTES - DIMAS/RAIDES

Fonte: PORDATA - Última atualização: 2022-07-18

Para a definição dos potenciais talentos que se pretendem identificar como candidatos a colaboradores de CSP, socorremo-nos dos “3 CS” enunciados por Ulrich (2014). Refere este autor a importância da harmoniosa conjugação entre a competência, o compromisso e a contribuição. Espera-se que estes valores demonstrados na fase anterior à contratação sejam objeto de um processo idóneo de transferência assumida pelo (já) colaborador e que a empresa possa potenciar essas valências. Além da referenciação dos potenciais talentos, a componente principal no estágio atual de desenvolvimento empresarial é a atração de novos trabalhadores através de prémios pecuniários substanciais a definir no ato da contratação, assim como pela oferta de sistemas de benefícios pessoais (planos de saúde, oportunidades de ascensão na carreira e equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional). A importância que as grandes empresas atribuem ao currículo pessoal leva a que muitos jovens queiram trabalhar nestas empresas na fase inicial das suas vidas laborais, mesmo com níveis salariais inferiores aos de outras empresas com menor projeção e prestígio. A captação de quadros intermédios⁷⁵ e de gestão superior de equipas exige competências adicionais, que vão além das exigidas às tarefas de manutenção corrente do negócio principal⁷⁶ da empresa.

⁷⁵ *Middle management*

⁷⁶ *Main core business*

Identificados como tendo tempos curtos de estadia da grande maioria dos ativos nos CSP e CNG (como demonstram as respostas de quase 50%, dos inquiridos – Apêndice I- estarem há menos de 5 anos na sua atual empresa). Quando confrontadas com a (cada vez mais importante) necessidade da resolução das tensões interculturais, muitas empresas manifestam incapacidade de sanar conflitos, por falta de formação dos seus trabalhadores a montante. Há a necessidade, em muitas empresas, de contratar entidades externas para lecionarem formações comportamentais aos seus trabalhadores, no âmbito das competências de gestão emocional e da interculturalidade, colmatando falhas de preparação quer dos gestores de nível intermédio (*middle management*), quer dos gestores de projeto (*project managers*).

Depois que a globalização alcançou a língua inglesa em novo esperanto, como se de um *pidgin*⁷⁷ se tratasse, o idioma assume-se como “oficial” na aldeia global. O requisito desta proficiência idiomática revela-se como condição de empregabilidade nas empresas com relações internacionais⁷⁸. Na UE apenas a Irlanda e Malta têm o inglês como língua oficial, representando 10% da população total. No entanto, o ensino do inglês é uma aposta europeia, desde a escola primária e a par com a programação de *software*. “A partir dos 6 anos, todas as crianças têm acesso a ensino bilingue, aprendem a fazer queijo e a programar”, afirma Paulo Fernandes, Presidente da Câmara Municipal do Fundão⁷⁹. Trata-se de um caso de sucesso cujas repercussões práticas acompanhamos através da análise das prestações evidenciadas nos exames de acesso ao Ensino Superior. Com efeito, a ação do município do Fundão constitui um bom exemplo de ações locais visando o aumento das qualificações da população residente, contribuindo para a sua elevação a patamares preferenciais de candidatura aos CSP ali instalados, assim como ao ingresso em estabelecimentos de ensino superior, aliviando o estigma da fraca captação de população do interior para a graduação universitária.

O inglês que falamos no século XXI resume-se aos níveis comunicacional, técnico e comercial, sendo despido do legado histórico e cultural anglo-saxónico e

⁷⁷ Língua terceira que visa agilizar a comunicação entre diversos idiomas.

⁷⁸ “Quem não fala inglês é analfabeto”, aforismo do autor.

⁷⁹ Entrevista ao Programa “*The Next Big Idea*”, emitido em julho de 2022 na SIC Notícias.

da afirmação identitária das Ilhas Britânicas. Assim, “não se trata de uma variedade de inglês, mas sim uma maneira variável de usá-lo”⁸⁰ (Seidlhofer, 2011, p.77). A sua ascensão a língua franca de comunicação global, praticada nos CSP por originários de diversos pontos cardeais, sugere uma oralidade interpares de caráter informal. Já na comunicação de atendimento a clientes internos e externos, a oralidade e a escrita da língua inglesa deve ser cuidada e de nível profissional.

Se para os cargos estritamente técnicos, no início dos processos de candidatura e seleção, apenas se exige aos candidatos o uso do inglês e da língua materna, nas etapas evolutivas internas nas empresas para cargos de supervisão e gestão de equipas, dá-se preferência ao domínio de uma segunda ou de uma terceira língua estrangeiras, preferencialmente do país de origem da multinacional. Esse é um requisito que se tem vindo empiricamente a constatar para se assumir um cargo de CEO.

O enunciado “*globalization of english*” (Heather, 2006, p. 204) remete para o domínio que impera sobre as culturas locais, dado que a proporção de falantes não-nativos de inglês (NNS, na sigla em língua inglesa) representa metade da população mundial, enquanto os falantes nativos (NS, de acordo com a mesma sigla) são um quarto (Heather, 2006). O papel histórico e económico desta língua na contemporaneidade pode ser resumido do seguinte modo: “O inglês é uma língua antes da globalização e é a língua depois da globalização (...) sendo inseparáveis”⁸¹ (Bodapati, 2006, p.1).

⁸⁰ Tradução livre do autor

⁸¹ idem

CAPÍTULO 5 - O IMPACTO ECONÓMICO E SOCIAL DOS CSP

CARACTERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA E ECONÓMICA

Um estudo publicado em 2020 pela MERCER⁸² refere que a maioria das empresas de Centros de Serviços Partilhados tinha a intenção de contratar mais colaboradores para 2021, mas em número inferior ao apurado em 2020, “quando 80% das empresas manifestava esta intenção”⁸³.

Outro inquérito, também da MERCER, realizado em setembro de 2023, revela as intenções de contratação das organizações, a saber:

(...) revelam cautela no planeamento para 2024: 33% afirmam ainda não ter decidido se pretendem aumentar, manter ou reduzir o número de colaboradores. Cerca de 35% pretendem aumentar o número de colaboradores ainda este ano, 27% admitem manter este crescimento em 2024⁸⁴ (MERCER, 2023).

A análise e avaliação das tendências evolutivas deste ramo, em confronto com a revisão bibliográfica, vêm projetar as condicionantes para a realidade futura e fornecer dados sustentados aos investigadores, empresas e instituições. O comportamento deste Setor em situação de pandemia *Covid-19* será tomado como ensaio de reação a uma situação de crise. Enunciadas serão as ferramentas operacionais e de gestão a que recorreu e os fatores contributivos para a sua resiliência, as ameaças que despontam e os ajustes face às novas condicionantes da prestação de serviço dos colaboradores.

Como exemplo da potencialidade do Setor, note-se que o índice de crescimento das exportações dos serviços de telecomunicações, informáticos e de informação é largamente superior ao total setorial, não tendo sido afetado pela pandemia e apenas se tendo ressentido durante a crise económica de 2008. Importa assim equacionar, dadas as intenções de retração do investimento durante

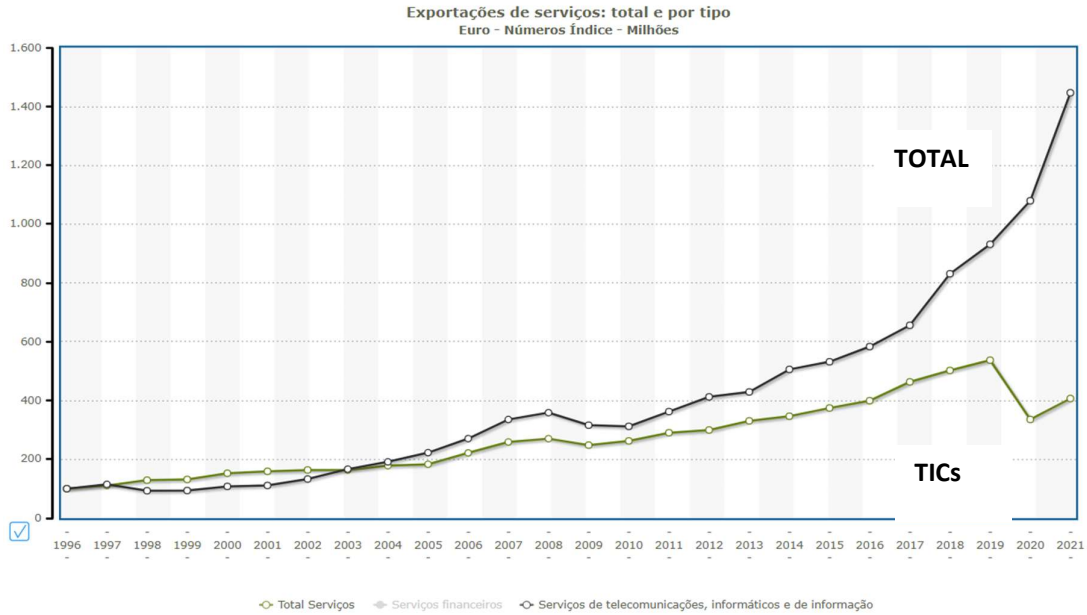
⁸² <https://www.mercer.pt/newsroom/centros-de-servicos-partilhados-2020.html>

⁸³ idem

⁸⁴ https://www.mercer.com/pt-pt/about/newsroom/empresas-revelam-dificuldades-na-retencao-de-talento/?size=n_20_n

este período, se houve perda de competitividade e de ganhos brutos e líquidos das empresas.

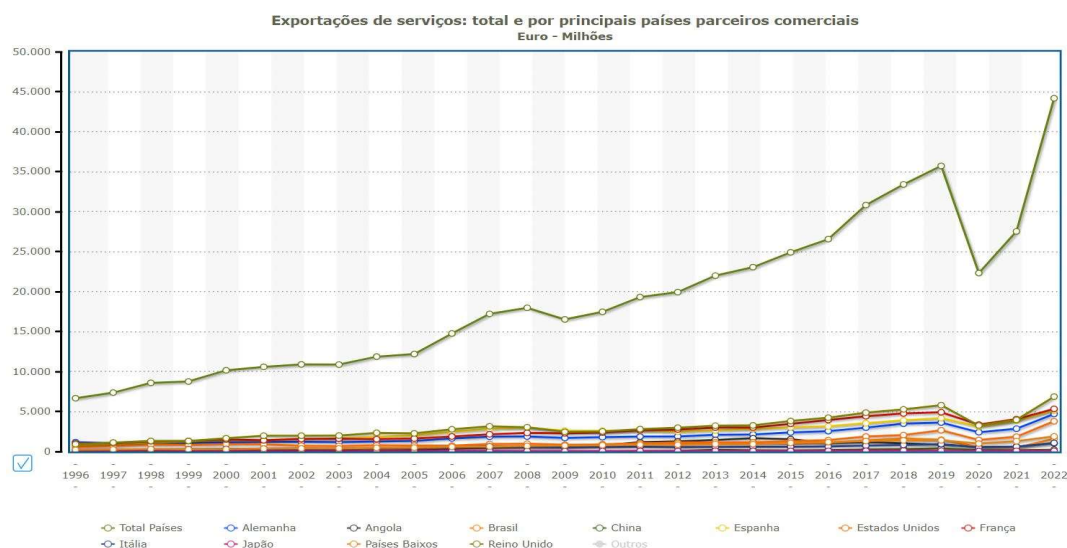
GRÁFICO 5.1 – Exportação total dos Serviços e das TIC



Fonte: Pordata Última atualização: 2023-02-20

Existem evidências de que o Setor tem capacidade de crescimento, que é largamente superior à média nacional e da UE em todas as suas vertentes económicas. Os dados mostram que a exportação de Serviços quadruplicou nas duas últimas décadas, retomando a tendência de crescimento em 2022.

GRÁFICO 5.2 - Exportações de serviços: total e por parceiros comerciais



INVERSÃO MIGRATÓRIA

Tabela 5.1 – Emprego estrangeiro em Portugal

Ano	Peso relativo de empregadores estrangeiros no total de empregadores do país (%)	Peso relativo de trabalhadores estrangeiros no total de trabalhadores no país (%)	Taxa de variação de empregadores estrangeiros entre anos (%)	Taxa de variação de empregadores portugueses entre anos (%)
2011	3,51	5,25	-	-
2012	3,58	4,62	-2,9	-5,0
2013	3,71	4,46	+2,3	-1,3
2014	3,72	6,33	+1,5	+1,2
2015	3,96	4,57	+7,2	+0,4
2016	4,12	4,82	+5,2	+0,9
2017	4,20	5,07	+3,3	+1,2
2018	4,76	6,08	+13,0	+4,2
2019	4,96	7,52	+2,9	-1,3
2020	4,97	7,88	+2,2	+1,9

Fonte: Quadros de Pessoal, GEP/MTSSS - Sistematização e cálculos (Oliveira, 2022)

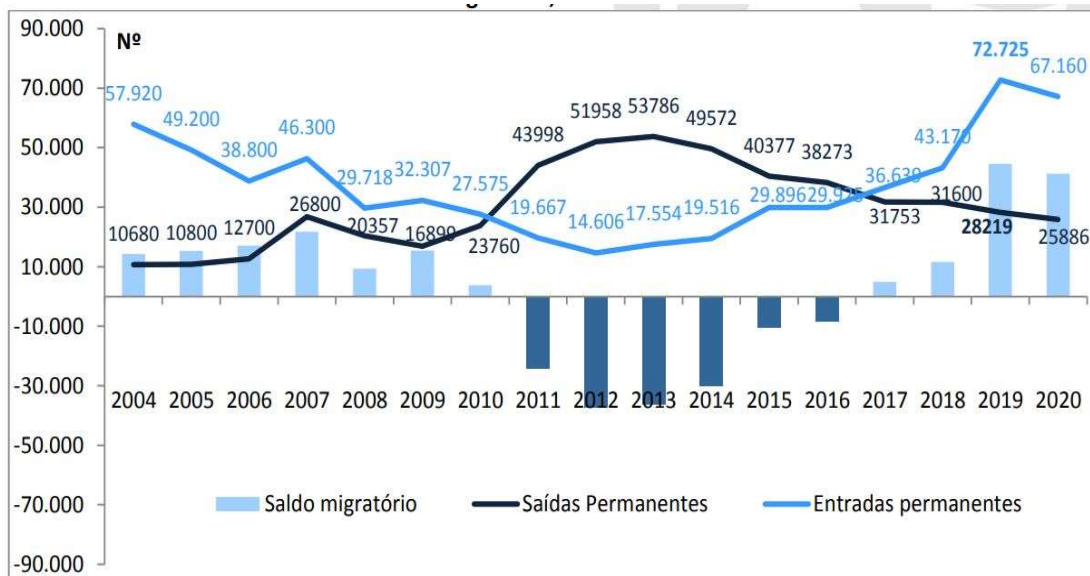
. O crescimento das exportações não é alheio à utilização de mão-de-obra imigrante, o que coloca exigências particulares às empresas. As implicações diretas nas relações familiares dos fluxos migratórios transnacionais com finalidade laboral são identificadas como desafios impostos nas condições de aceitação e de

integração social encontradas nos países de acolhimento. Para ajudar a compreender o conceito *WFB*⁸⁵, Cho & Allen remetem para as duas características das famílias emigrantes:

Primeiro, os membros de uma família transnacional vivem parte ou a maior parte do tempo geograficamente separados uns dos outros em diferentes países. Esta característica diferencia as famílias transnacionais das famílias que coabitam, (...) ao contrário das famílias que coabitam, os membros das famílias transnacionais não têm interação face a face entre si, diariamente ou quase diariamente⁸⁶ (Cho & Allen, 2019, p.1).

As migrações comportam uma realidade, que está longe de ser recente, que desafia as famílias de quem está em mobilidade, “cujos membros vivem algum (...) tempo separados uns dos outros, mas apesar disso permanecem unidos e criam algo que pode ser visto como um sentimento de bem-estar coletivo e unidade (...) mesmo através de fronteiras nacionais” (Bryceson & Vuorela, 2002, p. 3).

Gráfico 5.3 - Saldo migratório português



Fonte: INE, Indicadores Demográficos e Estimativas Anuais da Imigração e Estimativas Anuais da Emigração

⁸⁵ Work-Family Balance – Equilíbrio Família-Trabalho.

⁸⁶ Tradução do autor.

Acompanhando os recentes valores positivos do saldo migratório português, a diferença entre as contribuições e as prestações sociais dos imigrantes atingiu um superavit de quase 900 milhões de euros em 2019, com queda para 802 milhões em 2020, devido aos subsídios atribuídos durante a pandemia da Covid-19 (Oliveira, 2022, p. 203).

A implantação dos CSP em Portugal, no conceito já identificado como *nearshore*, tem contribuído para um fluxo migratório que, na última década, tem invertido a tendência de décadas da movimentação de ativos dos países periféricos para os mais desenvolvidos da Europa. Desde o início do século XXI que, à exceção da repercussão das ondas da crise de 2008, o saldo migratório (diferença entre as entradas e saídas do país) tem vindo a crescer e a compensar o saldo natural negativo (entre nascimentos e mortes) em Portugal.⁸⁷

Com efeito, a necessidade de captação de ativos qualificados pelos CSP em Portugal atenua diversas desvantagens que o estatuto de economia periférica implica. É preciso ter em conta que este saldo não esconde as perdas significativas de pessoas qualificadas em Portugal que emigraram. Sabemos como são muito elevados os recursos aplicados pelo Estado português na formação de quadros superiores, pelo que a “fuga” desses profissionais qualificados para o estrangeiro tem implicações no abaixamento da captação fiscal.

A terceira geração de portugueses emigrados tem constituído um manancial de colaboradores recrutados em todas as áreas dos CSP. Fazemos referência a trabalhadores que aliam elevados níveis de proficiência técnica a fortes competências linguísticas, assim como fortes relações familiares locais, e que consideram a sua vinda para Portugal uma boa opção. Esta nova vaga de emigrantes regressados está enquadrada na faixa etária entre os 25 e os 34 anos (Pordata 2020). Estes trabalhadores continuamente se impõem pelo domínio de duas línguas maternas, o que lhes dá vantagens negociais comparativas.

A tipificação dos quadros imigrantes em Portugal detentores de qualificações elevadas em três grupos resulta de um estudo relevante (Marques e Góis, 2008), cujos resultados reproduzimos na seguinte tabela:

⁸⁷ Idem.

Tabela 5.2 - Tipologia dos imigrantes qualificados em Portugal

Tipo de Imigrante qualificado	Oportunidade de inclusão que procurou realizar	Posição no mercado de trabalho nacional	Principais nacionalidades representadas	Conceitos implicados
Funcionalmente legitimados	Mercado de trabalho primário/ carreira profissional	Mercado primário	Europeus / brasileiros (vagas mais antigas)	<i>Brain gain Brain circulation Brain exchange</i>
Funcionalmente ilegítimos	Mercado de trabalho secundário	Mercado secundário	Leste da Europa / brasileiros (novas vagas)	<i>Brain waste Deskilling</i>
Internamente qualificados	Sistema de ensino/formação	Mercado secundário (+)/ Mercado primário (-)	PALOP / brasileiros	<i>Brain gain Brain circulation Brain exchange Brain waste Deskilling Beneficial brain drain</i>

Fonte: (Marques e Góis, 2008, p.81)

Os “migrantes altamente qualificados funcionalmente legitimados (...) migram para Portugal (de forma independente ou institucionalmente enquadrados) para aí exercerem profissões no segmento primário do mercado de trabalho”⁸⁸, (Marques e Góis, 2008, 80), sendo alvo privilegiado de recrutamento pelos CSP, “variando significativamente os seus países de origem” sobretudo após a adesão de Portugal à CEE e a queda do Muro de Berlim.

O crescimento quantitativo de imigrantes para Portugal é assinalável e, tendo como balizas o período destes dois acontecimentos, observou-se a mais que duplicação dos imigrantes altamente qualificados, a saber, o número passou de 12 600 para quase 27 000⁸⁹, entre 1986 e 1989.

Como reconhecia em 2017 Pedro Gomes, o então CEO da Teleperformance, “há uma nova componente das migrações, na Europa, constituída por aqueles que emigram e retornam a Portugal com outras valências”, assegurando que “quando há oportunidades de emprego em que as línguas estrangeiras são uma mais-valia, é interessante que esses emigrantes regressem e usem aqui essas línguas”⁹⁰.

⁸⁸ https://www.om.acm.gov.pt/documents/58428/183863/migracoes2_art3.pdf/afb5db49-307d-419e-badf-d7c074e6dbd8

⁸⁹ http://europa.eu.int/comm/justice_home/doc_centre/immigration/work/doc/com_2004_811_en.pdf

⁹⁰ <https://eco.sapo.pt/reportagem/portugal-habitat-natural-dos-servicos-partilhados-mas-porque/>

De referir a *Kelly*, que se tem vindo a afirmar como uma das principais empresas que promove a deteção de talentos e a angariação de colaboradores para os CSP. A sua página na internet⁹¹ anuncia, diariamente, vagas para 24 línguas estrangeiras.

Numa amostra das ofertas a 24/7/2023, verifica-se que, de modo consistente e repetido, há maior procura de colaboradores nas seguintes línguas:

- Inglês 232⁹²
- Castelhana 29
- Francês 15
- Alemão 9
- Italiano 6

A consulta noutros *sites*, como o *netemprego*, *jobble* ou *indeed*, confirma a enorme procura de técnicos e administrativos com altas qualificações académicas e valências linguísticas diversas, além da língua materna e do inglês.

É um facto que os CSP, como indutores de fluxos migratórios qualificados, apostam localizar-se em Portugal, num quadro diverso de destinos. Quando se procura perceber a relevância de Portugal na estratégia global destas empresas, percebe-se que, como afirma Cristina Rodrigues, administradora local da *Capgemini*, “Portugal é pequenino”, mas beneficia de um conjunto de condições comparativas muito vantajosas. Cristina Rodrigues revela⁹³ que a sua empresa mobiliza “mais de 100 recrutadores na área das tecnologias de informação a trabalhar”, e que esse esforço se dirigia em 2022 para vários países.

Como evidente mutação do saldo demográfico estatisticamente assinalável, reconhece-se a proliferação de emigrantes estrangeiros qualificados no conjunto do novo paradigma do ciclo migratório em Portugal. Enquanto em décadas passadas apenas os dirigentes de topo das multinacionais se deslocavam para trabalhar em Portugal, desde o início do século XXI observa-se a vinda de um

⁹¹ <https://www.kellyservices.pt/emprego-em-idiomas>

⁹² Nota do autor: este elevado valor tem origem na oferta de falantes em inglês e noutra língua, simultaneamente.

⁹³ <https://observador.pt/2022/09/27/capgemini-quer-crescer-e-tem-600-vagas-em-aberto-portugal-e-pequenino-mas-ha-negocio/>

conjunto mais variado de pessoas, incluindo nómadas digitais, sobretudo oriundos da UE, ao abrigo da livre de circulação no espaço Schengen.

. Muitos dos novos trabalhadores identificam-se num processo natural de integração e de miscigenação cultural e afetiva, apostando no território nacional para a constituição de um novo enquadramento familiar.

Havendo diversos níveis de integração cultural e social neste novo fluxo migratório, há a destacar a vontade individual de viver em Portugal e a capacidade de adaptação a novos contextos laborais e sociais.

Segundo Rego e Cunha (2009), a tipificação das deslocações é feita tendo em conta a duração da estadia: até seis meses, para missões de curta duração (normalmente são quadros inferiores); até cinco anos, em missões de longa duração; e os expatriados permanentes.

Identificam-se assim como novos trabalhadores:

- a) **o expatriado**, com intenção de regressar um dia ao seu país (mais desenvolvido que Portugal, ou de outro país de economia periférica) porque a capacidade económica nacional é extremamente dependente do exterior e das crises conjunturais do capitalismo internacional e/ou porque a cultura latina não se coaduna com a sua. A expatriação configura cenários de exigência da manutenção de direitos, remuneração equiparada e de estatuto hierárquico. O conceito de expatriado tem (configurada a associação à necessidade de proteção aos emigrantes) estado legitimamente associado a “toda a pessoa que não seja considerada por qualquer Estado, segundo a sua legislação, como seu nacional”, pelo nº 1 do Art.º 1º da Convenção do ACNUR (2018) de 1954. Os expatriados, na quase totalidade, não apela à disposição jurídica que lhes permite a aquisição de cidadania portuguesa, mas invocam alguns o direito de dupla nacionalidade. O expatriado no contexto dos CSP não é aquele que chega a Portugal sem qualificações nem contrato de trabalho pré-estabelecido. A sua condição não é a da pessoa “não [...] considerada por qualquer Estado, segundo a sua legislação, como seu nacional”, não tendo necessidade de proteção especial dos Estados de

acolhimento, tal como é inscrito o espírito do enquadramento exarado em 1954 na *Convenção sobre o Estatuto dos Apátridas* da ACNUR⁹⁴.

Quadro 5.1 - Compensações pecuniárias a expatriados

Expatriação de Curta Duração 3 meses a 1 ano	Expatriação de Longa Duração 1 a 5 anos
Modelo: Folha de balanço	Modelo: Folha de balanço
1. Remuneração ilíquida do país de origem	1. Salário líquido no país de acolhimento
2. Subsídio para custo de vida	2. 15% de taxa de poupança
3. Bónus	3. Subsídio para custo de vida
4. Subsídio de alojamento	4. Subsídio de mobilidade
5. Veículo	5. 2.000€ para despesas iniciais
6. Viagens	6. Subsídio de alojamento
7. Seguro de saúde internacional	7. Subsídio para despesas de transferência de residência
	8. Veículo
	9. Subsídio para o cônjuge de 3.000€
	10. Seguro de saúde internacional
	11. Viagens

Fonte: RH da empresa *Webasto*⁹⁵

b) **o imigrante** designa o deslocado voluntário que projeta e enceta “um movimento de fronteira e/ou de entrada e fixação por um período superior a um ano” (Oliveira, 2022, p.10)⁹⁶. Está ciente, enquanto imigrante qualificado, de que vem para Portugal com uma superior capacidade negocial de salário, com condições e cargo ocupacional privilegiado, mas que voltará um dia ao seu país. Assume a pretensão de uma estadia prolongada e aceita, por imposição legal, o regime contributivo e fiscal nacional vigente. Consegue

⁹⁴ https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/portugues/BDL/Convencao_sobre_o_Estatuto_dos_Apatridas_de_1954.pdf

⁹⁵ A Webasto, citada a título de exemplo pelos apoios a colaboradores imigrados, é uma empresa que instalou um CSP em Portugal para acompanhar a integração do seu produto (capota rígida para o modelo EOS, da Volkswagen, produzido na Autoeuropa até 2015). Depois dessa data permanece no nosso país, fornecendo serviços na conceção e programação de robótica, sistemas de tetos panorâmicos, carga de baterias de Alta Tensão e módulos de pré-climatização

⁹⁶ <https://ec.europa.eu/migrant-integration/system/files/2.021-12/Relat%C3%B3rio%20Estat%C3%ADstico%20Anual%202021.pdf>

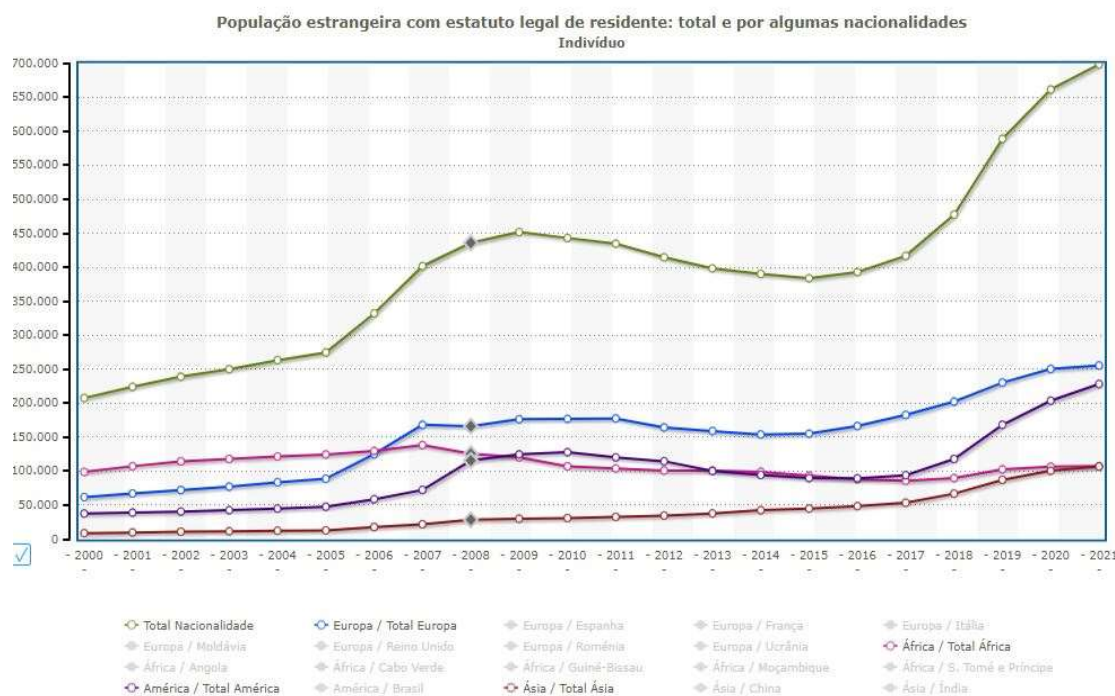
num CSP em Portugal melhores condições de liderança e poderá fazer valer a sua experiência adquirida e consolidada. A sua vinda permite-lhe oportunidades de carreira que não teria no país de origem, com um salário equivalente ou superior. É exarado, nos respetivos contratos de trabalho, para todos os níveis hierárquicos, a atribuição de verbas compensatórias para integração imobiliária (normalmente com duração de dois anos) e, sobretudo nas zonas do interior, os CSP estabelecem parcerias com as edilidades locais, facilitadoras do acolhimento e alojamento local. Atente-se no exemplo da instalação de empresas como a *Altran (atual Capgemini)*, a *Logicais* ou a *Rediness/IT* às quais a já referida Câmara do Fundão “Não só concede benefícios fiscais e financeiros a quem optar por colocar casas no mercado, especialmente no centro histórico, como (...) criou uma ‘bolsa de casas’ para arrendar.”⁹⁷

- c) **o indivíduo integrado**, que, no fenómeno das migrações e na atração que tem por Portugal, apresenta um nível médio-alto ou alto de estudos superiores. Desempenha, na maioria dos casos, um alto cargo de chefia e renuncia ao regresso ao seu país, por ter atingido um estatuto de direção de equipas que lhe permite ter no país de acolhimento uma vida de muito melhor qualidade e/ou por ter criado laços familiares estabilizados e duradouros.

A faceta social visível desta integração é relevante por permitir ao trabalhador constituir família de estilo tradicional ou monoparental com fixação reconhecida de residência.

⁹⁷ <https://expresso.pt/economia/2018-08-05-Fundao-atraiu-empresas-e-pessoas-agora-faltam-casas>

Gráfico 5.4 - População estrangeira com estatuto legal residente, total e por algumas nacionalidades



Fontes de Dados: INE | SEF/MAI -: PORDATA

Última atualização: 2022-06-28

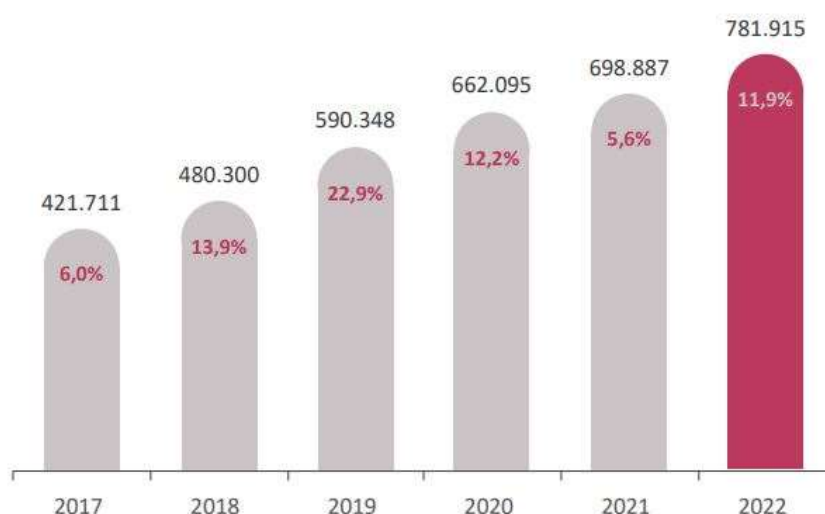
Como se constata pelo gráfico acima, após 2007, os imigrantes europeus (a azul) ultrapassaram e destacam-se dos oriundos do continente americano (a preto), com larga maioria de origem brasileira. Por seu lado, desde então, a curva (a magenta) dos africanos deixou de ser a maioria de residentes estrangeiros.

No refinamento da observação dos dados para aferição da tipologia dos imigrantes, surge a necessidade da diferenciação entre os residentes ativos, qualificados ou não, e os que escolheram Portugal para viver a reforma, como é identificado no Observatório das Migrações, de 2021⁹⁸ (Oliveira, 2022, 37).

⁹⁸ <https://www.om.acm.gov.pt/documents/58428/383402/Relatorio+Estatistico+Anual+-+Indicadores+de+Integracao+de+Imigrantes+2022.pdf/eccd6a1b-5860-4ac4-b0ad-a391e69c3bed>

Segundo este estudo, coordenado por Catarina Oliveira, há muitos mais migrantes qualificados a residir em Portugal. Desde 2008 que Portugal observa uma alteração nos perfis das entradas de estrangeiros e um aumento de alguns fluxos como os dos estudantes, dos investigadores altamente qualificados, dos trabalhadores independentes, dos investidores e dos reformados. Em sentido inverso, assiste-se à diminuição de outros – entradas para o exercício de atividades subordinadas (embora em recuperação nos últimos anos).

Quadro 5.2 - Estrangeiros residentes em Portugal, de 2017 a 2022

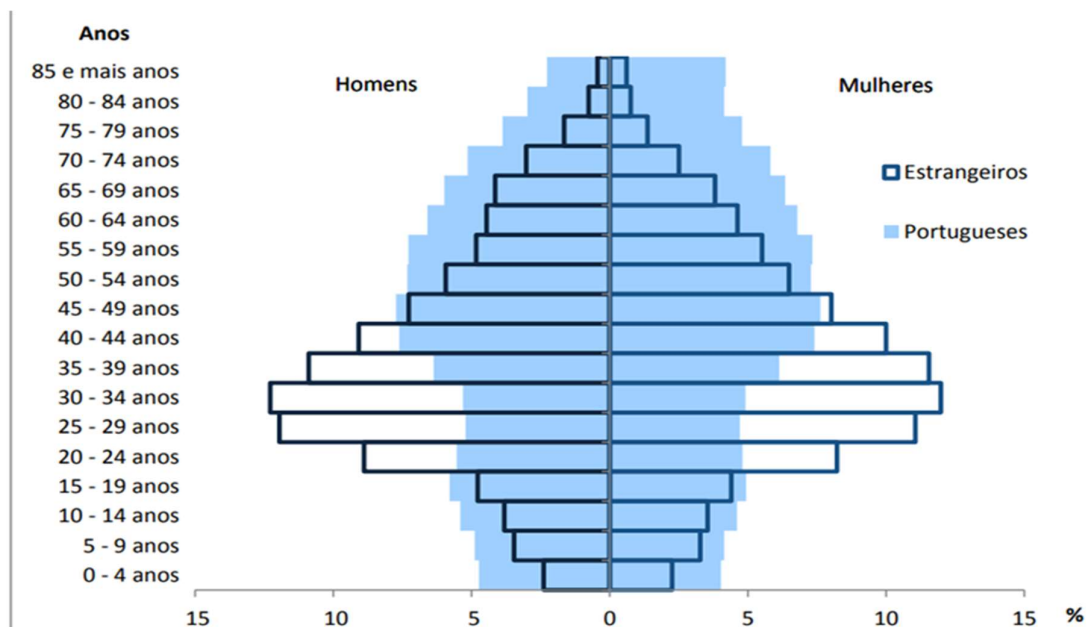


Fonte: Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo 2022 – SEF⁹⁹

Com a população estrangeira residente em crescendo continuado, persiste o embaraço estatístico e a ausência de evidências que nos indiquem claramente qual o peso dos imigrantes ativos no cômputo da população ativa total. Assim, socorremo-nos da apreciação da pirâmide etária, composta pelos valores demonstrativos sobrepostos pelos residentes em Portugal, de origem portuguesa e imigrante.

⁹⁹ <https://www.sef.pt/pt/Documents/RIFA2022%20vF2a.pdf>

Figura 5.1 - Pirâmide etária da população portuguesa e estrangeira, em 2019



Fonte: INE, Estimativas Anuais da População Residente

Confirma-se que a população imigrante na faixa dos 20 aos 49 anos ultrapassa a nacional, concluindo-se que atravessam a fronteira e permanecem para exercer uma ocupação laboral.

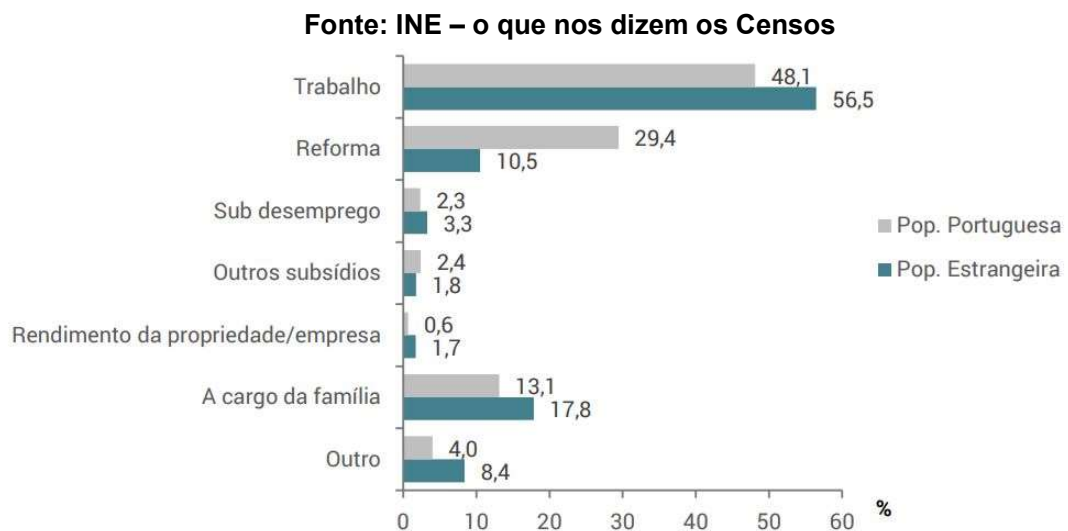
Os censos de 2021 corroboram este cenário migratório.

Nos Censos 2021 do INE, conferimos o quadro completo da imigração em Portugal, cujo resumo nos revela que:

- Residiam em Portugal 542 165 pessoas de nacionalidade estrangeira, representando 5,2% do total da população residente.
- A população de nacionalidade brasileira era a mais representativa, totalizando 36,9% do total de estrangeiros.
- Na última década, alterou-se ligeiramente o grupo das nacionalidades mais representativas, com o reforço dos nacionais de países asiáticos e da União Europeia e o decréscimo da representatividade das nacionalidades dos PALOP.
- A Área Metropolitana de Lisboa e o Algarve concentravam a maioria da comunidade estrangeira, proporcionalmente á população aí residente.

- Os estrangeiros residentes no país eram maioritariamente mulheres (51,0%).
- A idade média da população estrangeira era de 37,3 anos, valor mais baixo que o obtido para a população de nacionalidade portuguesa.
- O ensino secundário/pós-secundário era o nível de escolaridade mais representativo na população estrangeira (39,6%).
- Mais de 68% da população de nacionalidade estrangeira (dos 15 aos 64 anos) era economicamente ativa e 60,5% encontrava-se empregada.
- O trabalho constituía a principal fonte de rendimento da população estrangeira, sendo “trabalhador da limpeza” a profissão mais representada. O comércio era a atividade económica que empregava mais população estrangeira.
- A proporção de estrangeiros a exercer a profissão como empregador/patrão era de 14,3%, valor superior ao da população portuguesa.
- A proporção de população estrangeira que vivia em estruturas familiares do tipo agregado com um núcleo familiar de casal com filhos era de 41,7%, sendo este o enquadramento familiar mais representado.
- 44,5% da população estrangeira vivia em núcleos familiares com 1 filho e 38,3% em núcleos com 2 filhos.
- A maioria da população estrangeira residente em Portugal habitava em alojamentos arrendados (58,0%) (INE, 2022, p. 3).

Figura 5.2 – População com 15 ou mais anos, por principal meio de vida (2021)



Constata-se que, em 2021, a percentagem de estrangeiros que vivia do trabalho ultrapassava a dos portugueses.

Outro dos indicadores da integração social que se reflete no tecido laboral é o reconhecimento de que, em 2020, a percentagem de casamentos entre portugueses e estrangeiros e entre estrangeiros residentes em Portugal atingiu 20% do total¹⁰⁰, representando o valor mais alto dessa década.

Passou a ser comum nos CSP a configuração de um novo ambiente de trabalho representando uma torre de Babel empresarial. Mais do que a captação de serviços em exclusividade de cliente interno, reduzindo os custos operacionais por transferência de serviços para economias periféricas, transitou o alvo de negócio para a prestação simultânea de serviços a empresas externas em mais de uma dezena de línguas e conseqüentemente para um número ainda maior de países. Como premissa facilitadora, têm vindo a ser adotados incentivos pecuniários aos colaboradores, por cada competência linguística validada e como fator apelativo para os potenciais candidatos.

O nível mínimo de alfabetização comunicacional dos colaboradores situa-se no domínio das competências na oralidade e na escrita da língua inglesa, satisfazendo como adquiridos os requisitos enunciados grau B1 do QECR¹⁰¹. Muitas multinacionais adotaram o inglês como língua oficial de comunicação interna e externa, escrita e falada, mesmo de países de origem não anglófona. O Eurostat confirma na UE¹⁰² que o valor esmagador da média de 98% (dados de 2017) corresponde aos alunos do ensino básico que frequentam o ensino de inglês, seguido do francês por 33%, do alemão por 23% e do espanhol por 17%.

Portugal ocupa o 17º lugar no contexto europeu. Em 2020, quase 400 mil crianças portuguesas no ensino primário frequentavam aulas de inglês, e apenas 35% aprendiam uma língua estrangeira.¹⁰³

¹⁰⁰ idem

¹⁰¹ QECR: Quadro Europeu Comum de Referência Para as Línguas

¹⁰² Línguas mais estudadas na União Europeia:

https://ec.europa.eu/eurostat/documfirstents/4187653/10085877/The_most_studied_foreign_languages-2017data-01.jpg

¹⁰³ Línguas mais estudadas na União Europeia:

https://ec.europa.eu/eurostat/documfirstents/4187653/10085877/The_most_studied_foreign_languages-2017data-01.jpg

Em 2020, observava-se que, no ensino secundário, os alunos portugueses a estudar duas ou mais línguas eram 10% e havia países de economias periféricas, como a Lituânia, a Polónia e a Hungria (ameaças reais na corrida à captação do investimento direto estrangeiro), com valores acima dos 80%¹⁰⁴. No entanto, a média das línguas estrangeiras estudadas em Portugal continuava perto de uma, em todos os níveis educacionais, abaixo de duas, que constitui a média europeia¹⁰⁵.

Apesar disso, muito se fala e bem, em Portugal, a língua de Shakespeare. Segundo o Estudo da *Educativo First*, publicado em 2022, Portugal é o nono país no mundo onde melhor se fala inglês¹⁰⁶ e Lisboa a oitava cidade do mundo em nível de proficiência nessa língua. Sabendo-se que esta é a língua da comunidade científica, responsável, em 2020, pela edição de 84% das publicações científicas, conforme consta no sítio da *Web of Siene* (Badillo, 2021, 62), a sua prevalência como língua franca global implica a sua adoção pelas multinacionais.

Em Portugal há um generalizado aproveitamento das oportunidades da globalização. Está em construção uma comunidade com experiência técnica qualificada, fluente em inglês e internacionalmente reconhecida. Pratica-se no meio uma comunicação célere, com léxico comum e que se revela em processos de inclusão e pluralidade, que seriam impossíveis de atingir se as empresas se apoiassem apenas na língua e entre fronteiras de um Estado-Nação. O trabalho em contexto multicultural realizado em Portugal comporta vantagens para os trabalhadores e para as empresas. Aos colaboradores promove o controlo emocional e a maior acuidade da interpretação de enunciados verbais e escritos. Às empresas confere maior resiliência e espírito de equipa pela resolução por soluções culturais diferenciadas. Acompanhamos nesta matéria a afirmação de Vasco Pinto, Coordenador de equipas da New Wok Portugal, de que “as empresas têm muito a ganhar com a integração de diferentes culturas, devendo garantir esse tal ambiente de confiança e segurança que permita a cada colaborador contribuir,

¹⁰⁴ <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20220923-1>

¹⁰⁵ Números-Chave sobre o Ensino das Línguas nas Escolas da Europa:
[https://www.dgeec.mec.pt/np4/np4/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=192&fileName=PT_Key_Data_on_Teaching_Languages_2017_.pdf](https://www.dgeec.mec.pt/np4/np4/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=192&fileName=PT_Key_Data_on_Teaching_Languages_2017_.pdf)

¹⁰⁶ <https://www.ef.edu.pt/assetscdn/WIBlwq6RdJvcD9bc8RMd/cefcom-epi-site/reports/2022/ef-epi-2022-english.pdf>

sem receios, com as suas ideias e dúvidas¹⁰⁷. Contudo, não se apresenta facilitada a gestão de equipas em contexto de multiculturalidade e facilmente encontramos profusa oferta formativa para incremento do comportamento positivo de gestores e de colaboradores. Um pequeno erro de integração social pode acarretar perdas produtivas e o surgimento de conflitos (Stahl, Maznevski, Voigt & Jonsen 2010). A globalização reformula os legados culturais nacionais, por muito que os colaboradores exibam no local de trabalho os signos e os símbolos das nações de origem. Nas palavras de Swyngedouw (2004, pp. 37-38), “muitas empresas cooperam localmente mas competem numa dimensão global”¹⁰⁸, esbatendo os hábitos de trabalho nacionais, agregados às rotinas importadas. Assim, o estilo tradicional reinventa-se no novo e não raramente é substituído por normas e princípios já consolidados em experiências internacionais antecedentes. As relações laborais, no seu pretendo universalismo, silenciam progressivamente perspectivas e contribuições nacionais e locais. A ideia de “*une pensée unique*” (formulada pela primeira vez à altura dos acordos de Bretton-Woods, em 1944) ganha os seus contornos na nova ordem neoliberal. Nas palavras de Ramonet, Definindo conceitos-chave, sublinha que o mercado “idolatra a mão invisível que corrige as arestas e disfunções do capitalismo (...) os mercados financeiros que orientam e determinam o movimento geral da economia (...) a troca sem fronteiras, como fator de desenvolvimento ininterrupto (...) a divisão internacional do trabalho que modera as reivindicações salariais e baixa os custos salariais”¹⁰⁹ (Ramonet, 1995, p.1).

¹⁰⁷ Entrevista a *dinheiro vivo*: <https://www.dinheirovivo.pt/opiniao/a-multiculturalidade-em-contexto-laboral-13567312.html>

¹⁰⁸ Tradução do autor.

¹⁰⁹ Tradução do autor. Extraído do artigo *La pensée unique* de Ignacio Ramonet in *Le Monde Diplomatique* de janeiro de 1995. Consultado, em 6/2/2023, em: <https://www.monde-diplomatique.fr/1995/01/RAMONET/6069#nb2>

Reinventando a fábula bíblica do Livro de Jonas do Antigo Testamento, Martin Page faz um tributo à amabilidade e ao engenho dos portugueses. Adotamos a sinopse publicada por vários editores e livreiros que resume o primeiro capítulo d' "A Primeira Aldeia Global":

“Quando Jonas foi engolido pelo «grande peixe», tentava apenas escapar para o território que é agora Portugal. Foi aqui que Aníbal encontrou os guerreiros, as armas e o ouro que tornaram possível a sua marcha sobre Roma; e Júlio César, a fortuna que lhe permitiu as conquistas da Gália e da Inglaterra” (Edições Almedina)¹¹⁰.

A relação dos portugueses com o mundo é caracterizada por terem tido um papel, “não (...) de conquistadores, muito menos de conquistados, mas de um povo pivô, uma espécie de conduta através da qual as ideias, o conhecimento e as tecnologias se transmitiram à Europa e ao mundo” (Page, 2008, p. 33). É este o legado de Portugal como potência global, apesar de alguns atropelos históricos, imperativamente não branqueados e muito menos remetidos ao esquecimento. Há, por isso, que perceber o seu lugar na contemporaneidade. O legado da presença universal portuguesa, como humanista e universalista, considerado quase como uma missão inata, contribui, e muito, para o ambiente de facilitação das empresas que se instalam em território nacional, reconhecendo a diversidade cultural.

Considerando, segundo dados do INE de 2016, que 72% dos adultos portugueses falam mais de uma língua, além da materna, e que este índice aumentou uns extraordinários 20 pontos percentuais desde 2007¹¹¹, há que reconhecer que estes factos são significativos. No século XXI, continua-se a edificar um cenário consistente e fértil de suporte humano qualificado para integrar projetos internacionais. Particulariza o estudo do INE que 98% da população com o ensino superior domina, fluentemente, pelo menos uma língua estrangeira. A generalizada aceitação da comunicação em inglês é uma das vantagens competitivas que Portugal consuma relativamente aos países concorrentes do Magrebe, marcados pelas raízes francófonas, e à vizinha Espanha, por uma assumida e histórica

¹¹⁰ <https://www.almedina.net/a-primeira-aldeia-global-1564510411.html#>

¹¹¹ INE: Educação e formação de adultos em Portugal: retrato estatístico de uma década: https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=313017977&att_display=n&att_download=y

aversão antibritânica¹¹². A pretensão espanhola de que a sua língua venha, num futuro próximo, a substituir o inglês como língua de comunicação global vem indiretamente favorecendo a conjuntura nacional na captação de investimento direto internacional por Portugal, por se suportar em projetos internacionais, tendo o inglês como língua franca. Se os CSP em Espanha aproveitam a assinatura do acordo *Mercosul*-União Europeia e a relação preferencial, por afinidade linguística, com os países da América Latina, a capacidade de aprendizagem expressiva dos portugueses da língua espanhola acrescenta valências acrescidas e fornece índices competitivos assinaláveis. Os alunos de espanhol no 3º Ciclo do ensino básico têm bons resultados, assim como no secundário, revelando um quadro de aprendizagem que remete para a consolidação no mundo do trabalho para níveis de proficiência na oralidade e na escrita do inglês (59,6%), do francês (21,5%) e do espanhol (14,8%).

Tabela 5.3 - Alunos de línguas no Ensino Secundário

	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18
Inglés	263.975	267.786	264.118	265.684	324.701
Francés	24.309	24.985	21.553	21.732	19.250
Alemán	4.506	4.510	4.534	4449	3873
Español	23.171	23.242	21.945	22.982	23.138

Fonte: Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência¹¹³

O RECRUTAMENTO E A CONSULTORIA DE RH COMO NOVA VERTENTE DE APOIO AOS CSP

Como a retenção de ativos com alta qualidade e de preferência portadores de elevada formação à altura da contratação é um objetivo estratégico assumido pelas multinacionais, o recurso a empresas especializadas no recrutamento

¹¹² https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Calvo-Del-Olmo/publication/340163172_Historia_da_lingua_espanhola/links/5e7b7b07299bf1a91b77db44/Historia-da-lingua-espanhola.pdf

¹¹³ <https://www.dge.mec.pt/perfil-dos-alunos>

assume uma importância vital e crescente no ramo. A alta rotatividade do emprego nos CSP também é uma característica que pressiona o recrutamento.

A migração internacional nas organizações facilita a rotação de funções, abrindo-se assim uma panóplia de oportunidades, também para os colaboradores, nos diversos níveis das organizações. Acelera-se, portanto, a migração como um desenvolvimento natural das suas carreiras, qual participante consciente num movimento de curta ou média duração de globalização integrada.

Considerando que a experiência acumulada em projetos internacionais confere aos colaboradores uma maior capacidade negocial e acelera a rotatividade do emprego, o contínuo enriquecimento do CV exponencia a apetência de outros potenciais empregadores. Passando a usufruir de um contínuo incremento e exposição apelativa das suas competências, as entidades de recrutamento empenham-se na perscrutação de CV nas redes sociais. Há um reposicionamento dos RH, que, de fornecedores de consultoria, representam agora um ramo estratégico nos CSP. Reilly realça os novos azimutes de “detentores da tradição para facilitadores de mudança, (...) de assistente social do colaborador para a função de suporte do negócio”, devendo os RH ser “um catalisador da mudança (...) antecipando problemas e gerando os acontecimentos” (Reilly, 2000, p. 10)¹¹⁴.

Pelas vagas sucessivas de imigrantes expatriados, têm os próprios departamentos de RH recorrido a empresas externas para preparar a receção, acompanhamento e oferta a técnicos especializados locais com a devida possibilidade da oferta de carreiras apelativas e remuneração competitiva.

Muitas empresas de recrutamento e de consultoria nos departamentos de RH têm surgido em Portugal e importa quantificar a dimensão deste Setor. O processo de prospeção de candidatos alvo para futuros colaboradores é, na grande maioria dos casos, estabelecido com empresas externas, sob coordenação da empresa contratante. Esta tendência tem-se acentuado na última década e contribuído para a alta especialização das empresas de recrutamento, promovendo a sua internacionalização, como clara oportunidade de negócio.

¹¹⁴ Tradução do autor.

OS CNG, SUA DIMENSÃO E PROJEÇÃO DOS CSP

O processo anterior à implantação de CSP fora do país da Sede empresarial, em regime de *nearshore*, acarreta um conjunto complexo, moroso e oneroso de procedimentos. O tempo e o esforço financeiro inerentes à preparação dos cadernos de candidatura aos Fundos Europeus (quando aplicável), as negociações junto de entidades públicas, regionais, locais e privadas, são preferencialmente transferidos para outras empresas que os assumem como o seu negócio principal. A especialização, a crescente experiência e as competências acrescidas dos seus colaboradores conferem-lhes um reconhecimento internacional, cuja visibilidade é facilitada pela difusão de imagem na internet.

Encontramos várias designações para os CNG, cujas atividades se enquadram na definição enumerada das suas funções e negócio. Para melhor tipificação, atente-se aos casos abaixo expostos. Considera-se, dada a sua diversidade, que ilustram, como demonstrativos, os serviços que os CSP prestam, assim como as suas apostas de localização e a sua origem:

- Centro Internacional de Negócios da Madeira¹¹⁵
- Centro de Negócios e Serviços do Fundão¹¹⁶
- Maleo – Parque das Nações¹¹⁷
- Escritórios Porto - Centro de Negócios | Regus PT¹¹⁸

A grelha das componentes de oferta de cada uma das empresas citada permite equacionar a abrangência dos CNG nas vertentes económicas e sociais, não tendo em conta as transformações internas destas organizações.

¹¹⁵ <https://www.ibc-madeira.com/pt/constituicao-de-sociedades/servi%C3%A7os-internacionais.html>

¹¹⁶ <https://movetofundao.pt/centro-de-negocios-e-servicos/>

¹¹⁷ <https://maleo.com/pt/locations/parque-das-nacoes>

¹¹⁸ ¹¹⁸ <https://www.regus.com/pt-pt/portugal/porto>

Tabela 5.4 – CNGs, uma amostragem com evidências significativas (compilação do autor)

	CINMadeira	CNSP	Maleo	Regus PT
Localização	Funchal	Fundão	Lisboa	Porto
Entidade	Governo Regional	Municipal	Privada	Privada
Instalações	Data Center (2024)	Próprias	Próprias	Aluguer externo
Serviços	-Serviços internacionais -Zona Franca: Atividade industrial e logística -Registo Internacional de Navios	Apoios: -Inserção local -Programas operacionais -Incentivos à contratação -Disponibilização de instalações	Aluguer de instalações de uso exclusivo ou partilhado	Subaluguer de instalações de uso exclusivo ou partilhado
Atividades aceites	Todas exceto a banca e seguros	Tecnologia (IT) Biotecnologia	Tecnologia (IT)	Tecnologia (IT)

Da Tabela anterior podemos inferir que as iniciativas integradas por várias entidades regionais e locais promovem sinergias múltiplas e a adesão de diversas entidades de apoio às empresas que nessas regiões se instalam, assim como aos seus colaboradores. Numa perspetiva não oposta, mas complementar, os CNG privados têm para transacionar apenas um serviço que visa a remuneração, potenciada pela localização, projetada na aposta da qualidade das instalações e velocidade da transmissão de dados. As características diferenciais demonstram que a diversidade de cada uma das suas valências contribui para suprir as necessidades específicas que levam à instalação dos CSP.

Sem parcerias, como opção das citadas empresas privadas, a oferta que se traduz em mais-valia reside na localização em Áreas Metropolitanas com o inerente maior apelo aos técnicos mais qualificados ou de maior experiência e com as melhores notas das universidades, que, como já se referiu, têm capacidade negocial para auferir salários bem mais altos do que a média praticada nos CSP.

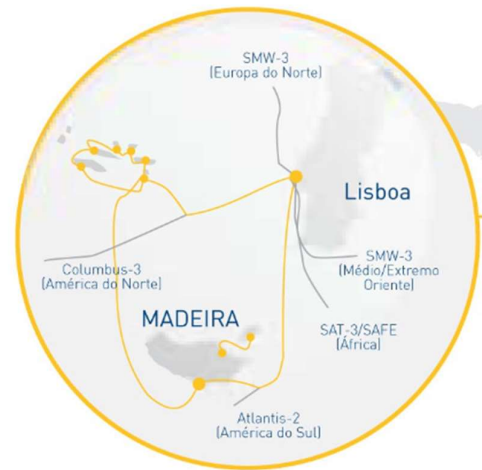
O caso da Madeira baseia-se na captação de empresas à procura da baixa tributação fiscal e de projetos que maioritariamente façam a ponte atlântica económica com os EUA. Esta aposta estratégica é suportada pelo *Madeira Data Center*, ligado à Estação de Cabos Submarinos de fibra ótica, uma estrutura em rede mundial de alta velocidade de transmissão de dados para interligação rápida às Américas, do Norte e do Sul.

Apesar da falta de confirmação da denúncia do grupo Parlamentar do PCP, o distanciamento requerido ao autor não pode deixar de ressaltar o alegado registo no CINM de 3000 empresas, das quais 1667 não terão qualquer colaborador. O assunto tinha sido já abordado por João Pedro Martins, no seu livro *Suite 605*¹¹⁹. Em entrevista à revista *Visão* em 2011, o autor esclarece que:

É um endereço no Funchal, num 6º andar do edifício Marina Fórum. Ali funcionam duas sociedades de *management*, por onde, em dez anos, passaram mil empresas, apesar de só ter 102 m². Cada empresa ocuparia, se lá estivesse de facto, uma área equivalente a um disco de vinil. A grande maioria não tem trabalhadores e só há uma linha telefónica. (Emília, C, 2011, p.16)

No entanto, o 4º Regime de Benefícios Fiscais do CINM foi aprovado na AR, em maio de 2022, com autorização de registo de novas empresas até dezembro de 2023 e efeitos de tributação de 5% do IRC, até 2027. Assim, à semelhança de outros (maus) exemplos na UE, também aqui se entra no terreno pantanoso da identificação da Madeira como “paraíso fiscal”, tal como Leitão o define: “um país ou território que atribua a pessoas físicas ou coletivas vantagens fiscais suscetíveis

Figura 5.3 – Rotas dos cabos oceânicos de dados



Fonte: <https://www.ibc-madeira.com/pt/constituicao-de-sociedades/e-business-e-tecnologia.html>

¹¹⁹ João Pedro Martins, *Suite 605. A História secreta de centenas de empresas que cabem numa sala de 100 m²*.

de evitar a tributação no seu país de origem ou de beneficiar de um regime fiscal mais favorável que o desse país” (Leitão, 2007, p. 90).

Por sua vez, o Centro de Negócios do Fundão tem um projeto consistente, baseado na retenção da população residente, dado o impacto colateral da fixação de diplomados com substancial poder de compra, favorecendo a captação e a deslocação de técnicos para o interior. Além disso, oferece ótimas condições de baixo custo de vida e alojamento, com vantagens acrescidas para a UBI e beneficiando da capacidade de aproveitamento dos Fundos Europeus não disponíveis para as regiões do litoral.

A par de uma estratégia paralela da CM Fundão, visando o incremento das competências digitais nas escolas do ensino básico e secundário em programação de software, o CNSP, em 2018, contava já com “14 empresas do Setor das TICE, incluindo quatro multinacionais, que criaram mais de 500 postos de trabalho altamente qualificados. Resultou também no surgimento de cerca de 70 *start-ups* e mais de 200 projetos de financiamento privado nos seus primeiros quatro anos”.¹²⁰ Vencedor em 2018 de um dos dois Prémios *Regio Stars 2018*, que a UE atribui para distinguir projetos de boas práticas de desenvolvimento regional, esta iniciativa na Beira interior tem-se afirmado como um caso de sucesso local e de abrangência regional.

O maior CNG em território nacional é o LAGOASPARK¹²¹, localizado em Oeiras, que, até à data da realização deste estudo, alberga cerca de 100 empresas, das quais mais de 90% são multinacionais.

O elemento facilitador deste conceito de agregação de múltiplas empresas num espaço partilhado assenta no englobamento de serviços de apoio diversos aos colaboradores num ambiente cosmopolita e com sustentabilidade ambiental. A multiplicidade de CSP instalados cria sinergias de interação entre os quadros altamente qualificados e fomenta a criação de outros empregos contratados a empresas de apoio, manutenção de edifícios, segurança e limpeza.

Outros projetos de gestão e implantação de parques empresariais estão em curso. Refiram-se como exemplos os Global Parques do AICEP, construídos por

¹²⁰ https://ec.europa.eu/regional_policy/projects/projects-database/business-and-shared-services-centre-supports-smart-growth-in-portugals-centro-region_pt

¹²¹ <https://lagoaspark.pt/the-park/>

esta empresa pública, com a particularidade de ter movido o interesse do Estado português – a entidade maior a sofrer a subalternização pelo paradigma da globalização tem, afinal, de desempenhar um papel ativo na captação de investimento direto externo. Exigem as multinacionais ao Estado que deixe o mercado operar livremente sem interferências ou regulamentação, mas esperam a concretização de iniciativas facilitadoras que lhes reduzam os custos fixos na construção de infraestruturas que subsidiem a implantação de redes de telecomunicações de alta velocidade e seguras.

A localização destes parques empresariais em Sintra, Setúbal e Sines reflete uma forte aposta que dá “corpo às estratégias nacionais de Transição Digital e Transição Energética”¹²².

Dos três parques, a implantação da ZILS¹²³ em Sines é de importância estratégica. Beneficiando de um porto de águas profundas e de um terminal para transferência de gás natural, o projeto adequa-se na perfeição às pretensões das empresas americanas para descarregar os seus navios-cisternas e armazenar o precioso gás para ser distribuído em toda o continente europeu, cuja procura disparou nos últimos anos. Acresce a sua máxima importância por “o preço da eletricidade na UE estar ligado ao preço do gás natural utilizado para a produção de eletricidade”¹²⁴. Evitando o congestionamento dos portos da Europa Central, equaciona-se o transbordo para navios mais pequenos e, no futuro, por um gasoduto, assim a França venha a levar à prática o acordo de ligação nos Pirenéus.

Os conflitos regionais, próximos da UE, aconselham a diversificar a origem da importação dos combustíveis fósseis, até agora quase exclusivamente russa.

O grande salto tecnológico reside na reconversão da produção industrial para a montagem de células fotovoltaicas exportadas da China para a Europa a preços competitivos. Mesmo que já mais de 40% da energia na Europa tenha origem nas produções eólica e solar, a reconversão de instalações industriais visa a produção de hidrogénio e amónia verdes, assim como a injeção de gases renováveis nas redes de gás natural, no âmbito de legislação aprovada em 2020¹²⁵.

¹²² <https://globalparques.pt/clipping/investimentos-produtivos-na-zils/>

¹²³ Zona Industrial e Logística de Sines.

¹²⁴ Conselho Europeu: <https://www.consilium.europa.eu/pt/infographics/how-is-eu-electricity-produced-and-sold/>

¹²⁵ Decreto-Lei n.º 62/2020, de 28 de agosto.

De referir ainda que o crescente consumo por veículos pesados possibilita uma eventual candidatura de Portugal ao Projeto de Interesse Europeu Comum (IPCEI) de Hidrogénio Verde. Na altura em que a presente dissertação está a ser escrita, uma candidatura conjunta com a Holanda, com base no projeto do *Relisient Group*, e que poderá envolver as empresas EDP, GALP e a REN, está ainda em equação, dada a sua importância estratégica.

Regista o Governo de Portugal que a importância do hidrogénio para o nosso País pode sintetizar-se nos seguintes dados:

- Emprego: estimativa de criação de 2500 a 18450 postos de trabalho;
- Valor acrescentado: de 92 a 740 milhões de euros ano;
- Emissões de CO₂ evitadas: de 0,3 a 1,8 milhões de toneladas.

(Fonte: estudo da *Fuel Cells and Hydrogen Joint Undertaking* (FCHJU), em colaboração com a Comissão Europeia)¹²⁶

- Redução da importação de gás natural entre 380 e 740 milhões de euros;
- Investimento: entre 7 mil a 9 mil milhões de euros;
- Apoio financeiro (Governo de Portugal, 2020).

A estratégia concertada entre os produtores de baterias de lítio e a Associação Europeia de Fabricantes de Automóveis (AECEA) remeteu para valores ínfimos a utilização do hidrogénio nos veículos utilitários, mas mantém-se no horizonte futuro esta energia não-poluente. Consideramos como fundamental esta aposta estratégica, em contraciclo, por marcas europeias como a *Peugeot*, *Citroen* e *Opel*, que produzem já veículos comerciais ligeiros movidos a hidrogénio.

A intenção do investimento de mil milhões de Euros pela *joint-venture* luso-canadiana *Neogreen*, com a criação estimada de 2 500 novos empregos em Sines, assenta na edificação da oitava unidade mundial de produção de hidrogénio, unicamente através do recurso a energias renováveis.

Outra aposta é a fixação ou o arrendamento de espaços a empresas tecnológicas de projetos de engenharia e programação digitais. A Sines Tecnopolo tem já mais de 500 empresas apoiadas e a localização fora dos grandes centros urbanos permite beneficiar de Fundos Europeus, como o FEDER.

¹²⁶ <https://wayback.archive-it.org/12090/20220602144358/https://www.fch.europa.eu/>

Sai de Sines o *ELLALINK*, o cabo submarino de fibra ótica de alta velocidade que liga a Europa à África e à América do Sul. A testada latência inferior a 60 milissegundos entre Madrid e Fortaleza traduz-se na alta credibilidade das operações financeiras e na entrega em tempo real de correio eletrónico e de acesso ao armazenamento e partilha em modo remoto de dados. Outra não menos importante propriedade estratégica é permitir a ligação instantânea dos países do Extremo Oriente à América do Sul.

Em conclusão, sobre a importância de Sines e adotando as previsões de Santana Lopes, em 2016: “Todas essas medidas de reforço da competitividade do polo portuário e industrial de Sines terão um retorno muito rápido, constituindo, por isso mesmo, um investimento altamente reprodutivo.” (S. Lopes, *Jornal de negócios*, 21 de julho de 2016)¹²⁷.

A intervenção dos CNG, independentemente do seu estatuto, público ou privado, de iniciativa nacional, regional ou local, visa captar (também) investimento nacional, mas sobretudo estrangeiro. Catalisa a simbiose de projetos internacionais dos CSP e promove sinergias entre várias áreas económicas.

Independentemente do estatuto público ou privado, o seu propósito e a sua atividade comum possibilitam a viabilização da implantação dos CSP e a rentabilização dos investimentos externos diretos. Os dividendos que os CSP retiram dos arrendamentos ou serviços prestados traduzem-se em receitas ou processos de desenvolvimento regional e local, consoante a sua natureza jurídica e ou administrativa.

A amplitude do Setor de negócios globais é de difícil análise síncrona, podendo facilmente cair a sua caracterização em enunciados inexatos e apresentar contabilizações quantitativas imediatamente desatualizadas, logo obsoletas. O crescimento constante do investimento externo em Portugal atrai, também, as multinacionais para a implantação de CNG, embora as empresas estritamente nacionais continuem a dominar a maioria do ramo.

Enquanto os primeiros catalisam iniciativas locais para induzir a fixação em regiões periféricas, englobam estabelecimentos de ensino superior e agitam os

¹²⁷ https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/pedro-santana-lopes/detalhe/a_importancia_de_sines

mercados imobiliários e o comércio local, os segundos apostam na centralidade urbana litoral e exponenciam o preço do arrendamento nas grandes cidades, liderando a captação de talentos e contribuindo para a desertificação do interior.

A sua tipificação económica estende-se por diversos CAE, nas áreas de atividade da consultoria e programação informática, financeira e seguros, operações imobiliárias, de emprego e de reparação de computadores.

Segundo o BdP, tomando o ano de 2015 como base 100, o volume de negócios dos serviços da atividade de consultoria científica e técnica em termos de crescimento comparado em 2022 é de 41%. No Setor das atividades dos serviços de informação (CAE 63), as empresas de tecnologias de informação são 70% do total, com a rendibilidade de capitais próprios, sempre em crescendo anual, na ordem dos 19% (dados de 2021). Apresentam um dos índices mais altos no peso das exportações nas vendas (44% em 2021)¹²⁸, denotando claramente a aposta em serviços para empresas estrangeiras.

O acompanhamento, neste crescimento, das atividades económicas dos CNG, comprova-se pelos montantes dos fluxos de caixa e a precisão do *free cash flow*¹²⁹. Os fluxos de caixa operacionais, apesar do hiato inexplicável de 2018, com valores estabilizados nos 700 milhões de Euros, aumentou para o dobro em 2021, demonstrando uma impressionante vitalidade do ramo de atividade. Embora estes dados não estejam particularizados quanto ao cliente final, é evidente que o investimento das imobiliárias não se resume aos escritórios para os CSP. A angariação e o arrendamento de infraestruturas para estas empresas constitui a grande percentagem do seu negócio.

O arrendamento e a aquisição de casa própria por particulares não implicam um volume de investimento substancial, sendo o negócio do imobiliário baseado na prospeção, preparação de registos e escritura.

¹²⁸ <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>

¹²⁹Nota explicativa do BdP: "inclui os fluxos que resultam da atividade operacional e de investimento das empresas, (...) aquisição e alienação de ativos de longo prazo, (...) e recebimentos de juros dividendos e similares".

Dos vários testemunhos consultados, registamos as afirmações de Sofia Tavares, *Head of Office Leasing* da JLL, que incidem sobre o ano de 2022:

(...)foi surpreendente para os escritórios. (...) a conjuntura internacional alterou-se drasticamente com o conflito na Europa e as condições económicas também se agravaram. Isso levantou muitos receios, mas (...) as empresas seguiram os seus planos de mudança de instalações, criaram-se empresas e continuaram a surgir novos ocupantes internacionais no nosso país (Idealista, 2022).

Os CNG têm uma gestação diversa e surgem de iniciativas locais, nacionais, públicas ou privadas, com ou sem instalações próprias, para implantar, acomodar e proporcionar espaços físicos para equipas de técnicos especializados. Com regimes de ocupação a longo prazo, de moldes de utilização flexíveis, a aposta é sobretudo suportada por ligações de internet de alta velocidade, facilitadas pelo ritmo de modernização constante que lhes é providenciado pelas Operadoras Nacionais de Telecomunicações.

CONTACT CENTERS (CC) – UM SUBSETOR IMPORTANTE

A identificação económica dos Contact Centers (CC), para efeitos de contabilização para o PIB, é CAE 82200 – Atividade dos Centros de Contacto. Foi reconhecida a necessidade da sua regulamentação, como atividade comercial específica, pelo que foi redigido o seu regime jurídico, estabelecido no artigo 1º do Decreto-Lei n.º 134/2009¹³⁰.

São erradamente apelidados de *Call centers*. De facto, o trabalho que neles se consoma é muito mais do que “atender chamadas em diversas línguas”, de acordo com o lugar-comum. Segundo o estudo da Associação que tutela estas empresas - a APPC¹³¹ -, condensado num artigo no Expresso de 17 de maio de 2022¹³², estes centros englobam 89% das empresas que fazem contacto telefónico

¹³⁰ Estabelece o regime jurídico aplicável à prestação de serviços de promoção, informação e apoio aos consumidores e utentes através de centros telefónicos de relacionamento (call centers): <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-lei/2009-137808133>

¹³¹ APPC: <https://www.apcontactcenters.org/>

¹³² <https://expresso.pt/economia/2022-05-17-Numero-de-trabalhadores-de-contact-center-em-Portugal-aumentou-19-em-2021-e6499747>

ao cliente, 62% que prestam serviços de *BackOffice* (assessoria jurídica, RH, financeira, contabilidade e formação interna) e 58% que se dedicam à gestão de reclamações. Seguem-se, por ordem de volume, o suporte técnico ao cliente (52%), vendas (46%), marketing (41%), gestão de produtos e serviços (34%) e cobranças (32%).

O Relatório do Exercício de 2021 do BdP sobre os *Contact Centers* (CC) é revelador, ressalvadas as limitações às possíveis conclusões sustentadas que este documento enumera. Aí se pode ler que:

A análise dos dados da Central de Balanços deve ser feita com algumas reservas, uma vez que não representa a totalidade da nossa Indústria. Em primeiro lugar, estão fora do âmbito de análise todos os Centros de Contacto que operam em gestão própria, dado que apenas são consideradas as prestações e contas de Empresas com o CAE 82200 – Atividade dos Centros de Contacto¹³³ (BdP, 2022, p.1)

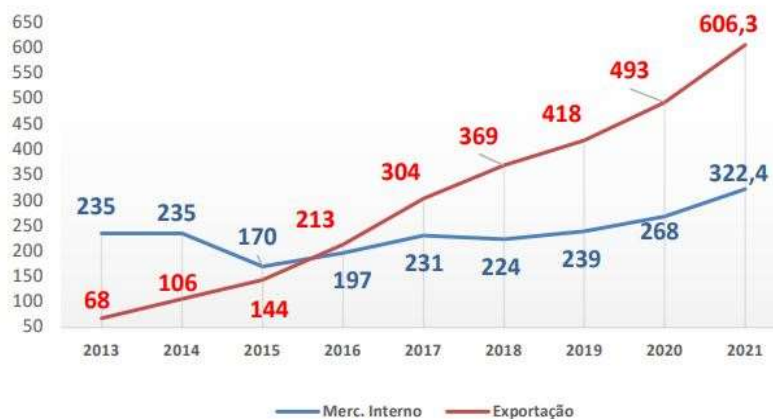
O citado Relatório revela uma dinâmica de implantação recente. Em 2021, os *Contact Centers* com menos de 5 anos de existência eram 73% do total, 85% das suas aquisições eram efetuadas no mercado interno e o peso das suas exportações representava 65% das vendas. As cadências de crescimento da faturação, tanto no mercado interno como no externo, espelham a pujança do Setor, representando, no universo citado, um montante de vendas de perto de mil milhões de euros. No entanto, Larguesa (2022) aponta para valores de negócio do triplo do descrito no estudo do BdP¹³⁴.

¹³³ <https://www.apcontactcenters.org/post/os-contact-centers-na-central-de-balan%C3%A7os-do-banco-de-portugal-2>

¹³⁴ <https://eco.sapo.pt/2022/11/15/negocio-dos-call-centers-ja-vale-3-000-milhoes-em-portugal-mais-de-metade-atende-clientes-estrangeiros/>

Gráfico 5.5 – Vendas dos Call Center (milhões de €)

Evolução das Vendas de 2013 a 2021



Fonte: Ana Gonçalves¹³⁵ / APCC / novembro 2022

DIMENSÃO DO SETOR DOS CC

Considera-se representativo o “Estudo de Dimensionamento do Setor dos Contact Center em Portugal”¹³⁶ promovido pela APCC através de um questionário enviado a 8 800 destinatários e com uma taxa de resposta de 20,8%.

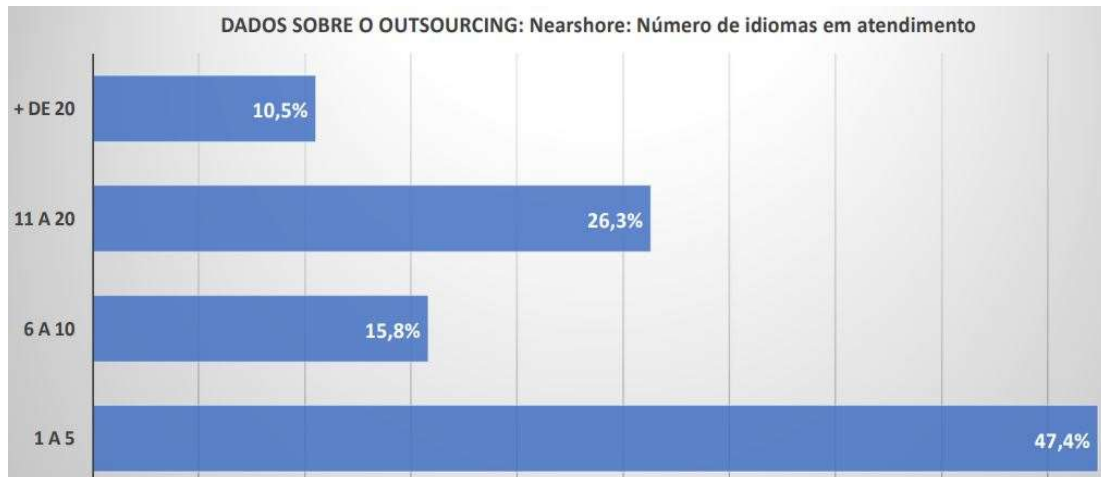
Assenta o serviço prestado numa forte contratação de colaboradores com competências linguísticas, que conseguem trabalhar alternadamente em diversos idiomas e prestam atendimento para inúmeros países. A empresa *Teleperformance* é o maior empregador deste subSetor no nosso país, com *seis centros* em Lisboa (sendo o do Parque das Nações o maior CC da Europa), além de unidades em Vila Nova de Gaia, Setúbal e na Covilhã”.¹³⁷

¹³⁵ Secretária Geral da APCC - Associação Portuguesa de Contact Centers.

¹³⁶ [Estudo de Dimensionamento do Setor 2021](https://www.apcontactcenters.org/) vf (apcontactcenters.org)

¹³⁷ Dados da página oficial da Teleperformance: <https://jobs.teleperformance.pt/>

Figura 5.4 – Idiomas falados em simultaneidade nos CC



Fonte Estudo da APCC

Os centros revelam uma concentração geográfica em Lisboa (64%), Porto (18%) e Braga (7%). A maioria é gerida por multinacionais (66%) e uma minoria por iniciativas privadas nacionais, apresentando a proporção de emprego de 60 mil para 42 mil colaboradores, respetivamente.

A empregabilidade tem contornos diversos, caracterizando-se, no global, por 36% de licenciados e 56% de contratados a regime sem termo. De registar que o valor dos contratos a termo certo diminuiu de 43%, em 2020, para 36%, em 2021. A taxa de ocupação dos postos de trabalho situava-se nesse ano nos 79% e as adendas aos contratos de trabalho para acautelar acordos mútuos de regime de teletrabalho totalmente remoto situava-se nos 62%.

A produtividade tem também aumentado, manifestada num incremento de resolução de 12 soluções escritas/operador/hora em 2020 para 21 em 2021, com um impressionante índice de resolução no primeiro contacto de 85%.

A Inteligência Artificial, a construção de Bases de Dados próprias, as ferramentas digitais de construção de respostas tipificadas aplicadas aos pedidos de tratamento e resolução, além da crescente experiência humana adquirida, contribuem para esse aumento de produtividade e da satisfação do cliente.

A sua medição traduz-se na monitorização periódica dos KPI (*Key Performance Indicators*)¹³⁸ de acordo com diversas componentes de avaliação. Os estudos da performance e da produtividade e ainda das medidas a implementar para a sua otimização comportam centenas de análises métricas.

Condensando diversas abordagens de analistas do trabalho dos CC, como a Wittel¹³⁹, a Lifesize¹⁴⁰ ou a Vocalcom¹⁴¹, são enumeradas de seguida as mais importantes variáveis dos KPI:

- Tempo médio de resolução
- Resolução ao primeiro contacto
- Taxa de atendimento por hora
- Classificação da promoção de produto
- Acompanhamento posterior à solicitação do cliente
- Taxa de abandono do contacto

Como os CC representam uma atividade económica de recente implantação, muitos deles operando em regime de turnos, para dar resposta a fusos horários diversos, têm-se observado diversas abordagens sobre as afetações físicas e emocionais dos colaboradores. Os diversos fatores de risco laborais identificados pela Revista de Portuguesa de Saúde Ocupacional são “movimentos repetitivos a nível do rato e teclado (alterações músculo-esqueléticas), (...) esforço visual (diminuição da acuidade e sensação de fadiga ocular), radiações eletromagnéticas (com consequências não consensuais entre investigadores), ruído (com eventual hipoacusia) e *stress*”¹⁴².

¹³⁸ KPI: Indicador chave de Performance (tradução do autor).

¹³⁹ <https://blog.wittel.com/kpis-de-call-center/>

¹⁴⁰ <https://www.lifesize.com/blog/contact-center-kpis-less-is-more/>

¹⁴¹ <https://www.vocalcom.com/blog/11-kpis-outbound-call-centers/>

¹⁴² <https://www.rpso.pt/profissionais-exercer-call-center-principais-fatores-risco-riscos-laborais-doencas-profissionais-associadas-medidas-protecao-recomendadas>

O IMPACTO REGIONAL E LOCAL DOS CSP

O “Programa Trabalhar no Interior”, revisto pela Portaria n.º 283/2021, em conjugação com o Programa Nacional para a Coesão Territorial¹⁴³, concebido em 2017, são pilares da aposta central na captação de investimento direto estrangeiro para o interior, numa visão estratégica de desenvolvimento local e das suas potencialidades conjunturais.

Nos centros urbanos das áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto, as repercussões são evidentes, sobretudo no imobiliário. A proliferação do arrendamento de escritórios, nuns casos, e a aquisição de imóveis, noutros casos, são o reflexo direto deste investimento. O recurso ao *coworking*¹⁴⁴ e a ocupação de espaços disponibilizados pelos CNG são também soluções adotadas, embora de menor impacto. Outra componente da pressão imobiliária dos CSP é o arrendamento de apartamentos aos colaboradores expatriados ou a nacionais que vêm para os grandes centros atraídos por contratos mais bem remunerados do que os que tinham nas zonas de origem. Este fator, aliado ao *boom* turístico, tem induzido um aumento generalizado das rendas. O valor é decrescente em círculos concêntricos do centro para a periferia das áreas metropolitanas. Nos transportes públicos como a CP, a Fertagus e o Metro do Porto, identifica-se claramente o multilinguismo dos utentes. Outra constatação empírica é o arrendamento por estrangeiros que se vem deslocando dos centros urbanos para as zonas periféricas das áreas metropolitanas de Lisboa e Porto. Segundo os dados do ex-SEF, de 2015 a 2021, passou de 44 mil para 79 mil a população estrangeira europeia residente no distrito de Lisboa. Já no distrito de Setúbal, os 6320 europeus residentes em 2015 evoluíram para 13 212, em 2021¹⁴⁵.

Refinando os dados por município, verificamos que no concelho de Lisboa se passou para 43 175 estrangeiros originários da Europa, por comparação com os

¹⁴³ XXI Governo Constitucional de Portugal – Documentos:

<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/governo/programa/programa-nacional-para-a-coesao-territorial-/ficheiros-coesao-territorial.aspx>

¹⁴⁴ Infraestrutura alugada por agendamento a várias empresas ou a trabalhadores em regime de trabalho a termo certo

¹⁴⁵ <https://sefstat.sef.pt/forms/distritos.aspx>

17355 de 2010. Verifica-se assim a deslocação de pessoas para os arredores, em virtude do aumento das rendas. De referir ainda o saldo migratório positivo dos últimos anos como consequência do crescimento da população estrangeira nas grandes cidades.

A título de exemplo, no site CASA SAPO, em 2022 e à data da pesquisa, encontramos na zona de Lisboa, 1185 escritórios disponíveis, sendo 824 para arrendar. Já no Idealista conferimos 1063, dos quais 658 para arrendar. Verifica-se a mesma tendência na Imovirtual (969 para arrendar e 776 para venda). Com características análogas, tendo em conta a dimensão da área em causa, para o distrito do Porto os mesmos *sites* anunciam, respetivamente, valores de 375 para arrendamento e de 121 para venda; 273 para arrendamento e 198 para venda; 457 para arrendamento e 416 para venda.

FUNDÃO, UM CASO DE SUCESSO, PARA REFERÊNCIA NACIONAL

As iniciativas locais e regionais de captação de Centros de Serviços para fora das Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto sustentam a sua oferta no ganho de qualidade de vida para os colaboradores e no arrendamento de instalações a preços simbólicos, não sendo raros os casos em que a sua cedência é a custo zero. A consequência da globalização nestas regiões tem como impacto a revitalização do comércio, do mercado imobiliário (com o apoio das edilidades, que atribuem subsídios à integração nos primeiros anos), conseguindo sustentar o êxodo da população ativa para o litoral e fomentando redes de parcerias com estabelecimentos do ensino superior.

Temos vindo a referir o Fundão como um caso de sucesso que apraz sublinhar em várias vertentes. Falamos de uma iniciativa, que, em 2023, conta já com nove anos de experiência, quando muitos duvidavam da sua capacidade de atração. A verdade é que se revelou vencedora na captação de técnicos altamente qualificados para aí se instalarem, trabalharem, constituir famílias e se integrarem na região.

O Plano Estratégico para a Inovação do Município do Fundão foi aprovado em Assembleia Municipal a 19 de dezembro de 2014, tendo dado azo ao Edital 56/2015¹⁴⁶. Os dois pilares fundamentais do Plano residem na incubação e no desenvolvimento empresarial. As migrações no atual contexto de globalização têm aqui uma tripla realidade distintiva, cujos fluxos têm merecido uma refletida abordagem.

Os objetivos fundamentais visavam “gerar competitividade, inovação e empreendedorismo fora dos grandes centros urbanos, (...) aumentando a atratividade das cidades de meio rural e na sua capacidade de fixar jovens, criar riqueza e, acima de tudo, bem-estar” (Edital 56/2015).

A sazonalidade dos trabalhos das colheitas agrícolas precisava de mão-de-obra, o que promoveu a vinda de trabalhadores do leste da Europa e de outros continentes. A tradicional fixação e alojamento de famílias de etnia cigana na Beira Interior, segundo o Estudo Nacional sobre as Comunidades Ciganas¹⁴⁷, e a captação de técnicos altamente qualificados das empresas dos CSP constituem objeto de atenção e permitem múltiplos estudos transversais. Assim, a edilidade local, a UBI e a Universidade de Salamanca decidiram assinar, em abril de 2023, o *Memorando para criação de licenciatura em Migrações e Interculturalidade*, reconhecida que foi a “necessidade de formar profissionais especializados nas diferentes áreas relacionadas com a migração”¹⁴⁸. Refira-se ainda que o Fundão recebeu o Prémio da Comissão Europeia 2023 das Capitais Europeias da Inclusão e da Diversidade para cidades com população inferior a 50 000 habitantes.

¹⁴⁶ DR: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/edital/56-2015-66285245>

¹⁴⁷ <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/15587/1/estudonacionalsobreascomunidadesciganas.pdf>

¹⁴⁸ Boletim on-line da CMF: <https://www.cm-fundao.pt/index.php/home/noticias/526-memorando-para-criacao-de-licenciatura-em-migracoes-e-interculturalidade-assinado-no-fundao-2>

Figura 5.5 – Cidades Criativas



Rede das Cidades Criativas em Portugal, 2016

A Rede de Cidades Criativas da UNESCO, inicialmente despoletada em Portugal em 2008, na cidade de Óbidos, teve a visão da “aplicação de políticas de inovação em contexto municipal de forma abrangente (...) através de uma comunidade de conhecimento participativa e alargada”¹⁴⁹.

Em 2016, liderando esta rede em Portugal, entretanto já ampliada, o Fundão conjugou na perfeição os 3 T de “tecnologia, talento e tolerância” (Florida, & Tinagli, 2004, p.5), porque atingiu a projeção de espaços de iniciativa pública ao qual aderem empresas e escolas numa rede de “inovação do território”¹⁵⁰. Os princípios que permitiram à administração local promover a inovação apoiam-se na abertura, no diálogo, no apoio aos projetos e na transparência.

Adotou assim a edilidade local o conceito de *Smart Rural Living Lab*, como instrumento de desenvolvimento local e regional. Tal não surgiu como uma ideia isolada ou desgarrada, mas sustentada nos princípios da ENoLL – *European Network of Living Labs*¹⁵¹ –, que consubstancia a transferência de projetos de investigação e de desenvolvimento social para contextos de projeção prática, na vida real das comunidades. O município do Fundão acompanhou o conceito enunciado por Mulder & al. (2008, p.3), nos seguintes termos: “A *Living Lab* is not just a network of infrastructure and services, but much more a network of real people with rich experiences; it is a new way to deal with community-driven innovation”.

¹⁴⁹ <https://unescoportugal.mne.gov.pt/pt/redes-unesco/cidades-criativas>

¹⁵⁰ <https://www.cm-castelobranco.pt/media/2016/plano-estrategico-cidade-criativa.pdf>

¹⁵¹ <https://enoll.org/>

As boas práticas do Living Lab são ilustradas pelas 6 faces do Cubo dos valores a considerar nos projetos:

Figura 5.6 – Valores do conceito *Living Labs* e as melhores práticas explicadas nas 6 vistas



Fonte: Mulder, Ingrid & Velthausz, Daan & Kriens, Martijn. (2008). The Living Labs Harmonization Cube: Communicating Living Lab’s Essentials.

Inaugurado em 2012, o “*Living Lab* Cova da Beira” destinava-se, na sua fase embrionária, a ser uma incubadora de empresas, com vista a recuperar o centro histórico e a angariar projetos de turismo rural para as “Aldeias Históricas e do Xisto”¹⁵². O edifício “A Moagem”, junto à estação da CP, foi o ponto de partida, com a pretensão de oferecer espaços partilhados (*Cowork*). Afinal, veio a ser totalmente ocupado por uma única empresa (Altran à altura, agora Capgemini), que aqui instalou inicialmente 150 colaboradores. Adicionalmente, esta empresa, em parceria com a UBI, fundou na Moagem uma Academia para formar programadores originários de cursos universitários diversos e a integrar nos diversos projetos de

¹⁵² <https://www.aldeiasdoxisto.pt/pt/>

negócio *nearshore*. A enorme procura do Fundão para a instalação de outras empresas e o incremento dos colaboradores contratados obrigou a CM Fundão a disponibilizar as duas alas do Pavilhão Multiusos para a acomodação de um grande Centro de Negócios e Serviços.

Em julho de 2023 foi inaugurado no Fundão o Centro de Inovação Tecnológico da Softinsa–IBM, financiado a 85% pelo FEDER, que empregou inicialmente 100 programadores dedicados ao desenvolvimento de IA *Chat Bot*¹⁵³, à semelhança de outras apostas desta empresa em vários pontos do interior.

A conjugação dos Planos Municipais das Cidades Criativas para a Inovação de Castelo Branco e do Fundão, cujos vetores principais são “valor, cultura e património”, permite complementar a diversidade de oferta numa ampla intervenção regional de desenvolvimento da Beira Interior.

O Fundão tecnológico apresenta como apostas:

- IUPEN – Incubadora Urbana Polinucleada de Empresas e Negócios, funcionando como um CNG localizado, para facilitar a instalação de empresas
- CBP-BI Centro de Biotecnologia de Plantas da Beira Interior, pretendendo “Desenvolver conhecimento ligado à biotecnologia das plantas e promover a sua utilização como fator de promoção da atividade económica”¹⁵⁴
- Centro de Formação Avançada de CNC¹⁵⁵ e polimentos para a reconversão de operadores de máquinas na fabricação de peças metálicas de alta precisão
- Promoção das Tecnologias de Informação e indústrias criativas, proporcionando a harmonização, em ambiente urbano ou rural, de uma carreira profissional com vida familiar de qualidade, favorável à fixação de pessoas.

Como afirmou em 2014 na inauguração do Centro de Negócios o então Vice-Primeiro-Ministro Paulo Portas, se o Fundão conseguia integrar a cereja nas sobremesas da transportadora aérea nacional, maior capacidade teria para atrair mais investimento para a região.

¹⁵³ Definição da Microsoft: “aplicação de software utilizada para interagir numa conversação humana na capacidade de atrair de uma forma natural. “

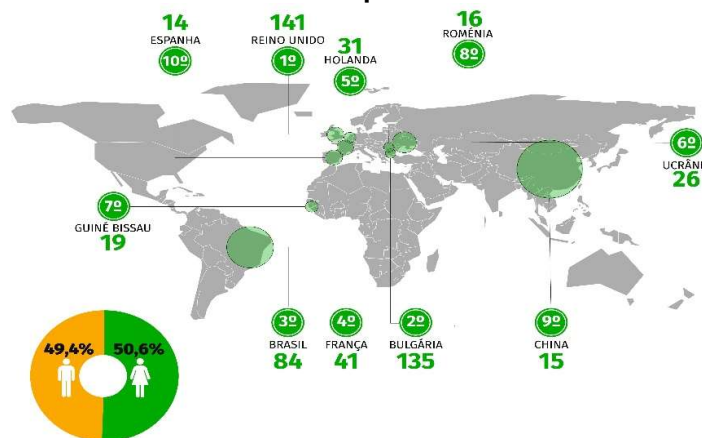
¹⁵⁴ <https://cbpbi.ipcb.pt/quem-somos/>

¹⁵⁵ Controlo Numérico Computorizado

A capacidade de captação de ativos confirma-se pelos nacionais, que têm preferido a qualidade de vida do interior e isso reflete-se também na capacidade da atração de estrangeiros. Fixaram residência em 2018 no distrito de Castelo Branco 4318 imigrantes, dos quais 1206 no concelho do Fundão, distribuídos por 57 nacionalidades.¹⁵⁶

Recorrendo à análise dos comportamentos demográficos no Pordata referentes a este concelho, verifica-se que, no período entre 2011 e 2021, apesar da redução em 2000 habitantes, o arrendamento teve um incremento em proporção quase idêntica e o alojamento familiar aumentou em mais 400 unidades. A população estrangeira triplicou. O ordenado médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem, de 2011 a 2019, apresentou um ganho de 160€, situando-se em 2022 nos 955€. O total de empregados em empresas não-financeiras teve um aumento de 425 trabalhadores. O número de desempregados inscritos no Centro de Emprego caiu para metade relativamente a 2011, mantendo-se inferior à média nacional. No mesmo período homólogo, instalaram-se no concelho do Fundão mais 400 empresas não-financeiras. O poder de compra teve um ganho de 75,1% em 2011 para 78,9% em 2019 face à média nacional. Estes índices revelam que, desde que a instalação de CSP tem vindo a ter lugar, há repercussões positivas no rendimento e na qualidade de vida da restante população. A especulação imobiliária passou a constituir a principal preocupação das autoridades locais.

Figura 5.7 - Nacionalidades mais representativas no concelho do Fundão



Fonte: JORNAL ECO de 4/1/2020

¹⁵⁶ <https://eco.sapo.pt/reportagem/fundao-empresas-e-estrangeiros-apaixonados-pelo-interior-do-pais/>

Figura 5.8 – Centro de Negócios e Serviços do Fundão



O Centro de Acolhimento de Empresas Tecnológicas teve a cabimentação de investimento camarário de 4 milhões de euros, em conjunto com o já existente Centro de Negócios e Serviços Partilhados, constituindo iniciativas locais globalizantes que projetam a região (municípios locais e vizinhos) para uma situação conjuntural avançada, no apoio a projetos de cariz altamente tecnológico, impensável há algumas décadas e invertendo por completo a tendência de desertificação do Interior de Portugal. Coloca-se assim a Beira Baixa na aldeia global, na primeira linha do investimento direto estrangeiro, com a implantação de Centros de Serviços Partilhados. Mantendo a senda inovadora, o Centro de Biotecnologia de Plantas da Beira Interior e o Centro IoT¹⁵⁷ Agrotech projetaram ideias e soluções de negócios do Setor agroalimentar. Aproveitando a alta tecnologia já presente e a tradição agrícola da região, os vários projetos IoT, com a ligação de sensores a programas de gestão, processam milhares de dados para gerir os recursos e reduzir desperdícios, apostam na automação de processos e na irrigação inteligente à medida. O que começou como um projeto de captação de empresas baseado nos baixos custos de instalação e nos menores salários relativamente aos *clusters* de Serviços nas Áreas Metropolitanas tem vindo a afirmar-se como um caso de sucesso, um elemento catalisador das potencialidades regionais e um exemplo para outros projetos globalizantes de nível regional. São

¹⁵⁷ *Internet of Things*: ligação de components em rede, com sensores, geridos autonomamente ou com intervenção humana, pela ligação à Internet

precisamente estes benefícios que podem ser retirados da inevitabilidade da integração na aldeia global e que os processos económicos permitem fomentar.

OUTROS CASOS SIGNIFICATIVOS

Recorrendo a outro estudo, confirma-se que a integração local no processo de globalização opera novos tipos de contratação imobiliária e transformações urbanas indutoras do consumo na quase totalidade de bens, não apenas de primeira necessidade. *Os efeitos da globalização no comércio – O caso da rua de Santa Catarina, no Porto*¹⁵⁸ é um trabalho de investigação académica que identifica as mudanças qualitativas e quantitativas da oferta comercial das lojas de multinacionais aí instaladas. Observa-se também a projeção de algumas marcas nacionais, dada a sua centralidade. Outro facto identificado é a presença na Rua de Santa Catarina de alguns logotipos de lojas famosas e de luxo, que se encontram habitualmente nas avenidas principais de várias capitais mundiais.

Comparativamente, a Avenida D. João II, em Lisboa, concebida pelo visionário António Mega Ferreira como aposta na transformação radical da zona oriental lisboeta, está cheia de CNG e CSP. A filosofia da sua instalação obedece a vetores de proximidade com as multinacionais de maior peso, a que muitas prestam serviço, disponíveis em local central na cidade, capitalizando a qualidade da oferta no recrutamento. Na verdade, acaba por pôr em causa os desígnios de Ferreira para a transformação da cidade, representando a faceta ideológica que aquele mais abominava: “o capitalismo no seu pior. Isto é o capitalismo na sua versão mais rasteira, aprendida em MBAs de universidades neocapitalistas e neoliberais (...), ensinado como pensamento dominante”¹⁵⁹. Estão referenciadas só nesta via, no *empresite*¹⁶⁰, entre entidades públicas e privadas, nacionais e estrangeiras, 107 pequenas, 45 médias e 14 grandes empresas.

São inegáveis o redireccionamento e o transformismo do Setor dos serviços em Portugal, acompanhando a tendência das operações financeiras em todo o

¹⁵⁸ Dissertação de Isabela Calçada Fiuza. MESTRADO EM PLANEAMENTO E PROJETO URBANO 2019/2020

¹⁵⁹ <https://www.dn.pt/sociedade/antonio-mega-ferreira-1949-2022-o-fervilhante-fazedor-que-sonhou-e-realizou-15553243.html>

¹⁶⁰ <https://empresite.jornaldenegocios.pt/>

mundo. A evolução estrutural progrediu do estágio da proliferação de meras filiais das multinacionais para estender o seu negócio às economias periféricas, desde que assegurados os requisitos de custos e segurança. A grande maioria dos CSP que se constituíram como núcleos de geração de novos negócios conseguem assumir a gestão de instalações próprias (daí existirem tantas empresas de arrendamento de escritórios no Parque das Nações) erigindo projetos de elevada mais-valia. Atente-se, a título de exemplo, na evolução da Bosch Car Multimédia¹⁶¹ em Braga: inicialmente projetada para a ser uma linha de montagem de placas eletrónicas, tem-se vindo a afirmar como um dos mais importantes departamentos de investigação e desenvolvimento dessa multinacional. Os técnicos nas áreas das engenharias de informática e eletrónica de computadores têm formação avançada e são portadores de “perfis especializados nas vertentes de *software engineer, software, developer, software, architect* e *embedded software engineer*”¹⁶², projetando, testando e desenvolvendo programas para as unidades eletrónicas da arquitetura em rede de comando do automóvel. Aplicados em diversas marcas, as unidades e os respetivos programas e sistemas operativos aqui desenvolvidos estão na vanguarda da evolução da tecnologia para a condução autónoma (ADAS)¹⁶³ e a comunicação em rede de e entre todas as viaturas, num futuro próximo.

A implantação de Serviços Partilhados em Portugal, prestando assistência técnica internacional altamente qualificada e com proficiência em mais de uma dezena de línguas, por esta e outras empresas, demonstram uma capacidade nacional de relevo. As equipas de desenvolvimento de *software*, como as da Volkswagen e da Mercedes-Benz, mas também outras, como a SAP, a Siemens e os gigantes da Informática, como a Apple, a Microsoft ou a Google, demonstram que os CSP são bem mais que *Call centers*.

Os transportes e as inovações tecnológicas das comunicações permitiram o crescimento exponencial do “capitalismo informacional” (Castells, 1999), tornando irrelevantes as distâncias entre países e a extensão das fronteiras (Castells, 2006).

¹⁶¹ Bosch Car Multimedia S. A. <https://www.bosch.pt/a-nossa-empresa/bosch-em-portugal/braga/>

¹⁶² Bosch Media: <https://www.bosch.pt/noticias-e-historias/2022/bosch-escolhe-braga-para-desenvolvimento-de-software-para-airbags-e-travoes/>

¹⁶³ ADAS: *Advanced Driver Assistance System*

O grande desafio para o futuro é ganhar a corrida da expansão da rede 5G. Acreditamos que as suas componentes, isto é, a realidade aumentada e virtual, a IoT e a tecnologia de Analytics, só são possíveis de alcançar com uma rede de telecomunicações extremamente rápida, segura e sem quebras de fornecimento de dados. É legítima esta abordagem, que não se limita a conseguir o tratamento de uma maior densidade de tráfego e de um maior fluxo de dados, em regime de hiperligações. Assumido está que os maiores benefícios da hiperligação 5G são das empresas, dado que, para o consumidor, a capacidade de operar vai sendo gradual e a crescente oferta de telemóveis ainda levará o seu tempo de reposição dos atuais 3G e 4G. A revolução dos conceitos de trabalho dos *helpdesk*, da possível monitorização permanente, remota ou presencial, do estado dos equipamentos industriais, dos inventários logístico ou dos servidores de redes informáticas abre a perspectiva do surgimento de novos CSP. A concretização da empresa totalmente digital exige mais arquitetos e testadores de programas informáticos. Estar no topo das competências de comunicação 5G a nível mundial é o equivalente a Portugal conseguir a garantia da oferta de um manancial de técnicos com capacidade de intervenção em ambientes de software e hardware avançados. A ameaça reside na maior inevitabilidade da volatilidade da rotação no emprego e na facilidade e grande apetência dos profissionais qualificados portugueses para emigrarem.

Quantificar os impactos locais da implantação dos CSP revela-se difícil, pelo que têm de ser adotadas abordagens de identificação das transformações demográficas e dos efeitos económicos dinâmicos decorrentes da alteração de padrões sociais de vida. Estes elementos são importantes para a análise e a interpretação de casos locais, tal como o do Fundão, que conhecemos em detalhe por termos integrado a primeira leva de técnicos que para lá emigrou em 2014.

De referir que, em vários locais, tanto nas áreas metropolitanas como no interior, as estratégias de transferência de projetos em operacionalidade corrente dos países do centro da Europa para economias periféricas como a portuguesa, são objetivamente sustentados na lógica da redução abissal de custos. Daqui decorrem os critérios de opção da localização e de aplicação do investimento direto externo para operar esses projetos em *nearshore*. Comprova-se que o

envolvimento, o empenho e a audácia dos autarcas do interior têm induzido esta escolha. A possibilidade da captação dos Fundos do FEDER e os benefícios fiscais em sede de IRC por alguns anos têm contribuído para esse desiderato. Estabelece o Estatuto dos Benefícios Fiscais (EBF), na versão consolidada (de 2018) do nº 1 do artigo 19.º do Decreto-Lei n.º 215/89, que “os encargos correspondentes à criação líquida de postos de trabalho para jovens e para desempregados de longa duração, admitidos por contrato de trabalho por tempo indeterminado, são considerados em 150 % do respetivo montante, contabilizado como custo do exercício¹⁶⁴. A vigência deste apoio à criação de emprego é de cinco anos. Como já referido anteriormente, é imperioso proporcionar condições de acolhimento e de fixação a pessoas altamente qualificadas para que possam usufruir de condições vantajosas relativamente às grandes cidades. Sendo reduzida a discriminação legal positiva para o interior, têm as empresas de usufruir de condições locais benéficas, que lhes são facultadas pelas autarquias, as associações de desenvolvimento regional e nas candidaturas aos apoios dos Fundos Europeus.

Os impactos da implantação dos CSP são notórios, não somente pela observação empírica do tecido urbano e a identificação da mutação das nacionalidades e do nível académico dos utentes dos transportes públicos, mas mais consistentemente no evidenciado pela tipificação geográfica dos registos estatísticos oficiais dos rendimentos.

¹⁶⁴ Decreto-Lei 145/89 (versão consolidada: <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-lei/1989-34554075>)

O IMPACTO MACROECONÓMICO DOS CSP

A projeção nacional dos negócios diretos e colaterais das atividades económicas geradas pelos CNG e os CSP não é fácil de quantificar e apresenta uma das grandes dificuldades deste estudo. Como praticado por muitas multinacionais, a sede de tributação de rendimentos é no estrangeiro e a contribuição para o PIB é intencionalmente sonogada ou mesmo dissimulada nos estudos sobre o Setor, como descrito pelo BdP.

Em 2015, concluía o INE que as filiais das multinacionais representaram 25,3% do volume de negócios, 24,8% do VAB total e 15,1% do pessoal ao serviço. Em termos de taxas de variação anual, registaram-se crescimentos nominais de 5,6% do volume de negócios, de 11,9% do VAB e um aumento de 4,1% do pessoal ao serviço. O crescimento do VAB e do emprego suplantou largamente os observados para o conjunto das outras sociedades não financeiras que registaram aumentos de 2,8% e de 3,4%, respetivamente.¹⁶⁵

O INE, acompanhando a evolução, afirma que:

As [9530]¹⁶⁶ filiais estrangeiras empregavam cerca de 571 mil pessoas em 2020, representando 17,8% do total das sociedades não financeiras. Em termos médios, cada filial empregava 63 pessoas em 2020, valor muito superior ao das sociedades nacionais (6 pessoas)¹⁶⁷ (INE, 2022).

Refinando os resultados desse ano, existiam 946 (para 623 em 2107) empresas estrangeiras do Setor de “Atividades de consultoria, científica, técnicas e similares” e 591 (323 em 2017) de “Atividades de informação e de comunicação “. Confirma-se uma taxa de variação positiva continuada e que não foi minimamente

¹⁶⁵ INE – Estatísticas da Globalização:

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=277853759&DESTAQUESmodo=2

¹⁶⁶ A quantificação do número de empresas estrangeiras em Portugal teve de ser obtida em:

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0007105&contexto=bd&selTab=tab2

¹⁶⁷ INE – Publicação Destaques:

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=473573451&DESTAQUESmodo=2

beliscada pela situação de confinamento inerente à pandemia Covid19. O trabalho remoto, o contacto por videochamadas e a transmissão de dados de modo seguro sustentados por uma rede de telecomunicações segura e de fibra ótica de alta velocidade é, sem dúvida, um elemento facilitador desta atividade económica.

O crescimento do número de empresas, traduzido nas variações das principais componentes da exploração económica quanto à sua distribuição geográfica, é revelador. Os anexos “Intensidade das Atividades Económicas por Região NUTS II” demonstram-no. Nas atividades de informação e comunicação, o Norte e o Centro, em quatro anos, apresentam acréscimos de VAB acima dos 60% e aumentos de emprego superiores a 29%:

**Tabela 5.5 - Atividades de informação e comunicação
Variação 2014-2018**

	Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve	Açores	Madeira
Empresas	32%	28%	27%	30%	26%	23%	37%
VAB	75%	62%	7%	13%	65%	40%	26%
Emprego	51%	29%	24%	44%	44%	22%	62%

**Tabela 5.6 - Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares
Variação 2014-2018**

	Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve	Açores	Madeira
Empresas	15%	12%	11%	12%	19%	18%	23%
VAB	37%	1%	13%	-2%	45%	33%	50%
Emprego	22%	17%	17%	16%	26%	19%	39%

**Compilações do autor, segundo dados do Relatório Anual de Inovação
(2021)¹⁶⁸**

Estas atividades, que estão devidamente recenseadas, como as da quase totalidade dos negócios em que se baseiam as empresas dos CSP, estão cotadas

¹⁶⁸ Agência Nacional de Inovação:
https://www.ani.pt/media/6211/relatorio_bienal_portugues_junho_2021.pdf

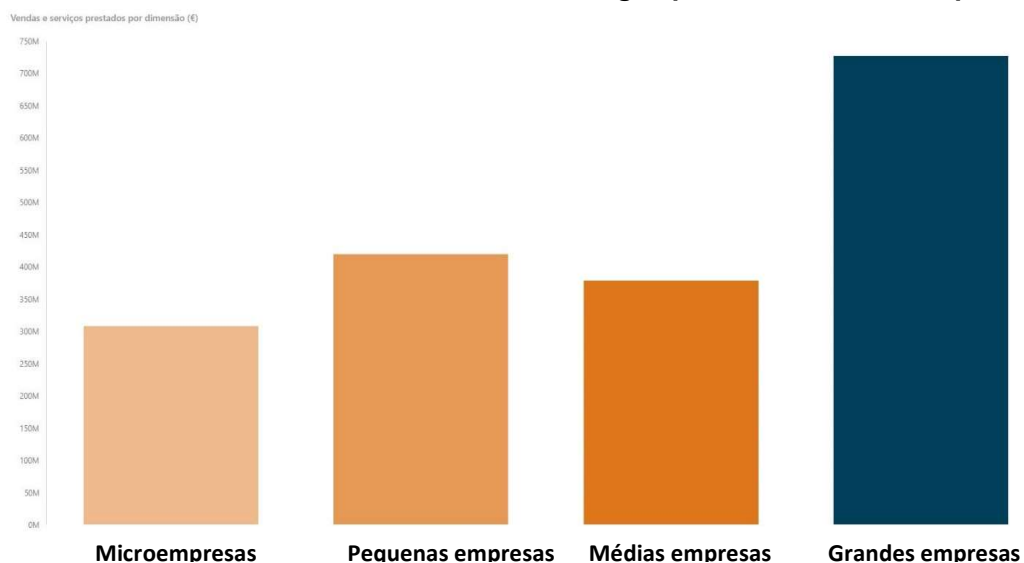
em parâmetros bem acima dos indicadores nacionais, indicando apostas continuadas de implantação e correspondendo em peso ao IDE.

A atividade imobiliária, altamente catalisada pelo Setor dos Serviços, apresenta no Continente taxas de variação acima dos 60% no VAB, mais de 45% no total nacional do emprego e superior a 150% no volume de negócios.

Além da aposta em CSP pelas multinacionais, sobretudo na implantação em economias periféricas, este Setor tem sido também uma base de oportunidades para empresas *start-up*¹⁶⁹, além das de pequena e média dimensão. Os baixos custos de acesso à internet e o relativo baixo investimento necessário têm induzido a proliferação deste grupo de empresas, como se confirma no quadro de vendas e serviços prestados, por dimensão, no *dashboard* do BdP¹⁷⁰.

A faturação conseguida em 2021 no território nacional em perto de 400 milhões de euros para cada grupo de empresas de dimensão micro/pequena e média e considerando o seu elevado número vem confirmar que ombreiam em paridade na partilha da exploração do mercado global com os 727 milhões de vendas das grandes empresas.

Quadro 5.3 – Faturação dos CSP em Portugal, por dimensão das empresas



Fonte: Quadros *dashboard* BdP

¹⁶⁹ Start-up: empresas emergentes, com projetos inovadores

¹⁷⁰ Quadros do Setor (CAE 62010 – Atividades de programação informática):
<https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>

Considera-se que as oportunidades da globalização têm sido aproveitadas, dado que o mercado mundial a todos está aberto. A regulação estratégica da capacidade de geração de capitais próprios e de exportação são as mais importantes componentes de exploração do ramo. As projeções da capacidade de captação de projetos futuros a implantar irão condicionar as intensões de recursos contratados. Importa ainda questionar que futuro estará no horizonte, que capacidade de crescimento terá o Setor e se será possível determinar qual o ponto de saturação. Foi já referida a capacidade da manutenção dos fluxos laborais, decorrente dos efeitos amortecedores da redução de custos pelo digital e a opção do teletrabalho. No entanto, assumem-se ainda como determinantes as conjunturas de flutuação e/ou abrandamento do crescimento económico, bem como as inevitáveis crises do capitalismo, quer nas vertentes da retração do consumo ou das derrocadas financeiras. Estas são as futuras pechas limitativas de crescimento global do deste ramo. A nível nacional, a constante ameaça da concorrência dos países do Leste da Europa na captação de IDE obrigará a consumir uma exigida atitude de concertação e convergência de políticas governamentais, com as necessidades das empresas. Os números mostram que o volume do Setor tem vindo a tornar-se tão significativo, assim como as atividades económicas por ele induzidas, que vimos referindo, que será perigoso deixá-lo ao sabor da divisão internacional do trabalho e das conjunturas que determinam os fluxos de capitais.

CAPÍTULO 6 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO INQUÉRITO A COLABORADORES DOS CSP E SUA PERTINÊNCIA PARA A CARACTERIZAÇÃO DOS CENTROS DE SERVIÇOS PARTILHADOS EM PORTUGAL

Foram emitidos questionários a diversos CSP, tendo sido recolhidas 60 respostas de colaboradores das seguintes empresas:

Alter Solutions Portugal
Arago Consulting
Bold HRO
Capgemini
Convevo
Critical Techworks – Grupo BMW
Mercedes-Benz Portugal
Natixis
Novabase
SOMAí Pharmaceuticals
Stellantis automobillie
Teleperformance
Unit4
Webedia Portugal

As respostas dos inquiridos vêm dar substância à identificação global do Setor em Portugal, na perspetiva do colaborador, sendo de destacar a sua visão abrangente sobre a organização empresarial envolvente, contribuindo para a consolidação das conclusões dos estudos já realizados sobre a matéria e que foram tidos em conta na presente investigação. A totalidade das respostas obtidas corresponde a 85% do universo dos inquéritos enviados previamente.

Mais do que a análise das inter-relações departamentais que a reorganização do modo de gestão empresarial suscita, interessa compreender nas respostas quer as consequências e a determinação dos diversos impactos induzidos a montante, quer os impactos produzidos a jusante da instalação dos

CSP. Este Setor contribuiu para a alteração das grandes opções governamentais em matéria de desenvolvimento económico e social projetado para o país, dada a dimensão concreta atingida, não esquecendo as sinergias de amplitude local e nacional dos CSP, como fica patente nos resultados obtidos e as perceções registam. Em termos do ajustamento do Setor dos CSP à globalização, importa referenciar as tendências macroeconómicas que as respostas encerram, assim como a avaliação da expansão empresarial local e das transferências sociais/demográficas para a população.

A acessibilidade à aplicação Microsoft Forms para responder às questões formuladas foi facultada pela ligação, já encerrada, referenciada em nota de rodapé e que permitiu contabilizar os dados obtidos .

Para que a extrapolação dos dados de inquéritos recolhidos represente uma visão estatisticamente consistente e constitua uma evidência válida adequada, não pode turvar a missão da investigação, que reside na generalização de teorias (Yin, 2003). Alerta ainda Yin que, por regra, “a investigação dos casos de estudo é assinalavelmente difícil (...) possivelmente porque os investigadores não terão seguido métodos sistemáticos” (Yin, 2003, p. 17) . Assumimos uma relação direta entre as respostas e “o referencial teórico do estudo” (Almeida, 2013).

As suas orientações, quanto à análise dos casos de estudo, apontam para o exercício de:

- Definição das questões pertinentes
- Consideração da significância das questões
- Identificação das questões significantes em outros estudos
- Estudo de casos publicados para aprendizagem
- Diferenciação dos casos a estudar, como explanatórios, descritivos ou exploratórios

Na revisão da literatura, concluímos que os Centros de Serviços são um objeto de estudo relativamente recente. O inquérito realizado aos operadores dos CSP teve a dupla vantagem de validar os enunciados internacionais sobre a matéria e permitir uma perspetiva próxima e identificativa do Setor a nível local.

No inquérito, para acautelar o perigo da dispersão nas respostas, optámos, tanto quanto possível, por questões fechadas, para que os resultados permitissem concluir um cenário abrangente e elucidativo que caracterize exaustivamente o Setor dos CSP implantados em Portugal.

A definição destas condicionantes, permitindo-nos atingir a esperada representatividade dos resultados, traduziu-se na obtenção das conclusões seguintes, que confirmam os enunciados prévios de caracterização do ramo, na sua composição técnica, capacidades económicas e tipificação dos meios humanos.

Vejamos:

- A ausência de respostas é notada sobretudo nas últimas respostas, relativas à apreciação de conceitos caracterizadores e opções estratégicas dos CSP. As respostas denotam ainda a incerteza quanto às opções estratégicas futuras da empresa, fruto das reconhecidas e inevitáveis decisões tomadas em Sede da multinacional e em função das flutuações das orientações conjunturais da globalização.
- As respostas demonstram as sensibilidades, as motivações e as considerações que os trabalhadores dos CSP têm face à sua implantação em Portugal. Refletem a constituição do universo de colaboradores do Setor em Portugal, constituído em 80% por nacionais ou filhos de emigrantes portugueses e ainda por um número crescente de imigrantes, vindos sobretudo da Europa. Os níveis de qualificação dos respondentes são elevados (acima de 98% de graduados), sendo que grande parte já detém o grau de Mestre, fruto da nova tendência da oferta formativa de Mestrados Integrados das Universidades portuguesas. Confirma, também, a assunção do Inglês como a língua da globalização.
- Transparece nas respostas a cobertura dos diversos campos de negócio dos CSP. Claramente que a consultadoria, os testes e o desenvolvimento de software se afirmam como a maioria dos subsectores da atividade económica dos CSP. A grande procura de soluções informáticas para a gestão de clientes, de fluxos financeiros e contabilísticos, assim como a aquisição e atualização constante de produtos para aplicação industrial

têm uma alargada base de operação digital. Os fatores estruturais enunciados previamente quanto à alta velocidade fornecida pelos operadores nacionais, a modernização constante da rede de cabos de comunicação, a segurança e a monitorização da própria rede por software de vigilância e defesa são um fator facilitador. As violações de segurança e de instalações, assim como a fragilidade das restrições no acesso às aplicações e programas, noutras regiões, confere aos CSP implantados em Portugal uma vantagem relativa, sendo ainda exemplos de relatos destes incidentes os países do Magrebe.

- As respostas ilustram a implantação nacional dos CSP. Se os grandes centros urbanos são polos de atração preferencial, pela vida cosmopolita, qualidade de alojamento fornecido e proximidade das principais universidades nacionais, são já importantes e denotam pontos agregadores de crescimento sustentado algumas cidades do interior do país. A forte dispersão dos CSP pelo território evidencia a existência de iniciativas locais de atração e a capacidade de retenção dos graduados de estabelecimentos de ensino superior do interior. As estratégias empresariais de captação de profissionais para zonas do país anteriormente consideradas remotas, confirmam os dados de crescimento e indução de reativação da economia local e de retenção demográfica. A implantação de unidades tecnologicamente avançadas através de CSP com escritórios para operações de serviços, mas também já em estreita ligação com a atividade agrícola local, em desenvolvimento de modelos de investigação e produção assistida em rede, gera um efeito catalisador do imobiliário e do comércio que estagnava há uma década.
- As respostas dadas caracterizam bem as relações laborais dos colaboradores dos CSP. Como Setor em crescimento constante, tem afastado o cenário da precariedade laboral. A ligação internacional dos CSP, como Setor económico por excelência da globalização, tem permitido aos seus colaboradores oportunidades de rápida ascensão profissional a postos internos de coordenação ou gestão de equipas. Ressalta claro das respostas que os CSP têm dado frequentes incentivos

salariais não coincidentes com as habituais atualizações anuais e bônus extra. Os trabalhadores conseguem aceder a ofertas de colocação em destinos mundiais apelativos, auferindo níveis salariais que a realidade nacional não consegue comportar. Confirma-se, deste modo, a alta rotatividade da empregabilidade dos CSP e a dificuldade de retenção de ativos. As necessidades de recrutamento de trabalhadores qualificados não são, porém, ainda supridas pela capacidade de saída de graduados das IES. A “carência de técnicos especializados” é o fator identificado como a maior dificuldade dos CSP em Portugal (Questão 19), o que denota um aspeto a melhorar nas políticas públicas e nas estratégias de oferta educativa das instituições de ensino superior.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A modernização das telecomunicações para ligações ultrarrápidas, a segurança na transmissão de dados, o controlo remoto de maquinaria, as múltiplas competências linguísticas e técnicas, a conceção descentralizada com melhor operacionalidade empresarial e a busca de menores custos de produção são os pilares típicos do estágio último da globalização que desafia as empresas a procurarem melhorar o seu desempenho e a internacionalizarem-se. A alta taxa de rotatividade no emprego, em particular do emprego privado, ajuda a reduzir a massa salarial das empresas, mas encerra em si a ameaça da quebra de qualidade e de competitividade. Acabamos de enunciar as principais condições e pressupostos para a organização empresarial na economia global contemporânea, em particular no campo dos serviços prestados por grupos empresariais transnacionais.

A presente investigação incide sobre os chamados centros de serviços internacionais e o seu impacto em Portugal. De acordo com a conceção teórica delimitadora da organização e estrutura dos CSP e CNG, devem-se-lhes aplicar os princípios da gestão de serviços delocados, demonstrada que seja a exequibilidade e feita a comprovação do contacto direto, em tempo real, com as equipas de colaboradores internos ou consultores externos.

Adequa-se à realidade a identificação feita neste estudo dos fatores críticos atrativos para o investimento estrangeiro em serviços partilhados em Portugal, pela qualidade e o custo de vida no país, os níveis elevados de segurança, a internacionalização do ensino e as deslocações rápidas. Pelos dados recolhidos nesta investigação, o nearshore de empresas multinacionais europeias, pelas vantagens de consonância de horário, de legislação comum e de proximidade, engloba mais de 70% dos projetos de investimento externo direto feito nos últimos anos em Portugal. Os dados do BdP permitem concluir que as empresas estrangeiras que apostam em Portugal investem capitais próprios, adotando critérios de localização geográfica da sua instalação em função de iniciativas locais de desenvolvimento, de parcerias de captação de colaboradores com estabelecimentos universitários e tirando partido de uma boa qualidade de vida.

Outras, no entanto, e apesar dos preços elevados da compra ou arrendamento de instalações, têm vindo a optar pelos centros urbanos. A facilidade de captação dos melhores talentos saídos das universidades de Lisboa e do Porto continua a ser o fator decisivo para a opção urbana, em detrimento das cidades do interior, mas sem impedir que muitas empresas optem precisamente pelo interior, atendendo às vantagens associadas.

A quantificação da tendência da instalação de infraestruturas e gestão de equipas próprias ou o recurso a empresas de outsourcing são ferramentas de investigação a desenvolver para o estudo do mercado de trabalho nacional do ramo, na mitigação da precariedade laboral e da fuga de quadros para o estrangeiro.

As dificuldades sentidas pelas entidades oficiais (BdP, INE, Pordata, Ministério da Economia) na clara determinação da dimensão económica do Setor refletem uma limitação deste trabalho. Temos consciência de que o quadro apresentado da realidade está incompleto. De qualquer modo, está sustentado em elementos estatísticos concretos – cruzando os dados disponíveis, aprofundando a demografia e promovendo o agrupamento das receitas declaradas por CAE similares, podemos definir pontes e fornecer dados a trilhar em estudos futuros.

Considerando as limitações atuais reconhecidas no plano da afetação da atividade ao PIB português, o fundamental bloqueio situa-se em não se conseguir aferir o volume da deslocação de dividendos para o país em que as empresas dos CSP estão sediadas. Assim, esta pesquisa beneficia, em larga medida, dos estudos anualmente publicados pelas empresas Deloitte e a Ernst & Young, que necessitam de informar os seus clientes das análises económicas e de recursos humanos e de prospetar as tendências futuras para o Setor. Por elas ficamos informados dos elementos facilitadores e dos que podem impedir a captação de investimento estrangeiro e a escolha de Portugal para a instalação de CSP ou CNG. As estatísticas não parecem ser ignoradas pelos responsáveis nacionais e locais, além de que, por todo o país, há evidências publicadas dos impactos sociais, demográficos e económicos destas empresas. Falta ainda, concluímos, a coragem da UE para aprovar regulamentação sobre a justa alocação geográfica da tributação dos CSP.

Baseado em dados estatísticos recentes e apresentando exemplos relevantes, como a política de captação de empresas e quadros técnicos no Fundão, que promovem a consolidação e identificação do Setor, e através da análise dos inquéritos diferenciados aos colaboradores de CSP, contribuímos, com o presente estudo, para ajudar a caracterizar o impacto nacional dos referidos CSP.

Cumpriram-se as demonstrações da capacidade de instalação em Portugal dos CSP e CNG, dadas as evidências qualitativas para a sua captação e a dimensão quantitativa da sua extensão geográfica de penetração em instalações, assim como dos efeitos diretos e indiretos na economia local e nacional.

Enunciados foram, por ordem de importância e influência direta nas decisões estratégicas das empresas, os elementos facilitadores que Portugal tem demonstrado e são internacionalmente reconhecidos. Neste estudo foram identificados os elementos que devem tendencialmente ser favorecidos com vista à captação de investimento direto estrangeiro, a consolidar em crescente implantação de serviços partilhados de inúmeras multinacionais. Apesar de a globalização ser externa e independente dos governos e dos Estados, as multinacionais que decidem instalar CSP em Portugal vêm dando indicações de atos de gestão governativa e de opções estratégicas para promover medidas facilitadoras da respetiva implantação. Os critérios tidos em conta pelas empresas para a sua fixação em território nacional prendem-se, sobretudo, com matérias no domínio fiscal, com as políticas de incentivos ao emprego do governo e autarquias locais, com as apostas orientadas para a formação universitária e com os custos energéticos e de arrendamento.

Considerando os indicadores nacionais e regionais nos planos demográfico, económico e de nível de vida, confirmou-se que a captação de CSP em Portugal tem mostrado uma melhoria generalizada em todos eles e que é mais marcante nos polos de investimento regional. Tem-se observado e foi demonstrado neste estudo que os CSP instalados no interior do país contribuem positivamente para a inversão da tendência de desertificação e ajudam a impulsionar a economia local. Fruto de apoios regionais e locais, como no caso do município do Fundão, que serve de exemplo à matéria de estudo, foram identificadas potencialidades locais pela interação da internet com projetos agrícolas de desenvolvimento. Não obstante

as dificuldades de apuramento global da contribuição do Setor para o PIB e as exportações do país, confirma-se que os CSP compõem a grande maioria das atividades de Serviços em Portugal. O seu peso na economia nacional é direto quanto ao volume de negócio e indireto quanto às atividades colaterais que induz, como o imobiliário e o comércio, sendo essas atividades cada vez mais importantes.

Foi referenciada como ameaça a concorrência que economias emergentes e periféricas colocam à partilha e captação de investimento estrangeiro direto em Portugal. Se as perspectivas de limitação da evolução do Setor não existem porque as solicitações de serviços em regime descentralizado não param de crescer, fruto da expansão da própria globalização, há novos fatores que podem desviar os CSP para outros países. São disso exemplo os países de Leste, por terem uma tributação fiscal menor sobre os salários. No futuro, dever-se-á estudar a dimensão do impacto que os novos centros de negócios instalados, por exemplo, no Médio Oriente terão na captação de talentos e na mudança do foco das opções de empregabilidade e níveis salariais dos nómadas digitais.

Pretendemos com esta monografia fornecer elementos indicadores da expansão e impacto do Setor dos serviços em Portugal, tendo evidenciado realidades de transformação decorrentes da ação política e do papel das entidades de ensino e investigação superior que contribuem para uma melhor definição e projeção das políticas governamentais e locais.

Esperamos ter contribuído para determinar objetivos de reforço da competitividade nacional face a outros países periféricos que passam pela aposta no desenvolvimento dos centros internacionais de negócios. Imperioso será, sempre, aproveitar as oportunidades locais geradas na e pela globalização, não pactuando com as perversidades dos impactos negativos sobre o desenvolvimento económico e social harmonioso, como sejam ataques ambientais, despedimentos coletivos, desvios de tributação fiscal ou práticas de subcontratação fraudulenta.

BIBLIOGRAFIA:

ACNUR, (1954). Convenção sobre o Estatuto dos Apátridas. Consultado a 16/11/2022, em: https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/portugues/BDL/Convencao_sobre_o_Estatuto_dos_Apatridas_de_1954.pdf

ACNUR, Representação Regional para a Europa do Sul (2018), Mapeamento da Apátrida em Portugal, consultado a 18/10/2022, em: <https://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.pdf?path=6148523063446f764c324679626d56304c334e706447567a4c31684a53556c4d5a5763765130394e4c7a464451554e45544563765247396a6457316c626e52766330466a64476c32615752685a4756446232317063334e6862793968596a6b335a546c6c5a69316a4d7a63324c54526d4e5445744f4445794d4330304f4751774e3256684e44457a595467756347526d&fich=ab97e9ef-c376-4f51-8120-48d07ea413a8.pdf&Inline=true>

Affonso, J. (2010). Serviços Compartilhados (CSC): Impactos da implementação do Modelo, na Estratégia, na Estrutura e na Gestão de Empresas do Setor privado. Belo Horizonte.

Agência Nacional da Inovação (2021) Relatório Anual de Inovação. Consultado a 28/01/2023, em: [relatorio_bienal_portugues_junho_2021.pdf\(ani.pt\)](relatorio_bienal_portugues_junho_2021.pdf(ani.pt))

Aguirre, D., Couto, V., Neilson, G. (2007). Shared Services: Management Fad or Real Value?, Consultado em 20/02/2023, em: <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/2002-2013/shared-services/shared-services-management-fad-or-real-value.pdf>

Almeida, I., (2021). Metodologia do Trabalho Científico. Consultado a 2/03/2023, em: https://www.ani.pt/media/6211/relatorio_bienal_portugues_junho_2021.pdf

Almeida, Vaz; M. Marques e P. Dominginhos (2007), *Inserção profissional dos licenciados pela ESCE: relatório do inquérito realizado em 2006/2007*, Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais/IPS.

Amsden, A (1989). *Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization* . New York: Oxford. University Press, 1989.

APDC. (2015). *Portugal as a nearshore outsourcing destination*. Consultado a 2/05/2023, em: https://www.tice.pt/sites/default/files/projetos-pdf/portugal_a_nearshore_outsourcing_destination.pdf

Baldaque, A., Pereira, C., Azevedo, C., Lobo, C., Lopes, F. & Morais, P. (2015). Specific requirements of human resources in the ICT sector in Portugal. Consultado a 31/7/2023, em: <http://library.iated.org/view/BALDAQUE2015SPE>

Bangemann, T. (2005). *Shared Services in Finance and Accounting*. Consultado a 26/5/2023, em: https://books.google.pt/books?id=idXmqjBCEE0C&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Beauchamp, A. (1981). *Guide Mondial des Paradis Fiscaux*. Paris: Ed. Grasset,

Becker, J., Niehaves, B., & Krause, A. (2009). *Shared Services Strategies and Their Determinants: A Multiple Case Study Analysis in the Public Sector*. San Francisco: Proceedings of the Americas Conference on Information Systems. Consultado a 20/8/2023, em: https://www.researchgate.net/publication/220890884_Shared_Services_Strategies_and_Their_Determinants_A_Multiple_Case_Study_Analysis_in_the_Public_Sector

Bergeron, B. (2003). *Essentials of Shared Services*. New Jersey: John Wiley & Sons. Inc. Consultado em 22/7/22, em: https://www.academia.edu/25538283/ESSENTIALS_of_Shared_Services

Bodapati, P. (2016). *Impact of Globalization on English Language*. Consultado a 27/7/2023, em: <https://ashvamegh.net/impact-of-globalization-and-english-language/>

Bringel, B.; Echart, E.; Lopez, S. (2009). *Crisis globales y luchas transnacionales*. Anuario de movimientos sociales 2009. Barcelona, Consultado em 2/9/2022, em: <https://fundacionbetiko.org/wp-content/uploads/2012/11/Crisis-globales-y-luchas-transnacionales.pdf>

Bryceson, D.; Vuorela, U. (2002). *The transnational family: New European frontiers and global networks*. Oxford/New York: Berg Publishers.

Capgemini Consulting. (2022). *Data and tech: The future of commerce is data-driven*. Consultado a 5/10/22, em: <https://www.capgemini.com/insights/expert-perspectives/data-tech-the-future-of-commerce-data-driven/>

CCP. (2015). *Business Services - Portugal*. Confederação de Comércio e Serviços de Portugal.

Cardoso, J., Escária, V, Ferreira, V., Raimundo, A. (2014). *Indicadores de Medição da Empregabilidade dos Diplomados do Ensino Superior*. Universidade de Lisboa. Consultado a 5/01/2023, em: https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/11207/1/ICS_JLCardoso_VSFerreira_Indicadores_RN.pdf

Cushman & Wakefield (2022). *MARKETBEAT PORTUGAL, AUTUMN 2022*. Consultado a 8/10/23, em: <https://www.cushmanwakefield.com/en/portugal/insights/marketbeat-portugal>

Castells, M. (1999). *A Sociedade em Rede*. São Paulo: Paz e Terra.

Castells, M. (2006). *Globalization and changing cultural identities*. TRANSFER, Journal of contemporary culture, 55-67

Cenoz, J. e Jessener, U. (2000) *English in Europe: The Acquisition of a Third Language*. Consultado a 31/7/2023, em : https://www.researchgate.net/publication/309910207_English_in_Europe_the_Acquisition_of_a_Third_Language

CGT, (2005). *Etude du Phénomène Offshore dans le secteur informatique*, Consultado a 3/5/2023, em: https://cgtsoprasteria.info/resources/etude_offshore_dans_les_LSI_Groupe_Alpha.pdf

Cho, E., & Allen, T. D. (2019). *The transnational family: A typology and implications for work family balance*. *Human Resource Management Review*, 29(1), 76-86. Consultado a 12/10/2022, em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482218300226?via%3Dihub>,

Comissão Europeia, Direção-Geral do Ambiente, Weiss, D., Hovee, R. (2014). EMAS and ISO 26000 : EMAS, performance – credibility – transparency. Consultado a 9/4/2023, em: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b82af4f3-758f-494d-b9fc-1e6ad0f3bb2e/language-en>

Decreto-Lei 158/2009 de 13 de julho. Versão à data de 30-12-2022. Consultado em 28(01(23, em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/1989-34554075>

Deloitte. (2015). *Global Shared Services survey, Survey results*. Consultado a 7/10/21, em: <https://docplayer.net/2938310-2015-global-shared-services-survey-survey-resultsdeloitte-consulting-llp-march-2015.html>

Deloitte. (2017). *Global Shared Services Survey Report*. Consultado a 18/07/22, em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-global-shared-services-report.pdf>

Deloitte. (2019). *2019 Global Shared Services Survey Report*. Consultado a 20/07/22, em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/2019-global-shared-services-survey-results.pdf>

Deloitte. (2021). *2021 Global Shared Services Survey Report*. Consultado a 2/02/23, em: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/analysis/2022/qx-2021-global-shared-services-report.pdf>

Diário da República. (2009). Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12. Consultado a 21/11/2022, em: <https://data.dre.pt/eli/lei/7/2009/p/cons/20220103/pt/html>

Dias, A. (2017). *Centros de serviços partilhados: conceito, evolução e desafios atuais*. Quatro centros localizados em Portugal. Católica Porto Business School.

Dhar, R. (2012). *Reality shock: Experiences of Indian Information Technology (IT) professionals*. IOS Press, 46, 251–262

Dimitratos, P. Plakoyiannaki, E. (2003) *Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture*.

Drucker, P. (1993). *Managing for the Future: The 1990s and beyond*. Plume.

Education First (2022). *EF English Proficiency Index. A Ranking of 111 Countries and Regions by English Skills*. Consultado a 5/12/2022, em: <https://www.ef.edu.pt/epi/>

Ernest & Young. (2013). *Delivering tomorrow's companies today*. EYGM Limited.

Ernest & Young. (2013). *Outsourcing in Europe: An in-depth review of drivers, risks and trends in the European outsourcing market*. Ernest & Young.

Ernest & Young. (2017). *Business Service Centers em Portugal*.

Ernest & Young, (2021) *Portugal Attractiveness Survey*. Consultado a 17/4/2023, em: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt_pt/topics/attractiveness/ey-portugal-attractiveness-survey-2021-digital-junho.pdf

European Banking Authority (2019). *Relatório Final sobre as Orientações relativas à subcontratação*. Consultado em 2/11/2023, em: https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/documents/10180/2761380/627ff30d-c7fe-41e5-8ee6-5d1c210ad987/EBA%20revised%20Guidelines%20on%20outsourcing_PT.pdf?ret=1

European Commission. (2018). *High Level Expert Group on Sustainable Finance Final Report*. European Commission. Consultado a 10/12/23, em: https://finance.ec.europa.eu/system/files/2018-01/180131-sustainable-finance-final-report_en.pdf

Farrer, I., (2002) *Dance around the G8. Pink, Silver and Pink Silver – Contested Identities against the G8*. Disponível em: <http://www.nadir.org/nadir/initiativ/agp/free/genova/pinksilver/index.htm>

Fischer, A. (1939). *Production, primary, secondary and tertiary*. Economic Record, Consultado a 12/4/23, em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1475-4932.1939.tb01015.x>

Fischer, A. (1952). A Note on Tertiary Production. *The Economic Journal*, Vol. 62, No. 248 (Dec., 1952), Consultado a 10/4/23, em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1475-4932.1939.tb01015.x>

Florida, R., & Tinagli, I. (2004). Europe in the creative age. Carnegie Mellon Software Industry Center. Consultado a 22/12/22, em: <https://demos.co.uk/wp-content/uploads/files/EuropeintheCreativeAge2004.pdf>

Fiuza, I, (2020). Os Efeitos da Globalização no Comércio. O Caso da Rua de Santa Catarina, Porto. Consultado sob permissão, a 2/1/23, em: https://sigarra.up.pt/feup/pt/PUB_GERAL.PUB_VIEW?pi_pub_base_id=427139

Giddens, A., (2002) *As Consequências da Modernidade*. Ed. Unesp

Governo de Portugal (2020). Plano de Ação para a Transição Digital de Portugal. Consultado a 21/3/23, em: <https://www.portugal.gov.pt/gc22/portugal-digital/plano-de-acao-para-a-transicao-digital-pdf.aspx>

Governo de Portugal (2020). Esclarecimento sobre notícia “Suspeitas de corrupção no Governo”. Consultado a 2/2/2023, em: <https://s3.observador.pt/wp-content/uploads/2020/11/07160942/esclarecimento-sobre-noticia-suspeitas-de-corrupcao-no-governo.pdf>

Grupo de Lisboa, (1994). *Limites à Competição*. Publicações Europa-América, Lisboa.

Gygli, S., Haelg, F., Potrafke, N., & Sturm, J.-E. (2019). *The KOF Globalisation Index – Revisited. The Review of International Organizations*. Consultado a 12/12/23, em: https://ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/dual/kof-dam/documents/Globalization/2018/KOF_Globalisation%20Index_Revisited.pdf

Hansson, A., & Hedin, K. (2007). *Motives for Internationalization Small Companies in Swedish Incubators and Science Parks*. Sweden: Uppsala University. Consultado a 22/09/2022, em: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:131423/FULLTEXT01.pdf>

Heather, M, (2006) *The Globalization of English and the English Language Classroom*, *ELT Journal*, Volume 60, Issue 2, April 2006, (pp 204-206). Consultado a 20/12/22, em: <https://academic.oup.com/eltj/article-abstract/60/2/204/402242?redirectedFrom=fulltext>

Hymer, Stephen. (1960). *The international operations of national firms: a study of direct foreign investment*. Repositório Aberto do Instituto de Tecnologia de Massachusetts. Consultado a 1/11/2023, em: <https://dspace.mit.edu/discover?scope=%2F&query=Stephen+Hymer&submit=Go>

IAPMEI. (2020) *Investimento e Emprego no Interior - Medidas de Apoio*. Consultado a 1/8/2023, em: <https://www.iapmei.pt/Paginas/COVID-DOCS/Territorio-Interior-Doc-Sintese-Apoios-e-incentivo.aspx>

IIRH. (2017). *Retenção de talentos de Portugal para o Mundo!* Consultado a 22/12/22, em: <https://rhmagazine.pt/retencao-talentos-portugal-mundo/>

Institute for Economics & Peace. (2023). *Global Peace Index. A snapshot of the global state of peace*. Consultado em 2/8/2023, em: <https://www.economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2023/06/GPI-2023-Web.pdf>

Instituto Nacional de Estatística (2007). Classificação Portuguesa das Atividades Económicas Revisão 3. Consultado a 2/12/23, em: https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf

Instituto Nacional de Estatística. (2018). Contas nacionais trimestrais e anuais preliminares. Pesquisa efetuada em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_pesquisa&frm_accao=PESQUISAR&frm_show_page_num=615&frm_modos_pesquisa=P&frm_texto=&frm_modos_texto=MODO_TEXTO_ALL&frm_data_ini=&frm_data_fim=&frm_tema=QUALQUER_TEMA&frm_area=QUALQUER_AREA&xlang=pt

Instituto Nacional de Estatística. (2020). Empresas em Portugal. Lisboa .INE, 2022. Consultada a 2/5/22, em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=15413305&PUBLICACOESmodo=2

Instituto Nacional de Estatística - Censos 2021 (2022). O que nos dizem os Censos sobre a população de nacionalidade estrangeira residente em Portugal. Lisboa. Consultada a 2/5/22, em: <https://www.ine.pt/xurl/pub/66196836>

Jameson, Fredric; Miyoshi, Masao (1998), The Cultures of Globalization. Durham: Duke University Press.

Janssen, M., & Joha, A. (2006). Motives for establishing shared service centers in public administrations. International Journal of Information Management. Consultado a 3/5/23, em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401205001210>

Janssen, M., Niehaves, B., & Krause, A. (2010). *Shared service strategies in local government—a multiple case study exploration*. *Transforming Government: People, Process and Policy*. Consultado a 3/5/23, em: https://www.researchgate.net/publication/240602578_Shared_service_strategies_in_local_government_-_a_multiple_case_study_exploration

Lattemann, C., Stieglitz, S., Kupke, S. & Schneider, A. (2009). *Impact of PPPs to Broadband diffusion in Europe*. *Emerald Group Publishing Limited*, Vol. 3, Nº 4, pp.355-374. Consultado a 3/5/23, em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17506160910997874/full/html?skipTracking=true>

Leitão, L., (2007). O controlo e combate às práticas tributárias nocivas, in *Estudos de Direito Fiscal*, Volume II, Coimbra, Almedina,

Liwiński, J. (2019). *The wage premium from foreign language skills*. *Empirica* **46**, 691–711. Consultado a 31/7/2023, em: <https://doi.org/10.1007/s10663-019-09459-0>

Lopes, S. (2016). . A importância de Sines. Consultado a 15/7/23, em: https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/pedro-santana-lopes/detalhe/a_importancia_de_sines

Macedo, J. (1983). *Revista Nação e Defesa*, nº 40 (Artigo MULTINACIONAIS, ESTADO E EMPRESAS NACIONAIS: CÓDIGOS OU ESTRATÉGIAS (pp. 44-50). Consultado em 1/9/23, em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/2752/1/NeD40_JorgeBragadeMacedo.pdf

Marques, B. & Quaresma, R. (2014). *Outsourcing* dos Sistemas de Informação e Tecnologias de Informação nas Pequenas e Médias Empresas em Portugal. Atas da Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação, Disponível em: <https://doi.org/10.18803/capsi.v13.%p>

Marques, J., e Góis, P. (2008), “Imigrantes altamente qualificados em Portugal: uma tipologia”, in PEIXOTO, João (org.), *Revista Migrações - Número Temático Imigração e Mercado de Trabalho*, abril 2008, n.º 2, Lisboa: ACIDI, pp. 73-94. Consultado a 22/7/23, em: https://www.om.acm.gov.pt/documents/58428/183863/migracoes2_art1.pdf/ce2dc450-5548-4512-971f-a2d4c44e1e68

Marx, K., & Engels, F. (1848) *Manifesto do Partido Comunista*. Ed 2003 do Instituto José Luís e Rosa Sundermann, Disponível em: <https://www.pstu.org.br/wp-content/uploads/2020/05/Manifesto-Comunista.pdf>

McCracken, M., & Mclvor, R. (2013). *Transforming the HR function through outsourced shared services: insights from the public sector*. *The International Journal of Human Resource Management*. Consultado a 22/7/23, em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2012.725070?scroll=top&eedAccess=true>

Mendes, M., Magano, O., Candeias, P., (2014) *Estudo Nacional sobre as Comunidades Ciganas*. Ed. Observatório das Comunidades Ciganas. Consultado a 31/1/23, em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/15587/1/estudonacionalsobreascomunidadesciganas.pdf>

Mettler, A. (2012). *Europe Needs a Real Growth Agenda*. Euractiv. Consultado a 8/11/2023, em: <https://www.euractiv.com/section/euro-finance/opinion/europe-needs-a-real-growth-agenda/> ()

Moreira, A. (1993). A crise do Estado Soberano. Revista Nação e Defesa. Ano XVII - Nº 66 (Abril-Julho 1993). Consultado várias vezes em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/1645/1/NeD66_AdrianoMoreira.pdf

Mulder, Ingrid & Velthausz, Daan & Kriens, Martijn. (2008). *The Living Labs Harmonization Cube: Communicating Living Lab's Essentials*. Consultado a 18/7/2023, em: https://www.researchgate.net/publication/228375282_The_Living_Labs_Harmonization_Cube_Communicating_Living_Lab's_Essentials/citation/download

ODES – Sistema de Observação de Percursos de Inserção de Diplomados do Ensino Superior (2002), Inquérito de Percurso aos Diplomados do Ensino Superior: Síntese de Resultados, Lisboa, Instituto para a Inovação na Formação. Consultado a 12/1/2023, em: <https://journals.openedition.org/sociologico/312>

Oliveira, C. (2022). Indicadores de integração de imigrantes: relatório estatístico anual 2022. 1ª ed. Consultado a 4/4/2023, em: <https://www.om.acm.gov.pt/documents/58428/383402/Relatorio+Estatistico+Anual+-+Indicadores+de+Integracao+de+Imigrantes+2022.pdf/eccd6a1b-5860-4ac4-b0ad-a391e69c3bed>

OIT (2005). Uma globalização justa: criando oportunidades para todos. Consultado a 24/5/2023, em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/--ilo-brasilia/documents/publication/wcms_227072.pdf

OIT (2021) Perspetivas Sociais e de Emprego no Mundo - O papel das plataformas digitais na transformação do mundo do trabalho. Organização Internacional do Trabalho • Genebra. Consultado a 12/12/23, em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_830697.pdf

O'Brien, R., (1992). *Global Financial Integration: The End of Geography*, Council on Foreign Relations Press, Nova York. Consultado a 18/2/2023, em: <http://noosfero.ucsal.br/articles/0010/5206/ianni-octavio-teorias-da-globalizacao.pdf>

Page, Martin (2008). *A Primeira Aldeia Global*. Casa das Letras. Lisboa

Parlamento Europeu. O quadro da UE para as políticas orçamentais. Consultado a 24/02/2022, em: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pt/sheet/89/o-quadro-da-ue-para-as-politicas-orcamentais>

Parlamento Europeu. Fichas temáticas sobre a União Europeia - O princípio da subsidiariedade. Consultado a 24/11/2022, em: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pt/sheet/7/o-principio-da-subsidiariedade>

Pereira, Cidália & Varajão, João & Amaral, Luis & Soares, Delfina & Cunha, António. (2015). *Outsourcing de Serviços de Sistemas de Informação na Banca em Portugal*. Consultado a 20/02/2023, em: [https://www.researchgate.net/publication/282858702_Outsourcing_de_Servicos_de_Sistemas_de_Informacao_na_Banca_em_Portugal](https://www.researchgate.net/publication/282858702_Outourcing_de_Servicos_de_Sistemas_de_Informacao_na_Banca_em_Portugal)

Petrella, R. (1996). *Globalization and internationalization: the dynamics if the emerging World Order*. Consultado com permissão a 22/12/2022, em: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780203982846-4/globalization-internationalization-riccardo-petrella>

Piore, M., Sabei, C. (1984). *The second industrial divide; possibilities for prosperity*, New York: Basic Books

PORDATA. (2020). Base de dados de Portugal Contemporâneo. Emigrantes: total e por tipo. [online]. Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Porter, M. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: FreePress.

Porter, M. E. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Harvard Business Review.

Portugal, P. (2004), “Mitos e factos sobre o mercado de trabalho português: a trágica fortuna dos licenciados”, Boletim Económico do Banco de Portugal, março, pp. 73-80.

Quinn, B., Cooke, R., & Kris, A. (2000). Shared services: mining for corporate gold. Financial Times, Prentice Hall.

Consultado em 16/08/2023, em: https://www.researchgate.net/publication/40942129_Shared_services_mining_for_Corporate_Gold

Reilly, P. (2000). HR Shared Services and the Realignment of HR. Institute for Employment Studies. Consultado em 31/8/2023, em: <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/368.pdf>

Reis, j. (2001) A globalização como metáfora da perplexidade? Os processos geoeconómicos e o ‘simples’ funcionamento dos sistemas complexos. Consultado a 23/3/2023, em: <https://www.monografias.com/pt/trabalhos908/globalizacao-como-metafora/globalizacao-como-metafora.pdf>

Rothbarth, E. (1941). [Review of The Conditions of Economic Progress., by C. Clark]. The Economic Journal, 51(201), 120–124. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2225658>

Santos, B. (2001). Os processos da globalização, in B. S. S. (org.), *Globalização: Fatalidade ou utopia?* Porto: Afrontamento, 31-106

Santos, B. (2003). *Democratizar a democracia, os caminhos da democracia participativa.* Porto. Afrontamento

Savills Aguirre Newman. (2018). *Shared Service Centers in Portugal – A Real Estate Approach.* Consultado em: <https://pdf.euro.savills.co.uk/portugal/brochura-final-shared-services-compressed.pdf.pdf>

Schipper, R. (2003). *Europe's Shared Services.* Consultado a 23/02/2023, em: <http://www.highbeam.com/doc/1P3-332100661.html>

Schulman, D, Lusk, D, Dunleavy, J. & Harmer, M., (1999) *Shared Services: Adding Value to The Business Units.*

Schulzman, V., Huchstein, A., Ubernickel, F., & Brenner, W. (2009). Definition and classification of IT-shared-service-center. *AMCIS.*

Seidlhofer, B. (2011). *Understanding English as a Lingua Franca.* Consultado em versão *e-book*, em: https://books.google.es/books?id=ufSdBgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Stahl, G.; Maznevski, M.; Voigt, A.; & Jonsen, K. (2010). *Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups.* *Journal of International Business Studies*, Consultado em: https://www.researchgate.net/publication/46526123_Unraveling_the_effects_of_cultural_diversity_in_teams_A_meta-analysis_of_research_on_multicultural_work_groups

Swyngedouw, Erik. (2004). Globalisation or 'Glocalisation'? Networks, Territories and Rescaling. Cambridge Review of International Affairs, Consultado a 6/2/2023, em:

https://www.researchgate.net/publication/255595763_Globalisation_or_'Glocalisation'_Networks_Territories_and_Rescaling

Tarrow, S. (2005). *The new transnational activism*. Cambridge, Cambridge University Press,

Tribunal de Contas, (2021). Relatório Síntese Parcerias Público-Privadas hospitalares no SNS. RELATÓRIO N.º 5/2021 – OAC. 2.ª SECÇÃO. Consultado a 6/11/2022, em: <https://www.tcontas.pt/pt-pt/ProdutosTC/Relatorios/relatorios-oac/Documents/2021/relatorio-oac005-2021.pdf>

Tribunal de Contas Europeu (2018). Relatório Especial sobre Parcerias Público Privadas na UE: insuficiências generalizadas e benefícios limitados. Nº 9, Luxemburgo, União Europeia, 2018. Consultado a 6/11/2022, em: https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR18_09/SR_PPP_PT.pdf

Ulrich, D. (2014). *The future targets or outcomes of HR work: individuals, organizations and leadership*, Consultado a 9/3/23, em: https://michiganross.umich.edu/sites/default/files/uploads/RTIA/pdfs/dulrich_wp_future_targets_outcomes_of_hr_work.pdf

UNITED NATIONS (1983). DRAFT UNITED NATIONS CODE OF CONDUCT ON TRANSNATIONAL CORPORATIONS UNCTAD (2020). Transnational Corporations Volume 27, 2020, Number 1.

Varajão, J., Cruz-Cunha, M., Fraga, M. (2017). IT/IS Outsourcing in Large Companies – Motivations and Risks. *Procedia Computer Science*, Consultado a 11/2/2023, em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050917323372>

Vilas, C. (1998). Seis ideias falsas sobre a globalização. *Estudos de Sociologia*, 6 (1), 21-63. Consultado a 30/12/23, em:

https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:YzgVbrKWm-4J:scholar.google.com/&hl=pt-PT&as_sdt=0.5

Wenderoth, M. (2013). *Four-Phase-Model for the Implementation of Shared Services Paperback – January 1, 2014*. Consultado a 2/2/2023, em:

<https://docplayer.net/27217743-Four-phase-model-for-the-implementation-of-shared-services.html>

Wewerka, J., Reichert, M. (2020). *Robotic Process Automation - A Systematic Literature Review and Assessment Framework*, Consultado a 8/5/2023, em:

<https://arxiv.org/pdf/2012.11951v1.pdf>

Yin. R. (2003). *Case study research design and methods (3th ed.)*. Sage Publications. London, Consultado a 14/2/23, em:

https://books.google.es/books?id=BWea_9ZGQMwC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

WEBGRAFIA:

<https://thenextbigidea.pt/mais-de-1000-engenheiros-escolheram-o-fundao-para-viver-a-receita-para-atrair-os-novo-fundanenses-e-ganhar-lugar-no-mapa-mundo-da-inovacao%ef%bf%bc/>

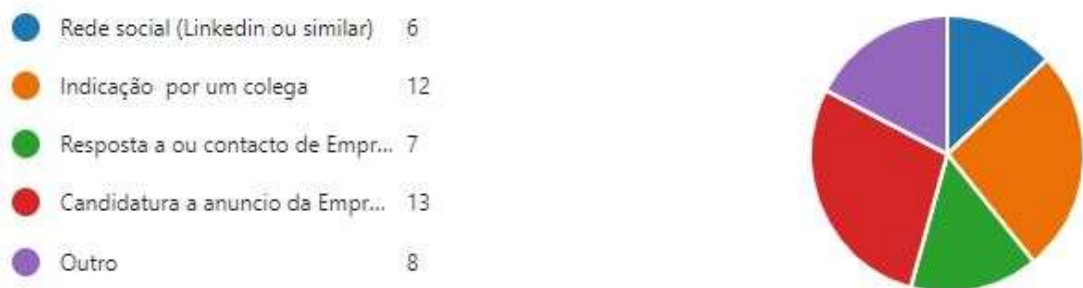
(entrevista de Paulo Fernandes, Presidente da Câmara Municipal do Fundão, realizada em dezembro de 2021 no âmbito do episódio *The Next Big Idea sobre o Fundão*, emitido na SIC Notícias, e editada para publicação online em julho de 2022).

APÊNDICE I
RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO A COLABORADORES DE CENTROS
DE SERVIÇOS PARTILHADOS INTERNACIONAIS

1. Há quantos anos é colaborador da Empresa?

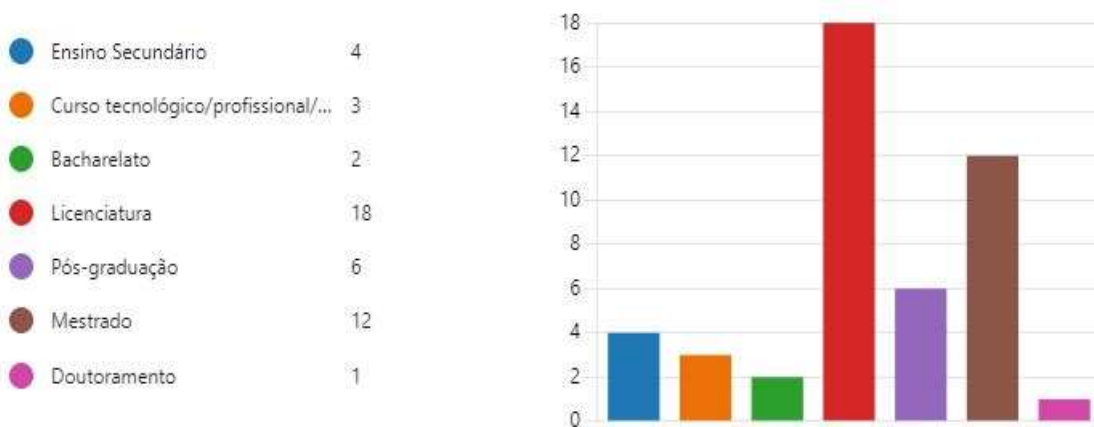


2. O seu processo de recrutamento foi efetuado, via:

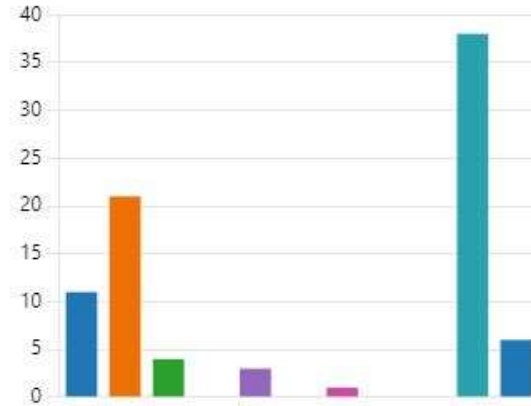


NOTA: (terceiro item é "Resposta a/ou contacto de empresa de recrutamento")

3. Quais as suas habilitações literárias?



4. Qual a língua que mais utiliza, para trabalhar, além da língua materna?



5. Que Cursos académicos e ou técnicos completou?

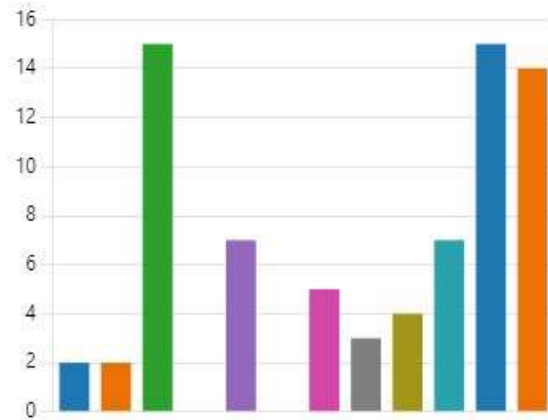


6. Dominar uma língua, além da materna e do inglês, foi decisivo para o seu recrutamento?



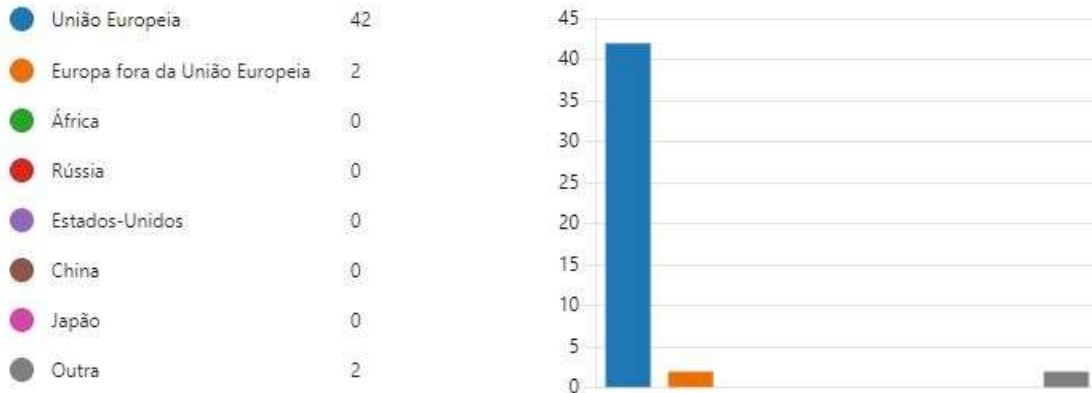
7. Qual ou quais as áreas de negócio da Empresa?

● Recursos Humanos	2
● Recrutamento	2
● Desenvolvimento e/ou testes de...	15
● Logística	0
● Produção industrial	7
● Produção agrícola	0
● Apoio direto ao cliente	5
● Gestão administrativa	3
● Gestão financeira	4
● Assistência técnica	7
● Consultoria	15
● Outra	14



(NOTA: terceiro item é: desenvolvimento e/ou testes de software)

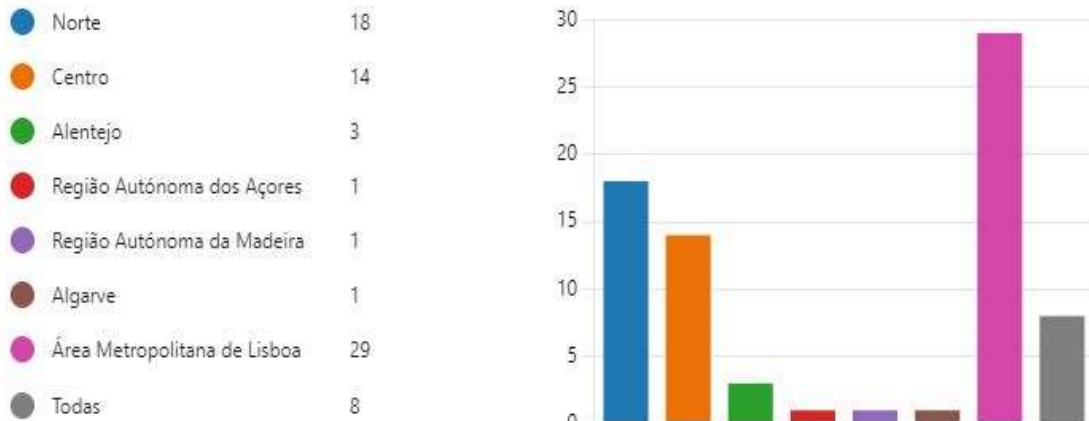
8. Onde se situa a Sede da Empresa?



9. Se sediada na UE, qual o país de origem?



10. Qual ou quais as regiões de implantação da Empresa, em Portugal?



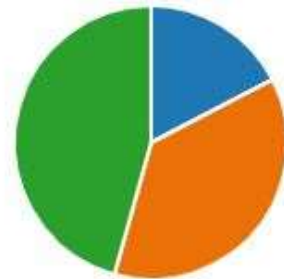
11. Teve de mudar de residência para integrar a Empresa?

● Sim	10
● Não	36



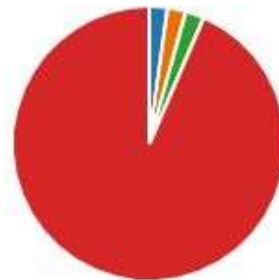
12. O(s) serviço(s) prestado(s) pela empresa são internamente ou externamente à organização?

● Internos	8
● Externos	17
● Ambos	21



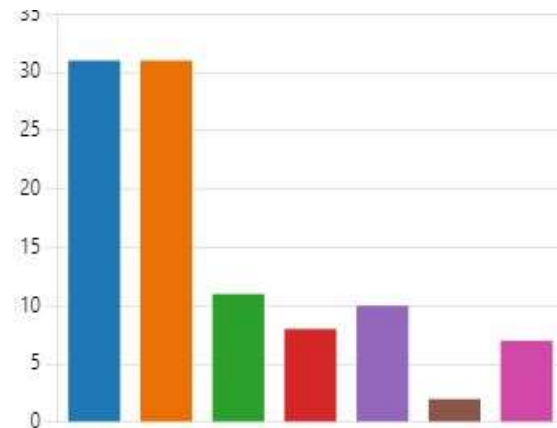
13. A Empresa presta serviços a quantos clientes?

● 1	1
● de 2 a 5	1
● de 6 a 10	1
● mais de 10	43



14. Qual a localização principal dos clientes e parceiros do centro de negócios?

Portugal	31
Europa	31
América do Norte	11
América do Sul	8
Ásia	10
Rússia	2
África	7



15. Na sua opinião um Centro de Serviços Partilhados (CSP)

Opera em regime de back-office	23
Promove a redução de processos	18
Tem atividade não estratégica e ...	15
Promove negócios impossíveis ...	10



NOTAS:

- Terceiro item: tem atividade não estratégica e de apoio direto ao cliente
- Quarto item: promove negócios impossíveis de concretizar pela Sede

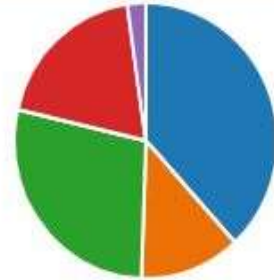
16. A conceção dos CSP ajusta-se aos princípios de

Centralização	20
Descentralização	15
Oportunidade de negócio exter...	15
Outsourcing	21



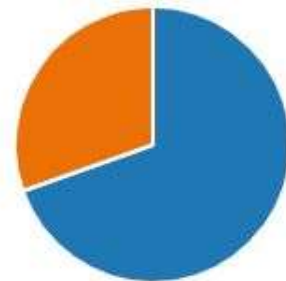
17.O objetivo primário da implantação dos CSP em Portugal é

● Reduzir custos	34
● Reduzir duplicação de equipas	11
● Exponenciar eficiência	25
● Contribuir para a expansão de e...	17
● Outra	2



18.O CSP tem capacidade de gestão autónoma, desde que cumpra os objetivos económicos?

● Sim	32
● Não	14



19. Enumere as cinco maiores dificuldades para os CSP em Portugal

- Rigidez de Gestão 9%
- Falta de autonomia 10%
- Bons níveis dos KPI (Key Performance Indicators) 4%
- Instabilidade política 4%
- Capacidade económica 4%
- Despesas de implantação e manutenção de instalações 6%
- Fluidez da empregabilidade dos técnicos 7%
- Rigidez da adoção de medidas locais de inovação 7%
- Carência de Técnicos especializados 11%
- Hostilidade intercultural 2%
- Forte dependência das estratégias da Direção na Sede 11%
- Forte dependência das opções face à globalização 5%
- Barreiras linguísticas 5%
- Falha de apoio governamental ao Setor 6%
- Falha de apoio regional à implantação de colaboradores 4%
- Desigualdade salarial, comparativamente ao país da Sede 9%
- Outro 1%

20. Quais os fatores favoráveis ao sucesso dos CSP?

- Visibilidade no mercado nacional 13%
- Presença e capacidade de concorrência global 15%
- Equipas motivadas 13%
- Gestão comprometida com a qualidade 13%
- Recursos digitais e tecnologicamente avançados 17%
- Gestão de expectativas de progressão na carreira 9%
- Gestão dinâmica na busca de novos mercados 7%
- Aposta da Direção da Sede nos serviços deslocados 7%
- Ausência de crise económica global 5%

Correspondência das questões do inquérito

Questões	Fonte
1. Há quantos anos é colaborador da Empresa	IIRH. (2017).
2. O seu processo de recrutamento foi efetuado, via	Dhar, R. (2012).
3. Quais as suas habilitações literárias?	ALMEIDA, Vaz; M. Marques e P. Dominginhos (2007),
4. Qual a língua que mais utiliza, para trabalhar, além da língua materna?	Cenoz, J., Jessener, U. (2000)
5. Que Cursos académicos e ou técnicos completou	Baldaque & al. (2015)
6. Dominar uma língua, além da materna e do inglês, foi decisivo para o seu recrutamento?	Liwiński, J. (2019).
7. Qual ou quais as áreas de negócio da Empresa?	(Ernest & Young, 2017)
8. Onde se situa a Sede da Empresa?	Deloitte. (2021)
9. Se sediada na UE, qual o país de origem?	Deloitte. (2021)
10. Qual ou quais as regiões de implantação da Empresa, em Portugal?	Ernest & Young, (2021)
11. Teve de mudar de residência para integrar a Empresa?	IAPMEI. (2020)
12. O(s) serviço(s) prestado(s) pela empresa são internamente ou externamente à organização?	(Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999)
13. A Empresa presta serviços a quantos clientes?	Deloitte, Global Shared Services Survey Report, (2017)
14. Qual a localização principal dos clientes e parceiros do centro de negócios?	Deloitte, Global Shared Services Survey Report, (2017)

15. Na sua opinião um Centro de Serviços Partilhados (pergunta com respostas fechadas)	(Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999)
16. A conceção dos CSP ajusta-se aos princípios de (pergunta com respostas fechadas)	(Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999)
17. O objetivo primário da implantação dos CSP em Portugal é	(Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 1999)
18. O CSP tem capacidade de gestão autónoma, desde que cumpra os objetivos económicos	Affonso, J. (2010).
19. Enumere as cinco maiores dificuldades para a manutenção do CSP em Portugal	McCracken, M., & McIvor, R. (2013).
20. Quais os fatores favoráveis ao sucesso dos CSP?	(Aguirre <i>et al</i> , 2007)

APÊNDICE II

OFERTA FORMATIVA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR, PARA AS PROFISSÕES DOS CSP E CNG, SEGUNDO AS ÁREAS DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO, na DGES¹⁷¹:

1. INFORMÁTICA:

Ciência de Computadores

Ciência de Dados

Ciência de Dados Aplicada

Ciência de Dados e Inteligência Artificial

Ciência de Dados (regime pós-laboral)

Ciências da Computação

Computação e Logística

Computação e Matemática Aplicada

Desenvolvimento de Jogos

Desenvolvimento de Software e Aplicações

Engenharia de Computadores e Informática

Engenharia em Desenvolvimento de Jogos Digitais

Engenharia e Gestão de Sistemas de Informação

Engenharia Informática e Aplicações

Engenharia Informática e Multimédia

Engenharia Informática, Redes e Telecomunicações

Engenharia Multimédia

Engenharia de Redes e Sistemas de Computadores

Engenharia de Sistemas Informáticos

Engenharia de Sistemas Informáticos (regime pós-laboral)

Engenharia de Sistemas e Tecnologias Informáticas

Gestão de Sistemas e Computação

Gestão de Sistemas de Informação

¹⁷¹Disponível em: https://www.dges.gov.pt/pt/pesquisa_cursos_instituicoes?plid=372

Informática

Informática e Comunicações

Informática de Gestão

Informática e Gestão de Empresas

Informática e Gestão de Empresas (regime pós-laboral)

Informática e Multimédia

Informática para Comércio Eletrónico

Informática e Tecnologias Multimédia

Informática Web

Inteligência Artificial e Ciência de Dados

Segurança Informática em Redes de Computadores

Sistemas de Informação para Gestão

Tecnologias Digitais e Inteligência Artificial

Tecnologias Digitais e Segurança

Tecnologias e Gestão de Sistemas Informação

Tecnologias da Informação

Tecnologias de Informação

Tecnologias de Informação, Web e Multimédia

2. ENGENHARIA APLICADA À INFORMÁTICA

Engenharia Eletrónica

Engenharia Eletrónica e de Automação

Engenharia Eletrónica Industrial e Computadores

Engenharia Eletrónica e Informática

Engenharia Eletrónica e Telecomunicações

Engenharia Eletrónica e Telecomunicações e de Computadores

Engenharia Eletrotécnica

Engenharia Eletrotécnica e de Computadores

Engenharia Eletrotécnica e de Computadores

Engenharia Eletrotécnica e de Computadores (regime noturno)

Engenharia Eletrotécnica e de Computadores (regime pós-laboral)

Engenharia Eletrotécnica - Sistemas Elétricos de Energia

Engenharia Eletrotécnica de Sistemas de Energia

Engenharia Eletrotécnica e das Telecomunicações

Engenharia Informática

Engenharia Informática (Curso Europeu)

Engenharia Informática e Computação

Engenharia Informática e de Computadores

Engenharia Informática Médica

Engenharia Informática (regime pós-laboral)

Engenharia Informática e Telecomunicações

Engenharia de Sistemas

Engenharia de Telecomunicações e Informática

3. CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

Administração e Gestão de Empresas

Administração e Gestão de Empresas - Licenciatura Internacional

Administração Pública

Administração Pública (regime pós-laboral)

Administração Pública e Políticas do Território (regime pós-laboral)

Administração de Publicidade e Marketing

Assessoria e Tradução

Assessoria e Tradução (regime pós-laboral)

Ciências Empresariais

Ciências Empresariais (regime pós-laboral)

Ciências Militares Aeronáuticas, especialidade de Administração Aeronáutica

Comércio Internacional

Comércio Internacional (regime pós-laboral)

Comércio e Negócios Internacionais (regime pós-laboral)

Comércio e Relações Económicas Internacionais

Comunicação Aplicada: Marketing, Publicidade e Relações Públicas

Comunicação Empresarial

Comunicação Empresarial (regime pós-laboral)
Comunicação Organizacional
Comunicação Organizacional (regime pós-laboral)
Comunicação e Relações Públicas
Contabilidade
Contabilidade e Administração
Contabilidade e Administração (regime pós-laboral)
Contabilidade e Auditoria
Contabilidade e Finanças
Contabilidade e Finanças (regime noturno)
Contabilidade e Fiscalidade
Contabilidade e Gestão Pública
Contabilidade (regime pós-laboral)
Contabilidade, Fiscalidade e Auditoria
Criatividade e Inovação Empresarial
Empreendedorismo
Finanças
Finanças (ensino em inglês)
Finanças e Contabilidade
Finanças Empresariais
Finanças Empresariais (regime pós-laboral)
Finanças (regime pós-laboral)
Fiscalidade
Fiscalidade (regime pós-laboral)
Gestão
Gestão e Administração Hoteleira
Gestão e Administração Pública
Gestão Autárquica
Gestão Comercial
Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos
Gestão da Distribuição e Logística
Gestão da Distribuição e da Logística

Gestão da Distribuição e da Logística (regime pós-laboral)
Gestão de Empresa
Gestão Empresarial
Gestão de Empresas
Gestão de Empresas (regime pós-laboral)
Gestão de Eventos
Gestão Imobiliária
Gestão Industrial
Gestão Industrial e Logística
Gestão de Informação
Gestão e Informática
Gestão de Marketing
Gestão de Negócios
Gestão e Negócios
Gestão e Negócios (EaD)
Gestão de Negócios Internacionais (Curso Europeu, ensino em Inglês)
Gestão de Processos e Operações Empresariais
Gestão Pública
Gestão Pública (regime de ensino a distância)
Gestão da Qualidade
Gestão de Recursos Humanos
Gestão de Recursos Humanos (regime pós-laboral)
Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional
Gestão (regime noturno)
Gestão (regime pós-laboral)
Marketing
Marketing e Comunicação Empresarial
Marketing e Negócios Internacionais
Marketing e Publicidade
Marketing (regime pós-laboral)
Marketing Turístico
Marketing, Publicidade e Relações Públicas

Negócios e Comércio Internacional
Organização e Gestão Empresariais
Publicidade e Marketing
Publicidade e Marketing (regime pós-laboral)
Publicidade e Relações Públicas
Recursos Humanos
Relações Empresariais
Relações Humanas e Comunicação Organizacional
Relações Humanas e Comunicação Organizacional (reg. de ensino a distância)
Relações Públicas e Comunicação Empresarial
Relações Públicas e Comunicação Empresarial (regime pós-laboral)
Secretariado
Secretariado de Administração
Secretariado e Comunicação Empresarial
Secretariado de Direção e Administração
Sistemas e Tecnologias de Informação

4. DIREITO

Administração Público-Privada
Direito
Direito (regime pós-laboral)
Solicitadoria
Solicitadoria (regime de ensino a distância)
Solicitadoria e Administração
Solicitadoria (regime pós-laboral)

5. CIÊNCIAS SOCIAIS E DO COMPORTAMENTO

Ciência Política e Relações Internacionais
Comunicação, Cultura e Organizações
Economia

Economia (ensino em Inglês)

Economia e Finanças - Licenciatura Internacional

Estudos Africanos

Estudos Asiáticos

Estudos de Cultura e Comunicação Intercultural

Estudos Europeus

Estudos Europeus, Estudos Lusófonos e Relações Internacionais

Estudos Europeus e Relações Internacionais

Negócios Internacionais

Política, Economia e Sociedade

Psicologia

Relações Internacionais

Relações Internacionais (regime pós-laboral)

OBS: Cursos de 1º CICLO na Universidade Aberta (acesso direto)¹⁷²

¹⁷²https://www.dges.gov.pt/pt/pesquisa_cursos_instituicoes?plid=372&instituicao=&cursos=&distrito=11&tipo_ensino=1&tipo_estabelecimento=1&area=&tipo_curso=8

APÊNDICE III

Placas do Centro de Negócios e Serviços do Fundão

