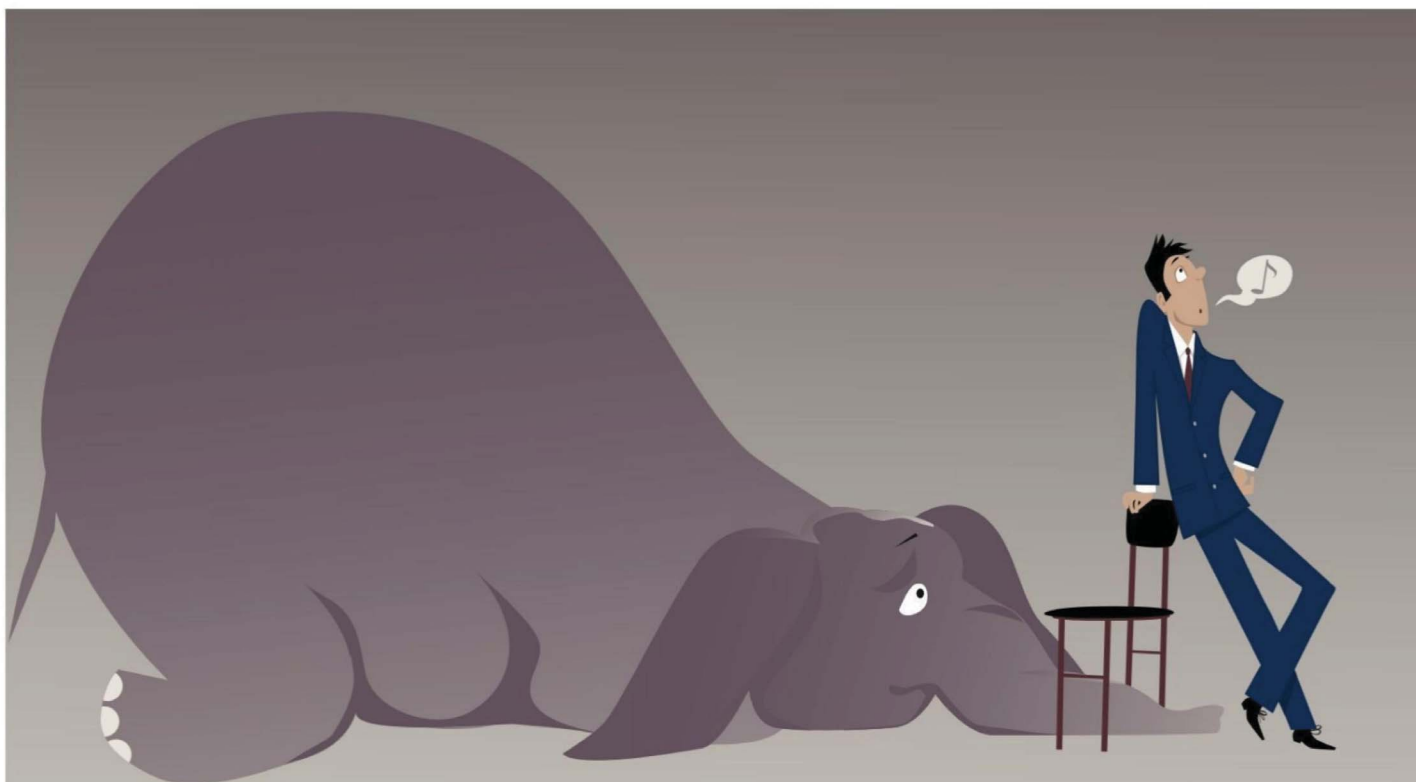


ID: 113854454

01-10-2024

APOIO: **intelcia**

## Os "elefantes na sala" foram identificados. E agora, vamos continuar a ignorá-los?

Uma nova geração que exige mais e dá menos às empresas, e que, sendo a mais diplomada, não é a mais bem preparada; uma geração sénior que se sente discriminada; a cultura organizacional a perder relevância nas empresas; lideranças a precisar de actualizar competências e um contexto demográfico que já está a impactar as organizações. São estes alguns dos alertas que se retiram da análise dos resultados da 55.ª edição do Barómetro Human Resources. E agora, vamos continuar a ignorar os "elefantes na sala"?

POR **Ana Leonor Martins**

ID: 113854454

01-10-2024

O tema da XXVIII Conferência Human Resources (cuja reportagem será publicada na edição de Novembro) pretendeu desmistificar alguns dos “elefantes na sala” que persistem nas empresas relacionados com a Gestão de Pessoas. Foram alguns desses elefantes que serviram de base à 55.ª edição do Barómetro Human Resources, das gerações à cultura organizacional, passando pela transformação digital, o papel das lideranças e o impacto da demografia.

Dado o contexto de escassez de talento, o discurso a atenção das organizações parecem estar focados nas novas gerações. É a mais diplomada, mas será a melhor preparada? Independentemente da resposta, com o desafio da atracção e retenção de profissionais, parecem ter alguma vantagem negocial. E estar a exigir mais às empresas, até porque há uma nova forma de encarar o trabalho. Mas será que também estão a dar mais? Por outro lado, não estamos a esquecer “os outros”? Perante esta atenção às “exigências” dos “mais novos”, não estamos a esquecer os “mais velhos”? As gerações seniores, e com experiência, não estão a sentir-se discriminadas no mercado de trabalho, considerando as oportunidades, condições e capacitação de uns e outros?

Quando falamos em competências e preparação, não se fala só de hard skills, mas também de soft skills. Perante novos modelos de trabalho, com uma menor interacção pessoal, os profissionais estão a demonstrar deterioração das competências relacionais? Com as pessoas dispersas, como se promove a cultura organizacional? Está a perder relevância nas empresas? E as lideranças, estão capacitadas para responder ao novo paradigma do mundo do trabalho?

Outro tema incontornável é a evolução tecnológica e o impacto que tem – ou pode ter – nas empresas. Já estamos a assistir a um investimento das organizações de facto significativo em novas tecnologias,



**Ana Petrucci**

*HR and Brand & Engagement director da Intelcia*

## OPINIÃO

### «A liderança, agora mais do que nunca, precisa de ser ágil e flexível»

«Os resultados do LV.º Barómetro destacam uma preocupação crescente com a perda de relevância da cultura organizacional, com 57% dos respondentes a identificarem essa tendência. A predominância do trabalho remoto, as novas perspectivas dos profissionais sobre o futuro e a falta de adaptação das empresas à realidade actual estão a enfraquecer a cultura organizacional. Para preservar essa relevância, as organizações precisam de adaptar as novas formas de trabalho às expectativas dos colaboradores, mantendo uma forte conexão entre os valores organizacionais e o contexto actual. Embora 64% dos inquiridos acreditem que as suas lideranças estão preparadas para enfrentar os novos paradigmas do mundo do trabalho, esse optimismo vem acompanhado de uma consciência clara da necessidade urgente de actualização de competências. Este dado reflecte um voto de confiança nas capacidades actuais dos líderes, mas também sublinha a pressão para que se adaptem rapidamente às mudanças trazidas pela digitalização, pelo trabalho remoto e pelas novas expectativas dos colaboradores. A liderança, agora mais do que nunca, precisa de ser ágil e flexível, pronta para evoluir com o cenário em constante transformação. Os resultados também evidenciam o impacto significativo que as mudanças demográficas em Portugal têm nas empresas, com 86% dos respondentes a reconhecerem essa influência. Por outro lado, temos a entrada da geração Z no mercado de trabalho, que, embora seja vista como a mais qualificada por 52% dos participantes, também é percebida como não estando totalmente preparada para enfrentar os desafios práticos das empresas. Isso reflecte a tensão entre a avançada formação técnica e académica que esta geração possui e a necessidade de reforço das soft skills. As empresas enfrentam o grande desafio de ajustar os seus processos de formação e desenvolvimento para capacitar esta geração para as realidades do mercado.»

nomeadamente em inteligência artificial (IA) e IA generativa (GenAI)? Sendo que ter a tecnologia disponível não chega, é preciso saber usá-la, terão os profissionais as competências necessárias para tirar o melhor partido das ferramentas disponíveis?

Incontornáveis também – e este é, antes de mais, um tema da sociedade – são as alterações demográficas, provocadas desde logo pela baixa taxa de natalidade em Portugal e pelo aumento da esperança média de

vida. Já está a ter impacto nas empresas? Estudos indicam que a escassez de profissionais é o maior desafio que as empresas enfrentam. Por onde pode passar a resposta?

Foram estes os temas propostos para reflexão e cuja análise agora apresentamos.

### “Mais novos” a exigir mais, e “mais velhos” a sentirem-se discriminados

Começamos pelo tema geracional, em concreto pela Geração Z, que está agora

OPINIÃO

«Vamos trabalhar melhor em prol do nosso país? É que Portugal até precisa!»



Conceição Zagalo  
Empreendedora social

«Nos tempos que correm, opinar sobre o mercado de trabalho tornou-se um tiro no escuro. Por "dá cá aquela palha", fazemos futurologia, o que não favorecerá em nada a reflexão nem um debate mais construtivo sobre um tema que tanto impacta o tecido laboral, social, económico. Mas se as organizações são desenhadas de pessoas para pessoas, seja qual for o sector de actividade, não se nos impõe um olhar mais transversal e corajoso?

De resto, vendo com rigor os gráficos da análise dos respondentes do Barómetro Human Resources, chego a ficar desconcertada perante resultados comparativos de algumas das conclusões neles evidenciadas. Então, existe ou não escassez de recursos no mercado de trabalho? Estão as pessoas mais

preparadas para se fazerem à produtividade? Prolifera o mundo dos direitos face ao dos deveres? Temos bichos de mato em contexto laboral e descaramos o velho tema relacional ou mesmo o da cultura organizacional? Ah... pois... a tecnologia, a robotização e a inteligência artificial, mas que grande confusão. Já quanto a lideranças confiáveis, já assistimos a tempos melhores.

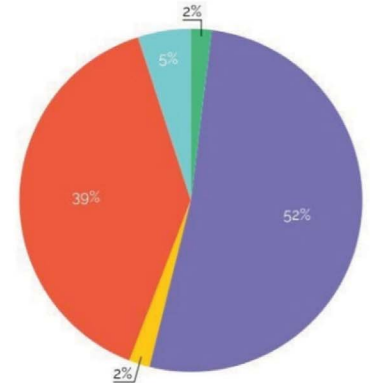
E pronto, temos os nossos a evadirem-se e a descurem o seu sentido de nação na hora de aplicarem conhecimento e experiência no País. O mundo perdeu fronteiras, é um facto. Mas será que não podemos erguer in loco o que fazemos acontecer noutros países? Ganha-se melhor por lá, está bem. Mas não raras vezes, não há tempo para se gastar o que se ganha. E lá vão empardecendo com a falta de família, do sol, do mar, da segurança a que nos habituámos. E que os estrangeiros levam daqui nas suas incursões turísticas ou mesmo quando trabalham em Portugal e de Portugal para o mundo.

Estive há uns meses na Universidade de Meiji, em Tóquio, com a AESE. Inserir-me na semana internacional de uma turma de MBA fez-me rejuvenescer uns anos e, sobretudo, perceber que temos de almejar a mais do que um sofá de reforma aos 60 anos. Até porque a esperança de vida é cada vez maior. E o matiz intergeracional opera maravilhas. Pagar um salário a quem, com mais de 65, escolhe fazer reskilling e ser útil e respeitado nas comunidades que integra não será sinónimo de dignidade, de visão, de evolução? Não tenho mais espaço para escrever tanto do que se me oferece sobre este tema. Mas digo-vos. Do alto dos meus mais de 70, continuarei a bater-me para aprimorar a minha formação, readequá-la aos tempos que correm, produzir com resultados e, sobretudo, sem procrastinar, aprender e ensinar no que tomo por troca justa de capital de conhecimento e de experiência. Dito isto, vamos trabalhar melhor em prol do nosso país? É que Portugal até precisa!»

a entrar no mercado de trabalho. É a mais qualificada (diplomada), mas é a melhor preparada? Os resultados não deixam margem para grandes dúvidas. Para a maioria dos inquiridos (52%), a geração Z é a mais qualificada, mas não a mais bem preparada.

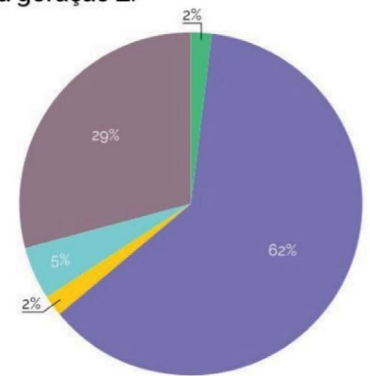
Em contraste, 39% dos participantes acreditam que esta geração nem é a mais qualificada, nem a mais bem preparada, o que faz com que nove em cada 10 (91%) dos especialistas do painel do Barómetro concordem que esta nova geração não é a mais bem preparada, ou seja, não terá as

1. No mercado de trabalho, a geração Z (que está a entrar agora no mercado de trabalho) é:



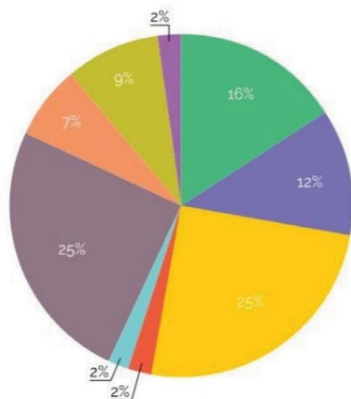
- A mais qualificada e a mais bem preparada de sempre
- A mais qualificada, mas não a mais bem preparada
- A mais bem preparada, mas não a mais qualificada
- Nem a mais qualificada, nem a mais bem preparada
- Não sabe/não responde

2. Sente que os profissionais da geração Z:



- Exigem mais e dão mais às empresas
- Exigem mais e dão menos às empresas
- Exigem menos e dão menos às empresas
- Exigem menos e dão mais às empresas
- Nem exigem mais, nem dão mais às empresas, são como as outras gerações
- O problema não está nas exigências das novas gerações, mas na falta de capacidade das empresas para se adaptarem
- Não sabe/não responde

**3. As gerações mais seniores estão a sentir-se discriminadas no mercado de trabalho em relação às novas gerações:**



- Sim, porque as novas gerações têm mais oportunidades, sem estarem mais capacitadas
- Sim, porque as novas gerações têm melhores condições, sem estarem mais capacitadas
- Sim, porque as novas gerações têm mais oportunidades e melhores condições, sem estarem mais capacitadas
- Não, porque as novas gerações têm mais oportunidades, mas estão mais capacitadas
- Não, porque as novas gerações têm melhores condições, mas estão mais capacitadas
- Não, porque as novas gerações não têm melhores condições
- Não, porque as novas gerações não têm melhores condições
- Não
- Não sabe/não responde

*Um quarto (25%) dos inquiridos afirmam que as novas gerações têm mais oportunidades e melhores condições, sem estarem mais capacitadas.*

**OPINIÃO**

**Os (muitos) desafios das lideranças. Estão preparadas?**



**Paulo Bastos**  
Human Resources manager da Simoldes

«Uma das perguntas do LV Barómetro Human Resources é se as lideranças estão capacitadas para responder ao novo paradigma do mundo do trabalho. Este é um dos temas mais críticos no contexto actual, e os líderes estão cada vez mais conscientes das mudanças e da necessidade de adaptação para enfrentar os novos desafios impostos pelas transformações tecnológicas, sociais e culturais.

Desde logo, a adaptação tecnológica – inteligência artificial, automação, ferramentas de colaboração digital; a transição para modelos de trabalho remoto ou híbrido é uma das evidências de que os líderes devem estar preparados para manter a coesão das suas equipas e a produtividade dos

seus colaboradores, desenvolvendo competências de comunicação virtual eficazes e de motivação de equipas mais dispersas.

Investir numa cultura de empatia e de foco no bem-estar emocional e mental dos colaboradores, na segurança e saúde dos colaboradores, numa abordagem mais humana, que permita um maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional, pode ser um dos factores mais interessantes para as actuais lideranças e potenciador de melhores resultados e de mais compromisso com as organizações. Tal como a inclusão de diferentes gerações, culturas e perspectivas, quizá o maior desafio ao nível organizacional, em que os líderes deverão potenciar o melhor de cada um e promover um ambiente mais informal, mais "saudável", de respeito e de confiança entre todos, para que cada colaborador se sinta incluído e parte integrante da empresa e dos seus resultados.

Por outro lado, o mercado de trabalho actual exige cada vez mais agilidade, adaptabilidade, flexibilidade, isto é, capacidade de responder rapidamente às mudanças e aos ambientes incertos, em constante transformação, e adaptação das estratégias à medida que novas tendências e desafios surgem. É necessário apostar em métodos e modelos flexíveis de gestão, para potenciar a inovação e a capacidade de resposta aos desafios e oportunidades. Neste novo paradigma, as lideranças vão exigir um compromisso constante com a aprendizagem e com o desenvolvimento do conhecimento e das competências, envolvendo-se em programas de desenvolvimento contínuo, em todos níveis e estruturas de management, por forma a tornarem-se mais capacitados ao nível tecnológico, de gestão e de desenvolvimento de soft skills. Promover uma cultura informal e descentralizada, com líderes mais colaborativos e transparentes, permite um maior empoderamento das equipas e favorece a participação, a autonomia e a confiança dos colaboradores.

Por último, o novo paradigma do trabalho também exige a integração de uma visão sustentável dos negócios, considerando o impacto social, a sustentabilidade, a responsabilidade ambiental e os resultados a longo prazo, impactantes para o mercado e para as novas gerações.

Em suma, para terem mais sucesso, as lideranças actuais e futuras deverão investir em empatia, flexibilidade, agilidade, adaptabilidade, liderança inclusiva e conhecimento tecnológico. Existe, assim, a necessidade de investirem continuamente na sua formação e na reformulação de práticas de gestão que possam atender melhor às novas expectativas do mercado de trabalho, promovendo ambientes mais colaborativos, inclusivos e centrados no bem-estar humano e no desenvolvimento sustentável.»

OPINIÃO

**A cultura come mesmo a estratégia ao pequeno-almoço?**



**Catarina Paiva**  
Administradora do Turismo de Portugal

«Quando Peter Drucker, um dos mais importantes pensadores da gestão moderna, escreveu a frase "Culture eats strategy for breakfast", pretendia realçar a importância da cultura da organização enquanto elemento fundamental para a execução (ou não) da estratégia definida. Uma cultura organizacional forte e alinhada com a estratégia pode contribuir, e contribui, de forma decisiva para o sucesso da sua implementação, ou, pelo contrário, pode constituir uma barreira que coloca em causa toda a execução de uma estratégia, por mais robusta e bem concebida que esta seja. Mas quando falamos em cultura organizacional, estamos a falar concretamente do quê? Cultura são todas as interações que se tem no ambiente da organização e como estas impactam nas equipas, são as normas não

escritas, são os rituais, as crenças, os valores e os comportamentos que acontecem no dia-a-dia e que ditam a forma como a identidade da organização é percebida, tanto internamente como externamente. Representa os princípios fundamentais que guiam as acções e decisões da organização e reflectem a sua identidade.

No 55.º questionário do Barómetro da Human Resources, quando questionados sobre se a cultura organizacional está a perder relevância nas empresas, uma percentagem muito relevante (34%) refere que não só não está a perder como, pelo contrário, está a aumentar a sua relevância, precisamente porque o contexto de uma maior preponderância de trabalho remoto e uma nova postura dos profissionais face ao trabalho conduziram a que o tema da cultura se tenha tornado ainda mais crítico, pois ela constitui a cola invisível que mantém os colaboradores ligados e alinhados quanto à estratégia e objectivos da organização.»

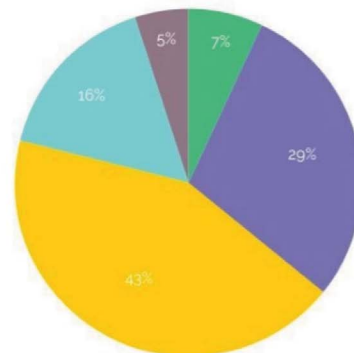
competências necessárias para responder às exigências do mercado. De notar que apenas 2% vêem a geração Z como "a mais qualificada e a mais bem preparada de sempre", enquanto a mesma percentagem (2%) acredita que são "a mais bem preparada, mas não a mais qualificada".

Melhor ou pior preparada, será inquestionável que a forma de encarar o trabalho mudou – e não só nas novas gerações. A expectativa em relação às empresas já não passa só pela carreira e pelo salário. A geração Z está a exigir mais às empresas? E também estão a dar mais? Seis em cada 10 inquiridos (62%) são peremptórios: "exigem mais e dão menos", enquanto ninguém acre-

dita que "exigem menos e dão mais" às empresas. E só 5% defendem que "nem exigem mais, nem dão mais, são como as outras gerações". Mas o outro dado que se destaca, paradoxalmente, é que, para 39% dos especialistas, "o problema não está nas exigências das novas gerações, mas na falta de capacidade das empresas para se adaptarem".

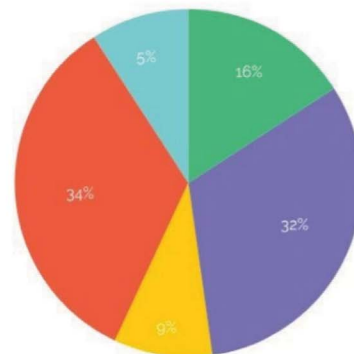
A ser verdade que o foco das empresas está nas novas gerações, "as gerações mais seniores estão a sentir-se discriminadas no mercado de trabalho", face às oportunidades, condições e capacitação? Aqui, as opiniões dividem-se, com um quarto (25%) dos inquiridos a afirmar que "sim, as novas gerações têm mais

**4. Os profissionais têm demonstrado deterioração das competências relacionais?**



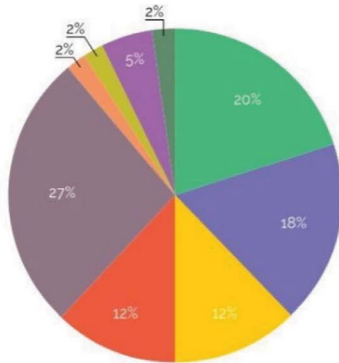
- Sim, todos
- Sim, a maioria
- Sim, sobretudo as novas gerações
- Sim, sobretudo os mais seniores
- Não, só uma minoria
- Não
- Não sabe/não responde

**5. Sente que a cultura organizacional está a perder relevância nas empresas:**



- Sim, devido à maior preponderância do trabalho remoto
- Sim, devido a uma nova forma de os profissionais encararem o trabalho
- Sim, porque não se tem adaptado à realidade
- Não, pelo contrário, a sua relevância está a aumentar
- Não
- Não sabe/não responde

**6. A sua empresa está a investir em novas tecnologias, nomeadamente em inteligência artificial (IA) e IA generativa (GenIA):**



- Sim, significativamente, e com resultados visíveis na produtividade
- Sim, significativamente, mas ainda sem resultados na produtividade
- Sim, moderadamente, e com resultados na produtividade
- Sim, moderadamente, mas ainda sem resultados na produtividade
- Sim, não é um investimento significativo, mas já com resultados na produtividade
- Sim, mas não é um investimento significativo, e ainda sem resultados na produtividade
- Não, não temos essa capacidade
- Não, não é uma prioridade
- Não
- Não sabe/não responde

oportunidades e melhores condições, sem estarem mais capacitadas” e outros 25% a afirmarem – talvez com alguma surpresa – que “não, porque as novas gerações não têm melhores condições”. Mas há outros dados interessantes: mais de metade (53%) dos inquiridos constata que sim, as gerações seniores sentem-se discriminadas, juntando aos 25% já referidos, os 16% que afirmam que “as novas gerações têm mais oportunidades, sem estarem mais capacitadas”, e 12% para quem “as novas gerações têm melhores condições, sem estarem mais capacitadas”. Só 2% defendem que “as novas gerações

têm mais oportunidades, mas estão mais capacitadas” e outros 2% que “as novas gerações têm melhores condições, mas estão mais capacitadas”. Por outro lado, 9% confiam que os seniores não se sentem discriminados, com 7% a especificarem que “não, porque as novas gerações não têm melhores oportunidades”.

**Competências relacionais e cultura**

Sobretudo desde a pandemia, estamos perante novos modelos de trabalho, com a maioria das empresas (77%, de acordo com a edição anterior do Barómetro Human Resources) a adoptar um modelo híbrido. Esta realidade faz com que haja menor proximidade – pelo menos física – entre as pessoas. Assim,

**OPINIÃO**

**A integração intergeracional como essencial ao sucesso**



**Joana Couto**  
Directora de Recursos Humanos da Prio

«Os dados do mais recente Barómetro Human Resources evidenciam a necessidade de uma reflexão estratégica sobre como enquadrar diferentes gerações no mercado de trabalho. Veja-se que, enquanto 52% dos inquiridos consideram a geração Z a mais qualificada de sempre, muitos questionam a sua preparação prática. Por outro lado, existe uma divisão entre as gerações mais seniores sobre o sentimento de discriminação em relação às gerações mais novas: 25% consideram que as gerações mais novas têm mais oportunidades, sem se encontrarem mais qualificadas para tal. Como equilibrar estas duas realidades? Antes de mais, importa dizer que a convivência entre gerações, tão distintas em competências, experiência e mesmo visões do mundo, é benéfica para todos. Só através dela nos é possível crescer colectivamente. Na Prio, identificámos desde o início que as gerações mais novas apresentam qualificações superiores, embora possam ter lacunas noutras. Já entre colaboradores mais experientes, é essencial continuar a capacitar as pessoas, para que as novas ferramentas evidenciem, ao invés de condicionarem, as suas capacidades. O todo que compõe uma organização é feito da soma positiva de cada uma das suas partes. O papel da organização passa por procurar potenciar o melhor de cada um, em função do mesmo propósito. O futuro não se faz sem passado, e a transmissão de conhecimento intergeracional será essencial para o sucesso futuro.»

*Para oito em cada 10 participantes do painel do Barómetro Human Resources, os profissionais estão a demonstrar deterioração das competências relacionais.*

OPINIÃO

**A cultura no centro da transformação**



**Nuno Oliveira**  
 Chief People & Culture Officer da Zurich em Portugal

«A cultura tem o poder de transformar a vida de uma organização e dos públicos com que interage. É por essa razão que a sua relevância está a crescer nos dias de hoje, tal como indica a maioria dos inquiridos – 45% – do LV Barómetro da Human Resources. Uma cultura forte, bem definida e vivida por todos os colaboradores, influencia de forma positiva o desempenho da empresa – a sua produtividade, capacidade de retenção de talentos e satisfação dos clientes.

Por um lado, se pensarmos em mercados altamente competitivos, a cultura organizacional pode revelar-se um factor de diferenciação, capaz de atrair novos talentos e de impactar a forma como os colaboradores interagem, to-

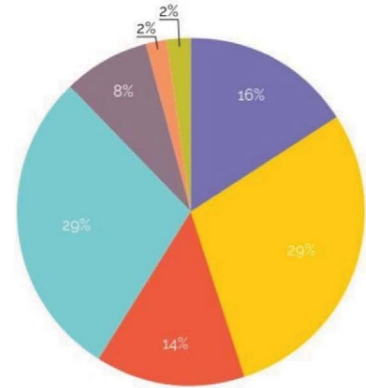
mam decisões e se comprometem com a missão da empresa. Por outro lado, uma cultura forte ajuda a promover a inovação e a adaptabilidade, variáveis relevantes para que as organizações possam responder rapidamente às mudanças do mercado e às exigências dos novos consumidores para, assim, prosperarem.

E só podem prosperar se forem resilientes. Por essa razão, uma cultura organizacional bem definida é um factor crítico para aumentar a resiliência das organizações, sobretudo em tempos de crise e maior volatilidade. Nestes períodos, as empresas precisam de aumentar o engagement e a motivação dos colaboradores – para que se mantenham unidos ao propósito e com um sentido de pertença reforçado – e manter elevado o valor que entregam aos clientes. Para isso, é crucial que os líderes sejam agentes de inspiração e alimentação da cultura, criando equipas fortes que trabalhem em uníssono e que, assim, se revelam totalmente prontas para abraçar o futuro.»

os profissionais têm demonstrado deterioração das competências relacionais? Esquecendo as variáveis e juntando todos os especialistas do painel do Barómetro que responderam que sim, temos a preocupante percentagem de 79%. Destes, 43% consideram que são sobretudo as novas gerações que demonstram falta de competências relacionais e ninguém acredita que este é um “problema” identificado maioritariamente nos mais seniores. Mas 29% não particularizam considerando que é um tema identificado na maioria dos profissionais, com 7% a irem mais longe e a afirmarem que todos estamos com pior capacidade de interação. Só 21% acreditam que não (destes, 16% dizem que só uma minoria).

Se estamos menos juntos e com piores competências relacionais, como fica a cultura organizacional? Está a perder relevância nas empresas? Mais uma vez, as opiniões dividem-se, mas a pender para o “não”; “pelo contrário, a sua relevância até está a aumentar”, afirmam 34% dos inquiridos. E 9% garantem só que não. No entanto, 32% defendem que a cultura organizacional está a perder relevância, “devido a uma nova forma de os profissionais encararem o trabalho”. Por outro lado, juntando todos os que responderam “sim”, constatamos que a maioria (57%) dos especialistas acreditam que, de facto, a cultura organizacional está a perder relevância nas empresas. Para 16%, a “culpa” é da maior preponderância do trabalho remoto, enquanto 9% salien-

**7. Os vossos colaboradores têm as competências necessárias para tirar o melhor partido das novas tecnologias disponíveis na empresa?**



- Sim, todos
- Sim, a larga maioria (mais de 80%)
- Sim, a maioria (entre 50% e 80%)
- Cerca de metade
- Não, só uma minoria (entre 20% e 50%)
- Não, só uma pequena minoria (menos de 20%)
- Não apostamos em novas tecnologias
- Não sabe/não responde

tam que isso se deve à falta de capacidade das empresas para se adaptarem à realidade.

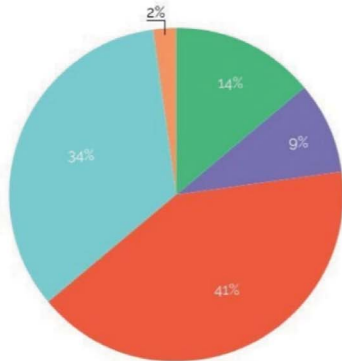
**Tecnologia vs. resultados vs. competências**

Inegável é que a tecnologia está a ter um impacto cada vez maior no dia-a-dia das empresas, e também das pessoas. Antes de mais, quisemos saber se as organizações dos especialistas do painel do Barómetro estão a investir em novas tecnologias, nomeadamente em inteligência artificial e inteligência artificial generativa. A primeira conclusão que se destaca é que 89% estão. Não obstante, só 32% já conseguem perceber resultados disso na produtividade. De referir também que para a maioria dos que estão a investir

ID: 113854454

01-10-2024

**8. As lideranças estão capacitadas para responder ao novo paradigma do mundo do trabalho?**



- Sim, as de topo (directores de Recursos Humanos e CEO) e as intermédias
- Sim, mas só as de topo (directores de Recursos Humanos e CEO)
- Sim, mas só as intermédias
- Sim, mas a maioria vai precisar de actualizar as suas competências
- Não, só uma minoria
- Não
- Não sabe/não responde

(27%), não é um investimento significativo (e ainda sem resultados). Mas surgem depois os 20% que revelam estar a investir significativamente em novas tecnologias e com resultados visíveis na produtividade. Já 18% estão a investir significativamente, mas ainda sem resultados na produtividade. Sem surpresas, não há nenhuma empresa cujo investimento não é significativo a conseguir resultados. De notar ainda que só 2% não estão a investir por não terem capacidade, com outros 2% a não investirem por não ser uma prioridade (no total, só 9% responderam que a sua empresa não está a investir em novas tecnologias).

A dicotomia entre investimento e resultados deverá encontrar resposta na pergunta seguinte: “os vossos colaboradores têm as competências necessárias para tirar o melhor partido das novas tecnologias disponíveis na

**OPINIÃO**

**Geração Z: qualificada, mas pouco preparada?**



**Sara Silva**  
 Directora de Relações Humanas da L'Oréal

«Mais um Barómetro, mais surpresas – ou talvez não –, sobre a realidade do nosso mercado de trabalho. Nesta edição, uma vez mais surge o tema da diversidade geracional nas nossas empresas. Para 52% dos respondentes, as alterações demográficas estão a ter um impacto significativo ou muito significativo nas empresas. Com a força de trabalho a tornar-se cada vez mais multi-geracional, é essencial reconhecer e valorizar as contribuições únicas que cada geração traz para o ambiente de trabalho. É essencial não generalizar, mas a realidade é que este barómetro revelou uma percepção intrigante sobre a geração Z. Apesar de 52% dos inquiridos a considerarem a mais qualificada, paira a sombra da falta de preparação.

Esta aparente contradição leva-nos a questões cruciais: será que o foco em qualificações técnicas, em rankings das universidades, obscurece a valorização de skills socio-emocionais e de experiência prática?

Paralelamente, 62% dos respondentes acreditam que a geração Z exige mais e entrega menos. Esta percepção, justa ou não, evidencia a necessidade de uma comunicação aberta com total segurança psicológica sobre expectativas mútuas entre as empresas (com pessoas de todas as gerações) e os jovens talentos.

É preciso ir além da mera coexistência entre gerações e cultivar um ambiente de confiança, respeito, diálogo e aprendizagem mútua. As empresas que souberem conciliar experiência com novas perspectivas estarão mais preparadas para os desafios do futuro.»

*A maioria (57%) dos especialistas acreditam que a cultura empresarial está a perder relevância nas empresas, com 32% a considerarem que isso se deve à nova forma de encarar o trabalho.*

empresa?” Novamente sem consenso e com respostas opostas, 29% afirmam que “sim, a maioria”, enquanto outros 29% garantem que “não, só uma minoria”. Mas, considerando todos os que asseguraram que sim e todos os que admitiram que não, destacam-se os primeiros, com 45% das respostas – mais seis pontos percentuais do que os que responderam que não (39%).

Já 14% não “escolheu um lado”, referindo que “cerca de metade” tem as competências necessárias para tirar o melhor partido das ferramentas que a empresa disponibiliza.

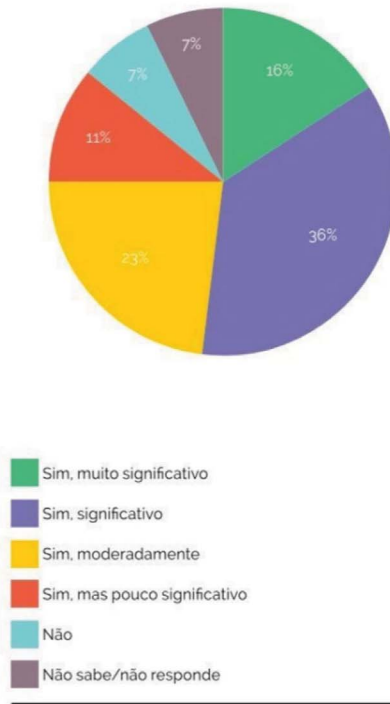
**Lideranças, demografia e (ainda) a escassez de talento**

Fundamental perante todos estes desafios

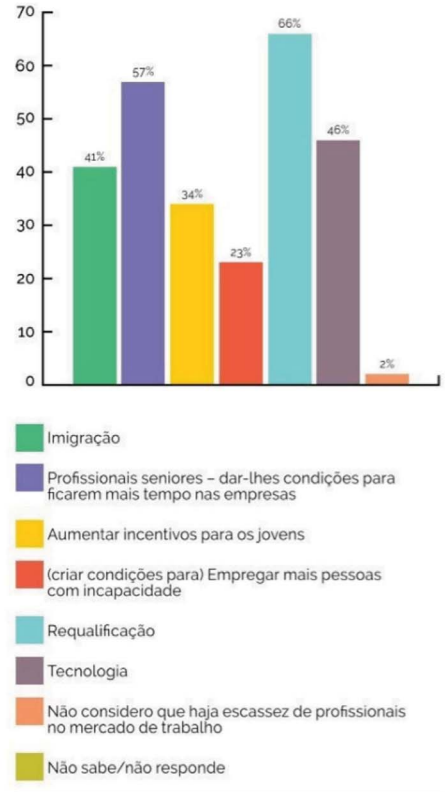
serão as lideranças. Estão capacitadas para responder ao novo paradigma do mundo do trabalho? Neste tema, há maior consenso, com 64% a acreditarem que sim. Mas 41% dos inquiridos ressaltam que a maioria vai precisar de actualizar as suas competências. Para 14%, todas as lideranças, as de topo (directores de Recursos Humanos e CEO) e as intermédias, estão preparadas, enquanto 9% consideram que só as de topo estão capacitadas para responderem aos desafios actuais. Não obstante, não será de descurar que 34% dos especialistas (ou seja, mais de um terço) afirmam que só uma minoria das lideranças está preparada.

Um dos temas com que as lideranças têm de lidar é o da escassez de talento. E pode haver um tema de sociedade que pode agravar este problema – a demografia. Quisemos saber se as alterações demográficas (nomeadamente a baixa taxa de natalidade e aumento da esperança média de vida) em Portugal estão a ter impacto nas empresas. Aqui a resposta surge peremptória: 86% afirmam que sim. Para 36%, o impacto é significativo, 23% consideram que é um impacto moderado, mas 16% acreditam que é impacto muito significativo. Por

**9. As alterações demográficas (nomeadamente a baixa taxa de natalidade e o aumento da esperança média de vida) em Portugal estão a ter impacto nas empresas?**



**10. Um inquérito recente da AIP revela que uma em cada quatro empresas considera que a escassez de profissionais é o maior desafio que enfrenta. Por onde passa a resposta?**



*41% dos profissionais constataam que as lideranças vão precisar de actualizar as suas competências para responder ao novo paradigma do mundo do trabalho.*

outro lado, 11% confiam que o impacto é pouco significativo e só 7% são da opinião de que as alterações demográficas não estão a ter impacto nas empresas.

A médio prazo, é possível que a opinião mude, pois a tendência é para haver uma diminuição da população activa, não só em Portugal, mas nos países ditos desenvolvidos. Um inquérito recente da Associação Industrial Portuguesa (AIP) revelou que uma em cada quatro empresas considera que o mercado trabalho/escassez de profissionais é o maior desafio que enfrentam. Por onde pode passar a resposta? Nesta resposta, os inquiridos podiam escolher mais do que uma opção, destacando, com 66%, os que defendem que a “solução” está na requalificação. Em segundo lugar surge, com 57%, o foco nos profissionais seniores,

dando-lhes condições para ficarem mais tempo nas empresas, e, em terceiro, com 46%, surge a demografia. A imigração é a resposta antecipada por 41% dos especialistas, enquanto 34% referem o aumento de incentivos para os jovens e 23% consideram que a criação de condições para empregar mais pessoas com incapacidade pode ajudar a dar resposta ao desafio da escassez de talento.

Ao longo desta análise, partilhamos também os comentários – na primeira pessoa – de sete especialistas do painel do Barómetro Human Resources, sobre os resultados desta 55.ª edição. É composto por mais de 250 profissionais, maioritariamente gestores de Pessoas (75%), mas também presidentes (10%) e directores de Marca, Comunicação e/ou Marketing (15%). ■

ID: 113854454

01-10-2024

## BARÓMETRO

## Painel

Afonso Carvalho, Grupo Serlima  
 Alexandra Almeida Ferreira, PLMJ  
 Alexandra Andrade, Adecco  
 Alexandra Brandão, Santander  
 Alexandra Sequeira Carvalho, Netjets  
 Ana Basilio, Boehringer Ingelheim  
 Ana Caiola, BP  
 Ana Cardeira, Quinta do Lago  
 Ana Côrte-Real, Porto Business School  
 Ana Gama Marques, Altice  
 Ana Gomes, Makro  
 Ana Herrero, Leroy Merlin  
 Ana Maria Lopes, Carris  
 Ana Oliveira, Grupo Vila Galé  
 Ana Petrucci, Intelcia  
 Ana Porfírio, Jaba Recordati  
 Ana Portela, Neves de Almeida  
 Ana Ribeiro Soares, Jerónimo Martins  
 Ana Rita Lopes, Grupo Nabeiro - Delta Cafés  
 Ana Rita Loução, Tranquilidade  
 Ana Salomé Martins, Symington Family Estates  
 Ana Santos, Grupo Visabeira  
 Ana Serafim, Grupo Vila Galé  
 Ana Sofia Soares, Mobileum  
 Ana Sousa, Farfetch  
 Ana Verissimo, Vodafone  
 Ana Vicente, Sonae Sierra  
 Anabela Carvalho, Luz Saúde  
 Anabela Silva, BP  
 André Borralho, Grupo Constant  
 André Ribeiro Pires, Multipessoal  
 Andreia Rangel, Deloitte  
 Antónia Cadillon, Lactogal  
 António Henriques, CH Consulting  
 Arménio Rego, Católica Porto Business School  
 Aurélio Caldeira, Delphi  
 Beatriz Perez, Ferring Pharmaceuticals  
 Carla Cristina Caracol, Rádio Renascença  
 Carla Gama, Allianz  
 Carla Gouveia  
 Carla Marques, Intelcia  
 Carla Pombeiro, Sumol/Compal  
 Carla Rebelo, Adecco Group  
 Carla Silva, Gupo Dreammedia  
 Carlos Sezões, Darefy  
 Carlos Figueiredo, STEF Portugal  
 Carolina Lopes, Lidergraf  
 Catarina Azevedo, KPMG  
 Catarina Conceição Silva, Caggemini  
 Catarina Cristão, Valorsul  
 Catarina Fernandes, Sonae MC  
 Catarina Graça, Claranet Portugal  
 Catarina Horta, Novo Banco  
 Catarina Tendeiro, Hovione  
 Catarina Vieira, Barbot  
 Cátia Baptista, Feedzai  
 Cátia Martins, L'Oréal Internacional  
 Cátia Reis, Grupo Nabeiro - Delta Cafés  
 Célia Carrasqueiro, Verallia  
 Clara Celestino, Hovione  
 Clara Raposo, Banco de Portugal  
 Clara Trindade, L'Oréal  
 Cláudia Ferreira, Novartis  
 Cláudia Dias Gomes, Inowiseiser  
 Cláudia G. Teixeira, Inetum  
 Cláudia Monteiro, RAR  
 Conceição Martins, Angelini  
 Conceição Martins, Euronext  
 Conceição Zagalo, Grace  
 Cristina Carvalho, BMW  
 Dalila Ribeiro Martins, TAP Air Portugal  
 Daniela Catarina Rodrigues Carreira, SCML  
 Délia Gonçalves, Generis  
 Diogo Alarcão  
 Edgar Santos, Renault  
 Eduardo Caria, Ageas  
 Eduardo Correia, Credibom  
 Eduardo Mendes, Brave Generation Academy  
 Elisa Bernardo, Pfizer  
 Elsa Carvalho, WTW  
 Elsa Cruz, Turismo de Portugal  
 Esmeralda Tavares, PTDf - Portugal Duty Free  
 Estela Rocha, The Navigator Company  
 Eunice Antunes, Sanofi  
 Fernanda Barata de Carvalho  
 Fernanda Correia, Norauto  
 Filipa Carajabille, Boehringer Ingelheim  
 Fernando Neves de Almeida, Boyden  
 Filipa Drummond, Bene Farmaceutica

Filipa Esteves, Caggemini  
 Filipa Ferreira, Talkdesk  
 Filipa Moreno, LeasePlan  
 Filipa Figueira, Merck  
 Francisca Matos, Fiveg  
 Francisco Viana, CGD  
 Frederico Rodrigues, Tecnovia  
 Gonçalo Rebelo de Almeida  
 Henrique Pulido, Brisa  
 Hugo Rosado, RTP  
 Ilda Ventura, Hovione  
 Inês Amaral, PHC Software  
 Inês Cândido, EDP  
 Inês Castro, Worten  
 Inês Madeira, Grupo FHC  
 Inês Pimentel, Arrow Global  
 Inês Vacas, Rumos  
 Inês Zenha, PLMJ  
 Isabel Barros, Sonae MC  
 Isabel Borgas, NOS  
 Isabel Dinis, Esegur  
 Isabel Furtado, TMG  
 Isabel Heitor, ANA - Aeroportos de Portugal  
 Isabel Moço, Universidade Europeia  
 Isabel Moisés, Secil  
 Jaime Morais Sarmento, Pine Cliffs  
 Janine Alves, Sogrape  
 Joana Couto, PRIO Energy  
 Joana Ferreira, Onyria Resorts  
 Joana Lança Coelho, Adecco  
 Joana Lino, Bosch  
 Joana Lopes, PHC Software  
 Joana Marques, Sheraton  
 Joana Queiroz Ribeiro, Fidelidade  
 João Duque, ISEG  
 João Guerreiro, Sovena  
 Jorge Figueiredo, Grupo Nabeiro - Delta Cafés  
 Jorge Lopes, Rumos  
 José Bancalheiro, Stantam Chase  
 José Luis de Carvalho, José de Mello Saúde  
 José Reis Rocha, KWD Automotive  
 José Verissimo, ISEG  
 Luis Ferreira, Allianz  
 Luis Martins, Sogrape  
 Luis Monteiro, Mota Engil  
 Luis Roberto, Rede do Empresário  
 Luis Sitima, Odgers Berndtson  
 Luísa Pestana, Vodafone  
 Madalena Caldeira, Gómez-Acebo & Pombo  
 Madalena Rei de Sá, JP Sá Couto  
 Mafalda Lobo Xavier, Sonae  
 Manuel Oliveira, Sanitana  
 Marco Costa, Exclaimer  
 Marco Serrão, Galp  
 Margarida Calado, NTT Data  
 Margarida Cardoso, Tabaqueira  
 Margarida Nápoles, NOS  
 Margarida Pêgo, Jerónimo Martins  
 Margarida Pena, Cofidis  
 Maria Alexandra Martins, Câmara Municipal de Matosinhos  
 Maria Alexandra Pires, Xerox  
 Maria Antónia Cadilhe, Universidade do Porto  
 Maria da Glória Leitão, Cuatrecasas  
 Maria da Glória Ribeiro, AMROP  
 Maria de Fátima Gonçalves, Cork Supply  
 Maria do Rosário Rocio, Estradas de Portugal  
 Maria do Rosário Vilhena, Nestlé  
 Maria João Antunes, ABANCA  
 Maria João Gouveia, BNP Paribas  
 Maria João Martins, My Change  
 Maria José Graça, Wygroup  
 Maria Kol, Microsoft  
 Maria Lourenço, Bayer  
 Maria Teresa Caiado, PwC  
 Mariana Canto e Castro, Randstad Portugal  
 Mário Castro, Ford  
 Marisa Garrido, IAPMEI  
 Marisa Raposo, Rádio Comercial  
 Marisa Giorgi, Pingo Doce  
 Marlene Silva, Tranquilidade  
 Marta Amador, Schreder Hyperion  
 Marta Ferreira, Faurecia  
 Marta Maia, Jerónimo Martins  
 Marta Rocha, Sociedade Central de Cervejas e Bebidas  
 Marta Roque, Aralab  
 Matilde Coruche, Norgine  
 Mauricio Marques, Natixis  
 Miguel Pina e Cunha, Universidade Nova de Lisboa  
 Miguel Salema Garção, Grupo Your  
 Miguel Sardo, Nobre  
 Mónica Póvoas, Ageless Portugal  
 Mónica Rosendo, Accenture  
 Nádia Sousa, Real Hotels Group  
 Nelson Brites, Gupo Nov  
 Nelson Pires, Jaba Recordati  
 Nuno Cardoso Filipe, Banco BPI

Nuno Fernandes, Odgers Berndtson  
 Nuno Ferreira Morgado, PLMJ  
 Nuno Gonçalo Simões, PwC  
 Nuno Moreira da Cruz, Católica Lisbon  
 Nuno Prata, SCML  
 Nuno Ribeiro Ferreira, Floene  
 Nuno Rodrigues, Roca  
 Nuno Troni, GI Group Holding  
 Patrícia Calvário, Teleperformance  
 Patrícia Cristovão, SAP  
 Patrícia Durães, CTT  
 Patrícia Pereira, Konica Minolta  
 Patrícia Valente, Farminvest  
 Paula Arriscado, Toyota  
 Paula Baptista, Hays  
 Paula Carneiro, EDP  
 Paula Castelão, The Navigator Company  
 Paula Cordeiro, Blue & Green  
 Paula Moreira, Banco BiG  
 Paula Ribeiro Albuquerque, Grupo Media Capital  
 Paula Sequeiros, Novartis  
 Paulo Barreto, Crédito Agrícola  
 Paulo Bastos, Simoldes  
 Paulo Jorge, Nobre  
 Paulo Jorge Silva, SIVA  
 Paulo Magro da Luz, Egor  
 Paulo Pisano, Booking  
 Paulo Santos, Renova  
 Pedro Brito, Nova SBE  
 Pedro Fontes Falcão, Iscte Executive Education  
 Pedro Henriques, Siemens  
 Pedro Jorge Silva, Autoridade da Concorrência  
 Pedro Magarreiro, Galp  
 Pedro Ramos, Keptalent  
 Pedro Raposo, Banco de Portugal  
 Pedro Ribeiro, Super Bock Group  
 Pedro Rocha e Silva, DBM Portugal  
 Pedro Rocha Matos, Korn Ferry  
 Pedro Rocha Pires, Fujitsu  
 Ramon O'Callaghan, Porto Business School  
 Raquel Leitão, Tecnimede  
 Raquel Neves, Altice  
 Regina Dias, Grupo Your  
 Ricardo Martins, Gegoc  
 Ricardo Nunes, Bring Global  
 Ricardo Pereira, PHC Software  
 Ricardo Peres, A Bola  
 Ricardo Santos, BA Glass  
 Rita Baptista, CIMPOR  
 Rita Cadillon, Primavera BSS  
 Rita Pereira, Frulact  
 Rita Tavora, IKEA  
 Rita Xavier, Mercer  
 Rodrigo Simões de Almeida, Mercer  
 Rogério Canhoto, PHC  
 Rui Alves, B4ALL  
 Rui Andrade, Vieira de Almeida & Associados  
 Rui Barroso, Kelly Services  
 Rui Cabrita, EDP  
 Rui Fiolhais, Wellow Group  
 Rui Maia, Xpand IT  
 Rui Mendes Costa, AdP - Águas de Portugal  
 Rui Paiva, We Do  
 Rui Sales Rodrigues, Accenture  
 Rui Teixeira, Manpower Group  
 Rui Valente, Garrigues  
 Salomé Ferreira, Câmara Municipal do Porto  
 Sandra Brito Pereira, Montepio  
 Sandra Correia, Cepsa  
 Sandrine Teixeira, Lidl Portugal  
 Sara da Fonseca, Santander  
 Sara Silva, L'Oréal  
 Serafim Gonçalves, LeYa  
 Silvia Simões, BIAL  
 Sofia Mendonça, McDonald's  
 Sofia Miranda, Grupo Casais  
 Sónia Santos, Rovensa  
 Sónia Vasconcelos, Novabase  
 Susana Ferreira, Philips  
 Susana Silva, El Corte Inglés  
 Susana Sousa, Roland Berger  
 Tânia Nunes, Vodafone  
 Tânia Rodrigues, GrandVison  
 Teresa Cópio, Dom Pedro Hotels  
 Teresa Freitas, EY  
 Teresa Rodrigues, Tempus  
 Tiago Brandão, Super Bock Group  
 Valtter Ferreira, Câmara Municipal de Lisboa  
 Vanda Brito, GI Group Holding  
 Vanda de Jesus, iCapital  
 Vanda Vieira, Ordem dos Psicólogos Portugueses  
 Vanessa Lindeza, Viagens Abreu  
 Vasco Falcão, Konica Minolta  
 Vera Batista, TAP Air Portugal  
 Vera Rodrigues, Sonae  
 Verónica Soares Franco, Pestana

ID: 113854454

01-10-2024



## **42 LV Barómetro Human Resources**

**OS "ELEFANTES NA SALA"  
FORAM IDENTIFICADOS.  
E AGORA, VAMOS  
CONTINUAR A  
IGNORÁ-LOS?**

ID: 113854454

01-10-2024

