

# tendências de recursos humanos 2023 – 2024.

novembro 2023

---



randstad  
research.

# Índice.

<b>introdução</b>	<b>3</b>
contexto	4
tendências de RH	6
<b>tendências nas empresas</b>	<b>7</b>
situação nos próximos 12 meses	10
desafios organizacionais e de RH	12
contratação e competências	15
medidas de flexibilidade	17
<b>tendências nos profissionais</b>	<b>18</b>
situação nos próximos 12 meses	20
características do emprego	21
formação e competências	23
employee value proposition	25
salário emocional	28
modelo de trabalho	30
<b>principais tendências de RH</b>	<b>33</b>

# introdução.

Para a elaboração deste relatório foi realizada uma análise das informações obtidas através de **inquéritos a empresas e profissionais**. Esta análise permite captar as percepções, opiniões e experiências dos intervenientes no mercado de trabalho e é altamente enriquecedora pois permite a ter uma visão completa da situação do mercado de trabalho português, oferecendo diversos insights que contribuem para uma compreensão mais profunda das suas tendências e dinâmicas presentes e futuras.

Os inquéritos a empresas e profissionais trazem **uma dimensão qualitativa** proveniente dos dois lados do mercado de trabalho permitindo compreender as necessidades, expectativas e desafios subjacentes do mesmo. As opiniões das empresas são um espelho das suas estratégias de contratação, políticas de recursos humanos e desafios que enfrentam para atrair e reter talento. As respostas dos profissionais fornecem uma visão valiosa sobre a satisfação laboral, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a percepção de benefícios e a qualidade do ambiente de trabalho.

Combinar estas duas fontes de informação culmina numa perspetiva global que ajuda a compreender as tendências de recursos humanos, fornecendo contexto e profundidade ao interpretar os resultados. No seu conjunto, esta metodologia oferece uma **visão mais completa da dinâmica e necessidades do mercado de trabalho**, permitindo que as empresas e os responsáveis pelas políticas tomem decisões mais informadas e estratégicas para o futuro.

Do lado do **talento (profissionais)**, foram realizados dois questionários, em junho e em setembro. O primeiro teve o objetivo de recolher informação mais geral, relacionada com as tendências da área dos recursos humanos. O segundo questionário foi construído com base no resultado do primeiro e do crescente interesse em focar a atenção em 2 áreas relevantes: o salário emocional e os modelos de trabalho.

## contexto.

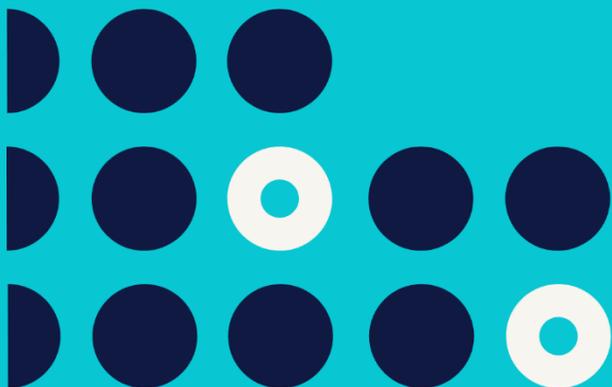
Antes de conhecermos os resultados sobre as tendências de RH de 2023-2024 é importante lembrar quais foram as tendências do ano 2022, presentes no [Employer Brand Research 2022](#), para podermos compreender quais se mantêm e quais emergiram em 2023.

O ano de 2022 foi caracterizado pelo crescimento e transformação do mercado de trabalho após um ano de paralisação e queda devido à pandemia. Foi também um ano em que se deram **mudanças importantes nos modelos de trabalho**. Estes modelos de trabalho surgiram e foram implementados rapidamente e fizeram com que empresas e profissionais tivessem que se adaptar radicalmente. Depois da pandemia, esses modelos não desapareceram. Antes pelo contrário, impuseram um processo de adaptação que deu lugar a uma nova realidade no mercado de trabalho. Isso também obrigou os profissionais a terem que se adaptar a uma nova forma de trabalhar e a adquirir novas competências para se manterem relevantes no mercado de trabalho, nomeadamente através de programas de **upskilling** e **reskilling**.

Tendo estes fenómenos em conta podemos concluir que no ano de 2022 as mudanças no setor dos RH mais importantes estiveram relacionadas com o **worklife balance**. Nesse sentido, a semana de 4 dias (que começou a ser analisada a partir do ano de 2020), a flexibilidade de horários e o teletrabalho assumiram maior relevância. A semana de 4 dias ainda está a ser analisada, mas a flexibilidade de horários e o teletrabalho já foram implementados em anos anteriores e têm vindo a mostrar resultados positivos para as empresas, dependendo do setor de atividade. Por último, os 3 fatores mais importantes na escolha de um empregador, no ano 2022, foram o “salário & benefícios atrativos”, “equilíbrio entre a vida profissional e pessoal” e o “ambiente de trabalho agradável”.



# tendências de recursos humanos 2023 - 2024.



# tendências de recursos humanos.

**No ano de 2023**, encontramos-nos num **contexto de escassez de talento** e, por isso, é essencial que as empresas tenham informação sobre as tendências do mercado de trabalho e se destaquem na oferta, não só ao nível salarial, mas também no ambiente de trabalho e na conciliação da vida pessoal e profissional.

As empresas precisam não só de profissionais com as competências certas, mas também de líderes que saibam gerir eficazmente o capital humano. Neste cenário, atrair e reter os melhores profissionais é um dos principais desafios que as empresas e gestores de recursos humanos enfrentam. Com este estudo, a Randstad pretende conhecer e analisar estas tendências e ajudar as empresas e profissionais a anteciparem essas necessidades e a serem capazes de garantir a melhor gestão dos talentos.

O mercado de trabalho tem vindo a sofrer muitas mudanças, sobretudo desde a pandemia, tais como a implementação de novos modelos de trabalho, a emergente semana de apenas 4 dias e a escassez do talento. Neste contexto, os profissionais estão em posição de fazer mais exigências e têm mais opções de escolha, por isso entender as suas necessidades e expectativas torna-se crucial. Além disso, proporcionar um ambiente de trabalho positivo e satisfatório pode tornar-se numa vantagem competitiva essencial para reter talentos e ajudar as empresas a destacar-se e a tornarem-se empregadores de escolha num mercado concorrido.

**Para a realização deste estudo** foi realizado um inquérito tanto a empresas como a profissionais para compreender as suas situações atuais e futuras em relação ao emprego. Estes dois inquéritos fornecem, conjuntamente, uma visão completa das dinâmicas do mercado de trabalho em Portugal. O **inquérito às empresas** permite obter informações sobre as necessidades de talento, as tendências de contratação e as condições profissionais oferecidas. Por outro lado, o **inquérito aos profissionais**, pretende captar as suas percepções no que respeita à situação profissional, nível de satisfação e objetivos profissionais. Combinar estas perspetivas permite que as empresas e os gestores de recursos humanos tomem decisões mais informadas e estratégicas.

## inquérito a empresas



tendências de recrutamento, benefícios oferecidos, competências procuradas...

## inquérito a profissionais



situação no trabalho, benefícios mais valorizados, aspirações profissionais...

# tendências nas empresas.

2023 foi um ano de análise e adaptação das empresas aos acontecimentos de anos anteriores (a pandemia, a guerra na Ucrânia, os novos modelos de trabalho ou a nova legislação laboral). À medida que as empresas se adaptam a estas mudanças operacionais, têm também de gerir o abrandamento económico nacional e internacional e a escassez global de talentos que torna o recrutamento cada vez mais difícil.

As transformações não param e estão a surgir novos desafios, como a inteligência artificial. Neste contexto, as empresas devem, em primeiro lugar, informar-se sobre o que está a acontecer no mercado de trabalho e, em segundo lugar, adaptar-se e transformar-se ao mesmo ritmo que o resto da economia e sociedade.

Para ajudar as empresas neste sentido, criámos este inquérito, que tem como objetivo completar a informação de outros estudos publicados pela Randstad como o [Workmonitor Pulse Survey](#) ou o [Employer Brand Research 2023](#), com vista a fornecer dados completos e relevantes.

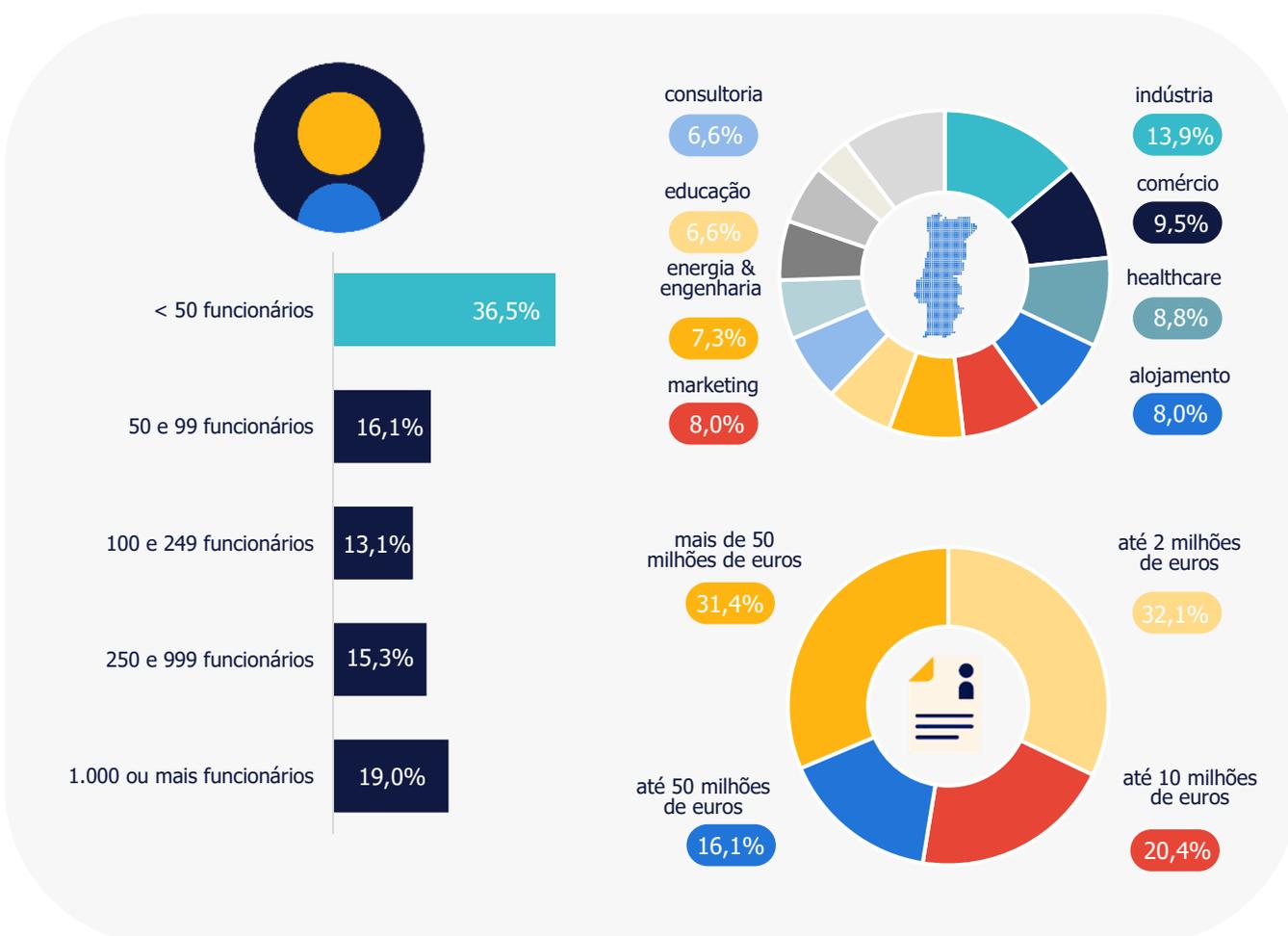


## tendências nas empresas.

A amostra das empresas para este inquérito foi cuidadosamente selecionada para garantir resultados representativos. Para tal, foi realizada uma segmentação das empresas por setor e dimensão (número de colaboradores e volume de negócio), permitindo uma análise detalhada das necessidades de talento em diferentes tipos de organizações, setores de atividade ou dimensão de empresa, e foi tida em consideração a situação empresarial global da economia portuguesa.

Os resultados obtidos são equilibrados, com uma percentagem uniforme entre 6% e 14% de cada setor, indicando uma diversidade setorial saudável, conseguindo as perspetivas e práticas de contratação de cada um deles, tornando os resultados mais representativos da economia como um todo. Além disso, 36% das empresas da amostra têm menos de 50 colaboradores, o que destaca a importância das pequenas e médias empresas (PMEs) no mercado de trabalho nacional.

### caracterização da amostra das empresas entrevistadas:



## situação nos próximos 12 meses.

De forma a analisar quais os principais desafios que as empresas vão enfrentar, bem como as estratégias que irão implementar, é importante primeiro analisar qual é a expectativa que estas têm sobre a situação económica num futuro próximo. Assim, o resultado global obtido foi uma previsão de **“ligeiro agravamento” da situação económica** internacional, da situação económica do país e da situação económica dos diferentes setores inquiridos. Com este panorama, as empresas vão enfrentar um conjunto de desafios que exigirão uma adaptação rápida baseada na análise de dados de mercado e informação.

A partir destes dados, as empresas podem antecipar a necessidade de tomar decisões relacionadas com os custos, a gestão do pessoal e a otimização de processos. É fundamental uma gestão cuidadosa da situação particular de cada empresa de forma a minimizar o impacto negativo nas equipas.

Para enfrentar estes desafios, a capacidade de inovação e adaptação tornam-se ativos muito valiosos para as empresas. Estas deverão ser capazes de aproveitar as oportunidades que possam surgir destas mudanças, focar-se na eficiência operacional e fortalecer a sua marca para atrair clientes e profissionais num ambiente mais competitivo. Apesar da expectativa de ligeiro agravamento geral da economia (internacional, do país e dos setores) ser a resposta mais votada em relação ao futuro próximo, **40,1% das empresas prevêem que a dimensão do pessoal se manterá estável.**

### qual é a opinião das empresas em relação à situação económica nos próximos 12 meses?



45,3%

a situação económica **internacional** sofrerá um **ligeiro agravamento**

19,0% ligeira melhoria  
18,2% estabilidade  
16,1% Agravamento  
1,5% melhoria importante



38,0%

a situação económica de **Portugal** sofrerá um **ligeiro agravamento**

30,7% agravamento  
17,5% estabilidade  
13,1% ligeira melhoria  
0,7% melhoria importante



32,8%

a situação económica do **seu setor** sofrerá um **ligeiro agravamento**

32,1% estabilidade  
19,7% ligeira melhoria  
11,7% agravamento  
3,6% melhoria importante



40,1%

o **emprego** na sua empresa (dimensão do pessoal) manter-se-á **estável**

22,6% ligeiro agravamento  
21,9% ligeira melhoria  
12,4% agravamento  
2,9% melhoria importante

## situação nos próximos 12 meses.

As transformações sociais, tecnológicas e económicas sofridas dos últimos anos, produziram mudanças no mundo do trabalho. Além disso, as mudanças regulatórias, a escassez de talentos e a necessidade de promover a diversidade e a inclusão também estão a impulsionar a evolução contínua das práticas e estratégias das empresas.

Por isso, torna-se fundamental o conhecimento da situação do mercado de trabalho e a análise de dados para tomar decisões informadas sobre contratações, retenção e desenvolvimento dos talentos. É importante conhecer quais são os critérios mais importantes na escolha de um empregador. A construção de um **employer brand** forte é essencial para atrair candidatos qualificados num mercado de trabalho cada vez mais competitivo, onde os temas da inclusão, da progressão de carreira e crescimento profissional ou do worklife balance, assumem uma importância determinante.

A **transformação digital** e a **inovação tecnológica** são fatores que vão marcar o futuro do mundo do trabalho, segundo as respostas das empresas. Neste sentido, a **inteligência artificial** aparece como um grande desafio, mas também como uma oportunidade para empresas e profissionais, já que vai transformar tarefas e processos que até o momento eram unicamente desempenhados por pessoas. Nesta edição da *Human Forward Talks*, fez-se uma análise de [como pode a IA revolucionar a gestão de pessoas e empresas](#). Assim, o investimento em inovação e formação torna-se, mais do que nunca, fundamental para poder existir adaptação a este tipo de mudanças, aproveitando as oportunidades que com elas vêm. Segundo o estudo [Workmonitor Pulse Survey](#), 52% das pessoas acreditam que a IA irá impulsionar o seu crescimento profissional, em vez de os fazer perder o seu emprego.

## quais as mudanças com maior impacto no mundo do trabalho para 2024?



## desafios organizacionais e de RH.

Cada organização enfrenta desafios específicos dependendo do seu setor, tamanho e objetivos estratégicos. Saber lidar com esses desafios requer um bom conhecimento do mercado e da concorrência e uma boa gestão do talento. O sucesso de uma organização, muitas vezes, depende de sua capacidade de reconhecer, enfrentar e superar esses desafios de maneira eficaz. Esses desafios podem surgir em várias áreas e têm o potencial de afetar o desempenho, a eficiência e a capacidade de uma organização alcançar os seus objetivos.

Segundo o inquérito realizado, os principais desafios organizacionais que as empresas pensam apontam para 2024 podem dividir-se em 3 grupos: **operacionais**, de **produtividade** e de **qualidade**. O primeiro deles é essencial para garantir que uma organização está a utilizar os seus recursos da forma eficaz; o segundo desafio, a produtividade, desempenha um papel fundamental na avaliação do desempenho de uma organização; e o terceiro desafio, o desempenho, está intimamente ligado à experiência do cliente e da qualidade dos produtos ou serviços prestados pelas empresas.

### quais são os 3 principais desafios que as empresas vão enfrentar em 2024?



Num contexto de **escassez de talento**, as empresas e os departamentos de RH enfrentam grandes desafios. Primeiramente, a procura por candidatos qualificados intensifica-se, incrementando os custos de recrutamento e prolongando o processo de seleção. Além disso, a retenção do talento torna-se crucial, pois a guerra por profissionais qualificados faz com que a maioria das empresas tentem atrair colaboradores com melhores ofertas. Os dados refletem, em diferentes representações, a dificuldade de encontrar, contratar e manter os profissionais que melhor se adaptam às competências requeridas para as funções oferecidas.

### quais são os principais desafios de recursos humanos que as empresas vão enfrentar em 2024?



## contratação e competências.

Apesar da desaceleração económica e da incerteza global sobre algumas variáveis económicas e sociais, Portugal encontra-se num bom momento em relação ao mercado de trabalho. Não só existem dados públicos oficiais, publicados pelo INE, que demonstram esta tendência, mas também, de acordo com os dados obtidos a partir do inquérito feito às empresas, **89,8% das organizações têm procurado novos profissionais no último ano.** Esta informação é importante já que reflete uma confiança subjacente na estabilidade financeira e na capacidade de crescimento.

Também é relevante analisar se as empresas tiveram ou não dificuldade em encontrar profissionais adequados ao seu nível de qualificação. Essa informação pode fornecer insights valiosos sobre o mercado de trabalho em Portugal e a adequação entre a oferta e as exigências do talento.

### as empresas tiveram dificuldades em preencher uma vaga dependendo no nível de qualificação dos profissionais?



Como podemos observar nos gráficos acima, quanto maior a qualificação dos profissionais, maior é a probabilidade de existência de dificuldades para preencher essa posição. **59,3% das empresas tiveram dificuldades** para preencher uma vaga quando o **profissional** que procuravam era **altamente qualificado**, enquanto que, esta dificuldade é reduzida para metade (28,5%) quando se trata de profissionais pouco qualificados.

Além desta informação, **82,1% das empresas** consideram que **encontrar o profissional adequado requer cada vez mais tempo** e 54% pensam que, num futuro próximo, será mais difícil preencher uma vaga. Por estes motivos, é importante que os empregadores entendam melhor as necessidades, comportamentos e motivações dos talentos atuais e futuros.

Esta informação sobre a contratação no último ano é importante, mas deve ser analisada em conjunto com as expectativas de contratação para o próximo ano para podermos determinar as tendências do mercado de trabalho.

## contratação e competências.

A existência de intenção de contratação por parte das empresas é um indicador muito significativo, especialmente num período de desaceleração económica e incerteza.

Neste sentido, **83,9% das empresas** planeia **contratar nos próximos 12 meses**. Esta intenção de contratação pode ajudar a antecipar tendências que permitam que os profissionais se adaptem às exigências no que diz respeito às competências mais importantes, melhorando a sua empregabilidade e as chances de sucesso profissional.

Esta intenção de contratação por parte das empresas, demonstra confiança no mercado e na melhoria da situação económica o que tem uma influência positiva e estimular a economia no geral.

pretendem, as empresas, contratar novos profissionais no próximo ano?



## motivos da contratação futura.



Após as perturbações, mudanças e acontecimentos ocorridos nos últimos anos, muitas empresas estão prontas para superar os níveis de emprego pré-pandemia.

Em relação aos motivos das novas contratações, mais da metade das empresas inquiridas (26,6%) declaram que a **rotação do pessoal** é o principal motivo da procura de novos colaboradores para o próximo ano.

Seguem-se o **crescimento do negócio** (20,7%), a procura de **novas competências** e habilidades (15,6%), o preenchimento de vagas por **reforma** (9,4%), a **diversificação de negócios** (8,6%), a **expansão** nacional (4,7%) e internacional (4,7%) e, por último, a recuperação dos níveis de emprego pré-pandemia (3,1%).

## contratação e competências.

Cada função requer um determinado conjunto de competências (*soft skills*) para poder ser realizada da melhor forma possível. Estas competências não estão relacionadas com os conhecimentos técnicos dos profissionais, mas sim com as competências desenvolvidas ao longo dos tempos. Segundo as respostas das empresas, as 3 principais competências mais procuradas no talento são a **orientação para resultados**, a **capacidade de adaptação** e a **colaboração com outros**.

O **reskilling** e **upskilling** são estratégias essenciais para contornar a escassez de talento e garantir que os profissionais estão preparados para as exigências crescentes do mercado de trabalho, garantindo um alinhamento entre aquilo que é pedido pelas empresas e as competências dos próprios profissionais.

### 3 principais competências exigidas pelas empresas:



A **orientação para resultados**, **capacidade de adaptação** e **colaboração** são vitais no mercado de trabalho. A orientação para resultados garante eficiência e o alcance dos objetivos, enquanto a capacidade de adaptação permite enfrentar desafios em constante evolução. Além disso, a colaboração com outros é essencial para construir uma cultura de trabalho positiva. Estas competências não só contribuem para o sucesso individual, mas também impulsionam o sucesso do negócio, desempenhando um papel fundamental na eficácia e no crescimento das empresas.

### quais são as 3 principais dificuldades das empresas para atrair os melhores profissionais?

A oferta de **salários pouco competitivos** continua a ser uma das 3 maiores dificuldades para atrair os melhores profissionais, segundo as empresas, sendo esta a opção selecionada em 62% das respostas.

A **escassez de profissionais com qualificações necessárias** (o que comumente conhecemos como escassez de talento) e a alta concorrência do setor são as segundas e terceiras dificuldades mais selecionadas pelas empresas.

Das 3 principais dificuldades para atrair profissionais, o pacote salarial seria o único fator que depende das empresas, sendo os outros 2 fatores externos.

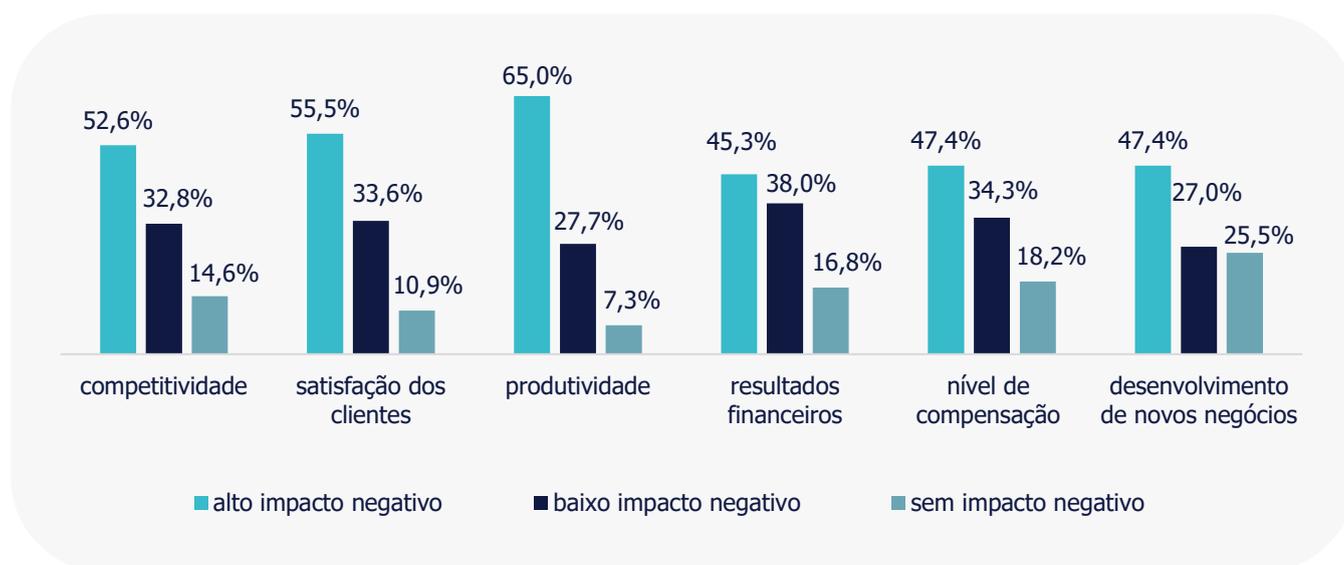


## escassez de talento.

O tema da escassez do talento não é novo no mundo dos recursos humanos, há muito que as empresas enfrentam estes desafios de atrair os melhores profissionais. Na Randstad, analisamos este tema por diversas vezes em estudos e artigos como [porque é que há escassez de mão-de-obra na indústria?](#) ou [uma forma de dar resposta à escassez de talento](#). Apesar de toda esta análise, ainda existe incerteza sobre se esta situação vai piorar ou qual é a receita perfeita para resolvê-la. O que já é uma evidência é que as empresas estão a enfrentar este desafio.

**60% das empresas** entrevistadas **considera** que, na sua empresa, **existe uma notável escassez de talento** (dificuldade, com uma boa oferta, em encontrar profissionais adequados) e que isto **tem um impacto negativo sobre** variáveis estratégicas como a **competitividade**, a **produtividade** e a **capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes**. De todas elas a produtividade seria a mais afetada pelo impacto negativo da escassez do talento (65,0% das empresas deram esta resposta), seguindo-se a satisfação dos clientes (resposta dada por 55,5% das empresas) e, por último, a competitividade (52,6% das empresas).

### impacto da escassez de talento:



Por outro lado, os fatores que apresentam um impacto menor ou nulo nesta situação são o nível de compensação (necessidade de aumentar salários), os resultados financeiros e o desenvolvimento de novos negócios.

A esta situação soma-se outra relacionada, o *"quiet quitting"* (despedimento silencioso ou *'acting your wage'*). Este é um fenómeno em que os colaboradores se afastam gradualmente do seu trabalho ou responsabilidades sem se demitirem explicitamente ou expressarem a sua insatisfação. Como acontece com a escassez de talento, este fenómeno também tem um impacto negativo na produtividade, competitividade, criatividade e, em geral, minimiza o sucesso de uma organização. O quiet quitting é mais frequente entre as gerações Z e millennials em comparação com os baby boomers e geração X.

## escassez de talento.

Num mercado altamente competitivo, as empresas que possuem equipas adequadas e estáveis têm uma vantagem estratégica significativa. A falta de talento pode ter como consequência a perda de oportunidades de crescimento, inovação e eficiência. Esta escassez de talento pode afetar diretamente a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, bem como a sua reputação no mercado. Portanto, a elaboração de estratégias eficazes para atrair, reter e desenvolver talentos é fundamental para garantir a competitividade das empresas.

### que estratégias são aplicadas na sua empresa para minimizar as consequências da escassez de talento e atrair profissionais qualificados?



### para preencher uma vaga, qual é a estratégia que a sua empresa costuma utilizar?



Para preencher uma vaga, as empresas podem adotar diversas estratégias. A opção mais selecionada pelas empresas foi a divulgação da vaga em redes sociais (46%). A seguir encontramos a promoção interna (45,3%) e, em terceiro lugar, as agências de recrutamento (37,2%).

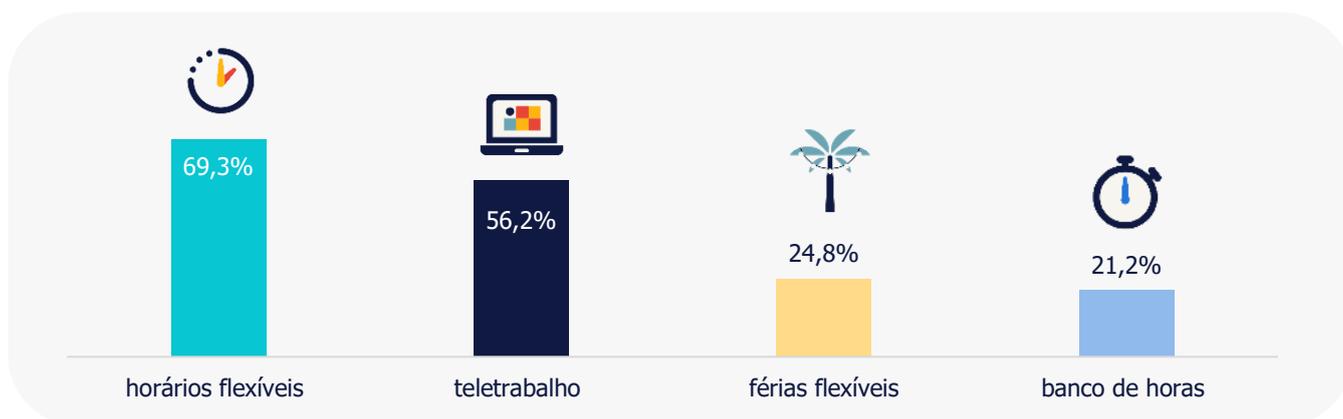
São várias as possibilidades e estratégias para o recrutamento e seleção de talento e estes devem ser adaptados ao tipo de profissional procurado, setor, posição e empresa. Por exemplo, para parcerias com instituições de ensino e programas de estágio, a estratégia mais adequada seria a colaboração com universidades ou outros centros educativos.

## medidas de flexibilidade.

Nos últimos anos, o **worklife balance** tornou-se quase inseparável dos princípios de trabalho à distância e horários flexíveis. Modelos como o teletrabalho ou, pelo menos, o modelo híbrido também são uma exigência dos candidatos para começar a negociar uma proposta de trabalho. É tão determinante como o pacote salarial e já tem tanto ou mais peso, dependendo da função ou do plano de progressão na carreira. Todas estas medidas estão incluídas dentro das **medidas de flexibilidade** que podem ser ou são aplicadas nas empresas.

Dentro das medidas de flexibilidade que são praticadas, em **69,3% das empresas entrevistadas** podemos encontrar a **flexibilidade nos horários** (de entrada, saída e de refeições) e o **teletrabalho** (parcial ou total), em **56,2% das empresas**. Por último, praticadas em quase 1 em cada 4 empresas encontramos a escolha de férias flexíveis ou a opção do banco de horas (uma percentagem do dia de trabalho que pode ser usada nas necessidades pessoais e familiares).

### quais são as medidas de flexibilidade aplicadas na sua empresa?



### as medidas de flexibilidade aplicadas nas empresas para garantir a retenção dos profissionais são eficazes?



**61,3% das empresas** entrevistadas considera que as **medidas de flexibilidade aplicadas** na sua empresa **são eficazes** para garantir a fidelização dos colaboradores.

Estas medidas não apenas ajudam a manter os talentos existentes, mas também atraem novos profissionais que valorizam a flexibilidade na hora de escolher entre dois empregos. Por isso, as medidas de flexibilidade desempenham um papel fundamental na retenção de profissionais e na criação de uma força de trabalho comprometida e estável.

# tendências nos profissionais.

Como foi mencionado anteriormente, no estudo [Randstad Employer Brand Research de 2023](#), já foram revelados alguns dos fatores mais importantes numa decisão de emprego de acordo com os profissionais. Estes resultados em conjunto com os que foram obtidos nos questionários em prol deste estudo, ajudar-nos-ão a acompanhar as tendências relativas à atração e retenção de talento e a guiar a estratégia das empresas e profissionais.

Neste estudo foram aprofundados insights no âmbito de fatores como o [salário emocional](#), o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (worklife balance) e outros fatores que são decisivos na escolha entre empregadores. Além disso, considerou-se a convivência entre diferentes gerações no mercado de trabalho. Esta convivência está a enriquecer o mercado de trabalho, mas também está torna volátil o conhecimento sobre quais são os fatores mais importantes para atrair talento e isso deve-se ao facto destes últimos serem, em geral, diferentes entre gerações, pelo menos em intensidade de preferência.

No caso dos profissionais, foram realizados 2 questionários, um mais geral em junho e um segundo, em setembro, com base nas respostas discutidas, que contemplava questões específicas sobre salário emocional e teletrabalho realizadas.

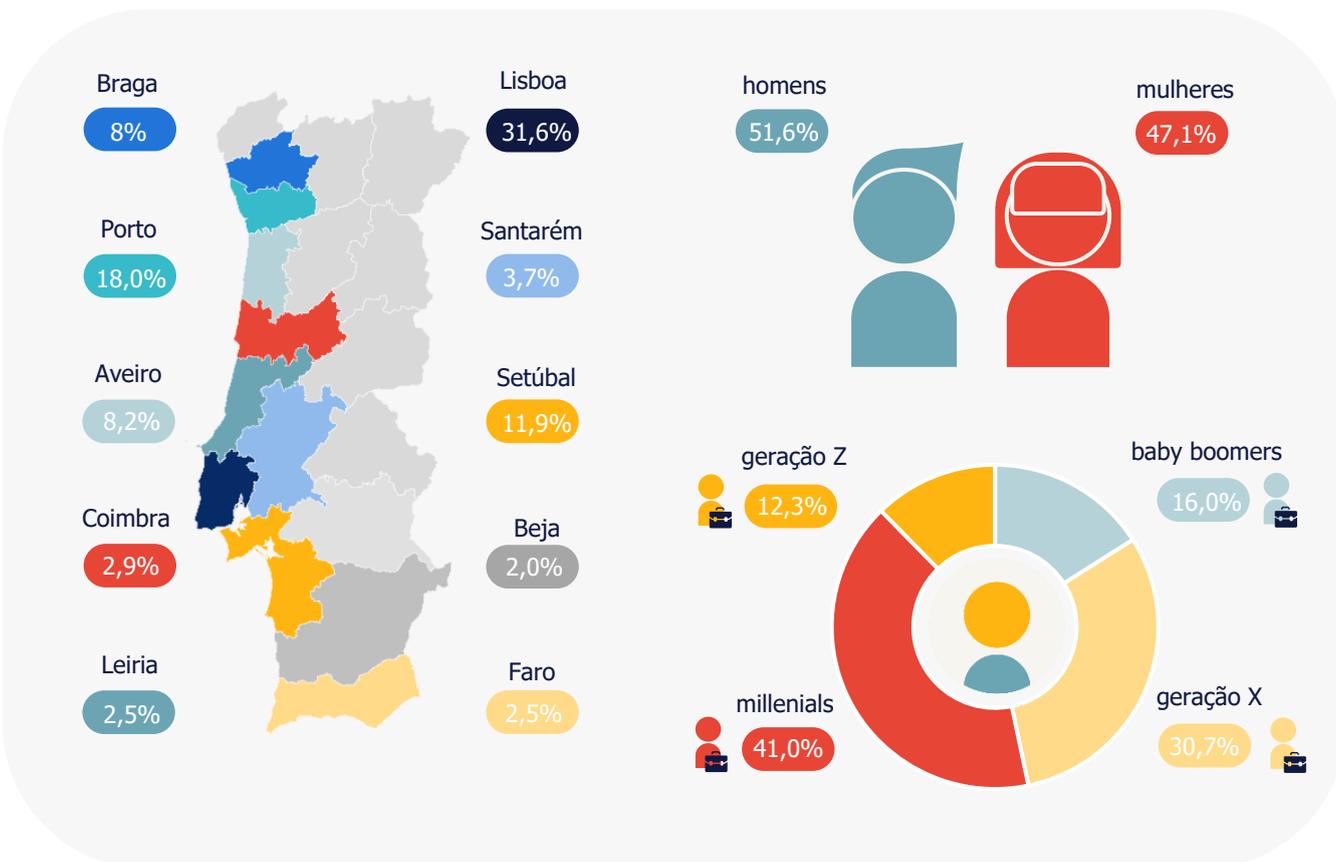


## tendências nos profissionais.

Em primeiro lugar, é importante destacar que atualmente existem 4 gerações no mercado de trabalho: baby boomers, geração X, millennials e geração Z. A atração, o recrutamento e a retenção de profissionais que pertencem a cada uma destas gerações são diferentes e devem ser analisados em detalhe para compreender a relação dos mesmos com as tendências do mercado de trabalho. É evidente que cada profissional é diferente e tem exigências e condições profissionais particulares, mas a análise e obtenção dos estereótipos de cada geração pode ajudar a compreender, de uma forma geral, os princípios, competências e valores que vão condicionar as decisões de cada um deles.

Esta secção é especialmente importante para que os responsáveis pelos recursos humanos possam compreender estas particularidades, de modo a evitar qualquer tipo de conflito entre gerações e poder aproveitar as oportunidades que surgem desta diversidade. Além disso, sublinha a importância de refletir sobre a ideia de que a existência de **escassez de talentos não significa que não existem profissionais**, mas sim que, por vezes, as competências exigidas pelas empresas não são compatíveis com as que os profissionais possuem ou que as empresas não estão a conseguir atrair corretamente os melhores profissionais para determinadas funções. Por isso, entender as diferenças entre os profissionais deixa-nos a certeza de que **diferentes estratégias devem ser usadas para atrair diferentes profissionais**.

### caracterização da amostra dos profissionais:



Há representação de todos os distritos, mas apenas as percentagens acima de 2,0% são mostradas no mapa.

No gráfico de género, 1,2% restante pertence à opção "outro".

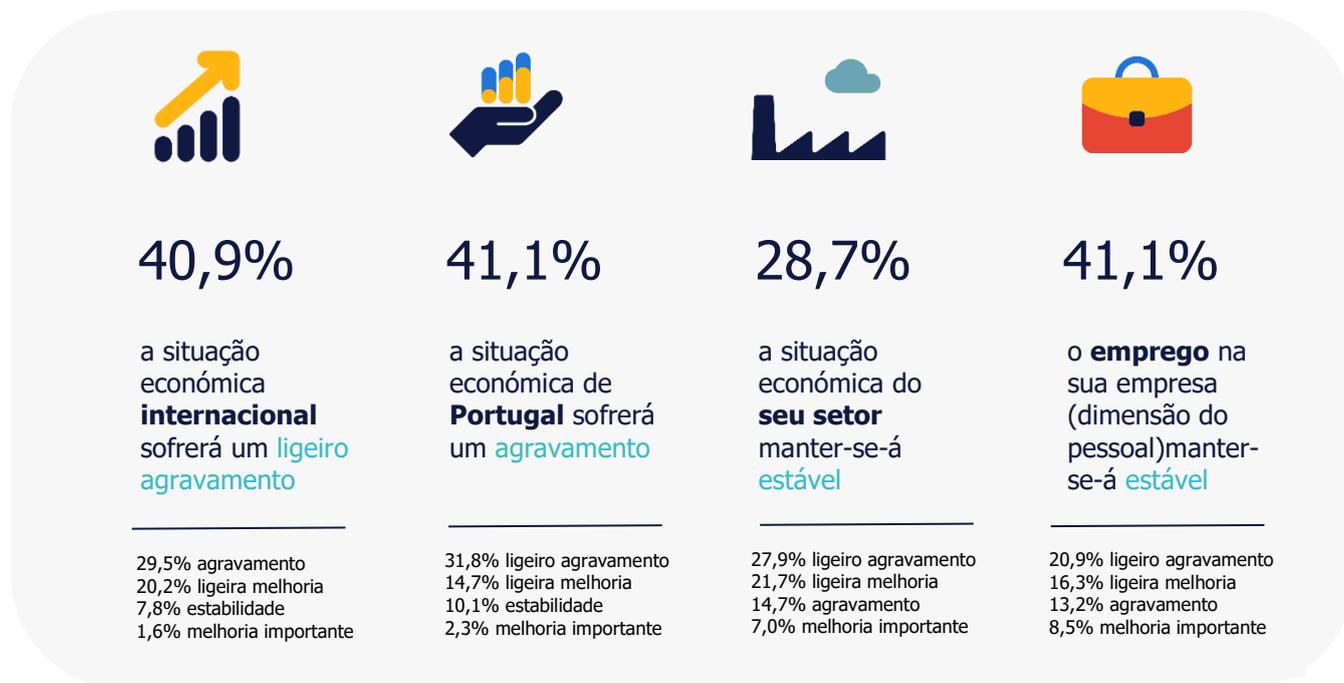
Gerações consideradas: baby boomers (1946-1964), geração X (1965-1980), millennials (1981-1996) e geração Z (1997-2012).

## situação nos próximos 12 meses.

Esta pergunta pode ser contrastada e analisada em conjunto com as respostas das empresas que tinham uma perspetiva de "ligeiro agravamento" para a conjuntura económica geral (internacional, de Portugal, setor e empresa). No caso dos profissionais, as expectativas são diferentes. No caso da conjuntura económica internacional, a expectativa é de "ligeiro agravamento", mas no caso de Portugal é de "agravamento". Por outro lado, no caso do setor e da empresa, a expectativa é de estabilidade.

Compreender, em conjunto, as expectativas dos profissionais e das empresas, em relação à situação económica nos próximos 12 meses em diversas esferas (incluindo a economia internacional, portuguesa e do setor), será determinante para compreender a tomada de decisões no mercado de trabalho.

### qual é a opinião dos profissionais em relação à situação económica nos próximos 12 meses?



Estas respostas mostram que, apesar de existir uma visão geral negativa, **os profissionais acreditam que o setor de atividade das suas empresas e as próprias empresas permanecerão estáveis**, o que é um bom indicador para o emprego. Isso indica que existem áreas de resiliência na economia portuguesa que podem contribuir para a estabilidade do emprego em determinados setores.

Antes de continuarmos com a análise das respostas dos profissionais é importante destacar que muitas destas tendências já tinham sido discutidas e são consistentes com tendências reveladas anteriormente no [Workmonitor](#) ou no [Employer Brand Research](#).

## características do emprego.

Tal como no caso das empresas, no questionário dos profissionais encontramos, também, uma representação muito equilibrada de todos os setores económicos, destacando-se a consultoria com 12%, a indústria de retalho e transformação com 7% e as indústrias alimentar, logística, de serviços financeiros, automóvel e de saúde com 6%, cada uma. Uma distribuição equilibrada de profissionais entre diversos setores económicos é importante porque permite que os resultados do inquérito sejam mais aplicáveis e generalizáveis para uma variedade de empresas e setores.

### departamento e cargo pessoas entrevistadas:

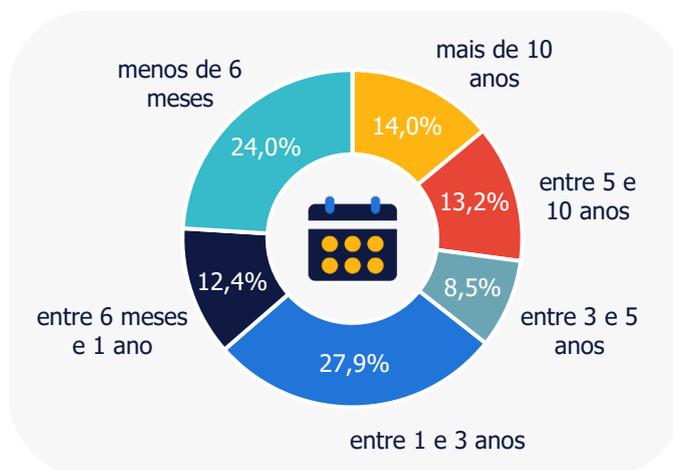


A segmentação por níveis de posição é igualmente relevante, com 34,9% dos profissionais nos quadros técnicos, 27,1% em cargos intermediários e de gestão, 8,5% em cargos executivos/direção e a mesma percentagem para posições de nível júnior ou trainee. Esta diversidade de níveis profissionais mostrará a situação e preferências em cada uma das etapas da carreira e áreas de especialização dos entrevistados.

### tempo médio na empresa:

O tempo médio de permanência dos colaboradores está, geralmente, relacionado à satisfação e ao *engagement* de cada um deles. Compreender esses dados ajuda as empresas a avaliar a eficácia das suas políticas de RH e a tomar medidas para melhorar a cultura e o ambiente de trabalho.

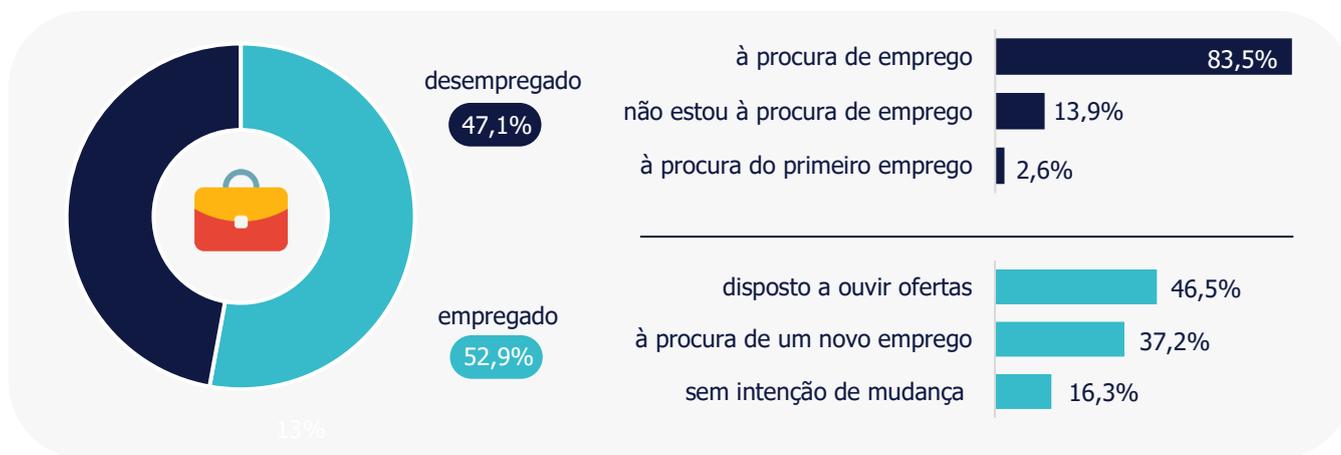
**36,4% dos profissionais** entrevistados têm **menos de 1 ano** de experiência na mesma empresa, em contraste com apenas 14,0% que acumulou mais de 10 anos de experiência. Essa diferença na longevidade laboral pode ter implicações significativas para a retenção do talento.



## características do emprego.

Na amostra recolhida 47,1% dos profissionais inquiridos estão desempregados e a maioria destes talentos (86,1%) está ativamente à procura de emprego (2,6% à procura do primeiro emprego), o que pode ser resultado de uma combinação de fatores económicos e sociais. Essa procura ativa por emprego reflete resiliência por parte dos profissionais, que procuram novas oportunidades que atendam às suas necessidades, preferências e expectativas.

### situação profissional das pessoas entrevistadas:



Os dados demonstrados acima são muito reveladores, já que **quase metade dos profissionais empregados (46,5%) estão abertos a considerar propostas**, caso surjam oportunidades interessantes. Um terço da amostra de profissionais empregados (37,2%) está **ativamente à procura de uma nova oportunidade de emprego**, o que pode ser motivado por vários fatores, como a insatisfação com o emprego atual, desejo de crescimento profissional ou mudança de carreira. Apenas uma minoria dos profissionais empregados (16,3%) está firmemente comprometida com seu emprego atual e não tem intenção de procurar oportunidades noutros lugares. Esses profissionais podem estar altamente satisfeitos com o seu trabalho atual ou podem ter compromissos pessoais que os impeçam de considerar mudanças.

### salário líquido mensal médio:



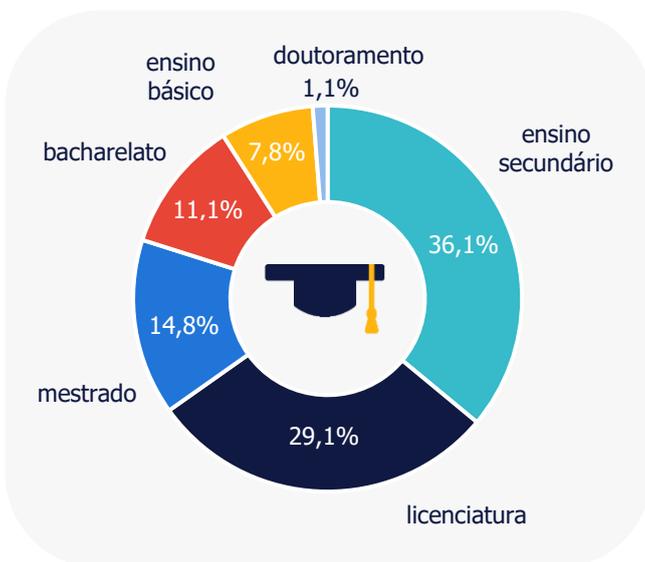
Quase **60% dos empregados ganha menos de 1 000 euros líquidos por mês**, o que realça a importância de abordar as questões salariais.

É comum os profissionais considerarem que o salário não reflete, completamente, o valor do seu contributo para a empresa. Existem vários fatores no trabalho que estão ligados à sua satisfação e à possibilidade de crescimento. O salário é um deles, mas não é o único. As próprias empresas já consideram outros benefícios para oferecer a potenciais colaboradores como algo que vai muito mais além do salário.

# formação e competências.

A formação adequada dos profissionais e o desenvolvimento de competências são essenciais para prosperar no mercado de trabalho atual e futuro. Estas práticas não aumentam apenas as oportunidades de encontrar um emprego, mas também capacitam os profissionais para se adaptarem às mudanças, inovarem e alcançarem os seus objetivos profissionais. A importância da formação adequada e do desenvolvimento de competências destaca-se de forma ainda mais crítica no contexto de escassez de talento. Neste sentido, o **upskilling** (processo de aprimorar as competências e conhecimentos existentes de um profissional) e o **reskilling** (processo de aprender novas competências) assumem um papel de maior relevância.

## formação realizada pelos profissionais:



O gráfico apresenta uma distribuição do nível de escolaridade dos profissionais entrevistados. Estes números destacam a **diversidade de níveis de educação dos profissionais, o que pode influenciar estratégias de recrutamento, desenvolvimento de talentos e políticas de formação ao longo da vida.**

36,1% do total, possui formação de ensino secundário. Em contrapartida, 29,1% dos profissionais obtiveram diplomas de graduação. 14,8% têm mestrados, o que implica um nível mais elevado de especialização. Apenas 1% dos profissionais possuem doutoramentos, representando o nível mais alto de qualificação educacional.

## quais são as competências que os profissionais pensam que são mais exigidas pelas empresas?

A **orientação para os resultados** e a **adaptabilidade** são, de facto, **as competências mais exigidas** também **pelas empresas** (43,8%; 43,1% respetivamente) e são também as competências que os **profissionais** consideram ser as mais exigidas pelas empresas.

No caso da terceira competência mais procurada, existe uma disparidade, uma vez que as empresas procuram profissionais que possam possuir a capacidade de colaborar com outros e os profissionais pensam que as empresas procuram maior orientação para o cliente.

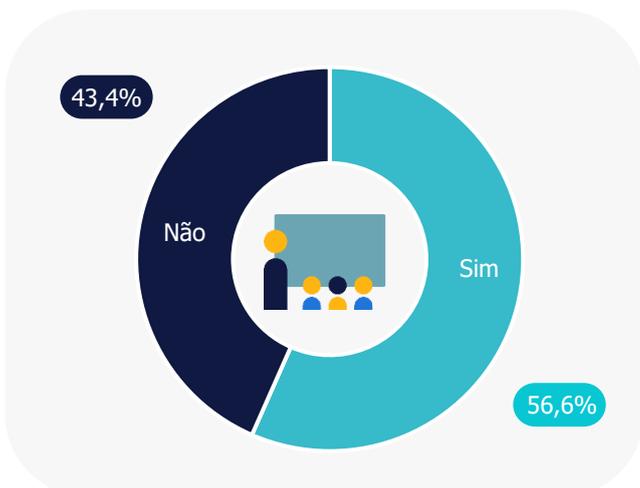


## formação e competências.

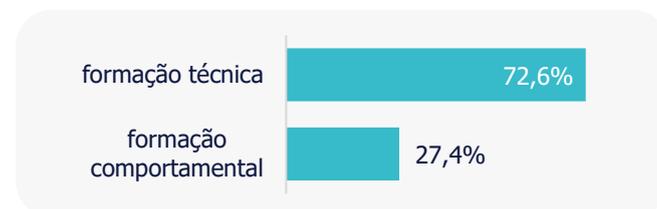
Existe diferença entre o nível de escolaridade prévio dos profissionais e a formação obtida dentro das empresas. A **formação acadêmica prévia**, muitas vezes obtida em universidades ou escolas técnicas é, normalmente, composta por **conhecimentos mais gerais** que podem ser aplicados em diversas áreas. Essa formação é essencial para obter as ferramentas intelectuais necessárias para uma variedade de carreiras e é frequentemente reconhecida por diplomas e certificações que têm valor no mercado de trabalho.

Por outro lado, **a formação que é obtida dentro das empresas é**, geralmente, **mais específica e adaptada** às necessidades e objetivos da organização. Normalmente, tem o propósito de melhorar o desempenho dos colaboradores e abordar os desafios exclusivos enfrentados pela empresa. Pode variar entre programas de formação técnica ou programas de desenvolvimento de competências.

### nos últimos 6 meses teve acesso a formação na empresa?



**56,6%** dos **profissionais tiveram acesso a formação dentro da empresa**. Este investimento é importante porque aprimora as competências e conhecimentos necessários para cada função, tornando os profissionais mais proficientes. Isso resulta numa força de trabalho mais capacitada, o que é vital num ambiente empresarial em constante evolução.

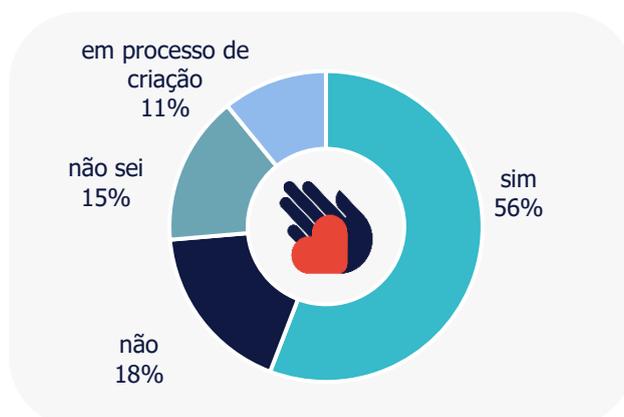


## política de diversidade e inclusão:

As políticas de diversidade e inclusão têm como objetivo alcançar um **ambiente de trabalho diverso e inclusivo** onde haja igualdade de oportunidades para todos os colaboradores. Estas políticas exigem que todos os profissionais tenham oportunidades iguais de crescimento, desenvolvimento e participação nos processos da empresa.

56% dos profissionais trabalham em empresas onde existem políticas de diversidade e inclusão. E, ainda mais importante, **90% dos profissionais** considera que a **existência de uma política de diversidade e inclusão é importante na escolha de uma empresa**. Segundo o [Workmonitor](#), 51% dos profissionais não aceitaria um emprego se a empresa não tivesse uma estratégia para promover a diversidade e inclusão.

### existe na sua empresa?

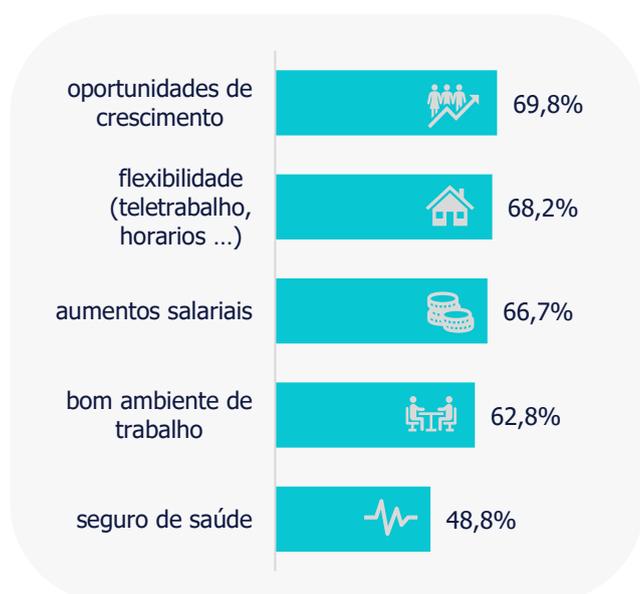


## employee value proposition.

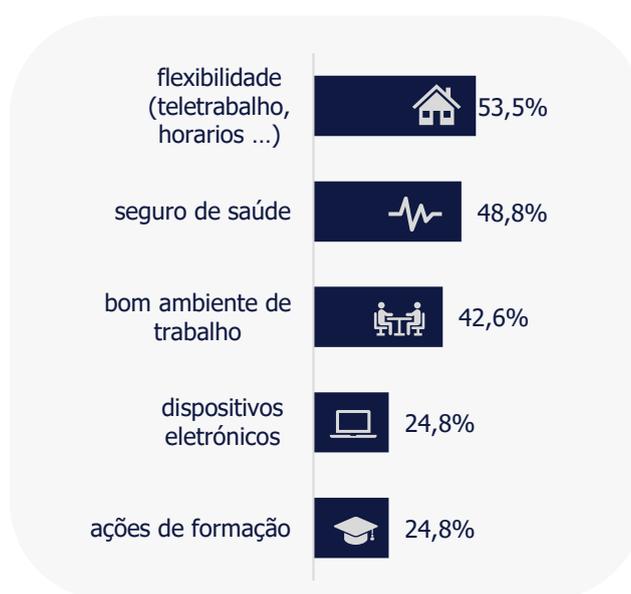
Um dos fatores mais relevantes na estratégia de atração e retenção de talentos é a **"employee value proposition"** (proposta de valor). Esta proposta de valor deve incluir os benefícios que os colaboradores podem esperar ao trabalhar numa empresa. Engloba diversos aspetos, desde **componentes financeiras**, como o salário e outros benefícios monetários, até **componentes intangíveis**, mais conhecidas como o **salário emocional**, a cultura organizacional, as oportunidades de crescimento e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Ter uma proposta de valor atraente e adaptada às circunstâncias e preferências dos profissionais é crucial num mercado de trabalho altamente competitivo. A mesma também contribui para o *engagement*, aumentando a motivação e a produtividade. Além disso, uma boa proposta de valor pode fortalecer a imagem da empresa, atraindo candidatos que possam identificar-se com a sua cultura e valores.

Os **5 benefícios mais valorizados** pelos profissionais incluem **oportunidades de crescimento** (69,8%), **flexibilidade no trabalho** (68,2%), **aumentos salariais** (66,7%), **um ambiente de trabalho positivo** (62,8%) e, por último, com uma menor votação, um seguro de saúde (48,8%).

### quais são os benefícios mais relevantes para os profissionais?



### quais são os benefícios que as empresas mais oferecem?



Por outro lado, os 5 benefícios que as **empresas** mais oferecem são a flexibilidade no trabalho (53,5%), o seguro de saúde (48,8%), um bom ambiente de trabalho (42,6%) e, por último, com uma menor votação, dispositivos eletrónicos (24,8%) e ações de formação (24,8%).

Com estes dados podemos observar que **existe um equilíbrio** entre o que os colaboradores querem e o que as empresas oferecem em alguns dos benefícios profissionais como a flexibilidade, um bom ambiente de trabalho e o seguro de saúde. Mas existem outros benefícios que devem ser revistos pelas empresas se quiserem ser mais competitivas na atração e retenção do talento, tais como as oportunidades de crescimento e os aumentos salariais.

## employee value proposition.

A flexibilidade no trabalho é altamente valorizada pelos profissionais em Portugal e é um dos benefícios do "salário emocional" mais procurados. Esse tipo de flexibilidade abrange uma série de benefícios, como a possibilidade de escolher horários de entrada e saída, a adoção do modelo de trabalho, a liberdade para definir datas de férias, o uso de um banco de horas para necessidades pessoais e familiares, licenças remuneradas para procedimentos administrativos, a prática de compartilhar postos de trabalho entre dois profissionais e a implementação de horários intensivos durante o verão.

Perguntamos a empresas e profissionais quais são as medidas de flexibilidade mais aplicadas nas suas empresas e a resposta, apesar das diferenças nas percentagens, mostra uma tendência similar. Os **horários flexíveis, o teletrabalho, a escolha flexível de férias e o banco de horas** emergiram como práticas comuns.

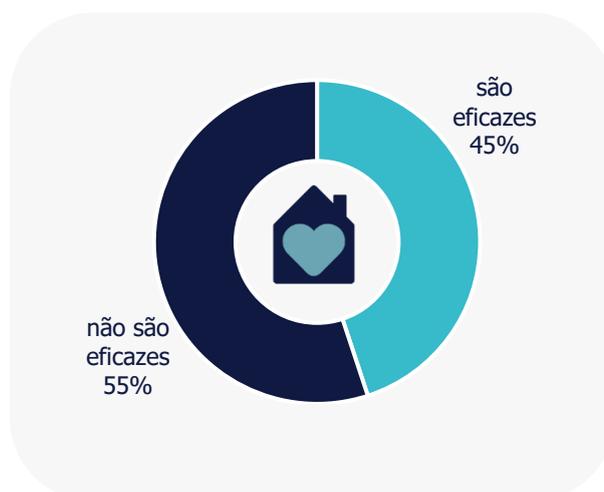
### quais são as medidas de flexibilidade mais aplicadas pelas empresas?



### as medidas de flexibilidade aplicadas nas empresas são eficazes?

Apesar do equilíbrio entre as respostas dos profissionais e das empresas, **55% dos profissionais** pensa que as **medidas de flexibilidade aplicadas** na sua empresa **não são eficazes**. O contrário acontece com as empresas, já que 61% das mesmas considera ser eficaz.

Sabemos que as medidas de flexibilidade podem contribuir para a produtividade e eficiência dos profissionais. No entanto, as empresas devem medir a eficácia das medidas que realmente são aplicadas. Devem ter em conta as necessidades específicas de cada setor de atividade, de cada empresa e de cada profissional, reconhecendo preferências e circunstâncias particulares sempre que possível.



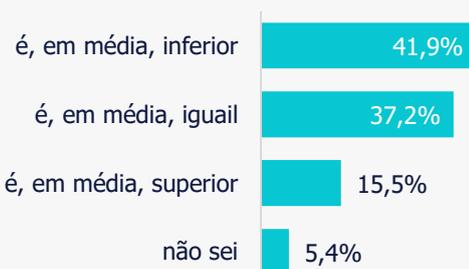
## employee value proposition.

Nos últimos anos, houve uma mudança significativa nas prioridades dos profissionais ao escolher onde trabalhar. Enquanto os fatores económicos, como o salário, eram tradicionalmente os mais importantes, agora há uma ênfase crescente em considerações como o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, bem-estar mental, valores pessoais e culturais da empresa. Apesar disto, o salário continua a ser, um dos fatores mais relevantes na hora de tomar a decisão de se trabalhar para uma empresa ou para outra.

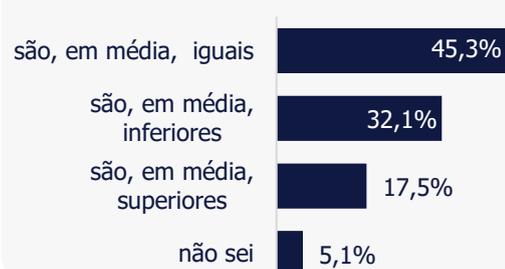
A resposta dos **profissionais** revela que eles **consideram que o seu salário é inferior** ao que poderiam obter nas **empresas concorrentes**. Pelo contrário, **as empresas consideram que o salário** que oferecem aos seus colaboradores **é, em média, similar** ao que oferecem as empresas da concorrência. Vemos, assim, que existe um desequilíbrio entre a perceção dos profissionais e das empresas em relação ao salário.

### comparação do salário com as empresas concorrentes:

#### opinião dos profissionais:

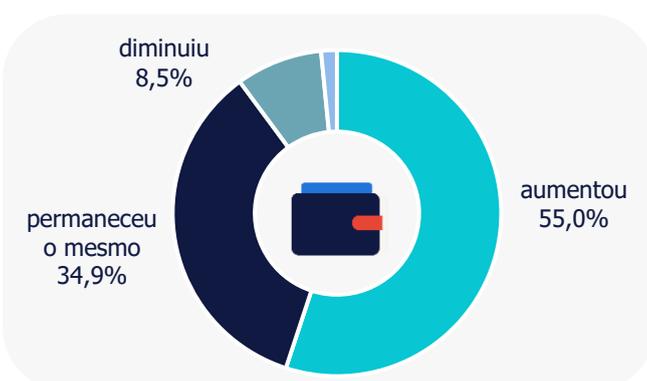


#### opinião das empresas:

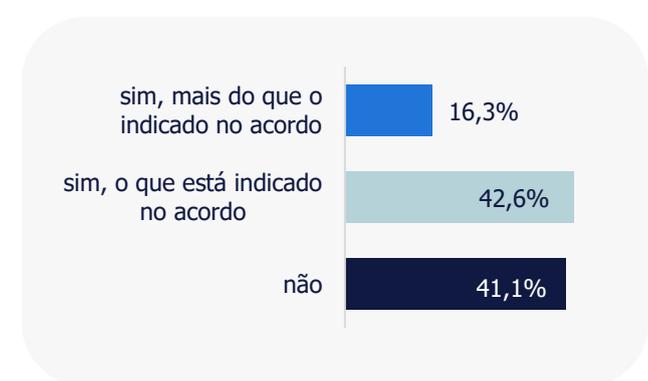


Os gráficos a seguir mostram que a maioria (55%) dos profissionais experienciou um aumento salarial no último ano, o que reflete um mercado de trabalho em crescimento que procura talentos. Além disso, uma parcela significativa (42,6%) dos profissionais espera que os seus salários continuem a aumentar no próximo ano, de acordo com o estabelecido com as suas organizações. Essa expectativa pode ser resultado de políticas de recompensas e reconhecimento eficazes implementadas pelas empresas.

### evolução do salário no último ano:



### expectativa para o próximo ano:



# salário emocional.

O salário emocional é uma parte da remuneração relacionada com benefícios psicológicos e emocionais para os profissionais. Antes da pandemia, o salário emocional estava mais relacionado com fatores como as oportunidades de desenvolvimento profissional, a estabilidade ou o reconhecimento. Posteriormente, o salário emocional passou a relacionar-se mais com aspetos como a flexibilidade nos horários, o modelo de trabalho ou as políticas de diversidade e inclusão das empresas. Mesmo que a o nome seja o mesmo, as componentes ou o valor subjetivo dado a cada um dos conceitos foi mudando ao longo do tempo, principalmente após a pandemia.

Como já sabemos, 4 gerações - baby boomers, geração X, millennials e geração z - convivem atualmente no mercado de trabalho. Isso cria um ambiente de diversidade em termos de idade, experiência, valores e preferências. Cada geração tem perspetivas únicas, o que pode ser tanto uma oportunidade como um desafio para as empresas. No entanto, também podem existir diferenças em relação a valores, estilo de trabalho ou preferências nos benefícios a receber, principalmente quando relacionados com a componente emocional. Compreender essas diferenças e criar estratégias de gestão que respeitem e integrem as perspetivas de todas as gerações é essencial para promover a harmonia e o sucesso no ambiente de trabalho.

## qual é o valor médio monetário das componentes do salário emocional?

	 teletrabalho	 escolha do local de trabalho	 flexibilidade horário	 coaching	 formação
baby boomers	-37%	-30%	-35%	-20%	-29%
geração X	-9%	-2%	-5%	+3%	+3%
<b>média</b>	<b>139 €</b>	<b>135 €</b>	<b>149 €</b>	<b>98 €</b>	<b>125 €</b>
millennials	-3%	-10%	+12%	+26%	+8%
geração Z	+9%	+5%	+16%	+14%	+25%

	 apoio ao bem-estar e saúde mental	 1 dia de férias adicional	 horário intensivo de verão	 Tarde de sexta-feira livre	 4 dias de trabalho
baby boomers	-31%	-29%	-36%	-45%	-29%
geração X	-5%	-4%	-8%	-8%	-7%
<b>média</b>	<b>110 €</b>	<b>118 €</b>	<b>148 €</b>	<b>151 €</b>	<b>167 €</b>
millennials	+13%	+29%	+3%	+11%	+17%
geração Z	+36%	+26%	+26%	+23%	+26%

A pergunta feita para a valorização do salário emocional foi a seguinte: Imagine que, num novo emprego, lhe é oferecido um salário menor do que o atual, mas outros benefícios são oferecidos. Em euros, quanto valoriza cada um dos seguintes benefícios?  
As opções de resposta eram intervalos de 50 euros, desde 0 € a +350 €. Para o cálculo destes valores, foram consideradas médias destes intervalos.

## salário emocional.

Embora determinar um valor monetário específico para o salário emocional possa parecer desafiador, é possível que os profissionais atribuam um valor subjetivo ao salário emocional com base nas suas próprias preferências, necessidades e circunstâncias pessoais. No questionário realizado aos profissionais, foi solicitada essa avaliação monetária para podermos analisar o valor atribuído aos diferentes benefícios oferecidos.

No gráfico apresentado acima podemos observar o valor médio das respostas e das diferenças geracionais em relação a 10 benefícios emocionais (modelo de teletrabalho, a escolha do local de trabalho, ter flexibilidade de horários, ter acesso a sessões de coaching, ter acesso a formação, receber apoio ao bem-estar e saúde mental, ter 1 dia adicional de férias, horário intensivo de verão, sexta-feira à tarde livre e os 4 dias de trabalho por semana). De todos eles, o **benefício com maior valor médio** subjetivo atribuído por todas as gerações de profissionais foi ter **4 dias de trabalho por semana** (167 euros), seguido da sexta-feira à tarde livre (151 euros), do horário flexível (149 euros) e do teletrabalho (139 euros). Por outro lado, o **benefício com menor valor médio** subjetivo para os profissionais foi poder ter acesso a **sessões de coaching** (98€).

Outro insight importante a destacar é o facto de que, de forma geral, **os baby boomers são a geração que menor valor subjetivo dá** a todos os benefícios que fazem parte do **salário emocional**. Isto pode ser explicado pelo facto de que os baby boomers cresceram num período onde a segurança no emprego e os benefícios financeiros tradicionais eram altamente valorizados. Pelo contrário, os millennials ou a geração Z, gerações mais jovens, cresceram num mundo mais digital e dinâmico e dão maior valor à flexibilidade no trabalho.



Estes resultados refletem que priorizar o salário emocional é fundamental, mas também é importante conhecer as diferenças de valor para cada geração e, se possível, para cada profissional, de modo a oferecer a melhor EVP. Os colaboradores procuram mais do que apenas uma remuneração financeira; eles valorizam benefícios emocionais e psicológicos que tornam o seu trabalho mais significativo e gratificante. Ao reconhecer e ao dar resposta a essas necessidades, as empresas podem construir equipas mais leais e envolvidas, o que, por sua vez, resulta numa maior produtividade e inovação. As empresas devem assumir a ideia de que o salário pode atrair o talento, mas o salário emocional pode ser a melhor ferramenta para a retenção do mesmo.

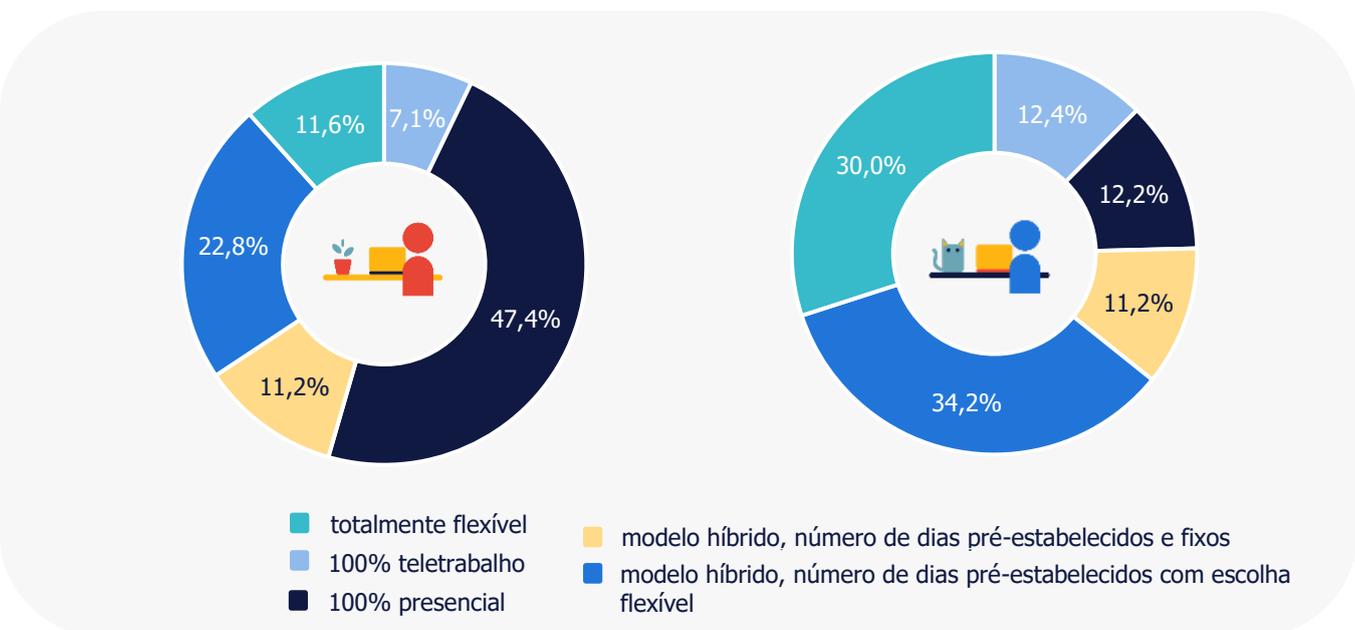
## modelo de trabalho.

O teletrabalho é uma das componentes mais importantes do salário emocional e é notável como, nos últimos anos, se foi transformando numa tendência cada vez mais significativa em Portugal, o que se tornou num fator determinante na escolha de um empregador. A experiência da pandemia demonstrou claramente que o teletrabalho pode oferecer vantagens substanciais, como o aumento da produtividade e a criação de um equilíbrio mais saudável entre a vida pessoal e profissional. Essa já era uma tendência revelada no Randstad Employer Brand Research 2023 e, com este estudo, aparece novamente e de forma fortalecida.

As empresas que reconhecem e apoiam a necessidade de dar uma maior importância ao *worklife balance*, estão em melhor posição para atrair e reter talentos. Além disso, a capacidade de oferecer opções de teletrabalho pode ser um diferencial competitivo crucial num mercado de trabalho cada vez competitivo.

### qual é o modelo de trabalho aplicado na sua empresa?

### qual é o modelo de trabalho ideal para si?



É interessante observar a distribuição dos modelos de trabalho entre os profissionais entrevistados, com 47,4% a trabalhar em empresas que adotam um modelo 100% presencial, 34% num modelo híbrido com um número de dias designado (11,2% com dias fixos e 22,8% com escolha do dia), 11,6% num modelo totalmente flexível e 7,1% num modelo 100% de teletrabalho.

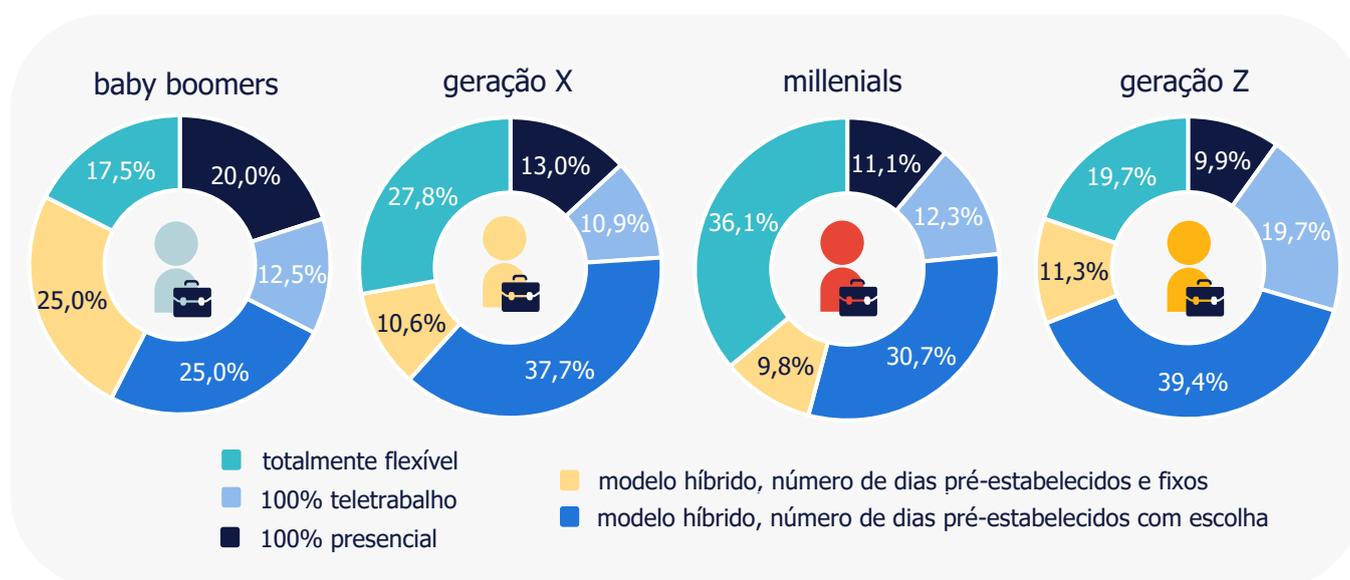
A análise da preferência dos profissionais quanto ao modelo de trabalho aplicado na sua empresa em comparação com o modelo de trabalho ideal revela uma diversidade de expectativas dentro da força de trabalho. Enquanto cerca de 30% dos profissionais preferem um modelo totalmente flexível, indicando um maior desejo de autonomia e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a maioria expressa inclinação para um modelo híbrido, com 44,3% (11,2% com dias fixos e 34,2% com escolha de dias). 12,4% prefere um modelo 100% em teletrabalho e cerca de 12,2% dos profissionais ainda preferem um modelo 100% presencial.

## modelo de trabalho.

Também existem diferenças geracionais em relação aos modelos de trabalho. Em geral, os baby boomers mostram uma maior inclinação para modelos de trabalho mais tradicionais e presenciais, uma vez que cresceram numa era em que o teletrabalho não era comum. Em contraste, os millennials e a geração Z, mais familiarizados com a tecnologia e para os quais o *worklife balance* é determinante. Valorizam mais a flexibilidade e demonstram uma maior inclinação para modelos de trabalho híbridos e remotos.

Compreender essas diferenças geracionais é essencial para que as empresas adaptem as suas políticas de recursos humanos e modelos de trabalho, a fim de atrair e reter talentos de todas as idades, promovendo um ambiente de trabalho que atenda às diversas necessidades e expectativas das diferentes gerações.

### análise do modelo de trabalho ideal para cada geração:



A análise das respostas e dos gráficos revela uma tendência interessante em relação à preferência pelo modelo 100% presencial, com diferenças notáveis entre as gerações. Parece que quanto mais jovem a geração, menos preferência ela atribui a esse modelo. Os baby boomers, que cresceram numa época onde o trabalho presencial era predominante, ainda demonstram uma preferência significativa por esse modelo, sendo que 20% a considera ideal. Por outro lado, os profissionais da geração Z, que estão mais familiarizados com tecnologia e cresceram num mundo mais digital, demonstram uma preferência muito menor (metade) por este modelo, com apenas 10% deles a considerá-lo ideal.

Outro insight interessante sobre as respostas entre as diferentes gerações é a preferência pelo modelo completamente flexível (escolha entre presencial e teletrabalho), sendo o modelo ideal para 18% dos baby boomers e 20% da geração Z, em comparação com 36% dos millennials ou 28% da geração X.

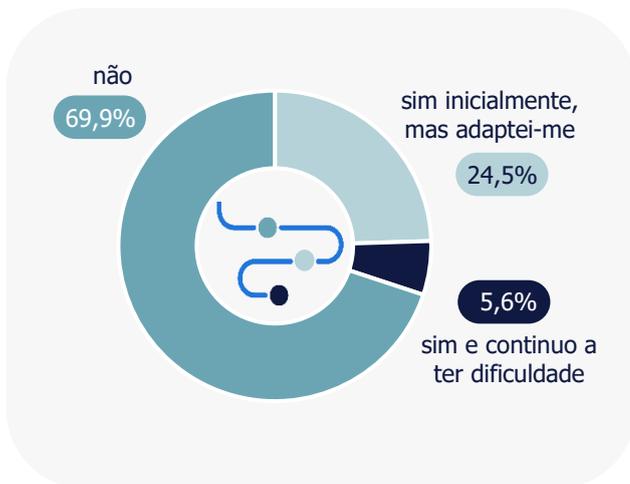
Finalmente, os resultados em relação ao modelo 100% presencial são semelhantes (aprox. 12%) para a geração X e os millennials, enquanto que o dobro dos profissionais baby boomers (20%) em comparação com a geração Z o prefere (9,9%).

## modelo de trabalho.

Segundo os dados do INE, o número de **pessoas em teletrabalho** (parcial ou totalmente) aumentou no Q2 de 2023 em 23.000 pessoas e alcançou as **960.000 pessoas** (19,3% do total de trabalhadores). Só Lisboa está acima da média nacional, com 30,8% de pessoas a trabalhar em casa. Uma análise mais aprofundada dos dados revela que 26,1% das pessoas em teletrabalho trabalha sempre em casa, menor percentagem do que aqueles que trabalham em modelo híbrido (presencial e em casa), que é de 34,6%. O teletrabalho é mais frequente para profissionais com elevada qualificação e em idades intermédias.

O teletrabalho não era uma prática comum para muitos profissionais e empresas antes da pandemia. No entanto, a necessidade de adaptação tornou-se uma realidade quando a pandemia do COVID-19 forçou uma rápida transição para o trabalho remoto em muitas partes do mundo. Esse processo de adaptação foi desafiador para muitos profissionais e organizações. Mesmo assim, a maioria dos profissionais entrevistados, cerca de 69,9%, não teve dificuldades em adaptar-se ao teletrabalho. No entanto, 30,1% dos profissionais enfrentaram desafios durante a adaptação, o que é uma percentagem significativa, e 24,5% tiveram dificuldades iniciais, mas agora sentem que se adaptaram. Ainda existe uma fatia de 5,6% de profissionais que continua a enfrentar dificuldades.

### teve dificuldade em adaptar-se ao teletrabalho?



### a sua produtividade é condicionada pelo modelo de trabalho?



A escolha do **modelo de trabalho**, seja teletrabalho, modelo presencial ou um modelo híbrido, **pode influenciar significativamente a produtividade dos profissionais**. O teletrabalho, por exemplo, oferece flexibilidade, mas pode afetar a motivação e a colaboração devido à falta de interação presencial. Por outro lado, o trabalho presencial promove a comunicação direta, mas pode envolver deslocamentos e potenciais distrações no escritório. O modelo híbrido procura equilibrar esses aspetos, permitindo que os profissionais escolham onde trabalhar em determinados dias, mas também exige uma gestão eficiente da transição entre os ambientes.

**41,1% dos entrevistados acredita que o teletrabalho é mais produtivo**, valorizando a flexibilidade do trabalho em casa. Em contrapartida, 4,3% dos profissionais consideram que são mais produtivos no escritório, destacando a importância da interação presencial e do ambiente de trabalho. Além disso, 25,5% escolhem o local de trabalho com base na tarefa a ser realizada, demonstrando uma abordagem adaptativa às diferentes exigências da função. Por fim, 29% dos profissionais acreditam que o modelo de trabalho não condiciona a sua produtividade.

# principais tendências de RH 2023-2024:

## escassez de talento.



60% das empresas entrevistadas considera que, na sua empresa, existe uma notável escassez de talento (dificuldade em encontrar profissionais com as competências adequadas) e que isto tem um impacto negativo sobre variáveis estratégicas como a competitividade, a produtividade e a capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes.

## competências mais procuradas.



A orientação para os resultados e a capacidade de adaptação são, de facto, as competências mais exigidas pelas empresas (43,8%; 43,1% respetivamente) e são também as competências que os profissionais consideram ser as mais exigidas. O reskilling e upskilling tornaram-se estratégias essenciais para abordar o escassez de talento.

## inteligência artificial.



A transformação digital e a inovação tecnológica é um dos fatores que mais vai marcar o futuro do mercado de trabalho, segundo as respostas das empresas. Neste sentido, a inteligência artificial aparece como um grande desafio e oportunidade para as empresas e profissionais, já que vai transformar tarefas e processos.

## salário emocional.



O salário emocional é uma parte da remuneração relacionada com benefícios psicológicos e emocionais. Cada profissional atribui um valor subjetivo ao salário emocional com base nas suas próprias preferências, necessidades e circunstâncias pessoais. O que é facto é que priorizar o salário emocional e o reconhecimento das diferenças na sua valorização é fundamental num contexto como o atual.

## medidas de flexibilidade.



A flexibilidade no trabalho é altamente valorizada pelos profissionais e é um dos benefícios do salário emocional mais procurados. Do mesmo modo, as medidas aplicadas nas empresas ainda não são suficientes para atrair e reter o talento, pois 55% dos profissionais pensa que as medidas aplicadas na sua empresa não são eficazes, ao contrário das empresas, já que 61% considera que sim.

## modelo de trabalho.



O teletrabalho é uma das medidas de flexibilidade mais importantes e nos últimos anos transformou-se numa tendência significativa em Portugal. Mesmo assim, 47,4% dos profissionais entrevistados ainda trabalha em empresas que adotam um modelo 100% presencial. Face a estes dados, 44,3% dos profissionais considera que o ideal seria ter um modelo híbrido e 30% um modelo totalmente flexível.

## diferenças geracionais.



4 gerações convivem no mercado de trabalho. Isso cria um ambiente de diversidade, encontrando perspectivas únicas e gerando oportunidades e desafios. Os baby boomers dão um menor valor subjetivo a todos os benefícios que fazem parte do salário emocional. Pelo contrário, millennials e geração Z, gerações mais jovens, dão maior valor à flexibilidade no trabalho.

## employee value proposition.



Um dos fatores mais relevantes na estratégia de atração e retenção do talento é a *employee value proposition* que deve adaptar-se às circunstâncias dos colaboradores, principalmente num mercado de trabalho altamente competitivo. Os 5 benefícios mais valorizados pelos profissionais são as oportunidades de crescimento, flexibilidade no trabalho, aumentos salariais, um ambiente de trabalho positivo e o seguro de saúde.

## retenção do talento.



Num mercado competitivo, as empresas que possuem equipas estáveis têm uma vantagem estratégica significativa. A falta de talento pode ter como consequência a perda de oportunidades de crescimento, inovação e eficiência. A elaboração de estratégias eficazes para atrair, reter e desenvolver talentos é fundamental para garantir a competitividade das empresas.

randstad  
research.



[randstad.pt/randstad-research/](https://randstad.pt/randstad-research/)

#randstadresearch

