

Futuro do Trabalho

NOVOS MODELOS DE TRABALHO RESISTEM AO FIM DA PANDEMIA

Dois anos depois de um 2020 que levou quase todos os trabalhadores para um regime totalmente remoto, o híbrido é hoje o mais adotado pelas empresas, que precisam de manter a flexibilidade para que os talentos não saiam - e cheguem novos. Mas mais do que o local flexível, hoje é também horário semanal que conta.

EMPRESAS

Tecnológicas destacam-se nos testes à semana de trabalho de quatro dias P2

ENTREVISTA

Gonçalo de Salis Amaral Partner da Neves de Almeida HR Consulting

"Vemos mais forças de trabalho não tradicionais" • P4



JE TALKS

Lei é vanguardista mas falta informação para a aplicar PB

FÓRUM

Como vê o futuro do trabalho no nosso país? • P9

Especial Futuro do Trabalho



EMPRESAS

Tecnológicas destacam-se nos testes à semana de trabalho de quatro dias

Feedzai, Doutor Finanças, B6 Software e Manwinwin têm em comum o foco na tecnologia e, consequentemente, a maior necessidade de reter e atrair talento. Para se destacarem perante a concorrência, reduziram a carga horária.

MARIANA BANDEIRA mbandeira@jornaleconomico.pt

O trabalho de segunda-feira a sexta-feira como era hábito até então está adiado *sine die* na B6 Software Solutions. A tecnológica de Matosinhos começou a testar o modelo dos quatro dias e meio de trabalho em outubro,

reavaliou a decisão em abril e agora garante que está "sem fim à vista", porque foi bem-sucedida. "Se há coisa que aprendemos com a pandemia foi que aquilo que é verdade hoje pode ser mentira amanhã, por isso mantemos o compromisso de reavaliar o modelo periodicamente, revê-lo sempre que necessário, porém de momento não tem fim à vista",

"Tal como aconteceu com a Ford, nos anos 20, será preciso que um grande empregador tome a iniciativa, para que depois outros se sigam", prevê Manuel Padilha

disse ao Jornal Económico o diretor, Manuel Padilha.

Para o responsável da B6, tratase de uma distinção face à concorrência. Apesar de no início a parecer que se perdem horas de trabalho perdidas, Manuel Padilha garante que a partir do momento em que se atingir uma "massa crítica", a preocupação passará a ter que ver com os custos reputacionais de

praticar um horário que será já considerado excessivo.

"Há cerca de um século atrás, até à Grande Depressão, seis dias de trabalho eram a normal e cinco dias a novidade. Em poucos anos esses cinco dias de trabalho passaram a ser a norma, e agora são considerados praticamente inevitáveis na maioria dos sectores de atividade. Estou convencido de



de software em Queluz, a semana de trabalho de quatro dias não significou menos tarefas feitas, embora tenha implicado a criação de mecanismos de maior responsabilização de colaboradores para o trabalho que fazem. "Ficámos todos com 32 horas para fazer o mesmo trabalho que antes fazíamos em 40 horas. Isto obriga-nos, por um lado, a trabalhar melhor, a ter menos distrações, a ser mais produtivos e, por outro, dá-nos mais alegria no trabalho, menos stress e um maior compromisso com a empresa", assegura ao JE o diretor geral, Rodrigo Seruya Cabral. Quanto à replicação do modelo pelo tecido empresarial português, o diretor da Manwinwin acredita que é "viável" na generalidade das empresas em Portugal. "Na Manwinwin, foi uma consequên-

"Ficámos todos com 32 horas para fazer o mesmo trabalho que antes fazíamos em 40 horas. Isto obriga-nos, por um lado, a trabalhar melhor, a ter menos distraçõesRodrigo Seruya Cabral.

cia natural do ADN. Mas não basta decidir que se vai fazer e depois logo se vê. Por isso, admito que esta decisão não esteja na lista de prioridades da maioria", adverte.

Para a liderança da Feedzai, é uma prioridade, porque deriva da preocupação com o bem-estar dos talentos e a própria génese da empresa: a inovação. "O nosso ambiente ágil encoraja-nos a experimentar coisas novas e a descobrir todo o nosso potencial. Temos o poder de criar mudanças todos os dias", reitera fonte oficial da fintech. A medida tem sido instituída em agosto e o feedback dos colaboradores do quarto unicórnio português é "globalmente muito positivo". Ficará por perceber se os outros sectores da economia seguirão as pisadas pioneiras da tecnologia.

Undergraduate programs / Licenciatures

isequilishoapt

Gamers. Ready for the next level?

O furuso da economia e da gestão foi-se de diferentes ralentos.



Lisbon School of Economics & Management Open Minds. Grab the Future.

que o processo não será muito diferente. Tal como aconteceu com a Ford, nos anos 20, será preciso que um grande empregador tome a iniciativa, para que depois outros se sigam", exemplifica o gestor.

Um grande empregador ou mesmo o Governo, uma vez que foi recentemente viabilizada uma proposta do Livre que prevê a promoção de um estudo e de um programa piloto com algumas empresas sobre a semana de trabalho de quatro dias, aquando da votação na especialidade do Orçamento do Estado para 2022.

No "querido" mês de agosto do ano passado, a Doutor Finanças implementou a semana de quatro dias de trabalho em formato de teste, mas com as mesmas regras: todos os funcionários da fintech podiam ter mais um dia de descanso sem obrigatoriedade de compensação horária ou alterações à remuneração mensal. O "verão quente" acabou logo em setembro, contudo nove meses depois a empresa avançou com a redução da carga horária, para as 32 horas semanais, dando aos colaboradores a hipótese de escolher gozar a manhã de segunda--feira ou a tarde de sexta-feira e nos outros dias úteis trabalharem menos uma hora.

O balanço? Positivo. "Podemos efetivamente assumir que os modelos testados foram bem recebidos pelas nossas pessoas, sendo que o nosso objetivo foi sempre ajudá-las a ter uma vida mais equilibrada, com mais tempo para fazerem aquilo que mais gostam e naturalmente, serem mais felizes. Acreditamos que a produtividade das pessoas em contexto organizacional está muito relacionada com equilíbrio efetivo, com motivação e com bem-estar e muito pouco relacionada com número de horas trabalhadas", diz Irene Vieira Rua, diretora de Pessoas e Cultura Organizacional da Doutor Finanças. "Estamos, neste momento a analisar as suas vantagens e desvantagens no sentido de verificar a viabilidade da sua repetição e, quem sabe, aplicabilidade por um período mais prolongado de tempo. Independentemente da análise que se impõe, existe uma certeza inabalável que é o facto de ser nossa convicção ir acrescentando camadas de flexibilidade ao já flexível contexto em que estamos inseridos", sublinha ao JE.

Na Manwinwin, uma empresa

ENTREVISTA | GONÇALO DE SALIS AMARAL | Partner da Neves de Almeida HR Consulting

"Vemos mais forças de trabalho não tradicionais"

Gonçalo de Salis Amaral, sócio da Neves de Almeida HR Consulting, antecipa que o próximo 'novo normal', depois do teletrabalho e do regime híbrido, seja o recurso a mais parceiros e 'outsourcers'.

MARIANA BANDEIRA mbandeira@jornaleconomico.pt

As empresas deparam-se cada vez mais com o tema do valor humano, a importância das suas pessoas, nesta era digital. Crente de que o desafio só se irá intensificar daqui para a frente, o consultor Gonçalo de Salis Amaral, sócio da Neves de Almeida HR Consulting, acredita que os executivos podem intervir a tempo e posicionarem-se perante a concorrência com uma fórmula: a avaliação do seu clima organizacional, através de um relatório que é feito anualmente em parceria com o ISCTE Executive Education, chamado "Índice da Excelência". Em entrevista ao Jornal Económico, o especialista de recursos humanos explica em que consiste o estudo, refere que as inscrições estão abertas até 30 de outubro e traça previsões sobre o trabalho.

Depois de a flexibilidade se democratizar, o que prevê como próximos modelos de trabalho?

Não tenho dúvidas que a mudança impulsionada pela Covid-19 continuará, na forma como vemos e realizamos o trabalho - não falo apenas de trabalho remoto, mas sim de novas forças de trabalho. Até agora estávamos muito acostumados a que a força de trabalho fosse praticamente só os empregados, quem está na folha de ordenados mensal, e cada vez mais estamos a ver forças adicionais, a que os americanos chamam de "extended workforce" (parceiros, contratados, outsourcers...). São pessoas que podem não estar na nossa região geográfica. O grande desafio dos líderes é reconhecerem que isto está a acontecer, ajustarem as suas políticas e processos internos. O mesmo se passa com os benefícios. Se calhar faz-me mais sentido ter um Plano Poupança Reforma do que o típico pacote de benefícios.

Porque é que uma empresa precisa de saber o Índice da Excelência?

É essencialmente uma ferramenta de gestão. O estudo tem dois questionários: um que é enviado a todos os colaboradores e outro só focado no representante da organização, que nos dize o que tem implementado em termos de gestão do capital humano. Analisa e compara, dando informação muito rica e abrangente aos vários níveis,

para avaliar o clima organizacional e o envolvimento dos colaboradores com a organização. Em primeiro lugar, serve para que as empresas possam fazer um posicionamento (perceber como estão) e, por outro lado, ajudá-las a definir prioridades de atuação para se tornarem mais competitivas num mercado cada vez mais agressivo na necessidade de retenção dos seus melhores talentos.

Há sectores de atividade com mais tendência a estar bem posicionados?

Ao longo dos anos temos percebido que sim. As tecnológicas, as operadoras de telecomunicações e o sector da banca e dos seguros têm tido valores de excelência, de satisfação dos seus colaboradores, mais elevados do que outros, nomeadamente o sector público, infraestruturas e construção. De qualquer forma, temos paulatinamente verificado um crescimento razoável desse nível de excelência e satisfação, embora partam de um grau mais baixo.

A sétima edição do relatório irá focar-se mais uma vez no teletrabalho e trabalho híbrido?

Os gestores gostam que mantenhamos uma certa coerência para poderem comparar a evolução ao longo de cada edição do estudo. Portanto, nestes sete anos tem havido uma espinha dorsal que se mantém (dinâmica organizacional, práticas de gestão, como se vive dentro da organização...), mas vamos adaptando o questionário ao contexto, que tem mudado substancialmente nos últimos anos com a Covid-19 e a guerra. Este ano incluímos e reforçamos temáticas relacionadas com a sustentabilidade, diversidade e inclusão (não só de género) e responsabilidade social. Ou seja, haverá questões sobre se existem práticas de diversidade, inclusão e transparência no recrutamento e oportunidades de carreira.

No ano passado, a satisfação dos colaboradores aumentou ligeiramente. O que antecipa para 2022?

É uma grande incógnita. Porquê? Quando começou a Covid-19 eu estava à espera de uma quebra do resultado global da satisfação, entre outros. Não houve. Quando dissecamos os valores e falámos com as empresas e trabalhadores percebemos o que aconteceu: o nível de expectativa dos colaboradores estava muito baixo por tudo o que estava a acontecer e as organizações atuaram nas várias componentes para mitigar os efeitos - às vezes até de maneira atabalhoada dada a necessidade de urgência. Agora surgem outros temas: guerra da Ucrânia, inflação, guerra de talento, desenvolvimento de carreira e equidade interna salarial. Ainda há muito por fazer. Se as organizações afrouxarem correm o risco de o nível de satisfação baixar mesmo.

As tecnológicas, as operadoras de telecomunicações e o sector da banca e seguros têm tido valores de satisfação dos colaboradores mais elevados do que noutros sectores



Descubra a melhor forma de estar informado em **jornaleconomico.pt**



O conhecimento transforma.

LEGISLAÇÃO

Saúde mental e "sindicalismo de marca" criam novos desafios

Advogados contactados pelo JE consideram que o Direito se terá de se adaptar à criação de sindicatos dentro das empresas, à semana de trabalho de quatro dias e ao equilíbrio da vida pessoal e profissional dos trabalhadores.

MARIANA BANDEIRA mbandeira@jornaleconomico.p

Há seis meses que Portugal implementou o chamado 'direito a desligar', mas o impacto nas pessoas e organizações tem sido "reduzido", porque não há controlo das autoridades, falta mudar mentalidades e o legislador foi "pouco ambicioso". É desta forma que os advogados de Laboral contactados pelo Jornal Económico (JE) falam da lei n.º 83/2021, que não passa de um dever de abstenção de contacto do trabalhador por parte do patrão/chefe. Crentes de que a legislação está longe de cumprir os seus objetivos, elencam como principais desafios para a regulação a saúde mental, a criação de sindicatos dentro das empresas e a semana de trabalho de quatro dias (ver pág. 2).

"As empresas têm-se questionado sobre o âmbito de aplicação do dever de abstenção, quer num plano objetivo quer num plano subjetivo. O que se entende por contacto? São chamadas telefónicas? SMS? WhatsApp? Emails? Quem está abrangido por este dever? A norma só abrange contactos entre chefias e subordinados ou as comunicações entre trabalhadores também estão condicionadas? E no caso das empresas multinacionais em que as equipas são compostas por trabalhadores sediados em diferentes fusos horários, será que um e-mail recebido fora do horário de trabalho do trabalhador português constitui uma violação deste dever?", exemplifica Benedita Gonçalves, associada coordenadora da área de Laboral da Vieira de Almeida (VdA).

Caso para dizer: questões há muitas. Pelo meio da intenção de promover o equilíbrio da vida pessoal-profissional, passam-se horas de dúvidas - e mais tempo de trabalho. "A versão portuguesa do 'direito a desligar' (dever de abstenção de contacto) é um pouco diferente (e um pouco mais tímida),

dos modelos instituídos nos ordenamentos jurídicos vizinhos. Enquanto França consagrou expressamente o direito do trabalhador de não atender ou responder às solicitações feitas pelo seu empregador fora do horário de trabalho (não podendo por isso ser sancionado disciplinarmente), Portugal limita-se a estabelecer que o empregador tem o dever de se abster de contactar o trabalhador no período de descanso, ressalvadas as situações de força maior", explica a advogada da VdA ao JE.

Há empresas que usam a tecnologia para respeitar a lei

Ainda assim, Benedita Gonçalves aplaude este "primeiro passo" no sentido salvaguardar o direito ao descanso dos trabalhadores e o "esforço" das organizações com políticas e práticas internas: "Têm instruído os trabalhadores com funções de liderança para não contactarem as suas equipas fora do horário de expediente e informado os seus trabalhadores que, por muito



Benedita Gonçalves Advogada, Associada Coordenadora da área de Laboral da VdA



Bernardo Costa Fernandes Advogado, Associado Principal da área de Laboral da CCA

que recebam comunicação fora do seu horário de trabalho, não esperam qualquer tipo de resposta ou de ação antes do início da próxima jornada".

Uma ideia partilhada pelo advogado Bernardo Costa Fernandes, que faz referência às ferramentas de controlo de entrada de emails que fazem com que as mensagens, independentemente das horas, só caiam na caixa de correio do trabalhador no seu período normal de trabalho. "A própria Microsoft (Outlook 365) permite, por defeito, que seja gerado um alerta, pedindo a confirmação do remetente se pretende enviar aquele e-mail, atendendo às horas a que o mesmo está a ser enviado", refere o associado principal de Laboral da CCA.

Preocupados com a falta de inspeção do 'direito a desligar' e com eventuais esgotamentos dos trabalhadores, os advogados Manuel Gibert Prates e Bárbara Ribeiro Damas defendem o reforço do investimento em tecnologia por dos empregadores - para assegurar que os funcionários fazem efetivamente a desconexão - e mais meios de fiscalização da ACT, apesar da violação do dever de abstenção de contacto constitua ser uma contraordenação grave. "Não só é necessário que as situações sejam denunciadas, porque os trabalhadores, com medo de represálias, terão pudor em fazê-lo", advertem, antecipando que "a saúde mental vai ser um enorme desafio de adaptação e de resposta para as empresas e para o Direito do Trabalho na medida em que vamos assistir a um aumento de conflitos laborais com este fundamento".

Legislação terá de se adaptar a menos horas de trabalho e mais união de trabalhadores

Para os advogados da SPS, um movimento do mercado do trabalho que será "interessante" daqui para a frente e poderá moldar o imutável Direito é a sindicalização nas empresas. Em relação à primeira,





dizem ao JE que há "inúmeras questões e entropias" a considerar e resolver neste novo modelo de trabalho por causa dos "limites à flexibilidade" e, no que diz respeito à segunda, preveem que se poderá tornar numa "revolução para o direito coletivo". "É o chamado «sindicalismo de marca», em voga nos Estados Unidos, em que o movimento sindical surge dentro de uma determinada empresa e associado a uma marca específica e não tanto a um sector de atividade, como o recém estabelecido sindicato dos trabalhadores da Starbucks (SBWU). Este fenómeno representa um novo movimento laboral cuja evolução será muito interessante de acompanhar, especialmente se esta tendência se estender à Europa e, em particular, a Portugal", afirmam o sócio e a associada coordenadora da SPS Ad-

Quanto à semana de trabalho de quatro dias, Bernardo Costa Fernandes crê que o Código do Trabalho se encontra munido dos instrumentos jurídicos adequados a implementar esta nova realidade, através do regime do horário concentrado e do regime do trabalho parcial. "Há que olhar para esta nova tendência como um sendo apenas aplicável a particulares sectores de atividade, na medida em que o escopo da redução será a de manter o mesmo número de trabalhadores, aumentando os índices de produtividade empresarial e evitar que as empresas incorram em custos acrescidos com a contratação de novos trabalhadores", aponta o associado da CCA. "Se o trade-off entre redução do período normal de trabalho e o aumento de produtividade não ocorrer, temos sérias dúvidas que estas políticas sobrevivam ao período empírico a que se irão encontrar sujeitas, por isso, sou da opinião que é importante testar estas políticas com o máximo de seriedade e responsabilidade por todos os envolvidos", conclui.

Segundo Benedita Gonçalves, este processo de adaptação "tem de ser feito de forma progressiva, não extravasando os limites impostos pela lei no que toca aos direitos e deveres dos trabalhadores e das empresas, e salvaguardando os princípios gerais subjacentes ao Direito do Trabalho".

"Há que olhar para esta nova tendência [para a semana de quatro dias] como um sendo apenas aplicável a particulares sectores de atividade, diz Bernardo Costa Fernandes

O TRABALHO DO FUTURO

Refletir e tratar conjugadamente trabalho e futuro é um desafio dificil porque contende com trabalhadores (competências, ocupação, bem-estar, excedentes, precaridade, trabalho digno), com organizações empresariais (sobrevivência, organização, mercados, ganhos, responsabilidade social), com os governos (planos de ocupação, apoios à formação, benefícios assistenciais, alterações legislativas, benefícios fiscais, atenção ao ensino e remodelação de currículos) e contende com o ambiente, (sustentabilidade da economia, do planeta, medidas de limitação, e de meios utilizados). Tudo na procura do equilíbrio na divisão do trabalho entre homens, robots e algoritmos. Os efeitos da quarta revolução industrial e a disrupção tecnológica foi ampliada e acelerada pela epidemia Covid19, com consequências no capital chave das organizações e do país que é o seu capital humano. Visível é desde já a generalização do teletrabalho pela sua forte ativação, remetendo as Empresas, por força da lei, os seus trabalhadores para locais exteriores ao tradicional local de trabalho, com recurso às tecnologias de informação e comunicação. Porém esta será a menor das possíveis evidências do trabalho no futuro uma vez que não tem, o efeito de reduzir efetivos. Provoca sim alterações não dispiciendas na forma de prestação do trabalho, criando um novo normal, e na necessária regulamentação do contrato de trabalho mas não no número de postos de trabalho. O avanço tecnológico conjugado com a Inteligência Artificial (IA) serão os responsáveis, pela eliminação de tradicionais ocupações até aqui reservadas ao homem. Veja-se que mesmo tarefas manuais, sem serem as do fordismo, podem hoje já ser realizadas por máquinas, autonomamente, com dispensa de trabalho humano, seja nos transportes ou na construção de grandes empreendimentos como barragens, ex. barragem Yangqu no sopé do Tibete, onde toda a maquinaria robotizada funciona controlada por IA com dispensa de mão de obra humana. Grande parte da atividade humana é passível de ser desenvolvida por estes meios. Os Algoritmos dão respostas com pequena margem de erro em muitas atividades humanas. Entendem os analistas da evolução do trabalho que as tarefas hoje existente serão repartidas, no futuro próximo, entre homens, máquinas e algoritmos (IA). As máquinas focar--se-ão principalmente nas tarefas relacionadas com a informação, processamento de dados, funções administrativas e alguns aspetos das ocupações e tarefas tradicionalmente desempenhadas manualmente. Ao homem é espectável a manutenção de



Ilime Portela, Advogada, Sócia fundadora e administradora da IP&A

uma vantagem comparativa nas tarefas de Direção (managing), aconselhamento, consultoria e tomada de decisões, raciocínio/ fundamentação, comunicação e interação. Esta divisão de tarefas e funções vai libertar postos de trabalho que se tornarão obsoletos, a par da criação de novas ocupações que provocarão uma procura de trabalhadores humanos que refletem a aceleração dos processos de automatização, bem como o ressurgimento de profissões relacionadas com os riscos inerentes a segurança cibernética, engenharias indicativas da trajetória no sentido da inovação. As mudanças serão grandes e centradas essencialmente na exigência de preparação e competências altamente desenvolvidas. A procura do trabalho humano privilegiará mérito, criatividade e talentos. Os trabalhadores humanos diversificarão os seus empregadores e a permanência dos trabalhadores numa empresa pode ser temporária ou simultânea em várias empresas. Nestas, a organização do trabalho sofrerá alterações necessárias. Desde logo o local de trabalho, tempo de trabalho, a disciplina, hierarquia, qualificação. Todos estes institutos terão que ser revisitados e atualizados em função das novas realidades obrigando os governos, se quiserem minimizar os efeitos e necessidades assistênciais e desenvolver o seu capital humano, a estar à frente dos acontecimentos tendo o papel que a força sugestiva da lei pode desempenhar no quadro do futuro próximo do mundo do trabalho.



Ilime Portela & Associados

Com o apoio de

Sociedade de Advogados



JE TALKS

Lei é vanguardista mas falta informação para a aplicar

A advogada llime Portela diz que o Código do Trabalho é "bastante vanguardista" mas que as empresas não aplicam as soluções previstas na lei por falta de conhecimento. O teletrabalho soma e segue mas não muda o trabalho em si, diz.

JOÃO SANTOS COSTA jcosta@jornaleconomico.pt

O teletrabalho não é uma novidade e será cada vez mais "um caminho sem retorno", garante a advogada Ilime Portela, sublinhando que outras modalidades como esta estão previstas no Código do Trabalho, mas que "pura e simplesmente não são utilizadas porque não são conhecidas" pelas empreas. O trabalho remoto, por exemplo, está consagrado na lei desde 2003, quase 20 anos antes da sua aplicação generalizada no contexto pandémico.

"Há uma ideia um pouco deformada, ou errada, de que o teletrabalho surgiu agora, do nada, mas não", salientou a sócia-fundadora e administradora da Ilime Portela & Associados na mais recente JE Talks. "O teletrabalho existe na lei portuguesa. No I Código do Trabalho de 2003 já estava previsto o trabalho remoto, em condições muito parecidas ao que é hoje", acrescenta. A advogada nota que, naturalmente, houve alterações que se prendem sobretudo com as

circunstâncias pandémicas e pela "obrigatoriedade que foi imposta" pelo governo no Estado de Emergência. Contudo, a modalidade não é nova, nem vem alterar o trabalho na sua essência, garante.

"O teletrabalho é mais uma forma de organizar a prestação de trabalho, do que é propriamente um novo contrato de trabalho", diz, acrescentando ainda que a legislação prevê, além desta, diversas outras modalidades, que só não são aplicadas com mais frequências porque as empresas as desconhecem. "E uma pena os empregadore não conhecerem as modalidades que existem no Código do Trabalho", legislação que a Ilime Portela considera "bastante vanguardista", no sentido em que já previa, antes do debate se ter generalizado, a instauração da semana de quatro dias. Houve, ainda assim, acrescentos recentes em virtude da disseminação do trabalho remoto. Exemplo disso é o chamado "direito a desligar", que já está em vigor. Mas também a utilização de equipamentos profissionais para uso pessoal pode ser acordado entre empresas e trabalhadores, explica.

Há margem de negociação e acordo para muitas das entrelinhas legais relativas ao trabalho remoto. Ao fim do dia, explica, há que existir um esforço por parte da empresa para acompanhar, conhecer e fazer cumprir a lei, mas também da parte do trabalhador para fazer exercer os seus direitos.

Quanto à cimentação do teletrabalho no tecido empresarial português não restam dúvidas. Ilime Portela garante este é, "sem dúvida", um caminho sem retorno que traz vantagens tanto para as empresas como para os colaboradores, que vão da redução de custos à melhoria da qualidade de vida, passando pela redução do impacto ambiental. Sobram, ainda assim, fragilidades e dificuldades que se prendem com a imaturidade ou impreparação do tecido empresarial: "Uma delas é se as empresas conseguem, se têm estrutura preparada e se a própria atividade permite" a aplicação prática do trabalho remoto nos melhores termos possíveis.

Já aos trabalhadores, a advogada alerta para a relativa indefinação de algumas especificidades do direito laboral, que em breve deverão ser ajustadas e enquadradas ao trabalho remoto. É o caso da garantia de higiene, segurança e qualidade do local de trabalho - aspeto que as empresas já eram obrigadas a assegurar no escritório próprio. Em casa de cada um, explica, é mais complicado fiscalizar e até eventualmente resolver. Outro exemplo prende-se com os acidentes de trabalho que não ocorrem no local de trabalho, ou em serviço, mas sim na própria habitação do colaborador. Mas também a

saúde mental e o sentido de equipa entram em jogo. "Há trabalhadores para quem ir ao local de trabalho é a sua forma de socializar", explica. Estas chamadas "condições pessoais" levantarão cenários que as empresas e legislador terão que ter capacidade de endereçar, salvaguarda. "As empresas têm de ter uma noção muito exata do que querem e do que podem propor aos seus trabalhadores (...) É um bocado o jogo da sedução, vão ter que ter isso muito bem definido".

No fundo destes problemas vagamente delimitados, está uma escassez de acesso a informação fidedigna. "Não há informação suficiente", garante Portela. "A própria conceção do trabalho" está prestes a mudar, com o paradigma do mercado de trabalho a acompanhar tendências já antes assinaladas. O talento vai assumir um papel cada vez mais central e determinante no futuro das organizações e do próprio trabalho, explica a advogada. "As empresas vão essencialmente precisar de trabalhadores muito qualificados", diz, e o Estado terá que dar uma atenção "muito especial" ao Ensino. ■



Assista à entrevista na JE TV, a plataforma multimédia do Jornal Económico **FÓRUM**

Tendência da flexibilidade manter-se-á nos locais de trabalho

A eficiência já não é uma característica 100% associada às horas trabalhadas e requer capital humano mais feliz e tecnológico.

Como vê o futuro do trabalho?



Senior manager da Michael Page

Ninguém consegue prever e no pós-pandemia e nesta era tecnológica ainda mais difícil o é. As transformações a que assistimos são quase imediatas e quem não se adaptar poderá ter muito a perder.

A tecnologia continuará a fazer parte das nossas vidas e de forma cada vez mais acentuada. Por esse motivo, estaremos em constante mudança - os processos serão atualizados, as empresas adaptarse-ão e os profissionais estarão em contínua aprendizagem. As competências foco serão: a inteligência emocional, a orientação para a resolução de problemas, o pensamento analítico e crítico aliado à criatividade e inovação, a excelente capacidade de comunicação, a persuasão e a negociação e, claro, as três palavra-chave: flexibilidade, adaptação e resiliência. O trabalho remoto dispensa apresentações. Quantas empresas não deixaram os seus escritórios físicos e quantas não pretendem abandonar o escritório tradicional procurando um ambiente mais criativo e interativo? O horário e ambiente flexível manter-se-á uma excelente atração e, intrínsecamente ligado, está uma maior liberdade. O controlo sobre o trabalho não será tão rígido, teremos estruturas menos hierarquizadas e mais colaborativas. Isto implica um aumento de responsabilidade, onde o 'feedback' será quase imediato. Por fim, o salário tem vindo a perder a sua força: trabalharemos por um propósito e missão. Continuaremos a encontrar profissionais cada vez mais qualificados no mercado. Novas posições aparecerão e muitas das que conhecemos talvez desaparecam. O emprego estável

para a vida já é raro, por isso

desenvolva o seu 'networking'.

Se é um líder, atenção: aproveite

este momento de mudança para

estar presente, melhorar processos, reorganizar a estrutura, apostar na inovação e desenvolver os seus colaboradores. Os problemas serão mais complexos e as soluções mais exigentes. Nos últimos tempos, passámos por um grande período de reflexão que este seja o mote para que o presente que estamos a construir seia o futuro que procuramos. O futuro do trabalho depende somente de nós.



FILIPA MARTINS Diretora geral da Edenred Portugal

O mercado de trabalho tem mudado muito nos últimos dois anos. A escassez de talento para funções específicas (sobretudo na área digital), a crescente procura por propósito em tudo o que se faz e a busca por um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal são forças que vieram impactar e transformar a relação entre empresa e colaborador. Fruto destas dinâmicas, ficam para trás os tempos em que a balança do poder de decisão pendia largamente para o lado empresa Hoje, empresa e colaborador escolhem-se mutuamente. E isso significa que, cada vez mais, as organizações vão ter de oferecer uma proposta de valor atrativa e diferenciada para captar e motivar o talento de que necessitam para prosperar.

Conhecer as novas expectativas dos colaboradores e compreender o peso que os aspetos sociais têm nelas é o primeiro passo para responder a este desafio. As pessoas procuram organizações com quem partilhem valores e que respondam ao seu conjunto de necessidades extensíveis às suas responsabilidades familiares, para com a sociedade e o mundo. Assim, as empresas têm de adotar, em toda a sua abrangência, o conceito de empresa social e repensar a sua estrutura de compensação, no sentido de oferecerem um pacote de

benefícios atrativo, que promova o bem-estar, o aumento do poder de compra e a liberdade para os colaboradores escolherem as soluções mais ajustadas à fase de vida em que estão. Face a um cenário de retração, marcado por uma necessidade acrescida de revitalização económica e social, os vales sociais constituem-se como ferramentas de excelência para a atribuição de benefícios. Com vantagens fiscais para empresa e colaboradores, oferecem um aumento da liquidez para os colaboradores suportarem despesas em áreas tão preponderantes como a alimentação, a infância, educação e formação, quer do próprio, quer do agregado familiar. Além disso, pelo círculo virtuoso que criam, são mecanismos para dinamizar a economia local e a criação de emprego.

A Edenred acredita que a titularização de benefícios será cada vez mais relevante no contexto do trabalho, da economia e da sociedade

As alterações ao Código do Trabalho são (para) o futuro do trabalho?



David Carvalho Martins Managing Partner da DCM | Littler

No passado dia 6 de junho, o Governo apresentou uma proposta de lei destinada a alterar a "legislação laboral no âmbito da agenda de trabalho digno". A consulta pública está em curso até ao dia 22 de julho.

Esta proposta de lei estabelece medidas, nomeadamente, sobre (i) a sucessão de contratos a termo e de contratos de trabalho temporário, (ii) a limitação da

renovação dos contratos de trabalho temporário, (iii) a alteração das regras de atribuição e manutenção de licenças de empresa de trabalho temporário, (iv) a obrigatoriedade de vínculos mais estáveis nas empresas de trabalho temporário, (v) o alargamento da compensação no caso de cessação de contrato de trabalho a termo, certo ou incerto, para 24 dias de retribuição base e diuturnidades por cada ano de antiguidade, (vi) a criação de disposições que visam prevenir riscos e abusos no período experimental relativamente às pessoas à procura do primeiro emprego, (vii) a criminalização do trabalho não declarado, (viii) a criação de uma presunção de existência de contrato de trabalho com os operadores de plataforma, (ix) o reforço de deveres de informação e transparência no que toca ao uso de algoritmos e de outros sistemas de inteligência artificial em contexto laboral, (x) o alargamento da contratação coletiva a "novas categorias de trabalhadores" e (xi) o reforço dos mecanismos da inspeção do trabalho.

De forma sintomática, se dúvidas houvesse, o preâmbulo sublinha a "preocupação específica com os jovens e jovens adultos" e, em geral, com os trabalhadores, mas não deixa qualquer palavra de apoio às pessoas do outro lado da relação laboral (empresas ou empregadores individuais).

A ausência de qualquer preocupação com o outro lado da relação laboral é de tal forma visível que até a lei do serviço doméstico foi alterada para sobrecarregar os agregados familiares.

Será que as dificuldades de ingresso - ou de reingresso no mercado de trabalho são combatidas aumentando os custos laborais e tornando um pesadelo a gestão de uma micro ou pequena empresa? Fará sentido sustentar que o reforço dos direitos - e o incremento dos custos - permitem à iniciativa económica florescer e, desse modo, assegurarmos um "boom" de criação de emprego? Será que o emprego não cresce de forma sólida e sustentada para níveis de pleno emprego devido a uma (suposta) excessiva flexibilidade e desregulação do mercado de trabalho?

Ao invés, o futuro do trabalho deveria passar por um novo nível de equilíbrio das relações laborais que não esqueça os empresários, por maior flexibilidade sobre como, quando e onde se presta a atividade laboral, por incentivos à produtividade e por um acolhimento das novas tecnologias de forma mais sólida e experimentada, sem esquecer uma tributação mais amiga dos trabalhadores.

Tememos que as alterações em debate sobre o trabalho digno tragam o trabalho do passado, com algumas pinceladas de modernidade, num contexto de incerteza económica e financeira. Este pode fazer ruir, pela base, o desiderato de deixarmos aos nossos filhos uma sociedade – e um mundo do trabalho - melhor do que aquele que recebemos dos nossos pais.



Especial Futuro do Trabalho



PEDRO MARTINS
Diretor de Recursos Humanos
da MDS Portugal

Desde cedo que somos formatados

para escolhermos a "caixa" em que nos queremos inserir, a que estamos mais aptos. Quer seja no ensino secundário ou no ensino superior, fomos (des)orientados a escolher e a afunilar o nosso percurso académico. Concluindo os estudos, a nossa visão do mundo do trabalho é limitada, monocromática: "Concluí o curso de Direito, vou seguir a carreira de advogado" ou "Tirei Letras, vou ser professor". Não tenhamos dúvidas: o desconhecimento das oportunidades de funções que existem nas empresas por parte dos recém-licenciados é colossal. O processo de Bolonha, que conta já com mais de 20 anos auspiciava uma viragem decisiva: uma oportunidade para carreiras académicas menos convencionais, mais ricas e, simultaneamente, a possibilidade dos estudantes irem intercalando os seus (mais curtos) ciclos de estudo com experiências profissionais. Mas o que assistimos foi mais uma "bolonhesa", que apostou na continuidade do sistema, e demorámos demasiado tempo para aproveitar as oportunidades do ensino europeu uniformizado. Felizmente começamos, finalmente, a ver as cores dentro do espetro monocromático: jovens licenciados em Engenharia com mestrados em Letras, Psicologia com Jornalismo, Artes com Gestão Claro que as empresas têm de estar preparadas, quer para receber perfis diferentes quer para dar verdadeiras oportunidades de integração no mercado do trabalho. Oportunidades que permitam a estes jovens conhecer o espectro de cor e riqueza de funções que o mundo do trabalho proporciona e poderem-se libertar das caixas ou do determinismo académico. Para um futuro do trabalho verdadeiramente inclusivo não basta dizermos que queremos perfis diferentes, temos de ter condições, capacidade de integração e vontade de os receber. Por fim, não posso deixar de referir ainda outra tendência monocromática: a dos sectores de atividade. A moda dos sectores "sexy" das tecnológicas, unicórnios ou 'startups' faz reluzir os olhos de muitos recém-licenciados. A estes. lanco o desafio de experimentarem outros sectores mais tradicionais e descobrirem a palete de cores que

proporcionam. Que tal os seguros?



JOÃO SAGREIRA Market Head na Mars Portugal

Na Mars, o futuro do trabalho já começou. Repensámos, em conjunto, o onde, como e quando, com o objetivo de maximizar a produtividade e eficiência dos nossos associados (colaboradores), ao mesmo tempo que preservamos o que de melhor temos na nossa cultura empresarial. Com base nos dados e na respostas de mais de 1.000 colaboradores, implementámos ao longo de 2021 a nossa estratégia: 'O Futuro do Trabalho'. Estamos atualmente a apostar em quatro vetores: trabalho híbrido; o escritório como espaço de colaboração; menos viagens; novas formas de reunir. Com o trabalho híbrido, o nosso objetivo é potenciar a produtividade e o desempenho. A nossa orientação atual é passar metade do tempo no escritório, para facilitar a colaboração presencial, o trabalho de equipa e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Mas não estabelecemos regras rígidas: cada equipa definiu a abordagem mais apropriada para o seu contexto, bem como que tarefas são idealmente executadas pessoalmente versus remotamente. 'O Futuro do Trabalho' da Mars incentiva uma maior utilização de ferramentas digitais para reduzir as reuniões presenciais e melhorar a coordenação entre os diferentes fusos horários. Encorajamos as reuniões a serem focadas, para que permitam ganhos evidentes de produtividade. As viagens de negócios passaram a ser encaradas e avaliadas pela sua necessidade e propósito, e não apenas pelo fator presença. Repensámos os nossos escritórios, a fim de oferecer um ambiente que permita a colaboração e a construção de relações. Em Portugal, a Mars foi uma das primeiras empresas a formalizar a opção de trabalho híbrido 50/50 em 2021, coincidindo com a aprovação da lei portuguesa sobre teletrabalho. Por último. o escritório da Mars em Lisboa foi totalmente readaptado a esta nova realidade: tem uma nova configuração, mais espaço para assegurar uma major distância entre colaboradores, e áreas de trabalho/lazer distintas que se interligam e facilitam a comunicação. Quisemos, assim, promover a colaboração e reforça uma cultura de trabalho enérgica e dinâmica.



ALEXANDRA GODINHO
Diretora de Recursos Humanos
na Corticeira Amorim

Vivemos atualmente transformações (tecnológicas. sociais, demográficas, económicas, culturais...) que impactam quer os modelos de trabalho quer a arquitetura das funções nos diferentes contextos de trabalho. Estas alterações requerem (e vão requerer cada vez mais e mais rapidamente) a aquisição imediata de novas competências. É obvio que a pandemia, os impactos da crise económica e as consequências da guerra vêm acentuar, e tornar ainda mais complexo (e incerto), este «admirável mundo novo» que começa a ser uma realidade concreta. Ouvimos termos como «great resignation», enfrentamos dificuldades de atração e retenção de talento que não eram comuns, convivemos com quatro gerações que encararam o trabalho de uma forma totalmente diferente num mesmo contexto de trabalho e, cada vez mais sentimos a influência de 'stakeholders' externos (clientes, parceiros, fornecedores, ...), e da sociedade em geral, que afeta de um modo crescente os nossos planos e até as nossas decisões em determinadas áreas. Hoje é já unânime que quando falamos destas mudanças não estamos a falar de «futurologia». A tecnologia desenvolve-se e entra dentro das organizações a uma velocidade exponencial, a nova geração que está a entrar no mercado de trabalho hoie tem características, competências e motivações marcadamente diferentes das gerações anteriores, e o mercado e a sociedade em geral têm expectativas diferentes e impõem constrangimentos totalmente novos. E as consequências destas evoluções (tecnológica/digital, demográfica/social/geracional e de mercado global) são, em alguma medida, impossíveis de antecipar e, muito menos, mapear em todas as suas interações e efeitos «borboleta». Por isso, acredito veementemente que hoje não vislumbramos ainda algumas das consequências/efeitos futuros que irão caracterizar os nossos contextos de trabalho.



PATRÍCIA CARNEIRO People Director na Blip

Na Blip, entendemos que o futuro do trabalho já está a decorrer e em permanente atualização, impactando diferentes aspetos da nossa empresa e dos nossos colaboradores. Por isso mesmo. trabalhamos de forma constante para poder oferecer a melhor experiência possível a todos os nossos colaboradores, de acordo com as tendências atuais e preferências individuais. Para nós autonomia e flexibilidade andam de mãos dadas e são um ponto fulcral do nosso modelo de trabalho e cultura. Apoiar os colaboradores para que tenham todas as condições necessárias a uma boa execução do seu trabalho e também um equilíbrio garantido entre a vida pessoal e profissional é uma prioridade a que vamos respondendo de diferentes maneiras e continuará a ser no futuro. Para além de um pacote de benefícios alargado, o colaborador Blip pode também escolher o seu modelo de trabalho preferencial remoto, híbrido ou presencial - e obter apoio financeiro em cada uma das três opções. Esta política de trabalho, de nome Ways of Working, transmite modernidade, suporte e acima de tudo oportunidade de escolha, aliada à autonomia e responsabilização de cada um. Continuamos e continuaremos também a ajustar os nossos modelos de trabalho, por forma a garantir que são inclusivos e abarcam todas as opções (por exemplo, processos de onboarding, formação, etc...) O futuro traz também a necessidade de inovar permanente, o que acaba por estar na génese da empresa. A aposta contínua em novas tecnologias, aprendizagens e formas de comunicação que se ajustem à diversidade de modelos de trabalho, continuará a ser um dos nossos focos. O facto de pertencermos a um grupo internacional presente em mais de 100 mercado, ajuda a esta atualização contínua com agilidade, uma vez que conseguimos apreender informações e tendências de uma forma muito coletiva e integrada. O futuro é global e isso sente-se na Blip todos os dias. Em suma, o futuro do trabalho desenrola-se diariamente e em largo espectro e considero que é algo que será contínuo e em uma solução que seja igual para todos, e é certo que, na Blip, continuaremos a acompanhar as tendências nestas áreas, sem nunca perder os nossos valores iniciais de colaboração, integridade e foco no colaborador.



CASSANDRA PINEDA
Diretora de Recursos Humanos
da GSK Portugal

O futuro do trabalho, nomeadamente, a retenção e captação do talento, são alguns dos maiores desafios que as organizações enfrentam hoje. Em primeiro lugar, é fundamental que o propósito da organização seja relevante e transmita a visão e a ambição que a instituição projeta no presente e futuro. No caso da GSK, estamos empenhados em unir a ciência, tecnologia e talento para, juntos, vencer as doenças. Dessa forma, vamos consequir impactar positivamente a vida de mais de 2,5 mil milhões de pessoas em todo o mundo, na próxima década. Acreditamos que esta ambicão e propósito são fatores altamente motivacionais e agregadores, quer para quem faz parte da nossa equipa, quer quem para procura uma empresa para trabalhar que esteja fortemente empenhada em ter um contributo positivo na saúde das pessoas. Temos indicadores internos, aliás, que suportam isso mesmo: 93% dos nossos colaboradores sentem que o seu trabalho tem um propósito especial e que é muito mais do que um emprego e 97% têm orgulho em trabalhar na GSK (dados survey interno GSK).Paralelamente, é importante investir em políticas e programas que promovam a diversidade, inclusão e equidade, pois sabemos que um ambiente inclusivo, em que cada colaborador se sente valorizado e com um forte sentimento de pertença, são fatores críticos de sucesso na retenção do talento. Há que investir, também, na formação e desenvolvimento das pessoas. A GSK Portugal, enquanto parte de uma organização global, investe e fomenta o desenvolvimento das competências internas, para que os colaboradores consigam responder aos desafios que enfrentam, seja ao serviço da GSK em Portugal ou a nível internacional. Nesse sentido, temos vindo a promover promover programas de tutoria, coaching e de carreira para cumprir este compromisso.



FILIPA DRUMOND
Diretora de Recursos Humanos
e Património da Cimpor

O modelo convencional de trabalho começa a ser manifestamente insuficiente face às exigências da atualidade. Na verdade, as novas formas de trabalhar determinam o futuro do trabalho, em toda a sua amplitude.

A complexidade tecnológica e as particularidades das funções e/ou tarefas exigem a procura da melhor estratégia para o alcance dos objetivos das organizações. A implementação de novos softwares e equipamentos é importante, mas não podemos esquecer que o desafio de desenvolver pessoas e envolvê-las nos processos é crucial e marca a diferença. A automatização veio trazer alterações significativas que, por um lado permitem um maior agilizar de procedimentos, mas ao mesmo tempo criam alguns constrangimentos à população ativa com menos qualificações. O futuro do trabalho passa por uma adaptação e flexibilização entre as qualificações dos trabalhadores e as suas tarefas e os regimes de trabalho remoto e híbrido, que permitem não apenas o employees well being, mas também uma

melhoria na eficiência e eficácia dos processos e, em consequência, dos resultados porque trabalhadores motivados e satisfeitos alcançam melhores níveis de produtividade. Apenas atendendo à riqueza e multiplicidade de variáveis envolvidas nos processos de trabalho é possível captar, desenvolver e reter o Talento, culminando num aprimorar de tarefas, na identificação de soluções e na obtenção de maiores e melhores ganhos a todos os níveis



ANABELA MAGALHÃES

Diretora de Gestão de Pessoas
da Efacec

Num momento de profunda transformação é vital para o futuro das empresas a capacidade de adaptação e transformação internas por forma a garantir a adequação das práticas de recursos humanos às necessidades do mundo laboral atual e a capacidade de antever, moldando, o futuro. Sendo já inegável a adoção do teletrabalho como ferramenta de flexibilidade, é importante para a Efacec desenvolver para todas as funções, com as quais esta forma de trabalho seja compatível, a

possibilidade de trabalho remoto. Esta organização de trabalho traz consigo uma abertura do mercado de recrutamento a profissionais de outras geografias, desconstruindo a visão até agora existente de que o recrutamento estaria limitado pela localização geográfica dos trabalhadores. Aliado a isto espera-se uma evolução cultural decorrente da confrontação de culturas, o que será extremamente benéfico para o ambiente de trabalho promovendo a diversidade e para o negócio, que aprende novas formas de abordagem aos problemas e ao mercado. Acreditamos que o caminho para o sucesso, quando se fala em trabalho remoto, passa por desenvolver uma cultura de confiança, criando uma experiência para o colaborador de trabalho ágil e flexível permitindo uma ligação contínua independentemente do local onde o colaborador se encontre. Para tal é necessário que continuemos a desenvolver ferramentas de trabalho remotas que possam ao mesmo tempo permitir às equipas uma sensação de proximidade e de trabalho conjunto e de equilíbrio com a vida pessoal de cada um. Bem como o annio estrutural de uma equipa gestão e de coordenação sincronizada para manter os colaboradores integrados e acompanhados, fortalecendo e promovendo ativamente o sentimento de pertença dos colaboradores a ligação à organização. Na Efacec estamos muito focados no conceito de flexibilidade de trabalho com aplicação de um modelo híbrido,

com dias presenciais e dias de trabalho remoto. Desta forma acreditamos conseguir entregar um modelo em que garantimos o convívio entre colegas e a possibilidade de trabalhar remotamente, assegurando que os bons resultados se mantenham: acreditamos muito no empowerment e no accountability.



SANDAR BENTO
Associate Director e Rewards Data
Intelligence na WTW

A pandemia e o home office mudaram a visão de muitos colaboradores sobre o significado do trabalho. As pessoas repensam o que querem da vida e avaliam como a sua empresa se alinha com seus próprios valores e propósito. No sentido oposto, os empregadores veem-se obrigados a adotar estratégias que lhes permita melhorar a retenção, identificando quem apresenta maior risco de saída, mas também o motivo por que o fazem e o que pode ser feito para o evitar. A experiência do empregado (EX) é por isso fundamental. A adoção do trabalho remoto e híbrido trouxe para as empresas a perceção que fornecer aos colaboradores a flexibilidade no

trabalhar e com isso vantagem competitiva. É preciso garantir que a remuneração e benefícios sejam competitivos e justos nos mercados de trabalho póspandemia, não apenas para novas contratações, mas também para os atuais colaboradores. Havendo uma relação direta entre o bem-estar dos colaboradores e os resultados do negócio, as empresas resilientes devem considerar ações para o bem-estar físico, mental, social e financeiro dos seus colaboradores. Os líderes que têm foco no propósito da organização criam continuidade na cultura da empresa, enfatizam valores que as diferenciam e criam ambientes diversos e inclusivos onde as vozes dos colaboradores são ouvidas e respeitadas. A pandemia forçou as organizações a mudarem o formato de trabalho pelo que é essencial transmitir qual a resposta da empresa de forma precisa e no tempo certo. Decisões que envolvem o equilíbrio corporativo devem ir muito além de se estar ou não no escritório. Um número cada vez maior de organizações está atenta e coloca a experiência do empregado (EX) no centro de tudo, com o obietivo de alcancar maior compromisso, retenção e atração e de consolidar uma boa imagem de empregador.

A melhor proposta de valor para empresa e colaborador

Poupe e motive os seus colaboradores com uma oferta multibenefícios à sua medida e imagem.

- Flexibilidade nos valores e formatos a atribuir
- Gestão sem complicações
- Adesão simples e sem compromissos



We connect, You win. edenred.pt



Especial Futuro do Trabalho



DAVID CARVALHO MARTINS
Managing Partner
da DCM | Littler

O trabalho mudou. O teletrabalho e os modelos híbridos vieram para ficar. Existem outras realidades emergentes, como o pagamento de remunerações ou de benefícios em criptomoedas, o recurso à inteligência artificial e aos algoritmos e, ainda, o exercício de atividades laborais no metaverso. Hoje, é cada vez mais comum trabalhar a partir de Portugal para o resto do Mundo. Muitos escolhem Portugal para viver. Outros regressam ao seu país Natal. Estes novos modelos de trabalho podem contribuir. também, para o combate à desertificação do interior do país, bem como promover o descongestionamento dos grandes centros urbanos. Não basta uma lei laboral amiga do trabalho do futuro. É necessário assegurar, ainda, a descentralização dos serviços essenciais, como redes de transporte hospitais e escolas Neste novo mundo laboral, a inclusão, a diversidade e a conciliação da vida pessoal com a vida profissional - a qual pressupõe a flexibilidade dos tempos de trabalho - são valores cada vez mais seguros e decisivos. A articulação dos novos modelos de trabalho com estes valores constitui o fermento de programas e políticas de sucesso de atração e promoção do talento nas organizações laborais.Uma lei laboral amiga do futuro do trabalho não pode querer regular tudo, proteger apenas um dos lados da relação laboral (o trabalhador), esquecendo que do outro lado existem igualmente pessoas dignas de tutela e que merecem atenção, na medida em que investem e criam as condições para a criação de emprego. Será um pouco ingénuo acreditar que sobrecarregar, burocratizar e tornar mais rígida a relação laboral é um meio necessário para criar empregos sólidos e duradouros. Uma lei laboral amiga do futuro do trabalho não pode ignorar as dificuldades e desafios das micro e pequenas empresas, bem como dos indivíduos e pequenos empresários que querem investir e criar riqueza

O futuro do trabalho passa similarmente pela estabilidade legislativa, sem prejuízo das alterações cirúrgicas e prudentes que, em cada momento, se revelem absolutamente essenciais



EDUARDO MARQUES LOPES
Diretor de Marketing
e Comunicação na Multipessoal

Com a visão de quem trabalha no mundo do trabalho, podemos afirmar que são imensuráveis as mudanças absorvidas nos últimos tempos pelas organizações e os seus colaboradores. O teletrabalho ganhou adeptos, a flexibilidade impôs-se sobre o obsoleto one size fits all e as prioridades dos profissionais foram profundamente revistas. Ao mesmo tempo, observamos agora uma aldeia ainda mais global de talento, o que vem gerar uma pressão adicional sobre as empresas, no sentido de criar propostas de valor suficientemente robustas e diferenciadoras como ferramenta de atração de candidatos. Olhar para o futuro do trabalho, hoje, é um exercício seguramente mais complexo do que há dois anos, pois fomos confrontados com grandes desafios ao status quo organizacional, que aceleraram a mudança e causaram transformações sem retorno. De um modo geral, podemos antecipar que a pressão sobre a atração e retenção de talento continuará a aumentar, as exigências dos colaboradores serão maiores e mais específicas, e a transição para novos modelos de trabalho será algo cada vez mais natural e comum.

O mais recente estudo da Multipessoal sobre "Necessidades e Expectativas dos Colaboradores de Empresas em Portugal" dá-nos algumas pistas neste sentido. Percebemos que um salário competitivo é o benefício mais valorizado, mas poucos acreditam tê-lo; que o modelo híbrido é o favorito de 40% dos 800 inquiridos, apesar de 78% estar a trabalhar de forma exclusivamente presencial; e que as gerações mais jovens valorizam uma cultura empresarial mais familiar e que promova um espírito de entreajuda, mas, na verdade são as que menos se identificam com o seu local de trabalho atual.

Assim, aplicando à realidade dos recursos humanos a frase "O futuro é já presente na visão de quem sabe ver", de Fernando Pessoa, podemos concordar que, se conseguirmos ver o que nos espera no futuro do trabalho, podemos antecipar desafios e colocar, desde já, em prática, de forma proactiva e sustentada, ações que garantam às organizações o sucesso junto dos colaboradores do futuro.



JORGE VALDEIRA Country Manager Portugal at Regus and Spaces

Neste momento está a decorrer uma mudança drástica na maneira como os funcionários atuais e potenciais consideram o mundo do trabalho e também na forma como o trabalho se organiza em termos de tempo e espaço.

Os impactos são múltiplos, mas o problema da retenção de talento será talvez a parte mais visível e que atualmente mais preocupa as empresas.

De facto, desde o ano passado que está em curso um fenómeno quase global, conhecido como Great Resignation, com grande número de trabalhadores a deixaram seus empregos. As razões para isso são variadas, incluindo um sentimento de esgotamento causado pelo recente confinamento até ao repensar das escolhas de carreira, bem como da sua articulação com a vida pessoal de cada um Hoje, quando se trata de atrair e reter os melhores talentos, iá não basta um bom salário. As prioridades mudaram e os líderes têm de entender que o trabalho híbrido é cada vez mais um fator chave na batalha pelo talento. De acordo com um novo estudo da IWG, o trabalho híbrido é um fator chave para atrair e reter os melhores talentos no mercado de trabalho atual. Numa amostra de 2.000 funcionários de escritório. 88% citaram o trabalho híbrido como o principal benefício que esperavam numa nova função. E quase metade disse que só consideraria funções que lhes permitissem trabalhar de forma híbrida, dividindo o tempo entre um escritório central, a sua casa e um flexspace local. Trabalhar a partir de casa, como a grande maioria das pessoas fez durante os confinamentos, permitiu um aumento na qualidade de vida. Isso sucedeu principalmente porque deu mais oportunidades de passar mais tempo com os que nos são mais próximos, com os nossos animais de estimação, ou praticando desporto e algumas atividades de lazer. Mas, embora existam claros benefícios para a saúde e para o

Mas, embora existam claros benefícios para a saúde e para o bem-estar decorrentes do trabalho em casa, também existem aspetos bem negativos. A solidão pode ser um problema sério, assim como a chamada "fadiga do zoom", que se refere à sensação de exaustão que pode resultar de horas de videochamadas.

Este fenómeno de trabalhadores e empresas por um grande número de localizações, numa verdadeira rede nacional de espaços de trabalho, reforçará também o comércio e os serviços locais que receberão um importante impulso e vão criar novos empregos. Algo muito válido. O equilíbrio entre trabalho e vida pessoal melhorará, tornando as pessoas mais produtivas e saudáveis. As emissões de carbono cairão, as cidades verão muito menos trânsito e as poupancas serão muito significativas. Enquanto isso, as comunidades locais prosperarão, à medida que o investimento e os novos empregos forem chegando.



HELENA FARIA Head of Career Services, no ISEG

Em termos de formato e natureza do trabalho, o futuro será tendencialmente híbrido, com base em ferramentas digitais (zero papel), com recurso cada vez maior à inteligência artificial, de forma transversal, e menos burocrática. Estará progressivamente mais alinhado com os princípios da sustentabilidade e com causas sociais. As organizações terão de ser rápidas na mudança e adotar novos estilos de liderança, mais próximos dos colaboradores. Estas mudancas serão marcadamente impressas pelo perfil da novas gerações, que também valorizam um elevado equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. A Geração Z faz as suas escolhas de carreira baseadas nos seus próprios objetivos de vida e de acordo com os seus propósitos e valores (e não apenas pelo prestígio e remuneração), é movida por causas e tendem a fazer escolhas que façam a diferença no mundo e tenham um forte impacto social. Serão seletivos quanto aos seus futuros empregadores, dado que são leais às suas causas e propósitos. Há um sentimento de urgência "to fix what is broken". Estão motivados para projetos que seiam rápidos e rastreáveis e valorizam muito a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal. Ao não acreditarem muito nas empresas tal como elas são atualmente e na sua capacidade de se mudarem a si próprias e de mudarem o mundo, há uma tendência para serem mais empreendedores e que queiram iniciar os seus próprios negócios. "Companies can do more than just make money, they can serve others. The business of business is improving the state of the world." CEO Marc Benioff, Salesforce. Os jovens da Geração Z tendem a confiar essencialmente em si próprios, em "real people", experts, influencers e no seu nicho de relações pessoais (pais, por exemplo) e a confiar menos nos agentes de autoridade tradicional e

nos executivos.
Para o seu wellbeing, a Geração Z valoriza estrutura e trabalho em equipa, a disponibilização de ferramentas e estratégias, o storytelling, o apoio dos pares, a variedade, o "make it simple" e esperam que as suas vozes sejam ouvidas.

No ISEG, para além de um ensino de grande qualidade, estamos sempre atentos às mudanças e preparamos os nossos alunos para serem "open mind" e saberem agarrar o futuro. A Geração Z está aí! O "futuro do trabalho" começa agora.



SARA PIMPÃO Country Leader da Eurofirms para Portugal

As pessoas mudaram. As expetativas, as exigências, as prioridades e, consequentemente, o mundo empresarial. Como o principal ativo das empresas são as pessoas, a mudança era inevitável.

Todas estas alterações não são, obrigatoriamente, todas positivas nem negativas. Umas são necessárias, outras são um falhanço e outras são apenas o primeiro passo rumo ao futuro. É assim que se faz história, e nós, estamos a fazer parte dela. Nesta fase, o trabalho remoto iá não pode ser considerado o futuro. Já faz parte do presente, quase na fronteira com o passado. Demos liberdade e flexibilidade a todos os colaboradores para poderem exercer as suas funções a partir de qualquer local, passando mais tempo com a família, reduzindo tempos de deslocação e gerindo a vida pessoal de forma mais eficiente.

O reskilling, a formação e os planos de progressão profissional que as empresas oferecem aos seus colaboradores estão a evoluir. e sim, podem ser uma característica de uma empresa que segue as tendências, que olha, que escuta e que investe nos seus colaboradores para que possam manter uma boa relação no futuro. Todos gostamos de nos sentir valorizados, reconhecidos e é indispensável um plano personalizado de formação e progressão de carreira, facultando as ferramentas necessárias para a evolução das hard e soft skills. A tecnologia passou a ser uma grande aliada depois dos tempos desafiantes que todos vivemos. Tem cada vez mais adeptos, somos cada vez mais dependentes dela e o investimento em inteligência artificial e automação deve ser um tema a debater, dentro de cada empresa, de forma consciente, para que não se torne nossa inimiga e para que consigamos uma boa harmonia entre máquinas e seres humanos. O futuro é dar confiança e responsabilidade a quem está a remar connosco rumo aos obietivos a que nos propomos. Atribuir missões que os

Atribuir missões que os colaboradores vão querer cumprir, com orgulho e compromisso, porque a empresa confia nas suas capacidades. O futuro é proporcionar experiências, é ser transparente, flexível e, acima de tudo, é facilitar os meios necessários para que possam executar as suas missões de forma leve, atual e com foco no que realmente interessa. O futuro são as pessoas e pessoas felizes.