



**Catarina
Domingos**

Consultoria de Marketing e Comunicação

AIMMP

Diagnóstico da Atratividade do Setor para Jovens com novas áreas de competências



Cofinanciado:



Ficha Técnica

Título

Diagnóstico da Atratividade do Setor para Jovens com novas áreas de competências

Empresa

Catarina Domingos Unipessoal, Lda.

Autores

Catarina Domingos

Mafalda Ferreira

Margarida Barbosa

Data

Janeiro de 2022

***Diagnóstico da Atratividade
do Setor para Jovens com
novas áreas de competências***

Data: janeiro de 2022

Porto, Portugal

10	1. Perfil do país
29	2. A indústria das Madeiras e Mobiliário
29	2.1. Fileira da Madeira e Mobiliário
36	2.2. Transformações contextuais e impacto na Indústria de Madeira e Mobiliário
41	3. Recursos Humanos
52	3.1. Caracterização das gerações em idade ativa
53	3.1.1. Baby Boomers
53	3.1.2. Geração X
54	3.1.3. Millennials e Geração Z
60	4. Metodologia
61	5. Apresentação de resultados
61	5.1. Dimensão interna
68	5.2. Dimensão externa
69	5.2.1. Análise de dados quantitativos
82	5.2.2. Análise de Dados Qualitativos
88	6. Guia de Boas Práticas
88	6.1. Industry Branding
95	6.2. Employer Branding
103	Conclusão
103	Bibliografia

11	Gráfico 1. Distribuição da área ardida por tipo de ocupação
12	Gráfico 2. Distribuição regional das empresas de base florestal
16	Gráfico 3. Ritmo de crescimento da importação e exportação (2016-2020)
22	Gráfico 4. Taxa de desemprego total Vs desemprego jovem (2017)
	Gráfico 5. Crescimento da população, por intervalo de idade:
26	2015-2030 (% de crescimento)
	Gráfico 6. Nível de escolaridade dos trabalhadores por conta de outrem do
44	sector privado, por grupo profissional (2016)
45	Gráfico 7. Composição escolar das categorias de situação na profissão, 2017 (%)

Índice de Tabelas

15	Tabela 1. Madeira e as suas obras - Balança Comercial
15	Tabela 2. Mobiliário de Madeira - Balança Comercial
17	Tabela 3. Destino das exportações (2016-2020)
19	Tabela 4. Alunos matriculados pela 1ª vez no ensino superior: total e por nível de formação
19	Tabela 5. Alunos matriculados pela 1ª vez no ensino superior: total e por área de educação e formação
19	Tabela 6. Alunos matriculados pela 1ª vez no ensino superior: total e por sexo
20	Tabela 7. Alunos inscritos por área de educação e formação
20	Tabela 8. Alunos inscritos no ensino superior por sexo
22	Tabela 9. Taxa de desemprego por sexo (2008-2018)
23	Tabela 10. Taxa de desemprego por grande grupo etário (2008 - 2018)
27	Tabela 11. Índice de desenvolvimento tecnológico
38	Tabela 12. Pontos fortes e fracos das empresas familiares
42	Tabela 13. Educação e Formação por região, 2017
43	Tabela 14. Escolaridade por género em Portugal Vs UE
44	Tabela 15. Evolução do nível de escolaridade da população empregada em Portugal, por sexo (1998, 2008, 2017)
46	Tabela 16. Taxa de emprego por tipo de família
47	Tabela 17. Salários médios por sexo (euros)
47	Tabela 18. Remuneração base média mensal por conta de outrem: total e por nível de qualificação
48	Tabela 19. Remuneração base média mensal dos trabalhadores do sexo masculino por conta de outrem: total e por nível de qualificação
48	Tabela 20. Remuneração base média mensal dos trabalhadores do sexo feminino por conta de outrem: total e por nível de qualificação

Lista de Abreviaturas

AIMMP	Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal
DESI	Digital Economy and Society Index
FSC	Forest Stewardship Council
IMM	Indústria da Madeira e Mobiliário
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PCWIE	Perspectives and challenges pe
PEFC	Programme for the endorsement of forest certification
UE	União Europeia

Introdução

Sendo uma das mais importantes fileiras nas atividades económicas europeias, a Indústria da Madeira e Mobiliário continua a enfrentar sérias dificuldades na atração e retenção de recursos humanos, nas mais diferentes áreas da sua cadeia de valor.

Dando, assim, seguimento a estudos que foram já realizados pela Associação dos Industriais da Madeira e Mobiliário de Portugal, o desafio colocado e respondido neste documento tem como base um diagnóstico da atratividade do setor para jovens com novas áreas de competências.

O estudo terá, então, como objetivo compreender a perceção que existe sobre esta Indústria e as associações que lhe são feitas, assim como identificar as dificuldades que as empresas enfrentam e como têm atuado para as ultrapassar.

Assim, estabeleceu-se um modelo de análise que contempla 3 fases, sendo a primeira um diagnóstico ao país com recurso a fontes secundárias. Este diagnóstico contempla temas que permitem traçar o perfil do país, em áreas como: caracterização da floresta e da indústria de base florestal, caracterização económica, social, demográfica e tecnológica. Optou-se, ainda, pela caracterização das diferentes gerações em idade ativa realçando as suas expectativas relativamente ao trabalho, fator determinante no âmbito deste estudo.

A segunda fase do modelo prevê a aplicação das ferramentas de análise de Employer Branding, nas dimensões interna e externa. Na vertente interna, serão desenvolvidas entrevistas a empresas de diversas dimensões e tempo em atividade, localizadas em todo o país. Ao nível da dimensão externa, recorreremos a uma metodologia de recolha de dados que combinará técnicas quantitativas (através de inquérito por questionário) e qualitativas (através de focus group), aplicadas a jovens com idades compreendidas entre os 18 e os 30 anos.

Finalmente, de acordo com os resultados obtidos em conjunto com toda a análise contextual realizada, será estabelecido um Guia de Boas Práticas com ações a serem implementadas tanto pela AIMMP como pelas empresas suas associadas, que em conjunto melhorarão a imagem do setor e, conseqüentemente, a sua atratividade.

1. Perfil do país

Portugal situa-se no sul da Europa e ocupa cerca de metade da costa atlântica na Península Ibérica e mais de três quartos da parte virada a oeste. O país estende-se apenas por 200km para o interior e apresenta uma extensão de aproximadamente 600km de norte a sul. O terreno é, em grande parte, montanhoso (no interior) apresentando, contudo, uma importante extensão de vales férteis.

A Floresta Nacional

De acordo com os resultados preliminares do 6º Inventário Florestal Nacional (ICNF, 2013), relativo à evolução das áreas de uso de solos e das espécies florestais em Portugal Continental para os anos 1995, 2005 e 2010, a floresta portuguesa (correspondente a superfícies arborizadas, povoamentos florestais e superfícies temporariamente desarborizadas) ocupa 3.15 milhões de hectares, ou seja, 35,4% do território, em 2010.

Em termos de espécies, o eucalipto representa a principal ocupação florestal do continente, em área, sendo responsável por 812 mil ha (25,8%); segue-se o sobreiro com 737 mil ha (23,4%) e o pinheiro-bravo com 714 mil ha (22,7%).

Os incêndios florestais, pelo elevado número de ocorrências e correspondente área ardida, fazem com que sejam a principal ameaça à Fileira Florestal.

Em 2017, a área ardida em Portugal foi de 539.921 ha tendo a *Pinus pinaster* e *Eucalyptus globulus* sido as espécies mais afetadas (ver tabela n.º 1).

Month	Number of fires	Burnt area (ha)			
		Wooded land	Shrub land	agricultural land	Total
January	795	222	1467	49	1738
February	318	90	374	12	476
March	1270	1012	3108	107	4227
April	2498	3083	4514	72	7669
May	930	381	321	356	1058
June	1871	42198	12864	1777	56839
July	2457	32455	33374	8674	74503
August	4227	48080	34984	6912	89976
September	2262	7264	5190	914	13368
October	3234	194471	73776	20877	289124
November	822	238	482	43	763
December	322	20	131	29	180
TOTAL	21006	329514	170585	39822	539921

Tabela 1. Incêndios rurais em 2017 - distribuição mensal

Fonte: Forest Fires in Europe, Middle East and North Africa 2017 (EFFIS, 2018)

Analisando a distribuição da área ardida por tipo de ocupação do solo concluiu-se que, entre 1995 e 2017, com pequenas exceções, os incêndios consomem mais áreas de mato e pastagens do que florestas (Agência Portuguesa do Ambiente, 2017).

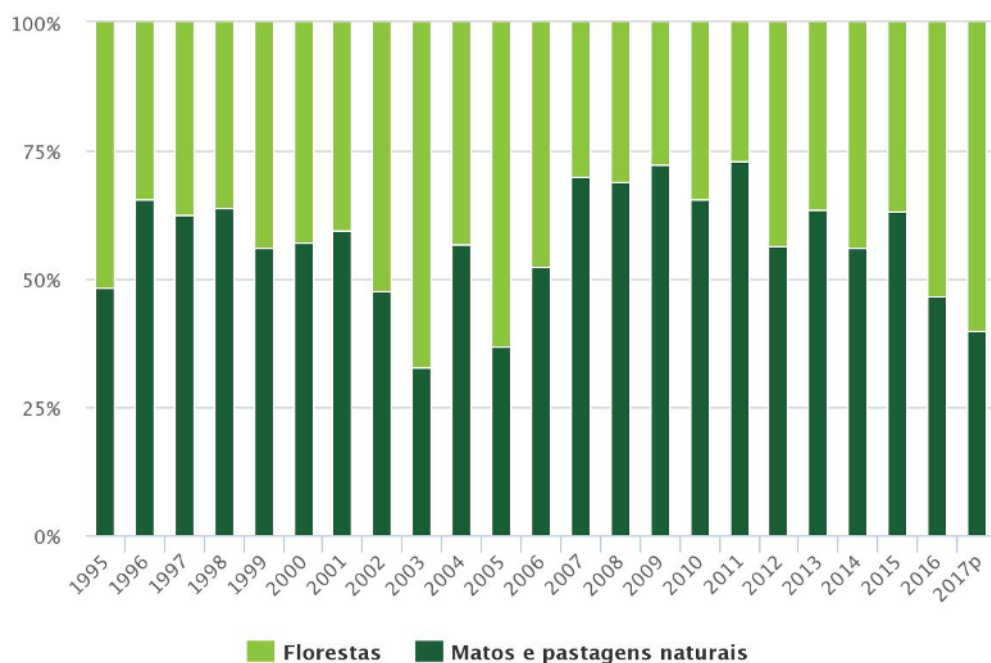


GRÁFICO INTERATIVO

Gráfico 1. Distribuição da área ardida por tipo de ocupação

Fonte: Agência Portuguesa do Ambiente (2017)

Relativamente aos incêndios rurais (um total de 21.006 fogos) registou-se um decréscimo de 6% quando comparado com o último decénio mas um crescimento de 30,4% em relação a 2016 (EFFIS, 2018).

Entre os meses de Janeiro e Junho registaram-se 36,6% do total de ocorrências o que corresponde a um total de 72.007 ha de área ardida. Nos meses de Verão (Julho a Setembro) ocorreram 8.946 fogos rurais (42,6% do total de fogos) com um correspondente de 177.847 ha de área ardida. Mas o mês mais crítico foi Outubro que registou 3.234 fogos com um total de 289.124 ha de área ardida.

As regiões mais afetadas foram, sobretudo, os distritos urbanos como: Porto, Braga e Vila Real (Norte), Viseu e Aveiro (Centro) que, em conjunto, registaram 55,6% do número total de incêndios. Estas regiões concentram também a principal área de eucaliptais e pinhais.

NUTS 2 region	Number of fires	Burnt area (ha)			
		Wooded land	Shrub land	Agricultural land	Total
Norte	11755	27536	61431	4342	93309
Centro	6016	291226	103177	30557	424960
Lisboa	1234	368	882	84	1334
Alentejo	1607	10242	4981	4795	20018
Algarve	394	142	114	44	300
TOTAL	21006	329514	170585	39822	539921
Região Autónoma da Madeira	94	658.3	911.3	-	1569.6

Tabela 2. Número de fogos e área ardida em Portugal (NUTSII)

Fonte: Forest Fires in Europe, Middle East and North Africa 2017 (EFFIS, 2018)

Importa realçar que a maioria das empresas das indústrias de base florestal se situam na região norte de Portugal (51%) seguindo-se a zona centro (26%).

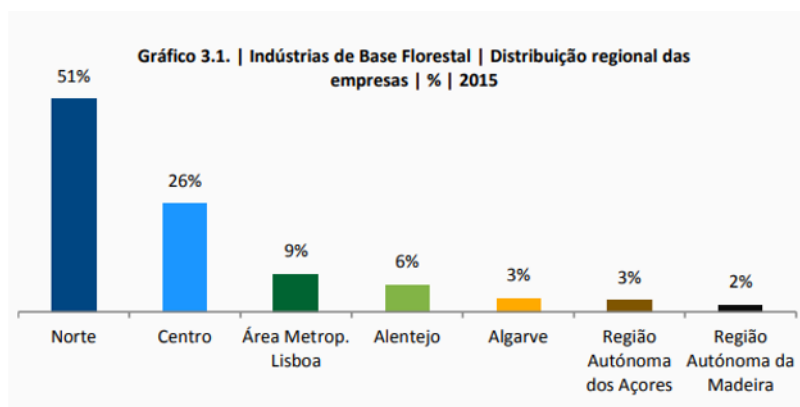


Gráfico 2. Distribuição regional das empresas de base florestal

Fonte: Indústrias de Base Florestal – Sinopse 2017 (DGAE, 2017)

De acordo com a AIMMP, as empresas têm vindo progressivamente a acusar a falha de matéria-prima para processar, registando-se uma queda nas exportações das serrações de madeira que não têm alternativa uma vez que dependem diretamente da floresta (Diário de Notícias, 2017). Estes dados vêm acentuar o que o Inventário Florestal Nacional publicado em 2013 referiu: as áreas agrícolas e florestal nacionais sofreram uma redução de 12% e 5%, respetivamente, entre 1995 e 2010. Por outro lado, a área certificada de floresta será apenas de 7% (PEFC) e 11% (FSC) comparando com a média da União Europeia de 41% (PEFC) e 22% (FSC).

Caraterização económica

Após uma contração de 8,4% em 2020 devido ao choque da pandemia de coronavírus, o PIB real em Portugal aumentou 4,4% em relação a 2021, abaixo do crescimento médio de 5,7% na Europa Ocidental. Como resultado, o PIB per capita atingiu os 22.955 euros em Portugal em 2021, inferior à média de 38.050 euros na Europa Ocidental. Durante o ano, o desempenho económico do país foi suportado pela melhoria da procura interna, fruto do aumento da despesa privada, do consumo público e da formação bruta de capital fixo (FBCF). No entanto, à medida que a recuperação global acelerada diminui, as perspetivas económicas de curto prazo em Portugal permanecem ofuscadas pelos riscos de novas ondas de infeção e interrupções persistentes na cadeia de fornecimentos global. Embora o surto de COVID-19 tenha exacerbado as desigualdades sociais e aprofundado as questões estruturais do mercado de trabalho em todo o mundo, a incerteza relacionada com o curso da pandemia, torna a recuperação do mercado de trabalho altamente desigual entre os países. Em Portugal, a taxa de desemprego deverá cair 0,8 pp atingindo 5,8% em 2022 – abaixo do nível pré-pandemia e inferior à média de 7,4% na Europa Ocidental em 2022.

Ao longo de 2022-2040, a economia de Portugal deverá crescer a um CAGR de 1,6%, em linha com a média da Europa Ocidental de 1,6% e a média global de 3,1%. O desenvolvimento económico futuro será em grande parte impulsionado pelo setor dos serviços, que representou 74,7% do valor acrescentado bruto total (VAB) em Portugal em 2021. Olhando para as principais indústrias específicas, os serviços financeiros, imobiliário e atividades empresariais continuaram a ser o maior contribuinte para a economia do país, respondendo por 26,6% do VAB total. A partir de 2021, o nível de produtividade situou-se em 42.866 euros em termos reais em Portugal, comparando com a média de USD 82.954 na Europa Ocidental e a média global de 28.342 euros.

Ao longo de 2021, o nível de inflação em Portugal aumentou para 1,2% de 0,0% no ano anterior. Entre os grandes grupos de bens de consumo e serviços, os serviços de hotelaria, habitação, bem como bebidas alcoólicas e produtos do tabaco registaram as maiores subidas de preços em 2021. Nos próximos cinco anos, a taxa de inflação deverá aumentar em Portugal, atingindo 1,7% em 2026.

Após uma queda em 2020, a forte recuperação da procura global impulsionou o comércio internacional de mercadorias, que ultrapassou os níveis pré-pandemia a nível global em 2021. O valor dos bens exportados por Portugal aumentou 20,4% face a 2021, suportado pelo crescimento substancial das exportações de transporte equipamentos (em termos de valor absoluto). Durante o ano, as exportações de bens representaram 29,7% do PIB de Portugal, valor inferior à média de 31,3% da Europa Ocidental. Os equipamentos de transporte também continuaram a ser a maior categoria de exportação em Portugal em 2021, representando 15,5% do valor total das exportações do país. A Espanha manteve-se como o principal parceiro exportador de Portugal, com 31,7% de todas as mercadorias exportadas para Espanha durante o ano.

Em 2021, o valor das importações de mercadorias em Portugal aumentou 22,2%. As importações de máquinas e equipamentos eletrónicos registaram a maior subida do ano em valor absoluto, que foi também a principal categoria de importação em Portugal, representando 19,8% do total. Espanha manteve-se como o maior parceiro importador de Portugal em 2021, fornecendo 40,0% de todas as mercadorias importadas por Portugal em termos de valor.

Especificamente, no que respeita ao comércio internacional dos produtos da Fileira Florestal verifica-se que a balança comercial é largamente favorável a Portugal. De realçar que os dados analisados consideram, na Fileira, componentes que não se incluem no âmbito de atuação da AIMMP.

Assim, as cinco componentes consideradas são: “Pasta de papel, papel e cartão”, “Cortiça e suas obras”, “Madeira e suas obras”, “Mobiliário de madeira” e “Produtos químicos resinosos”, sendo de interesse no âmbito do estudo, apenas, “Madeira e suas obras” e “Mobiliário de madeira”.

No global, a fileira florestal apresentou um valor de importações de 2,5 mil milhões de euros em 2020, significando uma queda de relativamente ao ano anterior que tinha registado 2,7 mil milhões de euros. Por seu turno, o valor das exportações atingiu, em 2019, os 5,3 mil milhões de euros, caindo para 4,8 mil milhões em 2020.

milhões de Euros e (%)

	2016	2017	2018	2019	2020
• Madeira e suas obras					
Importação (Cif)	697	738	781	824	741
t.v.h.	-	5,9	5,7	5,6	-10,1
Exportação (Fob)	622	614	650	700	642
t.v.h.	-	-1,3	5,8	7,7	-8,2
Saldo (Fob-Cif)	-75	-124	-131	-124	-98
t.v.h.	-	66,4	5,3	-4,9	-21,1
Cobertura (Fob/Cif) (%)	89,3	83,2	83,2	84,9	86,7

Tabela 1. Madeira e as suas obras - Balança Comercial

Fonte: Gabinete de Economia e Estratégia

Como se pode verificar, a “Madeira e suas obras” foi responsável, em 2020, por 741 milhões de euros, no que respeita às importações e 642 milhões de euros, do lado das exportações. Estes dados permitem concluir que se registou uma variação negativa de 10,1% e 8,2%, respetivamente, quando comparado com o ano anterior. Verifica-se neste caso que o saldo da balança comercial será desfavorável.

milhões de Euros e (%)

	2016	2017	2018	2019	2020
• Mobiliário de madeira					
Importação (Cif)	202	228	244	283	259
t.v.h.	-	12,7	6,9	16,4	-8,6
Exportação (Fob)	643	714	726	737	673
t.v.h.	-	11,1	1,8	1,5	-8,6
Saldo (Fob-Cif)	440	486	483	454	414
t.v.h.	-	10,4	-0,6	-6,1	-8,6
Cobertura (Fob/Cif) (%)	317,7	313,2	298,3	260,0	260,0

Tabela 2. Mobiliário de Madeira - Balança Comercial

Fonte: Gabinete de Economia e Estratégia

O “Mobiliário de madeira” apresentou, em 2020, um valor de importações de 259 milhões de euros e de exportações, de 673 milhões de euros. As taxas de variação foram, igualmente negativas, ou seja, -8,6% em ambos os casos, mantendo, contudo, um saldo positivo na balança comercial.

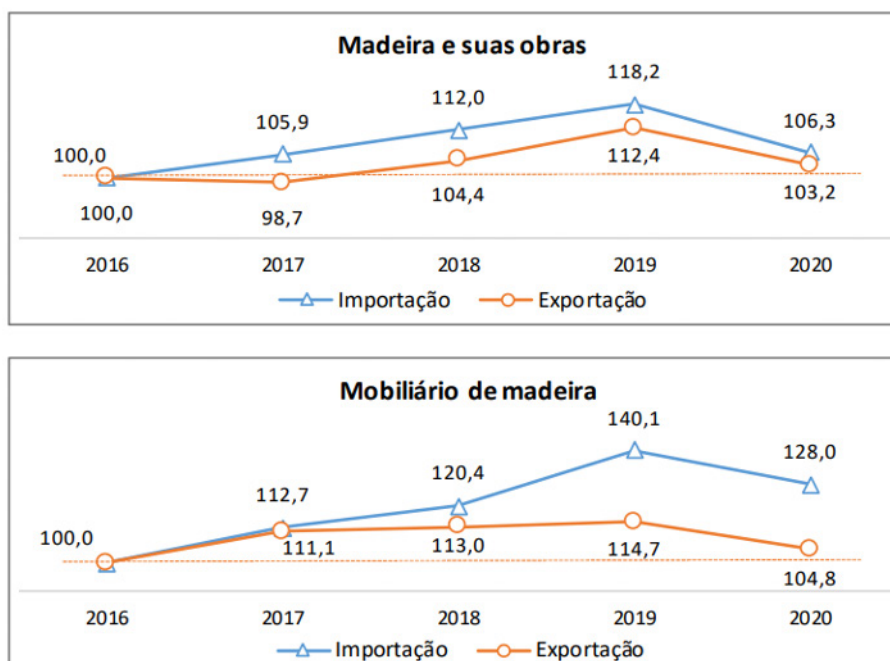


Gráfico 3. Ritmo de crescimento da importação e exportação (2016-2020)

Fonte: Gabinete de Economia e Estratégia

Analisando o ritmo de crescimento das importações e exportações, entre 2016 e 2020 verifica-se, como seria expectável fruto da pandemia, uma redução em 2020, em ambos os pratos da balança comercial, mais acentuada no caso do “mobiliário de madeira”, setor que registava, também, maior índice de crescimento.

A distribuição de países de destino, por componente, apresenta as características que seguem, sendo de realçar, nos lugares cimeiros, Espanha, França e Reino Unido.

• **Madeira e suas obras**

Mundo	622 408	614 052	649 784	699 595	642 443
Intra UE-27(2)	393 901	404 482	426 517	483 145	455 919
Extra UE-27(29)	228 508	209 570	223 266	216 450	186 525
Espanha	212 125	220 869	248 419	278 367	254 383
Reino Unido	85 745	72 153	83 460	92 996	78 271
França	65 837	67 804	62 633	67 854	62 342
Países Baixos	29 962	28 845	28 783	33 219	37 029
Dinamarca	18 054	22 141	21 869	33 822	28 642
Marrocos	31 505	24 941	28 323	25 729	19 425
EUA	12 315	13 929	15 520	18 202	17 325
Bélgica	20 338	20 304	14 106	15 024	17 296
Irlanda	4 508	3 740	7 489	17 880	17 021
Alemanha	16 553	14 037	15 151	13 984	15 520
(%) do Total >>	79,8	79,6	80,9	85,3	85,2

• **Mobiliário de madeira**

Mundo	642 592	713 788	726 395	736 970	673 279
Intra UE-27(2)	419 111	475 392	480 269	504 160	479 055
Extra UE-27(29)	223 482	238 397	246 125	232 811	194 224
França	241 354	272 354	262 545	267 422	245 216
Espanha	111 816	122 218	124 374	134 762	137 196
EUA	62 312	66 262	61 579	68 013	50 212
Reino Unido	32 785	44 964	48 744	47 160	45 046
Alemanha	20 057	26 901	30 568	37 998	33 655
Suíça	17 143	17 682	23 585	17 620	16 544
Bélgica	12 163	12 776	11 713	14 414	13 518
Angola	29 655	34 340	29 378	23 671	13 049
Itália	4 240	6 694	14 411	12 007	11 060
Canadá	8 339	9 939	8 015	8 245	8 914
(%) do Total >>	84,0	86,0	84,7	85,7	85,3

Tabela 3. Destino das exportações (2016-2020)

Fonte: Gabinete de Economia e Estratégia

Dinâmica de negócios

Dados publicados pelo Euromonitor para 2021, permitem concluir sobre a dinâmica de negócios em Portugal, em fatores relativos ao ambiente operacional e regulatório, ao trabalho e respetivas condições e à inovação.

No que respeita ao ambiente operacional e regulatório, Portugal situa-se no 52º lugar (entre 186 países) no Índice de Liberdade Económica de 2021, com claras fragilidades em fatores como a liberdade laboral, a pesada carga fiscal, a fraca eficiência na abertura, operação e encerramento de empresas.

O ranking da “Carga Fiscal” registou uma ligeira melhoria nos últimos anos, não refletindo, contudo, alterações significativas na taxa máxima de imposto sobre o rendimento das empresas e na carga fiscal em percentagem do PIB. Soma-se, à pesada carga fiscal, os procedimentos complicados e demorados para declarar e pagar impostos no país.

No pilar “Trabalho” no mesmo índice, Portugal apresenta ligeiras melhorias. Continua a apresentar o menor nível de conclusão do ensino superior quando comparado com as principais economias regionais: apenas 14,2% da população com mais de 15 anos tem qualificações de nível superior, em 2021. Esta proporção de conclusão do ensino superior permaneceu praticamente inalterada entre 2015 e 2021, refletindo o fraco desenvolvimento do sistema educacional e o acesso precário à educação.

Além disso, o número de matrículas em programas de estudo em TIC continua baixo, reforçando uma escassez de competências persistentes em setores de elevado valor acrescentado. Em 2021, Portugal continuou a lutar contra a fuga de talentos, levando o Governo a implementar políticas de atração de trabalhadores para o regresso ao nosso país, com oferta de incentivos fiscais e cobertura de alguns custos de alojamento.

No entanto, o desemprego juvenil continua entre os mais altos da região, embora tenha diminuído de 32,4% em 2015 para 22,0% em 2021. A falta de mão de obra altamente qualificada, especialmente no setor de TIC, permanece um dos principais problemas que mantém o desemprego elevado. Além disso, a escassez de competências prevalecente impede que grandes investidores entrem no mercado português, especialmente em setores de elevado valor acrescentado como tecnologia, data science e inovação.

De acordo com dados do Pordata, numa análise comparativa para o intervalo de 2015 a 2021 verifica-se, no total, um aumento do número total de indivíduos inscritos pela primeira vez no ensino

superior, com as licenciaturas a assumirem, como seria expectável, um papel de destaque. Contudo, de realçar o crescimento que se tem verificado no Cursos Técnicos Superiores Profissionais.

Quanto estudantes entram na licenciatura, no mestrado ou no doutoramento?

Indivíduo

Anos	Nível de formação							
	Total	Curso Técnico superior profissional	Complemento de Formação	Licenciatura - 1.º ciclo	Mestrado Integrado	Mestrado	Especializações	Doutoramento
2015	104 255	395	168	58 808	10 614	26 543	2 815	4 492
2016	112 701	6 149	32	60 840	11 038	27 305	2 808	4 559
2017	113 915	6 461	//	59 684	11 583	28 432	2 835	4 920
2018	122 811	6 965	//	64 869	12 021	31 085	2 594	5 277
2019	126 345	8 510	//	64 318	12 469	33 184	2 501	5 363
2020	133 322	9 356	//	68 174	12 485	34 886	2 729	5 692
2021	144 528	9 685	//	76 667	13 132	36 321	2 584	6 139

Tabela 4. Alunos matriculados pela 1ª vez no ensino superior: total e por nível de formação

Fonte: Pordata, 2021

Analisando o comportamento por área de educação e formação, verifica-se em todos os casos um crescimento, sendo o mais acentuado na área de “Ciências Sociais, Comércio e Direito”, enquanto o menor se regista na “Educação”.

Quanto estudantes entram no ensino superior, em ciências sociais, direito, matemática, informática, saúde, humanidades ou engenharias, entre outras?

Indivíduo

Anos	Áreas de educação e formação								
	Total	Educação	Artes e Humanidades	Ciências Sociais, Comércio e Direito	Ciências, Matemática e Informática	Engenharia, Indústrias Transformadoras e Construção	Agricultura	Saúde e Protecção Social	Serviços
2015	104 255	5 797	11 796	38 073	8 328	17 650	1 853	14 003	6 690
2016	112 701	5 467	12 521	39 322	10 058	20 429	2 497	14 380	7 960
2017	113 915	4 876	13 036	40 252	10 482	20 180	2 214	15 280	7 489
2018	122 811	5 041	14 133	43 705	11 603	21 685	2 503	15 691	8 381
2019	126 345	4 857	14 610	45 714	11 528	22 251	2 449	16 255	8 596
2020	133 322	5 431	15 098	48 588	12 390	23 178	2 600	17 035	8 916
2021	144 528	6 239	15 486	52 910	13 472	24 906	2 993	18 285	10 125

Tabela 5. Alunos matriculados pela 1ª vez no ensino superior: total e por área de educação e formação

Fonte: Pordata, 2021

No total, percebe-se que a maior variação se registou, precisamente, entre 2020 e 2021 (taxa de variação de 8,4%). Numa análise por sexo verifica-se que o ensino superior continua a ser mais procurado por mulheres (um total de 78.262 mulheres inscritas pela primeira vez, contra 66.266 homens). Contudo, as taxas de variação têm sido superiores no sexo masculino, tendo em 2021 atingido os 11,2%.

Quanto homens ou mulheres entram no ensino universitário e politécnico?

Indivíduo

Anos	Sexo					
	Total	Taxa de variação	Masculino	Taxa de variação	Feminino	Taxa de variação
2015	104 255	0,0	45 900	0,0	58 355	0,0
2016	112 701	8,1	51 346	11,9	61 355	5,1
2017	113 915	1,1	50 959	-0,8	62 956	2,6
2018	122 811	7,8	55 214	8,3	67 597	7,4
2019	126 345	2,9	56 057	1,5	70 288	4,0
2020	133 322	5,5	59 604	6,3	73 718	4,9
2021	144 528	8,4	66 266	11,2	78 262	6,2

Tabela 6. Alunos matriculados pela 1ª vez no ensino superior: total e por sexo

Fonte: Pordata

Analisando os dados totais de indivíduos inscritos no ensino superior, concluímos que, em 2021, se registou uma taxa de variação de 3,8%. Por área de educação e formação, verifica-se que a área que mais perdeu estudantes foi “Educação” que registou, entre os anos 2016 e 2019, taxas de variação negativas. A partir desta data tem vindo a recuperar e em 2021 apresentou uma taxa de variação de 5,6%.

Quantos estudantes frequentam o ensino superior, em ciências sociais, direito, matemática, informática, saúde, humanidades ou engenharias, entre outras?

Indivíduo

Anos	Áreas de educação e formação								
	Total	Educação	Artes e Humanidades	Ciências Sociais, Comércio e Direito	Ciências, Matemática e Informática	Engenharia, Indústrias Transformadoras e Construção	Agricultura	Saúde e Protecção Social	Serviços
2015	349 658	15 049	35 375	112 085	27 132	76 953	6 810	55 530	20 385
2016	356 399	13 969	36 285	113 800	28 650	78 390	7 778	55 406	21 705
2017	361 943	13 603	37 558	115 952	30 207	78 027	8 047	56 113	22 198
2018	372 753	13 084	38 995	120 748	32 019	78 830	8 236	57 518	22 990
2019	385 247	12 685	40 346	126 537	32 866	81 137	8 422	58 986	24 001
2020	396 909	13 051	41 357	131 397	34 431	82 298	8 786	60 712	24 600
2021	411 995	13 781	42 069	138 283	35 607	84 262	9 055	62 748	25 882

Tabela 7. Alunos inscritos por área de educação e formação

Fonte: Pordata, 2021

O top 3 de áreas de formação com maior número de estudantes, em 2021, foram:

1. “Ciências Sociais, Comércio e Direito” com uma taxa de variação de 5,2%;
2. “Engenharia, Indústrias Transformadoras e Construção” com uma taxa de variação de 2,4%.
3. “Saúde e Protecção Social” que apresenta uma taxa de variação de 3,4%.

Finalmente, no que respeita a distribuição por género, no total, serão mais as mulheres que os homens que frequentam o ensino superior. Contudo, a taxa de variação, em 2021, foi superior nos homens (4,9%).

Quantos homens ou mulheres frequentam o ensino universitário e politécnico?

Indivíduo

Anos	Sexo		
	Total	Masculino	Feminino
2015	349 658	162 323	187 335
2016	356 399	166 117	190 282
2017	361 943	167 919	194 024
2018	372 753	172 235	200 518
2019	385 247	176 660	208 587
2020	396 909	182 178	214 731
2021	411 995	191 144	220 851

Tabela 8. Alunos inscritos no ensino superior por sexo

Fonte: Pordata, 2021

A dinâmica de negócios também se avalia pelas infraestruturas que o país oferece ao tecido empresarial. Neste caso, Portugal oferece infraestruturas de mobilidade bem desenvolvidas, que permitem a classificação entre os 30 melhores países a nível mundial no Índice de Desempenho Logístico, em 2021. Muito embora o investimento em infraestruturas ser relativamente baixo, a qualidade das estradas e ferrovias coloca o nosso país entre os líderes regionais.

O país oferece ainda excelentes condições comerciais, dado o acesso ao Mercado Único Europeu, boas relações comerciais com países terceiros, bem como portos e aeroportos de grande capacidade. Portugal é altamente dependente das exportações, que em 2021 representaram 29,6% do PIB do país, pelo que a melhoria das capacidades logísticas e o comércio transfronteiriço desempenham um papel vital na economia do país. Portugal planeia aumentar os gastos com infraestruturas nos próximos anos.

Finalmente, na análise da dinâmica de negócios importa referir que Portugal ocupa o 31º lugar entre 130 países (a nível mundial) no Network Readiness Index 2021, devido à falta de investimento no setor das telecomunicações e Investigação e Desenvolvimento. Contudo, a penetração de internet aumentou de 69%, em 2015, para 85%, em 2020, registando uma melhoria significativa na conectividade de banda larga.

No intervalo em análise – 2015 e 2021 – as quotas de empresas que colocam e recebem encomendas online aumentaram de 23,4% e 19,7%, respetivamente, em 2015 para 31,0% e 20,6% em 2021.

A penetração da internet móvel atingiu 84,2% em 2021, oferecendo potencial para um desenvolvimento mais rápido de m-commerce e m-banking. O país pretende aumentar a alfabetização digital da população e promover o avanço tecnológico no âmbito da Iniciativa Nacional para Competências Digitais 2030. Os gastos em P&D como proporção do PIB foram de 1,4% em 2020, que foi menor do que nas principais economias regionais, indicando potencial inexplorado para inovação. Portugal pretende estimular as indústrias de elevado valor acrescentado e a digitalização através da oferta de apoio às despesas de I&D em inteligência artificial, aprendizagem automática e data science, no âmbito da Iniciativa GoPortugal para 2018-2030.

Rendimentos e desemprego

Portugal apresenta, ainda, elevadas desigualdades na distribuição de rendimentos quando comparado com a média europeia, acentuando as assimetrias e o nível de pobreza nos últimos anos. Em parte, esta desigualdade teve por base o crescimento do desemprego que atingiu máximos históricos em 2013 – 16,2% (Pordata). Desde essa data, esta taxa tem apresentado um decréscimo sustentado tendo encerrado o ano de 2021 nos 6,6%.

Historicamente, como se pode verificar na tabela abaixo, a taxa de desemprego é mais acentuada no sexo feminino – 6,9% em 2021 – que compara com 6,3% no sexo masculino, no mesmo ano (Pordata).

Ano	Total	Homens	Mulheres
2008	7,6%	6,5%	8,7%
2010	10,8%	9,8%	11,9%
2012	16,5%	16,6%	16,4%
2014	14,5%	14,2%	14,8%
2016	11,5%	11,5%	11,5%
2018	7,2%	6,8%	7,6%
2020	7,0%	6,8%	7,2%
2021	6,6%	6,3%	6,9%

Tabela 9. Taxa de desemprego por sexo (2008-2018)

Fonte: www.pordata.pt

Em 2017, as taxas de desemprego, global e entre os mais jovens, ocuparam o 7º e 5º lugar mais alto, respetivamente, na Europa Ocidental ainda a sofrer os reflexos dos anos de austeridade, apesar da redução acentuada.

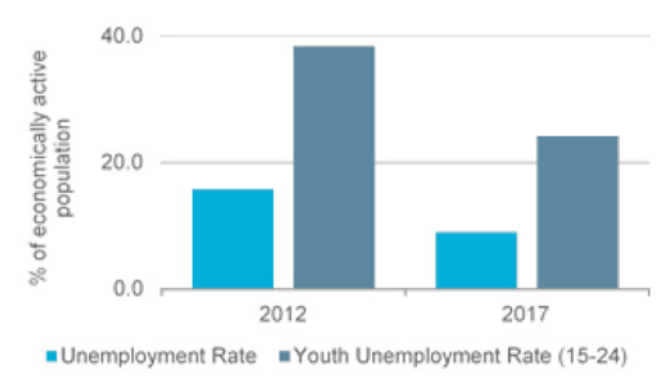


Gráfico 4. Taxa de desemprego total Vs desemprego jovem (2017)

Fonte: Business Dynamics Portugal, 2018

Com maior nível de detalhe e de acordo com dados publicados pelo Pordata, o comportamento do desemprego por grande grupo etário assumiu o seguinte comportamento entre 2008 e 2018:

Anos	Total	Menos de 25 anos	25 – 54 anos	65 – 54 anos
2008	7,6%	16,7%	7,2%	6,6%
2010	10,8%	22,8%	10,7%	8,9%
2012	16,5%	38,1%	14,9%	15,3%
2014	13,9%	34,8%	12,7%	13,5%
2016	11,5%	28,0%	10,1%	12,2%
2018	7,2%	20,3%	6,2%	7,3%
2020	7,0%	22,5%	6,0%	6,5%
2021	6,6%	23,4%	5,7%	5,7%

Tabela 10. Taxa de desemprego por grande grupo etário (2008 - 2018)

Fonte: www.pordata.pt

Como se pode verificar, no intervalo em análise, a taxa de desemprego no grande grupo etário com idade inferior a 25 anos apresentou sempre níveis significativamente superiores tendo atingido em 2012 um valor histórico: 37,9%. A partir dessa data tem vindo a reduzir, mas, contrariamente, ao que sucede nos restantes grupos, mantém ainda uma taxa a dois dígitos.

As melhorias verificadas na economia, conforme mencionado, possibilitaram um crescimento de 59,9% em 2012 para 66,6% em 2017, da taxa de emprego. Em termos de salários, Portugal apresenta valores significativamente inferiores quando comparado com os seus parceiros europeus.

Apesar da taxa de desemprego ser ainda elevada, muitas indústrias deparam-se com dificuldades elevadas no preenchimento de vagas nomeadamente no que respeita a trabalho altamente qualificado.

O mercado de trabalho em Portugal revela elevada rigidez no que respeita aos procedimentos associados à contratação e despedimentos.

Portugal detém o nível de escolaridade superior mais baixo em comparação com as principais economias regionais, com 14,2% da população com ensino superior em 2020, ocupa a 43ª posição global no pilar Competências (o Índice de Competitividade Global, GCI) em 2019. A percentagem de conclusão do ensino superior manteve-se praticamente inalterada ao longo de 2015-2020 apontando para um fraco desenvolvimento do sistema educacional e acesso à educação.

Além disso, o número de matrículas em programas de estudo em TIC continua baixo, deixando uma escassez de habilidades persistentes em setores de alto valor acrescentado.

Em 2020, Portugal continua a lutar contra a fuga de talentos, tentando assim implementar políticas para atrair trabalhadores para regressarem ao nosso país, através da oferta de incentivos fiscais e cobertura de alguns custos de deslocalização.

No entanto, o desemprego juvenil continua sendo um dos mais altos da região, embora tenha diminuído notavelmente de 32,4% em 2015 para 20,6% em 2020. A falta de mão de obra altamente qualificada, especialmente no setor de TIC, continua a apresentar-se um dos principais problemas no combate ao elevado índice de desemprego jovem.

Além disso, esta escassez de competências limita a entrada de investimento estrangeiro no mercado português, particularmente, em setores de elevado valor acrescentado.

Demografia: presente e futuro

Em 2018, a população portuguesa somava 10.3 milhões de indivíduos, refletindo um crescimento gradual que, em breve, deverá assumir o sentido oposto. Até 2030 perspetiva-se que a população decresça até aos 9.9 milhões registando-se um decréscimo nos grandes grupos etários dos 0 aos 14 anos e dos 15 aos 64 anos, mas um crescimento no grande grupo com 65 anos e mais (Euromonitor, 2019).

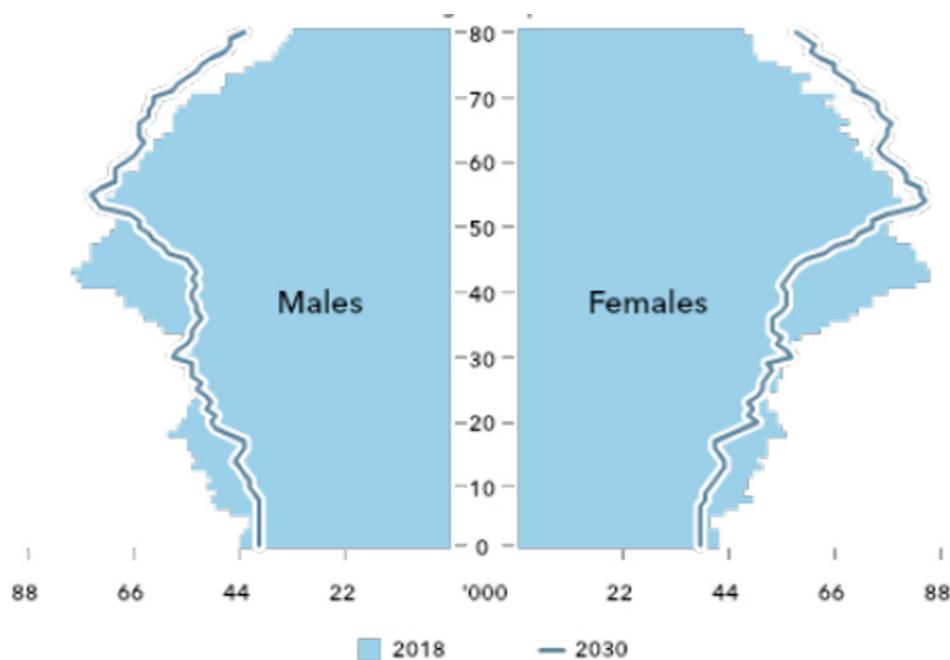


Ilustração 1. Distribuição da população portuguesa 2018-2030

Fonte: Country Profile: Portugal (Euromonitor,2019)

De forma mais detalhada e analisando intervalos de idade mais curtos podemos verificar que entre os 0 e os 49 anos se assistirá, entre 2015 e 2030, a um decréscimo da população próximo dos 30% em alguns casos. Por outro lado, acentua-se a tendência de envelhecimento populacional que tem vindo a verificar-se, e que é transversal à maioria dos países europeus, com o grupo de mais de 80 anos a apresentar uma taxa de crescimento próxima dos 30% (Euromonitor, 2019).

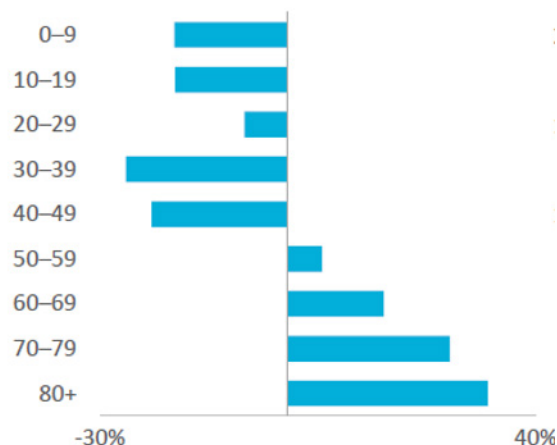


Gráfico 5. Crescimento da população, por intervalo de idade: 2015-2030 (% de crescimento)

Fonte: Portugal in 2030: the future demographic (Euromonitor, 2019)

Estas alterações na estrutura demográfica provocarão um aumento na idade média da população que atingirá os 49,6 anos (em 2015 era de 43,5 anos), mantendo-se a diferença histórica entre homens e mulheres: 47,5 anos e 51,4 anos, respetivamente.

Índice de desenvolvimento tecnológico

No que respeita ao desenvolvimento tecnológico, o DESI, desenvolvido pela Comissão Europeia para medir o progresso digital dos países através de 4 indicadores – conectividade, capital humano, integração das tecnologias digitais e serviços públicos digitais – colocou Portugal na 16ª posição, em 2021, posicionando o país no grupo de países com desempenho médio, como resultado da análise da posição e pontuação em cada um dos fatores em análise.

	Portugal		UE
	Rank	Score	Score
Capital Humano	18	45.6	47.1
Conectividade	15	48.5	50.2
Utilização da internet			
Integração das tecnologias digitais	17	36.6	37.6
Serviços públicos digitais	14	68.5	68.1

Tabela 11. Índice de desenvolvimento tecnológico

Portugal aumentou, significativamente, a proporção de especialistas em Tecnologias de Comunicação e Informação, aproximando-se da média da UE.

Apresenta um desempenho abaixo da UE em competências digitais básicas, mas, pelo inverso tem uma percentagem elevada de indivíduos com competências digitais superiores. Revela ainda uma característica de relevo neste tema: a percentagem de mulheres especialistas em TIC excede a média da EU.

Relativamente à conectividade, Portugal tem um bom desempenho ao nível das redes de elevada capacidade e cobertura de banda larga rápida, chegando agora a todos os domicílios, inclusivamente, em zonas mais rurais. O salto conseguido de 56% para 63% na adesão à banda larga fixa de, no mínimo, 100 Mbps coloca o país bastante à frente quando comparado com a média europeia que se situa nos 34%.

A proporção de empresas portuguesas com, pelo menos, intensidade digital básica é de 51% contra uma média da UE de 60%. Em alguns fatores, Portugal excede a média europeia, nomeadamente, no uso de TIC para questões de sustentabilidade ambiental, comércio eletrónico por PME's e aplicação em Inteligência Artificial. Também as empresas que recorrem a serviços em nuvem registaram aumento relativamente ao ano 2020.

Portugal está entre os líderes da UE em serviços públicos digitais: 57% de utilizadores de e-Government, ainda assim abaixo da média da UE que se situa nos 64%.

O desempenho de Portugal está à frente da média da UE em formulários online pré-preenchidos e serviços públicos digitais para o público e empresas. A melhoria das competências digitais continua a ser uma prioridade nacional, refletida no Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), que inclui iniciativas para vários grupos populacionais. Em 2020, Portugal aprovou o plano de ação nacional para a transição digital priorizando a inclusão digital e a formação de pessoas a par da transformação digital das empresas, da administração pública e da digitalização do ensino. Estes objetivos estão alinhados com a vertente de transição digital do PRR português que irá centrar-se nas competências digitais e na digitalização dos negócios, da administração pública e da educação.

Em maio de 2021, Portugal reviu a sua iniciativa nacional de competências digitais (INCoDe.2030), alinhando os seus objetivos e linhas de ação com o plano de ação para 2025-2030. A nova estratégia de serviços públicos digitais incorpora políticas relevantes da UE, como o portal digital único e o regulamento eIDAS, o plano de ação eGov, o quadro de interoperabilidade, dados abertos e acessibilidade na web. Com este quadro estratégico reforçado e alinhado, Portugal pretende promover, entre outros, competências digitais nas escolas (incluindo conectividade e acesso à Internet), programas de melhoramento e requalificação para a força de trabalho, por exemplo, Emprego+Digital ou Jovem+Digital e igualdade de género.

Ao nível da integração da tecnologia digital nas empresas, Portugal promove o desenvolvimento de polos de inovação digital e a requalificação dos trabalhadores nas profissões das TIC no meio rural. Os investimentos substanciais previstos pelo PRR para centros europeus de inovação digital aumentarão a capacidade das PME's para digitalizar os seus processos de negócios.

2. A indústria das Madeiras e Mobiliário

2.1. Fileira da Madeira e Mobiliário

Caraterização da Fileira

Em Portugal, a fileira da Madeira e Mobiliário é composta por um vasto conjunto de atividades, tradicionalmente, nas seguintes divisões:

- Divisão 1: Abate, corte, serração, tratamento e embalagens de madeira;
- Divisão 2: Painéis, aglomerados e outros derivados de madeira; energia de biomassa;
- Divisão 3: Carpintaria e afins;
- Divisão 4: Mobiliário e afins;
- Divisão 5: Exportação, importação e comércio de madeiras.

Considerando a informação mais recente disponível e com vista a uma caraterização mais rigorosa do sector e das diferentes atividades que a compõem, optamos pela divisão das diferentes atividades em função da CAE.

Assim, recorrendo aos dados publicados no Eurosistema do Banco de Portugal podemos concluir que existem, em Portugal, 1132 empresas de **Exploração Florestal** (CAE 02200) das quais 1045 (92,31%) são microempresas responsáveis por 207,9 milhões de euros em vendas e serviços prestados. No que respeita à antiguidade, 47,7% das empresas têm até 5 anos e 14,84% mais de 20 anos. As 5 regiões do país com maior concentração desta divisão são: Coimbra, Área Metropolitana do Porto, Área Metropolitana de Lisboa, Médio Tejo e Leiria. As exportações representam ainda uma pequena parte das vendas totais da divisão: 4,5% em 2017.

As empresas de **Serração, aplainamento e impregnação de madeira** (CAE 161) registaram um decréscimo de 3,6% relativamente a 2016 sendo, em 2017, 479 no total. Destas 68,48% são microempresas (328) mas são as pequenas e médias empresas (28% e 16%, respetivamente) que respondem pela maior fatia de vendas e prestação de serviços (388,5 milhões de euros). As 5 regiões do país com maior concentração de empresas são: Área Metropolitana do Porto, Viseu Dão Lafões, Leiria, Médio Tejo e Coimbra. Analisando a distribuição geográfica das empresas por número de pessoas ao serviço verifica-se que a região do Ave ganha também importância com 9,3% da força laboral, taxa semelhante à que encontramos em Viseu e Coimbra. Este segmento caracteriza-se pela antiguidade das empresas que em 66% dos casos têm mais de 20 anos. Em 2017, cerca de 30% das vendas e serviços prestados tiveram como destino a exportação.

As empresas de **Fabricação de artigos de madeira, de cortiça, de espartaria e cestaria, exceto mobiliário** (CAE 162) totalizavam, em 2017, em número, 2301 com um decréscimo de 2% face ao ano anterior. O predomínio das microempresas mantém-se (82%) mas são as grandes empresas (0,39%) que dominam as vendas com 1.038 milhões de euros. As restantes dimensões, em conjunto, totalizam 1.645 milhões de euros em vendas e prestações de serviços. Cerca de 34% das empresas têm mais de 20 anos; 25% têm entre 11 e 20 anos e a mesma percentagem tem menos de 5 anos o que revela a entrada de novos agentes no mercado refletindo, possivelmente, a atratividade do sector. As 5 regiões do país com maior concentração de empresas são: Área Metropolitana do Porto, Área Metropolitana de Lisboa, Cávado, Aveiro e Leiria. Se analisarmos a distribuição geográfica por número de pessoas ao serviço, destaca-se a Área Metropolitana do Porto com 45,6% da força laboral. Trata-se de um segmento com maior vocação exportadora tendo atingido os 51% de vendas de produtos e prestação de serviços ao exterior em 2017.

A **fabricação de caixões mortuários em madeira** (CAE 32995) é composta por 32 empresas das quais 62,5% são pequenas empresas. No total este segmento apresentou vendas no valor de 21,5 milhões de euros. Verifica-se que mais de 68% das empresas têm mais de 11 anos (cerca de 45% tem mais de 20 anos) e aproximadamente 18% entraram no mercado há menos de 5 anos. A região de maior concentração deste segmento, tanto em número de empresas como em número de pessoas ao serviço, é o Tâmega e Sousa (53% e 68%, respetivamente). Apesar de em 2014 se ter registado um pico de exportações (cerca de 14% da produção tinha como destino o mercado externo) verificou-se uma queda acentuada nos anos seguintes para se situar nos 4,7% em 2017.

As empresas do segmento do **Fabrico de Mobiliário e Colchoaria** (CAE 310) dominam a fileira com um total de 2507 e um crescimento de 0,44% face ao ano anterior. Cerca de 74% são microempresas com um volume de vendas de 229,8 milhões de euros, em 2017. As pequenas empresas (22,2%) são responsáveis por 554,4 milhões de euros de vendas revelando elevado dinamismo. A distribuição das empresas por idade é mais equilibrada do que nos segmentos já analisados notando-se também a entrada de mais operadores (cerca de 28% das empresas têm menos de 5 anos). Cerca de 57% das empresas têm idade superior a 11 anos e, destas, cerca de 32% operam no mercado há mais de 20 anos. São também estas últimas que apresentam um volume de vendas mais elevado: 845,4 milhões de euros. A análise da distribuição por região identifica no top 5: Área Metropolitana do Porto, Tâmega e Sousa, Área Metropolitana de Lisboa, Aveiro e Leiria. Apresenta uma forte vocação exportadora, consolidada ao longo dos últimos 5 anos, situando-se em 2017 em 50,1% das vendas deste segmento.

Pessoas ao serviço e qualificações/competências

Dados da Direção Geral das Atividades Económicas, relativos a 2016, permitem concluir que a fileira tinha ao seu serviço 51.505 pessoas, das quais 31.154 estavam afetas à indústria de mobiliário e colchoaria (CAE 310).

Em termos de qualificações específicas não existem dados disponíveis estando, contudo, presentemente a ser desenvolvido pela AIMMP um trabalho exaustivo de atualização de categorias profissionais e respetivos índices de qualificação média, com vista à criação de tabelas de perfis profissionais.

Um inquérito realizado pela consultora Accenture a engenheiros da indústria de base florestal, cujos resultados foram apresentados por Tom Austen (Consultora Miller McKenzie) na sua comunicação da 2ª Conferência da PCWIE, permitem concluir que no prazo de 5 anos, as competências de gestão mais valorizadas serão: desenvolvimento de pessoas e coaching (74%), pensamento criativo e experimentação (64%), desenvolvimento estratégico (50%), colaboração (44%) e análise e interpretação de dados (43%).

Cerca de 90% dos trabalhadores acredita ser absolutamente fundamental a aplicação imediata das tecnologias digitais nos negócios; 73% dos trabalhadores acredita que as tecnologias digitais irão melhorar a experiência de trabalho. Contudo, na opinião dos trabalhadores, os líderes não apresentam o mesmo nível de preparação: 37% identifica uma falta de visão e liderança no que respeita a iniciativas de âmbito digital; 43% aponta falhas ao nível das competências e capacidades digitais essenciais.

Oferta e procura de formação profissional

A informação estatística oficial disponível para a IMM acerca das empresas e trabalhadores envolvidos em formação ou atividades educativas não é específica, estando este sector incluído nas “Outras indústrias transformadoras” (CAE 16, 31 e 32 e nos quais a IMM tem um peso bastante significativo). Neste sentido, de acordo com dados recolhidos junto do Gabinete de Estratégia e Planeamento (2018), 22.839 pessoas estiveram envolvidas em atividades de formação com cerca de 27,1 horas médias de formação por trabalhador.

O ajustamento entre a oferta e a procura de formação pressupõe que as entidades formadoras ofereçam áreas procuradas pelo mercado e que as pessoas as frequentem quer seja por iniciativa individual quer seja por incentivo das entidades empregadoras. Esta suposição remete para o necessário equilíbrio entre as motivações e interesses dos diferentes atores que podem promover ou dificultar o ajustamento já mencionado.

Embora se pudesse esperar que a decisão subjacente às escolhas dos formandos fosse baseada nas necessidades do mercado, existem, no entanto, vários outros fatores que determinam as suas opções e que podem contribuir para acentuar o desajustamento entre a procura e a oferta de formação. De acordo com o relatório “Zooms territoriais – Qualificação de Adultos” (Observatório do QREN, 2012), estes fatores poderão ser:

- A forte influência exercida por pessoas conhecidas que frequentaram determinada formação pode conduzir a processos em espiral de inscrição em determinadas ações de formação (não sendo necessariamente as mais procuradas pelo mercado).
- A preferência por áreas de menor exigência do ponto de vista cognitivo, nomeadamente, de cariz mais transversal e menos técnica, levando a que evitem por exemplo áreas de maior carga tecnológica.
- Dificuldade de atração de formandos para áreas procuradas pelas empresas, como é o caso da indústria, devido ao nível de exigência física, aos horários que dificultam a conciliação com a vida familiar, à percepção de desvalorização social atribuída a algumas profissões (indústria e agricultura) e às baixas remunerações em determinadas profissões nestes sectores.
- As bolsas concedidas em determinadas modalidades de formação levam a que os formandos optem pelas áreas de formação com base na expectativa de recebimento de bolsa.
- Maior resistência à formação pelas pessoas empregadas sobretudo em sectores tradicionais, grupos etários mais elevados e a trabalhar na mesma profissão há vários anos, exceto

quando a formação é necessária para obtenção de carteira ou certificação profissional.

Pelo lado das empresas encontramos, também, algumas características que importa reter. Se por um lado, as grandes e médias empresas apresentam maior propensão para investir em atividades formativas, as pequenas empresas apresentam grande resistência. No seio destas, encontramos também uma divisão que importa realçar: as pequenas empresas com empresários de escalões etários mais elevados e qualificações mais baixas que fazem a formação obrigatória de 35 horas (escolhem áreas mais transversais como a segurança e higiene no trabalho) tendo dificuldade em dispensar os colaboradores para atividades formativas extra; as pequenas empresas lideradas por empresários mais jovens e qualificações mais elevadas que incentivam os seus colaboradores a participar em ações de formação muitas vezes financiando-as.

Num cenário ideal, muito longe da realidade encontrada, haveria um conhecimento exaustivo das necessidades das entidades empregadoras, do perfil da população empregada e desempregada e das estratégias de desenvolvimento de cada região, a partir do qual se identificariam as áreas de formação prioritárias.

Desajustamento de competências

Este desajuste entre as competências que os trabalhadores possuem e aquelas que são procuradas pelo mercado, trazem dificuldades acrescidas às empresas no que respeita ao preenchimento de determinadas funções com os perfis mais adequados, reduzindo a rotatividade e aumentando produtividade e motivação. De acordo com a escala elaborada pela consultora Hays em colaboração com a Oxford Economics, o desequilíbrio entre as competências demonstradas e as procuradas apresenta uma pontuação de 8,6 (em dez pontos). Embora se verifiquem melhorias no mercado de trabalho este indicador é, ainda, bastante elevado.

No mesmo relatório são realçadas as dificuldades que a indústria enfrenta, com o crescimento do mercado de trabalho qualificado, na identificação e atração de talentos. A escassez de competências pode impedir o crescimento dos negócios, significando isto que, se as empresas não conseguirem encontrar os perfis mais adequados não poderão operar beneficiando de todo o seu potencial.

A escassez em determinados perfis profissionais está a tornar-se um desafio nacional e a tornar-se um problema assumido por diversos sectores, nomeadamente, a IMM. Importa realçar o impacto que esta situação produz no imediato: investimentos atrasados ou adiados sine dia; projetos ou encomendas recusadas ou entregas atrasadas por falta de capacidade de resposta. No médio prazo este problema terá impacto no crescimento do país impedindo-o de aproveitar todas as oportunidades que surgem no atual contexto económico mais positivo.

Novamente, o relatório “The Hays Global Skills Index 2019/20” indica que será essencial que as empresas estabeleçam estratégias competitivas de atração e retenção de recursos humanos, para melhor se posicionarem na identificação dos perfis mais procurados. Adicionalmente, sugere-se a implementação de estratégias que potenciem a atração dos profissionais emigrados nos anos mais recentes que teve impacto negativo na população em idade ativa residente.

Procurando quantificar esta realidade, com recurso ao Skills for Jobs Database (OCDE, 2018) verificamos que, em média nos países da OCDE; 35% das ocupações dos trabalhadores não correspondem às suas qualificações, tanto no trabalho não qualificado como qualificado. Vejamos alguns dados que permitem compreender melhor esta realidade:

- Mais de 7 em cada 10 graduados em áreas das Humanísticas e Artes têm uma ocupação profissional não relacionada com a sua especialização;
- 60% dos graduados em Ciências e 51% em áreas da Agricultura procuram emprego na sua área de especialização;
- Em áreas de especialização como Ciências Sociais, Gestão, Direito e Saúde apresenta maior facilidade em encontrar ocupação compatível com a sua qualificação e área de formação.

De acordo com este relatório, o elevado nível de incompatibilidade de talento parece ser um sinal de que parte, potencialmente, da solução poderá residir na melhoria de qualificação daqueles que atualmente não possuem as competências necessárias, a fim de dar resposta às solicitações atuais do mercado.

A natureza e intensidade das competências exigidas pelas empresas variam substancialmente entre países em função da respetiva estrutura produtiva e/ou nível de desenvolvimento tecnológico. Nos países da OCDE, em média, mais de 5 em cada 10 postos de trabalho, difíceis de preencher, são altamente qualificados. Por outro lado, cerca de 1 em cada 10 são postos de trabalho de baixa qualificação (OCDE, 2018).

Em média, nos países da OCDE (OCDE, 2018), a escassez é mais acentuada em áreas relativas ao conhecimento de hardware e software, programação e aplicativos, seguindo-se a procura por competências de julgamento, decisão e comunicação e competências verbais que influenciam a aquisição e aplicação de informações na resolução de problemas.

Nos últimos anos, os desequilíbrios do mercado de trabalho aumentaram, realçando uma relativa deterioração da capacidade, dos países, em responder eficazmente às mudanças verificadas. Os resultados do relatório Skills for Jobs Database (OCDE, 2018) sugerem que, em média, os países

que experimentam desequilíbrios mais acentuados são também os que apresentam menores níveis de produtividade. É por isso, fundamental, fazer um uso mais eficiente das informações e melhorar os sistemas de formação (de adultos) no sentido de fortalecer a compatibilidade no mercado de trabalho, reduzindo a extensão da escassez e dos excedentes de competências.

Apesar da incerteza inerente a qualquer tentativa de previsão esta sugere um maior privilégio das designadas soft skills em detrimento das hard skills.

Um estudo desenvolvido pela Augusto Mateus & Associados integrado no projeto “O meu futuro, as minhas competências” foca-se, precisamente, na diferenciação que o mercado de trabalho amplamente adotou - soft skills (competências inatas) e hard skills (competências formais) – para determinar a sua distribuição por sector da economia e quais as áreas que se destacam de acordo com as métricas apresentadas. Este estudo divide as soft skills em seis - comunicação; decidir/resolver problemas; gerir-se a si próprio; liderança; profissionalismo; e trabalho em equipa – e defende que, em Portugal, se verifica maior incidência das competências mais simples (que incorporam menos componentes e exigem menor interação) que se encontram altamente correlacionadas com as tradicionais hard skills, enquanto as mais complexas serão as típicas soft skills diretamente relacionadas com o pensamento criativo. Isto sucede como resultado da estrutura produtiva bem como do perfil escolar e de qualificações da população ativa portuguesa. A nível sectorial, verifica-se uma predominância evidente do “profissionalismo” em atividades económicas com uma estrutura produtiva mais programada e previsível nas quais se inclui a indústria.

De acordo com Tom Austen (Consultora Miller McKenzie), a inexistência das designadas soft skills representa uma das principais queixas por parte da indústria. As universidades não estão preparadas para o desenvolvimento destas competências e, percebe-se que, na maioria dos casos, as empresas desta indústria também não estarão.

Numa altura em que, como vimos, o desajustamento entre a oferta de trabalho e as competências necessárias aumenta, para Jorge Portugal (diretor geral da COTEC) a solução poderá encontrar-se numa mistura entre políticas públicas e investimento privado, uma estratégia de capital humano alinhada com a estratégia das empresas.

Há, ainda, que considerar que as mudanças tecnológicas que fazem já parte do nosso dia-a-dia vão ser fatores a equacionar no futuro do mercado de trabalho.

A perspetiva a encarar não deverá ser a de catástrofe, mas é necessário estar alerta e antecipar os desafios que se imporão no mercado de trabalho em geral e na indústria em particular. A revolução tecnológica terá um forte impacto no mercado de trabalho, tal e qual o conhecemos agora, e exigirá novas competências e uma aprendizagem contínua ao longo da vida. Algumas profissões

tenderão a desaparecer ou a modificar-se na sua essência e outras surgirão revelando ser as mais promissoras as que se encontram relacionadas com a tecnologia e pensamento computacional – prevê-se um aumento de 20% até 2025 dos empregos relacionados com o desenvolvimento de software, analistas em sistemas informáticos e especialistas em pesquisa de mercado e marketing (todas em défice na indústria da madeira e mobiliário).

2.1. Transformações contextuais e impacto na Indústria de Madeira e Mobiliário

Da análise realizada ao sector ressalta a existência predominante de microempresas tipicamente de gestão familiar razão que orientou a análise que se prosseguirá.

Retrato do tecido empresarial

As empresas familiares são a tipologia empresarial dominante em Portugal com um contributo significativo para o produto nacional bruto e criação de emprego. Uma análise mais superficial aponta os seguintes dados (Marques, 2018):

- Entre 70% a 80% das empresas nacionais serão de cariz familiar, absorvem 50% da força de trabalho e contribuem para 2/3 do PIB;
- Apresentam perfis diferenciados em função da sua dimensão, sectores de atividade, antiguidade, mercados de exportação, grau de profissionalização e governo;
- Favorecem a identificação de oportunidades de inovação e de transmissão de conhecimento, de longo prazo, pela coexistência em simultâneo de diferentes gerações;
- São portadoras de um legado com capacidade de atração e fixação de recursos humanos e de desenvolvimento de comunidades locais, sobretudo em zonas geográficas fora dos grandes centros urbanos.

O levantamento realizado no Roadmap para Empresas Familiares Portuguesas (Marques, 2018) permitiu chegar às seguintes conclusões:

- Mais de metade das empresas familiares localizam-se na Área Metropolitana do Porto seguindo-se, com pesos relativos significativamente mais reduzidos, as NUTS Cávado, Ave, Tâmega e Sousa e Alto Minho e, com menor expressão, Douro, Terras de Trás-os-Montes e Alto Tâmega.

- Cerca de 70% são micro empresas (até 9 trabalhadores) e assinala-se, também, a presença de PME's e grandes empresas familiares que são cerca de 4 a 5 vezes mais em número quando comparadas com as empresas não familiares da região norte.
- Existe uma proporção de mão-de-obra feminina mais significativa nas empresas de maior dimensão por oposição às micro e pequenas empresas.
- Antiguidade dominante de empresas familiares com menos de 20 anos o que pressupõe uma previsível coexistência entre as 1ª e 2ª gerações.
- Proporção significativa de empresas familiares com 20 a 50 anos de existência e mais de 50 anos o que revela uma maior resiliência e longevidade desta tipologia empresarial quando comparada com as restantes.
- Uma presença mais expressiva de empresas familiares nos sectores do comércio por grosso e a retalho e nas indústrias transformadoras.
- Apenas 26% das empresas familiares do norte investem em mercados além-fronteiras, realçando a internacionalização com fator crítico para a competitividade na economia global.
- Cerca de 11% das empresas familiares afirmam possuir um departamento de investigação e desenvolvimento estando, este fator, dependente sobretudo da dimensão da empresa.
- 16,3% encontraram-se ou encontram-se envolvidas num processo de inovação nos últimos 3 anos de atividade.
- Apenas 9,3% das empresas familiares reduziram o número de trabalhadores nos últimos 3 anos.
- Os fatores considerados na seleção de novos colaboradores são a experiência profissional e a qualificação técnica ajustada ao negócio.
- Apenas 22,8% das empresas familiares possuem um plano de avaliação de desempenho formal e concorrem para esta taxa sobretudo as de maior dimensão.
- Para as empresas que desenvolvem um plano de avaliação formal, os critérios mais valorizados são: produtividade, pontualidade/assiduidade e cumprimentos dos objetivos definidos para a função.

- O atual responsável da empresa foi em 61,9% dos casos o seu fundador estando na base do negócio o aproveitamento de oportunidades e a necessidade de criar o próprio emprego.
- Apesar da primeira geração estar presente maioritariamente, quase um terço faz parte da 2ª geração.
- Em 22% das empresas familiares verifica-se a expectativa de realização de uma mudança na gestão, nos próximos 3 a 5 anos, especificamente a sucessão da liderança, em linha com o ciclo normal de mudança geracional (25 anos).
- Na generalidade das empresas familiares, o líder sucessor será procurado “naturalmente” no seio da família sendo poucas as que admitem a entrada de gestores externos ou mesmo membros dos quadros da empresa.

Para terminar, importa deixar o registo dos desafios e vulnerabilidades encontradas nas empresas familiares quando comparadas com os seus concorrentes:

Pontos fortes	Pontos fracos
Valorização do atendimento ao cliente Preços competitivos Diversidade de produtos e serviços Decisões rápidas e de forma flexível Marca forte ou presença no mercado	Ligação a centros de I&D tecnológicos e de conhecimento Marketing com impacto nos mercados Atração e fixação de colaboradores com melhores competências Robustez financeira ou facilidade de acesso ao capital

Tabela 12. Pontos fortes e fracos das empresas familiares

Fonte: Adaptado de Roadmap para Empresas Familiares Portuguesas (Marques, 2018)

Dada a elevada importância deste modelo de estrutura empresarial no tecido português, torna-se imperativa a análise da perspetiva destas empresas relativamente ao contexto envolvente.

Neste âmbito, um estudo desenvolvido anualmente pela Deloitte – Next-generation Survey 2018 – analisou as empresas familiares e os fatores de contexto que terão impacto nas empresas e na definição das suas estratégias, realçando o foco que os desafios digitais e a inovação terão nas gerações que compõem as empresas familiares, num futuro próximo.

Não há dúvidas de que as empresas familiares necessitam de se posicionar e definir as suas estratégias em contextos de mercado inovadores e em permanente mudança, preservando a sua identidade e a coesão familiar.

Neste âmbito, o digital e a comunicação em tempo real representam formas novas de criação de valor para as empresas suportando-se nas redes de contacto e de colaboração entre diferentes intervenientes.

Assim, em termos globais (o estudo realiza-se em 52 países) as conclusões são as seguintes (Deloitte, 2018):

- 56% dos líderes da próxima geração das empresas familiares considera que o seu contexto envolvente é uma oportunidade de alavancar o negócio e expandir a empresa. Para 50%, o contexto envolvente é uma oportunidade de aprimorar os seus recursos de inovação;
- 61% das empresas familiares têm uma estratégia digital definida (embora, em alguns casos, seja recente);
- A próxima geração de líderes das empresas familiares tem o desafio de educar os seus familiares para o potencial da transformação digital.

Em **Portugal**, destacam-se as seguintes conclusões:

- 62% dos inquiridos considera o contexto envolvente como uma oportunidade de crescimento do seu negócio. Da mesma forma, 81% considera o contexto envolvente como uma boa oportunidade para a inovação;
- 69% não acredita que a sua família vá perder o controlo do negócio devido ao contexto envolvente;
- 54% das empresas familiares, em Portugal, têm uma estratégia digital definida;
- Apenas 30% dos membros da família ativos nas empresas familiares estão conscientes do potencial da transformação digital.

3. Recursos Humanos

Uma análise realizada pelo Euromonitor revela que a fuga de recursos humanos do nosso país é um problema com o qual o Estado se tem deparado, levando a que ofereça incentivos para o seu retorno às origens, nomeadamente, a comparticipação nos custos com as viagens de regresso; comparticipação nos custos de reconhecimento de qualificações e habilitações; linhas de crédito específicas para investidores (Alto Comissariado para as Migrações).

Esta fuga associada aos baixos índices de escolaridade de nível superior provocam as dificuldades de contratação pelas empresas, já mencionada, no que respeita ao trabalho qualificado.

Caraterização geral sobre “Educação e Formação”

Seguem-se algumas estatísticas gerais sobre “Educação e Formação”, em Portugal, que importa realçar, com base em informações recolhidas no Eurostat Regional Yearbook 2018:

- 1) Cerca de 12,8% dos jovens com idades compreendidas entre os 18 e os 24 anos abandonam a escola precocemente sendo que a região do Algarve apresenta a taxa superior (17,1%);
- 2) Os jovens inativos (com idades compreendidas entre os 18 e os 24 anos, que não estudam nem trabalham) apresentam uma taxa média de 13,6% com a região do Algarve a liderar, novamente, seguindo-se o Norte (18,3% e 13,9%, respetivamente);
- 3) Apenas 23,3% da população com idades entre os 25 e os 64 anos possui nível superior de escolaridade, com a Área Metropolitana de Lisboa a apresentar a taxa mais elevada (32,6%) e o Alentejo a mais baixa (18,8%);
- 4) Em média, 81,7% dos jovens com idades entre os 20 e os 34 anos obtiveram recentemente grau de escolaridade pelo menos 1 nível acima do secundário, destacando-se neste âmbito a região Centro (86,5%);
- 5) Apenas 9,62% dos indivíduos com idades entre os 25 e os 64 anos receberam formação formal ou informal (nas quatro semanas que antecederam o inquérito) com a taxa mais elevada a ser detida pela Área Metropolitana de Lisboa.

Na tabela seguinte é possível conhecer, detalhadamente, a posição de cada região no contexto nacional, relativamente aos 5 indicadores acima apresentados:

Região	Abandono escolar precoce (a)	Jovens Inativos (a)	Ensino Superior (b)	Graduados recentes (c)	Formação de adultos (b)
Norte	12,8%	13,9%	20,5%	79,8%	8,5%
Centro	10,5%	11,1%	22,5%	86,5%	9,7%
Área Metropolitana de Lisboa	10,8%	11,4%	32,6%	79,8%	12,8%
Alentejo	12,9%	13,4%	18,3%	79,0%	8,5%
Algarve	17,1%	18,3%	22,5%	83,8%	8,6%

a) Indivíduos com idades compreendidas entre os 18 e os 24 anos; b) Indivíduos com idades compreendidas entre os 25 e os 64 anos; c) Indivíduos com idades compreendidas entre os 20 e os 34 anos.

Tabela 13. Educação e Formação por região, 2017

Fonte: Eurostat Regional Yearbook 2018 (2019)

Acesso ao trabalho, desigualdades e perfis escolares

O acesso ao trabalho é fator decisivo na determinação das condições materiais de existência do indivíduo. A relação com o trabalho tem, igualmente, relevância no que diz respeito à realização e dignificação pessoal, à criação de identidades e redes de sociabilidade e mesmo à capacidade de planear e projetar o futuro. As assimetrias e desigualdades no domínio da formação e emprego devem ser consideradas também pelo impacto que produzirão naqueles fatores.

O principal elemento a considerar em termos de desigualdade situa-se ao nível do género. As diferenças entre homens e mulheres, nos domínios pessoais e profissionais existem, com impacto nomeadamente no mercado de trabalho. No âmbito da presente análise, e com base no estudo “The life of women and men in Europe: a statistical portrait” (Eurostat, 2018) abordaremos, apenas, as questões relativas à educação e emprego.

No que respeita à escolaridade, para a população global, quando analisamos os níveis mais baixos não se encontram diferenças de género significativas. Contudo, nos níveis superiores o padrão é bastante diferente: 28,5% das mulheres portuguesas com idades compreendidas entre os 25 e os 64 anos possuem habilitações de nível superior contra 19,2% dos homens. Na UE o comportamento é semelhante, conforme se pode ver no quadro abaixo: 33,4% nas mulheres e 29,5% nos homens.

	Ensino Básico		Ensino Secundário		Ensino Superior	
	Portugal	UE	Portugal	UE	Portugal	UE
Homens	56,7%	22,7%	24,1%	47,9%	19,2%	29,5%
Mulheres	47,8%	22,2%	23,7%	44,3%	28,5%	33,4%

Tabela 14. Escolaridade por género em Portugal Vs UE

Fonte: The life of women and men in Europe: a statistical portrait (Eurostat, 2018)

Quando comparada, contudo, a composição escolar da população empregada em Portugal com a que se observa na generalidade dos países europeus, as diferenças podem impressionar.

Portugal apresenta um baixo perfil de qualificação que se revela uma barreira, talvez a mais importante, para o desenvolvimento económico do país. O referido baixo perfil escolar traduz-se na estruturação das profissões no país, com elevada representação das ocupações tipicamente menos exigentes do ponto de vista da qualificação.

E como se poderá verificar, este perfil não se encontra exclusivamente nos trabalhadores por conta de outrem, apresentando inclusivamente maior predominância entre os empregadores.

De acordo com o Observatório das Desigualdades, Portugal assistiu a alterações significativas no que se refere ao perfil escolar e profissional da sua população nas últimas décadas (Cantante, 2018). Se em 1998 apenas 8,9% da população empregada em Portugal possuía escolaridade de nível superior, em 2017 a taxa subiu para 25,9%. No período analisado pelo Observatório das Desigualdades (1998-2017) as mulheres apresentavam sempre recursos escolares superiores do que os homens e essa tendência acentuou-se ao longo dos anos: em 2017 quase 60% da população feminina tinha concluído, pelo menos, o ensino secundário enquanto, entre os homens, esse valor se situava apenas nos 46%. Importa realçar que esta desigualdade na distribuição de recursos escolares define-se quase integralmente ao nível do ensino superior, uma vez que, relativamente ao ensino secundário ou pós-secundário, não existem diferenças significativamente relevantes.

	Básico		Secundário ou PS		Superior	
Ano	H	M	H	M	H	M
1998	83,4	76,7	9,9	11,6	6,7	11,6
2008	74,2	65,1	14,5	15,8	11,2	19,0
2017	54,3	40,5	26,1	26,9	19,6	32,6

Tabela 15. Evolução do nível de escolaridade da população empregada em Portugal, por sexo (1998, 2008, 2017)

Fonte: O mercado de trabalho em Portugal e nos países europeus (Cantante, 2018)

A análise ao perfil escolar dos diversos grupos profissionais revela que este é francamente estruturado pelo nível de escolaridade. Olhando para a indústria, o grupo profissional de principal interesse no âmbito do presente estudo, verifica-se que os “trabalhadores qualificados” apresentam maioritariamente o ensino básico (79,6%), seguindo-se o ensino secundário ou pós-secundário (18,6%) e, em último lugar, o ensino superior com apenas 1,9%(Cantante, 2018).

Considerando, apenas, os trabalhadores por conta de outrem do sector privado na classe de “técnicos de nível intermédio”, verifica-se uma maior incidência nas habilitações secundárias ou pós-secundárias (39,8%) surgindo na segunda posição as superiores (32,2%) (Cantante, 2018).

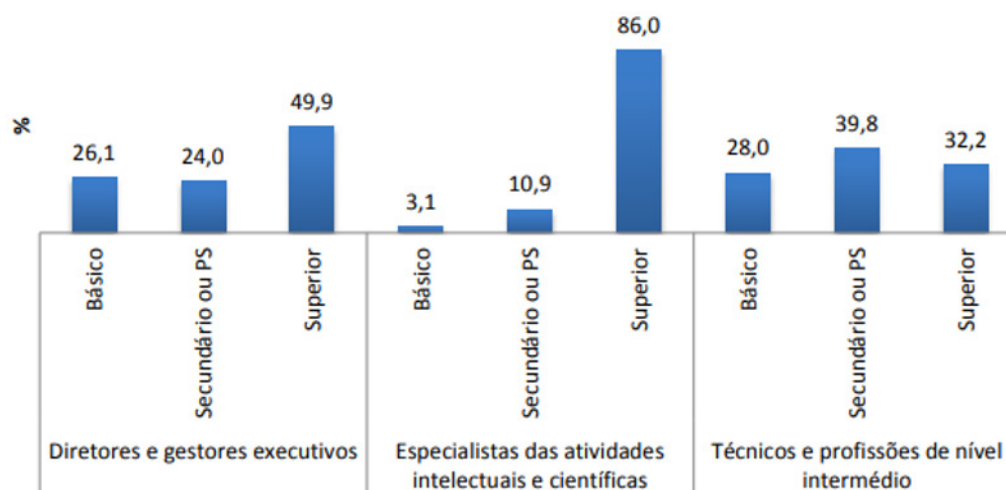


Gráfico 6. Nível de escolaridade dos trabalhadores por conta de outrem do sector privado, por grupo profissional (2016)

Fonte: O mercado de trabalho em Portugal e nos países europeus (Cantante, 2018)

Os “diretores e gestores executivos” têm habilitações escolares de nível superior, um perfil bastante mais escolarizado do que o retrato de toda a população empregada portuguesa. Dentro desta categoria profissional encontram-se perfis diferenciados: 63,5% dos diretores de serviços administrativos e comerciais possuem habilitações de nível superior; por outro lado, os diretores de hotelaria, restauração, comércio e outros serviços possuem, maioritariamente, habilitações ao nível do 9º ano (42,9%) (Cantante, 2018).

O HR Survey 2018 (Stanton Chase Consulting) realça, na opinião dos gestores de recursos humanos, alguns dos principais atributos ou competências dos gestores nacionais, sendo que a dedicação e a orientação para os resultados surgem no topo da lista, com 67% e 49%, respetivamente. Segue-se a resiliência (41%) e a flexibilidade e orientação para a mudança e o domínio técnicos dos temas, ambos com 35%. O rigor é a competência menos referenciada com apenas 7% das respostas dos inquiridos.

Outros indicadores surgem no relatório do Observatório das Desigualdades que importa realçar (ver gráfico n.º 13), nomeadamente, a baixa escolaridade dos trabalhadores por conta própria/empregadores. Estes são, tipicamente, classificados como diretores ou gestores executivos das empresas, implicando que o perfil escolar desta categoria profissional seja menos qualificada quando comparada com o total da população empregada.

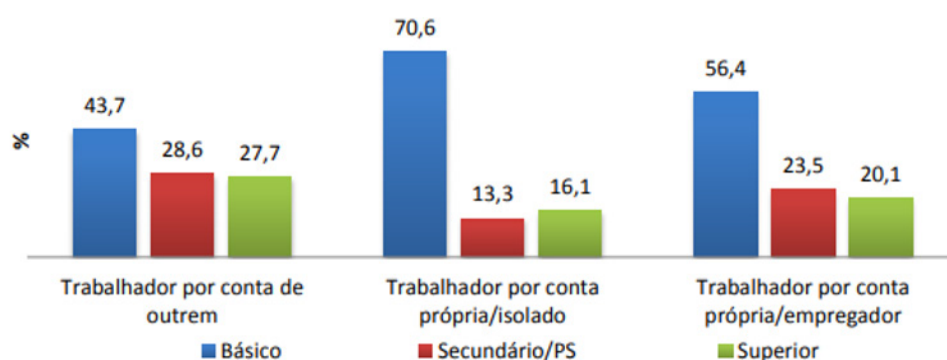


Gráfico 7. Composição escolar das categorias de situação na profissão, 2017 (%)

Fonte: O mercado de trabalho em Portugal e nos países europeus (Cantante, 2018)

(1) Empresa de referencia nas áreas do Executive Search e Talent e Leadership Consulting, realiza pelo terceiro ano consecutivo o HR Survey, um inquérito que pretende recolher a opinião de profissionais com responsabilidade na gestão de Recursos Humanos no mercado português, sobre os desafios que enfrentam, as suas previsões para a evolução organizacional e as principais preocupações no ponto de vista corporativo e pessoal.

Olhando agora à taxa de emprego, encontramos novamente assimetrias de género: a maior taxa de emprego pertence aos homens que regista 71,1% em Portugal, comparando com 64,8% para as mulheres. Cruzando esta variável com a tipologia de agregado familiar a tendência mantém-se, mas a diferença acentua-se nas famílias com 3 ou mais filhos.

	População Total		Sem filhos		Com 1 filho		Com 2 filhos		Com 3 ou mais filhos	
	PT	UE	PT	UE	PT	UE	PT	UE	PT	UE
Homens	71,1%	72,9%	71,7%	73,8%	87,3%	85,7%	90,4%	90,1%	83,5%	84,6%
Mulheres	64,8%	62,4%	64,9%	66,2%	79,0%	71,4%	80,5%	71,5%	71,1%	56,8%

Tabela 16. Taxa de emprego por tipo de família

Fonte: The life of women and men in Europe: a statistical portrait (Eurostat, 2018)

Verifica-se que Portugal acompanha, no geral, a média da UE havendo uma diferença mais acentuada nos agregados familiares com 3 ou mais filhos, em que Portugal regista uma taxa de emprego, nas mulheres, próxima das restantes tipologias, enquanto há uma redução significativa no que respeita à média da UE.

Os homens ocupam, tradicionalmente, posições de gestão superiores às mulheres: cerca de 1/3 dos gestores na UE são homens, proporção que se verifica também em Portugal, ou seja, 66% destes lugares são ocupados por homens e 34% por mulheres.

No que respeita aos salários, também as mulheres apresentam valores mais reduzidos, como se pode verificar na tabela abaixo:

Anos	Total	Homens	Mulheres
2008	1.008,0	1.112,4	871,6
2010	1.075,3	1.185,0	936,5
2012	1.094,7	1.212,3	955,8
2014	1.093,2	1.203,3	963,1
2016	1.107,9	1.215,1	982,5
2018	1.170,3	1.274,0	1.046,6
2020	1.250,8	1.349,4	1.130,9

Tabela 17. Salários médios por sexo (euros)

Fonte: Pordata

As diferenças verificam-se em todas as profissões, mas as posições de gestão destacam-se: em média, na UE, as mulheres ganham menos 29% que os homens.

Em Portugal, as diferenças acompanham a mesma tendência que se verifica na UE, como se pode verificar nos quadros que se seguem, onde podem ser analisadas as remunerações totais e, também, por sexo.

Anos	Níveis de qualificação								
	Total	Quadros superiores	Quadros médios	Encarregados, contramestres e chefes de equipa	Profissionais altamente qualificados	Profissionais qualificados	Profissionais semiquualificados	Profissionais não qualificados	Praticantes e aprendizes
2008	843,2	2 120,2	1 454,5	1 089,7	1 165,2	685,9	570,3	499,7	489,5
2010	↓ 899,0	↓ 2 114,9	↓ 1 422,6	↓ 1 235,4	↓ 1 151,9	↓ 718,1	↓ 581,4	↓ 542,9	↓ 534,3
2012	914,1	2 092,4	1 427,4	1 274,2	1 168,3	725,6	589,3	557,8	546,5
2014	↓ 909,5	↓ 2 040,6	↓ 1 411,9	↓ 1 286,7	↓ 1 139,4	↓ 725,1	↓ 599,3	↓ 566,1	↓ 562,8
2016	924,9	2 042,1	1 428,9	1 318,4	1 144,2	737,7	613,8	583,7	580,3
2018	970,4	2 079,7	1 460,7	1 356,1	1 170,1	765,8	669,7	627,8	632,4
2020	1 042,0	2 116,7	1 490,6	1 444,5	1 182,2	837,7	724,7	680,5	688,8

Tabela 18. Remuneração base média mensal por conta de outrem: total e por nível de qualificação

Fonte: Pordata

Em 2020, último ano presente na análise, o valor do salário mínimo nacional situava-se nos 635 euros. Pela análise da tabela acima, verifica-se que, para os níveis de qualificação considerados, os salários médios são sempre superiores ao salário mínimo. Encontramos um salário médio na ordem dos 1.042 euros.

Anos	Níveis de qualificação								
	Total	Quadros superiores	Quadros médios	Encarregados, contramestres e chefes de equipa	Profissionais altamente qualificados	Profissionais qualificados	Profissionais semiquualificados	Profissionais não qualificados	Praticantes e aprendizes
2008	916,3	2 413,9	1 565,0	1 130,9	1 231,3	715,6	616,9	526,0	505,0
2010	↓ 976,7	↓ 2 403,0	↓ 1 518,9	↓ 1 264,7	↓ 1 237,2	↓ 743,1	↓ 624,1	↓ 573,8	↓ 549,4
2012	999,0	2 376,5	1 533,5	1 314,3	1 273,6	758,2	633,9	593,0	560,4
2014	↓ 985,0	↓ 2 309,2	↓ 1 510,8	↓ 1 324,5	↓ 1 228,1	↓ 755,8	↓ 640,1	↓ 597,7	↓ 576,7
2016	997,4	2 318,8	1 525,5	1 360,2	1 253,5	768,9	648,0	610,3	591,6
2018	1 039,1	2 364,1	1 560,5	1 400,6	1 281,4	798,2	706,7	648,8	644,0
2020	1 109,2	2 391,2	1 597,2	1 490,4	1 284,7	866,5	766,7	703,0	700,4

Tabela 19. Remuneração base média mensal dos trabalhadores do sexo masculino por conta de outrem: total e por nível de qualificação

Fonte: Pordata

A remuneração média mensal no caso dos trabalhadores do sexo masculino é de 1.109,20 euros. Quando comparado com o sexo feminino verifica-se uma diferença de 148,90 euros (mais 13%).

Anos	Níveis de qualificação								
	Total	Quadros superiores	Quadros médios	Encarregados, contramestres e chefes de equipa	Profissionais altamente qualificados	Profissionais qualificados	Profissionais semiquualificados	Profissionais não qualificados	Praticantes e aprendizes
2008	747,7	1 707,9	1 310,4	978,0	1 087,9	635,9	538,4	470,4	474,4
2010	↓ 800,8	↓ 1 723,0	↓ 1 299,5	↓ 1 175,5	↓ 1 051,9	↓ 677,0	↓ 549,7	↓ 510,8	↓ 519,2
2012	813,7	1 723,6	1 304,0	1 200,4	1 056,2	677,5	556,0	521,7	532,7
2014	↓ 820,3	↓ 1 702,6	↓ 1 300,4	↓ 1 219,0	↓ 1 046,4	↓ 680,6	↓ 566,3	↓ 534,1	↓ 548,5
2016	840,3	1 710,8	1 323,5	1 247,8	1 033,4	692,6	586,1	556,6	568,0
2018	888,6	1 746,3	1 351,7	1 283,9	1 056,8	720,0	637,5	604,0	619,0
2020	960,3	1 799,2	1 377,5	1 366,7	1 075,8	795,0	688,8	653,7	672,4

Tabela 20. Remuneração base média mensal dos trabalhadores do sexo feminino por conta de outrem: total e por nível de qualificação

Fonte: Pordata

A diferença, em baixa, mantém-se em todos os níveis de qualificação, sendo mais acentuada nos níveis de qualificação superiores: quadros superiores apresentam um salário médio 25% inferior; quadros médios apresentam salários médios 14% inferiores; no caso dos profissionais altamente qualificados os salários médios são 16% inferiores.

Recursos Humanos: tendências

Os resultados do HR Survey 2019, a edição mais recente deste estudo realizado pela consultora Stanton Chase, permite, novamente, identificar alguns fatores relevantes e tendências ao nível da seleção de recursos humanos. Este questionário pretende recolher a opinião de profissionais com responsabilidade de gestão de equipas de Recursos Humanos, no mercado português, identificando os principais desafios que enfrentam e as suas previsões de evolução organizacional.

Antes de apresentarmos os resultados de maior relevo no âmbito deste estudo, importa realçar que 39% dos respondentes pertencem à Indústria, o setor de atividade com maior representatividade. Em termos de tendências, os resultados não diferem, na sua essência, daqueles que tinham sido já identificados na edição de 2018 do mesmo estudo.

Assim, relativamente à seleção de colaboradores, verifica-se maior destaque nos seguintes fatores:

- Competências de orientação para os clientes e resultados (60%)
- Flexibilidade e resiliência (56%)
- Capacidade de execução e concretização (50%)

As áreas apontadas como as que apresentam maiores dificuldades na gestão de pessoas foram: a atração e recrutamento do talento adequado (63%); o espírito de equipa, comunicação interna e compromisso das pessoas (42%); a retenção das pessoas chave (40%); a criação / reforço duma cultura que contribua para o negócio (36%), e por fim, a gestão da mudança e da transformação digital (31%).

Comparando com os resultados da edição de 2018, percebe-se que a relevância atribuída à atração e recrutamento de talento, assim como aumento da importância dada à retenção das pessoas chave, se mantém, revelando a dinamização do mercado de trabalho que se tem vindo a verificar.

As áreas e ferramentas que os profissionais de gestão de RH salientaram como mais marcantes no futuro foram (conforme tinha ocorrido em 2018): gerir o employer branding para atração e retenção de talentos – 64% (circunstância que se encontra em linha com a atual estimulação do mercado de trabalho); conhecimento e orientação para o negócio (business partner) – 52%; gestão de processos de mudança organizacional – 44%; e por fim, alinhamento e planeamento estratégico – 43%.

Quanto aos principais desafios para um gestor de Recursos Humanos num futuro próximo foram mencionados: a escassez de talentos em determinadas áreas (63%); a emergência de novos modelos de trabalho, baseados na flexibilidade e na conectividade tecnológica (54%); a entrada de novas gerações e a gestão multigeracional no trabalho (48%); o equilíbrio pessoal – profissional (35%), e por fim, o envelhecimento da força de trabalho e suas consequências (31%). As respostas dos inquiridos assemelham-se às do ano anterior, no entanto é óbvia a valorização do equilíbrio pessoal – profissional (com um aumento de 8%), reveladora das novas tendências globais e das preocupações da força de trabalho.

As áreas da gestão de RH onde as empresas participantes neste questionário irão focar-se nos próximos anos são: gestão de carreiras e retenção de talentos (52%); formação e desenvolvimento de competências (46%); atração e recrutamento (43%); e employer branding e comunicação (35%). Mantém-se a apreciação a que assistimos em anos anteriores, no entanto é notório o enaltecimento da área de gestão de carreiras e retenção de talentos, com um incremento de 9% face aos resultados de 2018, sugestiva da atitude que as empresas estão a tomar para, por um lado, combater a procura de novos talentos no mercado de trabalho, e, por outro lado, contribuir

para fidelizar as pessoas que realmente interessam.

Para os profissionais inquiridos não haverá dúvidas de que a gestão do capital humano é considerada cada vez mais importante, percebendo-se uma valorização crescente. Entendem, ainda, que o nosso país é bom para trabalhar realçando como principais fatores de atratividade os seguintes:

- Segurança do país (79%)
- Qualidade de vida (60%)
- Cultura de hospitalidade / acolhimento do povo português (55%)
- Ambiente de adaptabilidade e flexibilidade, cada vez mais multinacional (35%)

É impossível falar em tendências nos Recursos Humanos sem abordar a Indústria 4.0 que, contrariamente, ao que poderia ter sido perspectivado, virá a produzir um aumento nos postos de trabalho levando a que as empresas experimentem um défice de trabalhadores. Este crescimento dever-se-á ao desenvolvimento económico com impacto na indústria transformadora sem, contudo, deixarmos de considerar o gap de competências que, como vimos, continua a crescer.

À medida que a indústria avança em direção a novos modelos de negócio baseados em dados, sistemas cibernéticos e cloud computing (o que está tradicionalmente subjacente ao conceito de Indústria 4.0), as necessidades de atrair pessoas com competências e confiança para trabalhar estas novas tecnologias aumentarão.

Se olharmos ao passado e recuarmos até à Revolução Industrial, em vez de assistirmos a despedimentos em massa, vimos surgir novas profissões, com novas funções e competências. O mesmo sucederá agora, com as novas tecnologias a abrirem oportunidades, aos trabalhadores de todos os níveis e funções nas empresas, de colaborarem e trabalharem de formas diferentes e inovadoras. Ou seja, em vez de exacerbar as lacunas de competências, a Indústria 4.0 poderá ter um papel fundamental na sua resolução.

Existe, efetivamente, e perante todos estes desafios que a Indústria 4.0 coloca, a necessidade de criar uma força de trabalho do séc. XXI e, para isso, há algumas medidas que a indústria pode adotar antecipadamente (Forbes, 2019):

- **Promover um rebranding da Indústria:** poderá ser este o momento ideal para o reposicionamento da identidade da indústria, com a introdução dos fatores da Indústria 4.0, realçando as competências necessárias que serão diferentes daquelas que hoje se exigem.
- **Foco em competências modernas:** à medida que o big data se torna mais importante, os colaboradores precisarão de competências matemáticas e de análise para que

possam aproveitá-lo corretamente. Da mesma forma, à medida que as tecnologias automatizadas assumem as tarefas mais repetitivas e orientadas para o processo, os futuros trabalhadores serão encorajados a concentrar-se em mecanismo de “inteligência social”, mais subtileza, e relativos ao pensamento adaptativo, resolução de problemas, criatividade e gestão de pessoas, ou seja, as designadas soft skills.

- **Novos processos de recrutamento:** deve ser dada a possibilidade aos responsáveis pelo recrutamento na indústria, de experimentarem as suas potencialidades e as oportunidades oferecidas pela Indústria 4.0 para que possam vender a ideia, aos potenciais candidatos, de uma carreira numa indústria moderna e atrativa.

- **Agir com propósito:** numa era em que prevalece o consumo consciente, é fundamental que a indústria comunique a sua missão, dando a conhecer o seu trabalho e a sua proposta de valor. Trará, seguramente, benefícios no momento de atrair, reter e motivar os trabalhadores potenciais e atuais.

- **Reinventar o modelo de recompensa:** o modelo de recompensa dos trabalhadores deverá ser construído com base nas competências funcionando como incentivo à melhoria das capacidades da equipa, à adoção de novas práticas e ajudando a preencher a lacuna de talentos com recursos internos.

Tudo isto encaminha para um novo tipo de trabalhador, bastante diferente daquele que tradicionalmente compõe a indústria. Como tão bem diria um slogan bastante conhecido da indústria automóvel *“This is not your father’s manufacturing job”*.

Estamos perante uma nova geração de trabalhadores, altamente envolvidos e motivados para alcançar novos patamares de produtividade, eficiência e sucesso, possíveis através da colaboração com as novas tecnologias.

Trata-se de uma perspetiva desafiante, mas aqueles que a conseguirem implementar estarão melhor posicionados para lidar com uma nova e diversificada força de trabalho, aplicando as ferramentas que permitirão preencher as lacunas de competências e impulsionar os seus negócios nas próximas décadas.

3.1. Caraterização das gerações em idade ativa

Como vimos anteriormente, a entrada de novas gerações e a gestão multigeracional no mercado de trabalho é um dos desafios que os gestores de Recursos Humanos e, consequentemente, as empresas terão que enfrentar num futuro muito próximo. Nesse sentido, e para que se identifiquem posteriormente as ações mais coerentes com as caraterísticas dos recursos humanos, importa compreender cada uma destas gerações que coexistem nas empresas atualmente.

O conceito de geração pode ser encarado de diferentes perspetivas: geração como grupo etário ou geração como grupo de pessoas nascidas num determinado ano ou período de tempo (Gulbenkian, 2018). Neste âmbito, parece-nos mais adequada a opção pela segunda perspetiva uma vez que permite comparar grandes grupos de indivíduos, a forma como se comportam e o seu contributo para a sociedade.

Importa realçar que, nas empresas portuguesas, a idade não é um problema e verifica-se maior equilíbrio entre gerações que partilham o saber no seio das organizações, apostando-se cada vez numa perspetiva de reverse mentoring. É cada vez mais importante a combinação de diferentes gerações no seio das empresas, investindo na retenção, também, do talento sénior (Porto Business School, 2017).

Considerando a idade legal de início de atividade laboral (16 anos) e a correspondente idade de reforma (66 anos) em Portugal, encontramos no mercado de trabalho diversas gerações, sendo de grande relevância compreender quem são e quais as suas principais caraterísticas, conforme se fará de seguida.

3.1.1. Baby Boomers

O termo “Baby Boomers” refere-se à população nascida no período pós-guerra, ou seja, 1946 e 1964, altura em que se verificou um elevado crescimento da população.

Em 2019, os representantes desta geração têm idades compreendidas entre os 55 e os 73 anos e, em número, são cerca de 2.592.000 indivíduos (Euromonitor, 2019).

Nos países considerados desenvolvidos, esta geração viveu um longo período de crescimento económico tendo entrado no mercado entre 1970 e 1980, contrariamente ao que sucede, por exemplo, com a Geração X que tem experienciado uma grande incerteza e insegurança económicas. Os Baby Boomers devido também à sua participação na vida política e influência nos negócios

tem rendimentos mais elevados do que os restantes grupos. Espera-se, por isso, que em 2030, esta geração apresente o rendimento médio mais elevado.

Cerca de ¼ da população do oeste europeu é composta por Baby Boomers refletindo a estrutura etária mais envelhecida sendo de realçar, também, a influência que esta realidade produz no mercado.

Um estudo desenvolvido pelo Euromonitor revela que esta geração, nos países desenvolvidos, é caracterizada por ser idealista, centrada em si própria e entusiasta do consumo. Talvez por isso, cerca de 10% dos indivíduos identifique como primeira prioridade ter tempo para si, 6%, identifica a estabilidade financeira, cerca de 5%, tem como principal prioridade passar tempo com a família e apenas, aproximadamente, 3% refere a satisfação profissional no topo da lista das suas prioridades.

3.1.2. Geração X

Também conhecidos como a Geração Sandwich, é composta pelos indivíduos nascidos entre 1965 e 1979. Quando comparado com os Millennials ou com a Geração Z, são uma coorte com menor dimensão demográfica. Contudo, têm salários superiores e são os principais decisores nas empresas (Euromonitor, 2019).

Apesar de, na maioria, disporem de segurança financeira, têm também responsabilidades e compromissos elevados a este nível porque têm filhos ou precisam ajudar os pais, em simultâneo. São, por isso, bastante cautelosos nos seus gastos e definem as suas decisões de compra com base no “best value for money”.

A Geração X tem reputação de saber trabalhar arduamente. A recompensa financeira está no topo das suas prioridades e, por isso, estão sempre dispostos a lançar-se em novos desafios se isso implicar maiores rendimentos. Por essa razão, trata-se de uma geração em constante movimento pronta para fazer escolhas ousadas e aproveitar as oportunidades que surgem, quando surgem.

Carateriza-se, também, pela necessidade de aprender continuamente, valorizando a sua satisfação pessoal a par do melhor rendimento levando a crer que procuram experiências valiosas que permitam o melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Esta geração cresceu durante o surgimento do computador pessoal e dos telemóveis apresentando, por isso, uma elevada capacidade de adaptação às novas tecnologias.

Defendem a liberdade e igualdade de género sendo bastante tolerantes com a diversidade. São a primeira geração a enfrentar as mudanças do papel feminino no lar: as mulheres têm maior influência nas decisões domésticas enquanto os homens aumentaram a sua participação na vida familiar.

Para concluir, esta geração é composta por indivíduos ecológica e socialmente conscientes, preocupados com as mudanças climáticas e com o impacto que as suas decisões poderão ter na sustentabilidade das nações, razão que leva à adoção de estilos de vida mais “verdes”.

3.1.3. Millennials e Geração Z

A opção pela análise destas duas gerações em conjunto prende-se com a partilha de características e pontos de vista entre si.

A geração dos Millennials, nascida entre 1980 e 2000, representará 31,5% da população global em 2019. Os seus membros cresceram com o aumento da tecnologia, mas são, ainda, conhecedores de ambas as realidades: o antes e o depois do boom tecnológico (Delloite Survey, 2018).

Caraterizam-se pela sua confiança, por terem expectativas elevadas, por serem orientados para resultados e ambicionarem fazer a diferença com o trabalho que desenvolvem. Frequentemente, procuram combinar vários empregos pela diversidade de fontes de rendimento (Delloite Survey, 2018).

A geração Z inclui os nascidos desde 2001 e será a mais populosa de todos os tempos perspetivando-se que, em 2019, represente 32% da população global. Usam massivamente todo o tipo de tecnologia porque já nasceram após o boom tecnológico. Viveram a crise financeira de 2008 e sentiram as dificuldades familiares, nomeadamente, o desemprego dos pais. Talvez por essa razão procurem segurança no emprego. Caraterizam-se pela honestidade, pela vontade de demonstrar as suas posições e de ter um trabalho ao qual atribuam significado (Delloite Survey, 2018).

Segundo o estudo da Delloite (2019), estas gerações sentem-se desconfortáveis relativamente ao futuro e valorizam, nas empresas, líderes cujas decisões tenham um impacto positivo para a sociedade e para as suas carreiras. Este tipo de exigência poderá ter reflexo nos níveis de lealdade identificados: 43% dos millennials prevê mudar de emprego nos próximos 2 anos, taxa que sobe para os 63% quando analisada a Geração Z. Mas não é fator exclusivo uma vez que a recompensa financeira é para 63% dos inquiridos dos Millennials e 51% da Geração Z, fator classificado como

“muito importante” na tomada de decisão acerca da empresa onde irão trabalhar. De realçar que, para a Geração Z, a recompensa financeira surge em segundo lugar, valorizando sobretudo a cultura empresarial positiva. Contudo, vão mais longe nesta análise e consideram que as empresas deviam partilhar as suas receitas e promover melhores condições de vida aos seus colaboradores.

Identificam como fatores fundamentais para a retenção de talentos a capacidade que as empresas têm para apoiar o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, a oportunidade de aprendizagem contínua, a melhoria das designadas soft skills e o investimento na sua formação e desenvolvimento.

O mesmo estudo refere, ainda, que estas gerações apresentam uma visão cínica dos negócios: acreditam que as empresas gerem a sua atuação por razões que se prendem exclusivamente com os seus interesses.

Pelo lado inverso, defendem que as prioridades das empresas deveriam ser: a criação de emprego, a promoção da inovação, a capacidade de impulsionar a carreira dos seus colaboradores e produzir um impacto positivo na sociedade e no ambiente.

Outros fatores surgem como essenciais para estas gerações, destacando-se: a flexibilidade cuja importância tem vindo a aumentar nos últimos 3 anos como afirmam 55% dos Millennials que esperam estar mais do que 5 anos na empresa e 35% daqueles que esperam permanecer menos de 2 anos. Acresce, ainda, a necessidade que sentem na formação contínua, sem a qual rapidamente procuram novas oportunidades profissionais. E, por último, podemos destacar a importância da sofisticação digital: 91% da Geração Z afirma que este fator determina a sua decisão de trabalhar em determinada empresa.

Estamos perante gerações extremamente atentas às novas tecnologias, dispostas a passar pela mudança e a adotar novas aplicações. E, por isso, exigem que as empresas demonstrem que possuem as mesmas capacidades de adaptação tecnológica, que servirão de estímulo e desafio para que os seus colaboradores prosperem.

Efetivamente, assiste-se a uma elevada demonstração de interesse pelas novas tecnologias por parte da indústria enquanto, na prática, a ação não corresponde. Um estudo a que a Miller McKenzie teve acesso, sobre a Indústria da Madeira e Mobiliário, revela que as expectativas das empresas relativamente à tecnologia são elevadas, mas não existem estratégias concretas que demonstrem a preparação necessária para o futuro digital. O mesmo estudo conclui que 88% das empresas reconhece que a introdução de tecnologias digitais aumentaria a sua produtividade e 86%, que produziria efeitos na eficiência de custos. Outros aspetos como a agilidade, inovação e qualidade do trabalho são, igualmente, mencionados como benefícios desta evolução tecnológica.

Vejamos, agora, de forma resumida, mas conjunta o que cada geração valoriza face ao mercado de trabalho.

Com cada vez mais gerações a partilhar o local de trabalho, torna-se essencial conhecer as motivações e principais drivers a que as empresas precisam dar resposta no sentido de atrair e reter talento de cada geração.

Trata-se de um tema presente no dia-a-dia dos gestores uma vez que 65% das empresas apresentam dificuldades de retenção, sabendo ainda que a substituição de um colaborador custa 1/3 do seu salário anual.

Um estudo realizado pela consultora de recursos humanos EY, “Motivação de geração em geração” (2020) caracterizou da seguinte forma cada representante de cada uma das gerações presentes no mercado de trabalho atualmente:

Baby Boomers 60 anos Country Manager	Os Baby Boomers consideram importante o reconhecimento do seu trabalho e um bom ambiente de trabalho. O que mais valorizam é a autonomia e o reconhecimento. Para além destas variáveis, a colaboração e entreajuda entre colegas é também um fator fundamental. As características desta geração, no que diz respeito ao risco, refletem-se neste estudo. Sair da empresa atual no próximo ano não faz parte dos planos desta geração. Revelam ser mais conservadores, pois apenas uma pequena minoria valoriza um ambiente de trabalho mais informal. Para se sentirem realizados necessitam de reconhecimento profissional e novos desafios.
--	--

Geração X 45 anos Responsável de departamento	À semelhança dos Baby Boomers, a Geração X considera igualmente importante um bom ambiente de trabalho e reconhecimento do seu trabalho. O equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é um dos fatores que mais valorizam, contrariando a característica de workaholic geralmente associada a esta geração. A maioria dos participantes desta geração encontra-se insatisfeito com o seu pacote de benefícios, referindo ainda que o fator remuneração é um motivo que levaria uma parte significativa dos participantes a abraçar um novo projeto profissional. Para se sentirem realizados necessitam de remuneração adequada e reconhecimento profissional.
Millennials 33 anos Técnica de área	Os Millennials consideram importante o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, assim como o reconhecimento do seu trabalho. Estes são dois traços muito distintivos desta geração. Destacando-se das gerações “antecessoras”, o investimento na formação e desenvolvimento surge como um dos principais fatores motivacionais. Adicionalmente, apenas uma minoria considera que a função que desempenha lhe permite desenvolver as suas competências. Só um número reduzido de participantes se sente desafiado profissionalmente, o que pode representar um fator de desmotivação. Para se sentirem realizados necessitam de remuneração adequada e oportunidades de crescimento.

Geração Z 21 anos Técnica de área	A Geração Z considera importante ter perspetivas de evolução na carreira e um bom ambiente de trabalho, valorizando o investimento na formação e desenvolvimento. A autonomia é valorizada pelos participantes desta geração embora sem um peso tão significativo. Uma das características desta geração é a existência de alguma inquietação, procura de novos projetos, o que está em linha com o facto de a maioria dos participantes desta geração não se sentir desafiado profissionalmente. Para se sentirem realizados necessitam de oportunidades de crescimento e remuneração adequada.
---	---

Apesar das diferenças identificadas em cada geração, são também diversos os fatores que as aproximam e outras características que impactam a motivação:

- Um bom ambiente de trabalho, uma boa relação com as chefias e a colaboração entre colegas, são aspetos em que todas as gerações estão alinhadas.
- O desenvolvimento profissional é algo que todas as gerações valorizam, tanto ao nível de investimento na formação, como na importância de ter constantemente novos desafios profissionais.
- Apesar de ambientes de trabalho informais estarem a ser amplamente difundidos e implementados no mercado, as diferentes gerações não os valorizam tanto quanto se percebe.
- São as gerações mais velhas quem mais valoriza a inovação tecnológica nas empresas, assim como o papel social e ambiental.
- Independentemente da geração, pessoas com filhos valorizam a autonomia e por outro lado quem não tem filhos valoriza a oportunidade de crescimento.

De realçar, ainda, que este contexto pandémico trouxe algumas mudanças na perceção das diferentes gerações sobre o trabalho, não se sabendo, ainda, a sua consistência, havendo, contudo, necessidade de as considerar.

Este estudo da EY (2020) revela maior impacto da pandemia nos Baby Boomers, nas diversas dimensões. Verifica-se que o impacto é mais expressivo na **importância atribuída ao espaço**

físico de trabalho, considerando-o agora de máxima importância, contrariamente ao que sucedia anteriormente. Os Baby Boomers passaram a dar mais importância ao equilíbrio entre a vida profissional e vida pessoal e ao conhecimento que a empresa partilha sobre a sua estratégia. Passaram, também, a valorizar mais a autonomia na função desempenhada.

A importância atribuída à inovação tecnológica é, agora, transversal a todas as gerações. Contudo, no período pré-pandemia eram as gerações mais jovens quem mais ponderava sair da empresa no próximo ano. Atualmente, este elemento é maioritariamente atribuído aos Baby Boomers. O clima de incerteza sobre o futuro da economia e do mercado de trabalho originou um recuo das gerações mais jovens, em particular Geração Z, que é, agora, a geração que menos pondera abraçar um novo desafio profissional.

4. Metodologia

Para cumprir com o objetivo principal que visa a compreensão da perceção que existe sobre a indústria da Madeira e Mobiliário, pelos jovens em Portugal optou-se pela recolha de dados primários para um estudo exploratório, que combina metodologias qualitativas (focus group e entrevista) e quantitativas (inquérito por questionário), para que se compreenda e avalie a perceção acerca da indústria, numa perspetiva interna (empresas) e externa (jovens, potenciais colaboradores).

A população-alvo deste estudo, numa perspetiva externa, serão jovens com idades compreendidas entre os 18 e os 30 anos, tendo-se recorrido à técnica de amostragem por julgamento e por bola de neve.

Foram, igualmente, realizadas entrevistas a empresas do setor que visavam identificar processos e práticas usadas no recrutamento e retenção, assim como as principais dificuldades encontradas em cada uma daquelas fases e estratégias usadas para as ultrapassar.

Assim, a recolha de dados cumprirá a seguinte dinâmica:

Dimensão Interna	Dimensão Externa	
Empresas	Jovens	
<i>Entrevistas semi-estruturadas</i> <i>(12 entrevistas)</i>	<i>Focus group</i>	<i>Inquérito por questionário</i>

5. Apresentação de resultados

A apresentação dos resultados seguirá a estrutura apresentada acima, dividindo os dados de acordo com a dimensão interna (empresas) e externa (jovens).

5.1. Dimensão interna

As entrevistas foram realizadas a empresas aleatoriamente selecionadas do universo de associados da AIMMP de acordo com os seguintes critérios:

	Região			Dimensão	
Antiguidade	Norte	Centro	Sul	PME	Grande Empresa
Menos de 5 anos	1	1		1	
Entre 5 e 10 anos	1	1		1	
Mais de 10 anos	1	1	1	1	2

Todas as entrevistas foram realizadas online, através de videochamada, com uma duração média de 45 minutos, sendo suportadas por um guião que pode ser encontrado em anexo.

Foram realizadas entrevistas estruturadas a responsáveis por empresas de diferentes dimensões, apresentando-se de seguida os principais resultados.

1. Departamento de RH

A primeira questão colocada relacionava-se com a existência de DRH e com as suas funções.

Das empresas entrevistadas apenas 1 não tem DRH. Em relação às funções destacam-se as funções administrativas e burocráticas. Em todas as empresas com DRH este tem um papel ativo no recrutamento e em algumas fases da seleção. Em três dos casos, o DRH é ainda responsável pela avaliação de desempenho e definição de plano de formação. Em 1 caso, acumula também a responsabilidade pela Saúde e Segurança no Trabalho.

Categoria	Subcategoria	Unidade de significado	Frequência
Funções DRH	Administrativo e burocrático	“Tem as funções de organizar toda a documentação necessária nesta área”	5
	Recrutamento e seleção	“tem a função de recrutar novos colaboradores e de apoiar a seleção”	3
	Integração e acolhimento	“Fazemos a integração inicial dos colaboradores”	1
	Avaliação de desempenho	“Organiza o processo de avaliação de desempenho e apoio a sua concretização”	2
	Formação profissional	“Tem de obter dados para efetuar o plano de formação”	3
	Implementação de estratégias de responsabilidade social	“implementamos internamente as estratégias de apoio aos colaboradores”	1

2. Processo de recrutamento

Todos os entrevistados concordam com a dificuldade de recrutar candidatos com um perfil ajustado às exigências das funções a desempenhar. Este processo é mais difícil nas funções menos diferenciadas, particularmente no que concerne ao recrutamento de jovens.

Em relação aos meios para recrutar a maioria das empresas utiliza as plataformas de emprego on-line, as redes sociais e o contacto com escolas profissionais e universidades, além do próprio website e do Centro de Emprego. Uma das empresas destaca a importância da divulgação das ofertas de emprego através dos colaboradores que já trabalham na empresa e que podem indicar outros, com perfil ajustado às funções.

É unânime que os candidatos enviados pelos Centro de Emprego não têm, habitualmente, o perfil desejado.

Em relação às escolas profissionais é referido por um dos entrevistados que há uma discrepância entre o perfil dos jovens e as necessidades do mercado de trabalho.

Os motivos subjacentes às dificuldades de recrutamento encontram-se expostos na tabela seguinte:

Categoria	Subcategoria	Unidade de significado	Frequência
Dificuldade de recrutamento	Desvalorização da área de atividade da empresa	"é difícil valorizarem esta área(...) É uma questão cultural"	5
	Remuneração	"as empresas nem sempre podem pagar aquilo que gostariam"	1
	Inexistência de candidatos	"É difícil aparecerem candidatos para as necessidades que temos"	1
	Pouco investimento em formação	"há falta de investimento em	2

		formação de qualidade” “a formação não é adequada às necessidades das empresas”	
	Pouca atratividade do sector	“este setor é pouco atrativo para os mais jovens” “interesse pelo trabalho”	5
	Exigência do trabalho	“As condições são duras” “Temos procurado melhorar, mas as condições de trabalho são duras”	4

As empresas têm efetuado algumas adaptações no processo de recrutamento ao longo do tempo, sobretudo no que concerne à utilização das plataformas on-line e redes sociais.

3. Processo de seleção

Relativamente à seleção, os entrevistados, referem a análise curricular e entrevistas, que podem ter como interlocutor o DRH, o responsável pelo setor onde as pessoas vão ser integradas, ou, em alguns casos, o representante máximo da empresa.

A maior dificuldade dos processos de seleção prende-se com as características dos candidatos, sobretudo daqueles que têm um menor nível de qualificação. A este nível há uma dificuldade generalizada para selecionar jovens com um perfil de competências adequadas e com motivação para se envolverem em processos de formação e desenvolvimento.

A seleção de profissionais com experiência para os sectores produtivos é também uma dificuldade, sendo a estratégia da maioria das empresas formar os seus profissionais, uma vez que esta área tem um elevado nível de especificidade e exigência.

Não tem havido alterações significativas nos processos de seleção ao longo do tempo, mas as dificuldades têm vindo a aumentar pelas razões já apresentadas e, também, por existirem poucos candidatos interessados nas funções mais produtivas.

4. Processo de retenção

Relativamente à retenção de colaboradores as empresas destacam as dificuldades de manter os colaboradores mais jovens, uma vez que se envolvem menos e têm mais dificuldade de respeitarem as normas e regras dos contextos organizacionais. A este nível é de destacar que os jovens “aprendizes” são identificados como aqueles que menos se envolvem e que têm maiores problemas de integração no contexto de trabalho. São, portanto, estes que registam maior taxa de rotatividade.

Na tabela seguinte apresentam-se os motivos que constituem obstáculos à estratégia de retenção de colaboradores:

Categoria	Subcategoria	Unidade de significado	Frequência
Dificuldade de retenção	Falta de envolvimento e comprometimento	“desistem porque não se envolvem”	4
	Mobilidade facilitada	“cada vez é mais fácil as pessoas deslocarem-se para procurarem melhores oportunidades” “a carreira não é para toda a vida” “as pessoas procuram trabalhos que lhes interessem mais”	3
	Exigência do trabalho	“As condições são duras”	4
	Expectativas irrealistas face ao trabalho	“muitos jovens saem dos centros de formação com expectativas de fazer	1

		um trabalho que não é o que as empresas necessitam”	
--	--	---	--

Destaque-se que há situações em que são as empresas que optam por terminar o vínculo laboral devido à falta de responsabilidade e envolvimento dos profissionais menos qualificados e mais jovens. De destacar que há problemas graves de absentismo neste grupo, com impactos muito negativos nas organizações.

No que diz respeito às estratégias atuais para potenciar a retenção é de destacar a reputação das empresas nos contextos onde se inserem. A este nível foi referida a importância que tem “o bom nome” das empresas nos locais onde se inserem, como fator que potencia a retenção de colaboradores, sobretudo dos mais experientes.

De destacar, ainda, algumas estratégias específicas, quer ao nível da melhoria das condições de trabalho, quer ao nível das práticas de RH.

A tabela seguinte resume as estratégias já implementadas por algumas das empresas entrevistadas:

Categoria	Subcategoria	Unidade de significado	Frequência
Estratégias de retenção	Investimento na melhoria das condições de trabalho	“temos procurado melhorar as condições de trabalho. É importante para que as pessoas fiquem” “o objetivo é que as pessoas se sintam bem”	2
	Acolhimento	“temos procurado melhorar o processo de acolhimento e integração”	1
	Formação inicial	“Formação inicial de apresentação da empresa”	1

		“Procurar que as pessoas tenham a formação adequada ao início das suas funções, com alguém que acompanhe numa fase inicial”	
	Formação contínua dos trabalhadores	“Dar formação às pessoas, ajuda a que invistam na sua profissão”	1
	Avaliação de desempenho	“pensamos que é importante avaliar e dar feedback”	1
	Política salarial	“Temos uma política salarial competitiva”	1
	Remuneração emocional	“Procurar outras formas de recompensa que não financeiras” “Não é só porque sim, queremos premiar desempenho”	1

5. Estratégias para potenciar a atratividade das empresas

De forma a potenciar a atratividade das empresas facilitando o recrutamento, seleção e retenção de colaboradores foram enunciadas pelos entrevistados, um conjunto de estratégias que podem ter um impacto positivo no sector, que podem ser resumidas desta forma:

- Investir na melhoria das condições de trabalho, tornando o ambiente de trabalho o mais confortável possível;
- Valorização, com estratégias globais e articuladas pelo sector, desta área de atividade;
- Valorização da área com associação a uma componente artística que permite a valorização do trabalho realizado pela indústria;
- Associação do sector a práticas de inovação e criatividade;

- Valorização do saber fazer técnico e da aprendizagem do mesmo;
- Desenvolvimento de parcerias com escolas e centros de formação que permitam uma melhor articulação entre as formações ministradas e as necessidades das empresas;
- Implementar alguns benefícios, para além do salário, que melhorem a imagem do sector (remuneração emocional);
- Desenvolvimento de parcerias com instituições de ensino de forma a aproximar os diferentes níveis de ensino das empresas;
- Perspetiva de carreira e de desenvolvimento contínuo.

5.2. Dimensão externa

Para avaliar a perceção dos jovens acerca desta Indústria e conforme já referido, optou-se pela recolha de dados através de uma metodologia mista, ou seja, quantitativa e qualitativa.

Os dados quantitativos foram recolhidos através de inquérito por questionário, online, a jovens com características ao nível da faixa etária que enquadram na população-alvo, ou seja, entre os 18 e os 30 anos.

Relativamente aos dados qualitativos, usou-se a técnica de Focus Group, cumprindo com as recomendações de realização de 3 reuniões.

Passamos, assim, a apresentar os dados recolhidos e a respetiva análise.

5.2.1. Análise de dados quantitativos

A amostra foi composta por 187 indivíduos com idades compreendidas entre os 18 e os 30 anos, sendo 48,7% do sexo feminino e os restantes 51,3% do sexo masculino. A idade média dos inquiridos situa-se nos 21,22 anos.

Do total, 95,2% dos indivíduos é estudante e frequenta o ensino superior, enquanto apenas 4,8% não estuda.

O questionário aplicado dividia-se em duas partes:

- uma que pretendia avaliar os fatores considerados pelos jovens na escolha do seu potencial empregador;
- e, outra que tinha como objetivo avaliar o conhecimento, perceção e atratividade da Indústria da Madeira e Mobiliário, para a amostra selecionada.

Começaremos esta análise pela componente mais geral do questionário para a qual utilizamos uma escala, já testada, que permite **avaliar a atratividade de um empregador**.

No sentido de se verificar a qualidade e adequabilidade da base de dados criada, bem como a fiabilidade da escala utilizada, recorre-se à Análise Fatorial Exploratória (AFE) para simplificar a interpretação dos dados, através de um conjunto de técnicas que permitem a identificação dos fatores que melhor explicam a relação entre variáveis.

Verificada a adequabilidade dos dados, procede-se à **técnica de extração dos fatores** que melhor explicam as correlações entre as variáveis através da Análise de Componentes Principais. São, assim, analisados os autovalores de cada componente principal, bem como a percentagem de variância por eles explicada. Devem ser retidos os fatores cujos autovalores sejam superiores a 1, devendo, também, os fatores extraídos cumprir, no mínimo, 60% da variância total para poder ser considerado aceitável.

Finalmente, adotou-se a **rotação ortogonal Varimax** com o objetivo de reduzir a análise aos fatores com peso fatorial superior. Paralelamente, são analisadas as comunalidades usando como valor de referência 0,05. Isto significa que apenas as variáveis que expliquem, no mínimo, 50% da variância serão admitidas para o teste.

Esta Análise Fatorial Exploratória é complementada com a aplicação do coeficiente **Alpha de Cronbach**, usado para avaliar a confiabilidade da escala. Este pode variar entre 0 e 1 sendo que é

aceitável um coeficiente superior a 0,6. Valores abaixo de 0,6 serão inadmissíveis.

Neste caso, o coeficiente Alpha de Cronbach apresenta um valor elevado e válido (0,926) quando se considera que deverá ser superior a 0,6.

Este valor permite validar a consistência interna da escala, garantindo a sua confiabilidade, ou seja, estamos perante uma escala livre de erros aleatórios.

A Análise Fatorial Exploratória foi realizada, tendo sido extraídos 11 componentes que explicam mais de 60% da variância total de dados, considerando-se aceitáveis de acordo com os valores de referência:

- Valores éticos e culturais
- Inovação
- Desenvolvimento
- Valor emocional
- Valor económico
- Valor pessoal
- Carreira
- Ambiente
- Progressão
- Condições de trabalho
- Reconhecimento

Analisaram-se os dados obtidos para a rotação ortogonal Varimax que permitiu reduzir a análise às variáveis com peso fatorial mais elevado, divididas nas 11 componentes que explicam a variância total dos dados.

Da escala original foram excluídas duas variáveis:

Ser uma empresa que valoriza e usa a minha criatividade

Permitir melhorar a experiência profissional

Sendo que todas as restantes serão essenciais na explicação do modelo, vejamos, então, os resultados da rotação e o peso relativo de cada variável em cada uma das 11 componentes extraídas:

	Matriz de componente rotativa*										
	Componente										
	Valores éticos e culturais	Inovação	Desenvolvimento	Valor emocional	Valor económico	Valor pessoal	Carreira	Ambiente	Progressão	Condições de trabalho	Reconhecimento
Manter um bom relacionamento com os colegas	0,839										
Manter um bom relacionamento com as chefias	0,780										
Ter colegas que apoiam e encorajam	0,737										
Ter um ambiente de trabalho estimulante	0,607										
Ser uma empresa que produz produtos de alta qualidade		0,860									
Ser uma empresa que produz produtos inovadores		0,825									
Ser uma empresa inovadora através de novas práticas de trabalho e uma visão de futuro		0,500									
Ter oportunidade de ensinar a outros o que aprendi			0,783								
Ser uma empresa com política de responsabilidade social			0,634								
Ter oportunidade de aplicar o que foi aprendido em instituições de ensino			0,557								
Ser uma empresa orientada para o cliente			0,523								
Ter sentimento de aceitação e pertença				0,745							
Ter segurança profissional na empresa				0,730							
Ter um ambiente de trabalho feliz				0,627							
Ter um salário superior à média					0,787						
Ter um pacote de compensações gerais atrativo					0,778						
Sentir-me bem comigo como resultado de trabalhar numa organização em específico						0,827					
Sentir-me mais autoconfiante como resultado de trabalhar numa organização em específico						0,639					
Ser um trampolim na carreira profissional							0,704				
Ter oportunidades de evolução na carreira dentro da empresa							0,643				
Ter um ambiente de trabalho divertido								0,829			
Aproveitar a experiência interdepartamental									0,820		
Ter condições de trabalho fisicamente exigentes										0,863	
Ter reconhecimento e valorização por parte das chefias											0,761
Variância explicada %	37,493	7,232	6,179	4,47	4,253	3,958	3,61	3,307	3,157	2,724	2,411

A componente à qual os inquiridos atribuíram maior importância (responde sozinha por 37,5% da variância total dos dados) quando têm como objetivo avaliar a atratividade de um potencial empregador é a dos “Valores Éticos e Culturais” que encerram, em si, variáveis relacionais, tais como:

- Manter um bom relacionamento com os colegas;
- Manter um bom relacionamento com as chefias;
- Ter colegas que apoiam e encorajam;
- Ter um ambiente de trabalho estimulante.

Vejamos, agora, as restantes componentes por ordem decrescente de importância, verificando, em cada caso quais as variáveis que são valorizadas pelos inquiridos na avaliação de um potencial empregadora.

Relativamente à componente “Inovação”, são três as variáveis contidas: duas relativas a produtos de qualidade e inovadores (“*Ser uma empresa que produz produtos de elevada qualidade*” e “*Ser uma empresa que produz produtos inovadores*”) e uma relacionada com práticas de trabalho inovadoras (“*Ser uma empresa inovadora através de novas práticas de trabalho e uma visão de futuro*”).

A componente “Desenvolvimento” que responde por 6,17% da variância total, encontram-se incluídas as seguintes variáveis:

- “Ter oportunidade de ensinar a outros o que aprendi”;
- “Ser uma empresa com política de responsabilidade social”;
- “Ter oportunidade de aplicar o que foi aprendido em instituições de ensino”;
- “Ser uma empresa orientada para o cliente”.

O “Valor Emocional” é a quarta componente, mais valorizada que a o “Valor Económico” (que ocupa o lugar seguinte), e inclui variáveis como: sentimentos de aceitação e pertença, segurança profissional e ambiente de trabalho feliz.

Quanto ao “Valor Económico” as variáveis inclusas são o salário superior à média e um pacote de compensações gerais atrativo.

Segue-se o “Valor Pessoal” que responde por 3,95% da variância total de dados e reflete duas variáveis: (1) “sentir-me bem como resultado de trabalhar numa organização em específico” e (2) “sentir-me autoconfiante como resultado de trabalhar numa organização em específico”.

Na componente “Carreira” são valorizadas variáveis como “ser um trampolim” ou “ter oportunidade de crescimento no interior da empresa”.

Nas quatro restantes componentes foram identificados apenas 1 item, em casa caso, seguindo a distribuição que se segue:

Ambiente		Ter ambiente de trabalho divertido.
Progressão		Aproveitar a experiência interdepartamental.
Condições de trabalho		Ter condições de trabalho fisicamente exigentes.
Reconhecimento		Ter reconhecimento e valorização por parte das chefias.

Após o agrupamento das diversas variáveis nas diferentes componentes explicativas, segue-se uma ordenação decrescente do valor médio atribuído a cada variável, tendo sido usada, para o efeito uma escala intervalar. Nesta escala o 1 correspondia a “nada importante” e o 5 a “muito importante”.

Variável	Média
Sentir-me bem comigo como resultado de trabalhar numa organização em específico	4,55
Ter um ambiente de trabalho feliz	4,54
Manter um bom relacionamento com os colegas	4,53
Ter um ambiente de trabalho estimulante	4,51
Permitir melhorar a experiência profissional	4,44
Ter reconhecimento e valorização por parte das chefias	4,4
Ter colegas que apoiam e encorajam	4,39
Ter um ambiente de trabalho divertido	4,37
Ser uma empresa que valoriza e usa a minha criatividade	4,37
Ter oportunidades de evolução na carreira dentro da empresa	4,37
Ter sentimento de aceitação e pertença	4,36
Sentir-me mais autoconfiante como resultado de trabalhar numa organização em específico	4,34
Ter um salário superior à média	4,33
Manter um bom relacionamento com as chefias	4,3
Ter um pacote de compensações gerais atrativo	4,26
Ser um trampolim na carreira profissional	4,23
Ser uma empresa inovadora através de novas práticas de trabalho e uma visão de futuro	4,19
Ter segurança profissional na empresa	4,19
Ser uma empresa com política de responsabilidade social	4,07
Aproveitar a experiência interdepartamental	3,92
Ter oportunidade de aplicar o que foi aprendido em instituições de ensino	3,84
Ser uma empresa orientada para o cliente	3,8
Ser uma empresa que produz produtos de alta qualidade	3,75
Ser uma empresa que produz produtos inovadores	3,68
Ter oportunidade de ensinar a outros o que aprendi	3,68
Ter condições de trabalho fisicamente exigentes	2,86

Da análise do quadro verifica-se a elevada importância atribuída à componente relacional e bem-estar no local de trabalho.

Finalmente, através da realização do Test T foi possível identificar diferenças nos itens da atratividade em função do sexo.

A análise foi realizada para as 11 componentes e, igualmente, para cada variável. Ao nível das componentes, verifica-se a existência de diferenças em função do sexo ($p < 0,05$), com exceção das seguintes (em que $p > 0,05$):

- # Valor económico
- # Carreira
- # Ambiente
- # Condições de trabalho

Nas restantes componentes é de destacar que o valor médio da pontuação atribuída em cada caso é sempre superior no sexo feminino, como se pode verificar no quadro seguinte:

	Sexo	N	Média	sig
Valores éticos	feminino	91	4,54	0,03
	masculino	96	4,31	
Inovação	feminino	91	3,99	0,03
	masculino	96	3,67	
Desenvolvimento	feminino	91	4,07	0,02
	masculino	96	3,64	
Valor emocional	feminino	91	4,48	0,001
	masculino	96	4,23	
Valor pessoal	feminino	91	4,62	0,001
	masculino	96	4,30	
Reconhecimento	feminino	91	4,49	0,04
	masculino	96	4,31	
Progressão	feminino	91	4,05	0,025
	masculino	96	3,79	
Atratividade Global	feminino	91	3,88	0,01
	masculino	96	3,68	

A mesma análise, mas incidindo sobre cada variável presente na escala, podem, naturalmente, identificar-se diferenças em função do sexo, verificando-se, novamente, uma pontuação média sempre superior no sexo feminino. No quadro que se segue mantiveram-se, apenas, as variáveis nas quais as diferenças em função do sexo se verificam.

	Sexo	N	Média	sig
Ter reconhecimento e valorização por parte das chefias	feminino	91	4,49	0,025
	masculino	96	4,31	
Sentir-me bem comigo como resultado de trabalhar numa organização em específico	feminino	91	4,67	0,004
	masculino	96	4,43	
Sentir-me mais autoconfiante como resultado de trabalhar numa organização em específico	feminino	91	4,56	0,001
	masculino	96	4,13	
Permitir melhorar a experiência profissional	feminino	91	4,66	0,001
	masculino	96	4,23	
Manter um bom relacionamento com as chefias	feminino	91	4,41	0,0029
	masculino	96	4,21	
Manter um bom relacionamento com os colegas	feminino	91	4,62	0,042
	masculino	96	4,45	
Ter colegas que apoiam e encorajam	feminino	91	4,55	0,001
	masculino	96	4,23	
Ter um ambiente de trabalho estimulante	feminino	91	4,64	0,004
	masculino	96	4,39	
Ser uma empresa inovadora através de novas práticas de trabalho e uma visão de futuro	feminino	91	4,34	0,003
	masculino	96	4,05	
Ser uma empresa que valoriza e usa a minha criatividade	feminino	91	4,51	0,006
	masculino	96	4,24	
Ser uma empresa que produz produtos de alta qualidade	feminino	91	3,92	0,008
	masculino	96	3,58	
Ser uma empresa que produz produtos inovadores	feminino	91	3,85	0,009
	masculino	96	3,52	
Ter condições de trabalho fisicamente exigentes	feminino	91	3,2	0,003
	masculino	96	3,08	
Ter oportunidades de evolução na carreira dentro da empresa	feminino	91	4,52	0,003
	masculino	96	4,24	
Ser uma empresa com política de responsabilidade social	feminino	91	4,34	0,001
	masculino	96	3,81	
Ter oportunidade de aplicar o que foi aprendido em instituições de ensino	feminino	91	4,05	0,001
	masculino	96	3,64	
Ter oportunidade de ensinar a outros o que aprendi	feminino	91	3,91	0,001
	masculino	96	3,47	
Ter sentimento de aceitação e pertença	feminino	91	4,51	0,003
	masculino	96	4,22	
Ser uma empresa orientada para o cliente	feminino	91	3,96	0,013
	masculino	96	3,66	
Aproveitar a experiência interdepartamental	feminino	91	4,05	0,012
	masculino	96	3,79	
Ter um ambiente de trabalho feliz	feminino	91	4,66	0,009
	masculino	96	4,43	

Passando, agora, à segunda parte do questionário, dirigida à **avaliação do conhecimento, perceção e atratividade da Indústria da Madeira e Mobiliário** é possível apresentar a análise de dados que se seguirá.

De um modo geral, é possível confirmar o desconhecimento acerca desta Indústria traduzido nos resultados que e apresentam de seguida.

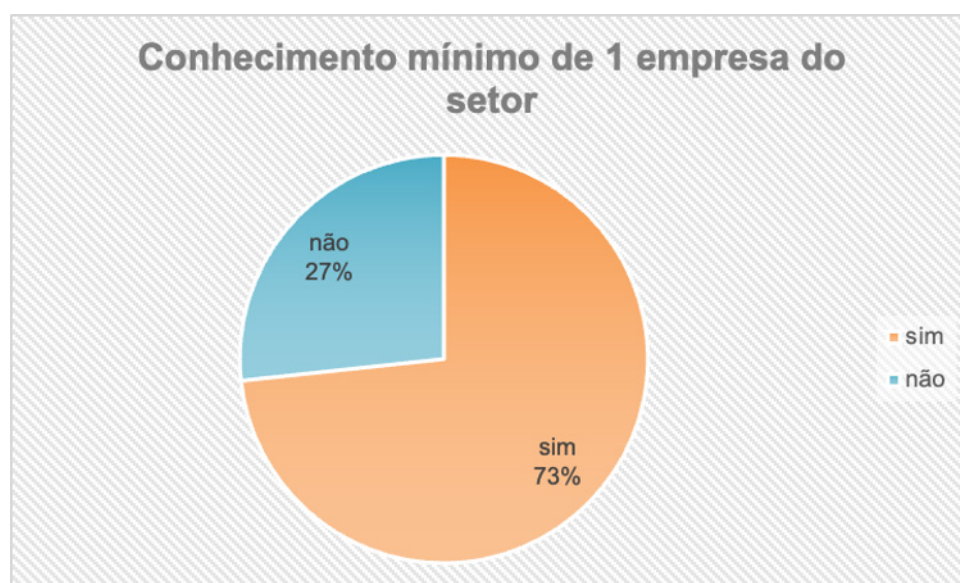
	Média
Considero que as empresas deste sector são importantes em termos sociais	3,57
As empresas deste sector permitem o desenvolvimento de competências profissionais	3,48
As condições de trabalho nas empresas do setor são fisicamente exigentes.	3,47
As empresas deste sector são inovadoras do ponto de vista do processo produtivo	3,45
As empresas deste sector permitem a realização profissional	3,41
As empresas deste sector são tecnologicamente sofisticadas	3,40
As empresas deste sector proporcionam oportunidades de formação aos seus colaboradores	3,38
Gostaria de conhecer mais profundamente as oportunidades de trabalho existentes nas empresas deste sector	3,37
As empresas deste sector proporcionam oportunidades de carreira interessantes	3,30
Conheço bem pelo menos uma empresa deste sector de atividade	3,30
As empresas deste sector comunicam eficazmente com o exterior	3,18
O sucesso nas empresas deste sector é refletido nas compensações dadas aos colaboradores	3,17
Considero que as competências que detenho podiam ser úteis em funções a desempenhar neste sector	3,17
Neste sector praticam-se remunerações adequadas às funções	3,08
A remuneração praticada neste sector é atrativa	3,08
Gostaria de trabalhar numa empresa deste sector	3,03
Neste sector existem regalias não financeiras atrativas	3,03
Conheço as profissões e funções que é possível desempenhar neste sector	2,83
Detenho conhecimentos e competências para trabalhar neste sector	2,82
Conheço os percursos formativos que dão acesso a oportunidades de trabalho nas empresas deste sector	2,76
Recusaria uma oferta de emprego se estivesse envolvido num processo de seleção de uma empresa deste sector	2,64
Conheço perfeitamente as empresas do sector das indústrias das madeiras e mobiliário	2,48

Foi utilizada uma escala de intervalo com itens de 1 a 5 em que o 1 corresponde a “discordo totalmente”, o 3 a “não concordo nem discordo” e o 5 a “concordo totalmente”.

Conforme se verifica a pontuação média varia entre o 2,48 e o 3,57 revelando esse desconhecimento relativamente a todas as variáveis em análise.

De realçar, apenas, o facto de as pessoas considerarem, apesar do desconhecimento, a hipótese de aceitarem uma proposta de emprego se estivessem envolvidos num processo de seleção de uma empresa deste setor.

Verifica-se, ainda, que 73,3% dos inquiridos afirma conhecer pelo menos 1 empresa deste setor, enquanto 26,7% não conhece. Após realização do teste Qui Quadrado, conclui-se não existirem diferenças significativas em função do sexo.



Quando questionados sobre as principais fontes de conhecimento de pelo menos uma empresa do setor, as respostas apresentam a seguinte distribuição:

	N	Percentagem	Percentagem de casos
Já trabalhei numa empresa do setor	11	2,90%	8,40%
Conheço quem trabalhe em empresa do setor	92	24,70%	70,20%
Na escola	43	11,50%	32,80%
Tenho curiosidade e procurei informação	23	6,20%	17,60%
Em meios de comunicação social	68	18,20%	51,90%
Em redes sociais	67	18,00%	51,10%
É uma indústria presente na minha região	69	18,50%	52,70%

Analisando o peso relativo de cada opção, as respostas “conheço quem trabalhe em empresa do setor”, “é uma indústria presente na minha região”, “em meios de comunicação social” e “em redes sociais” são as principais. No total, 70,2%, 52,7%, 51,9% e 51,1% escolheram estas opções, respetivamente.

Numa análise em função do sexo verifica-se que:

- São mais os homens que referem conhecer pessoas que trabalham em empresa do setor (54,5% dos casos);
- Fatores como “tenho curiosidade e procurei informação”, “em meios de comunicação social” e “em redes sociais” são mais valorizados pelas mulheres (60,9%, 54,4% e 56,7% dos casos, respetivamente).

Conclui-se, ainda, que apenas 38,7% dos inquiridos gostaria de trabalhar no setor apontando como principais razões o facto de “gostar desta indústria”, que apresenta um peso relativo de 90,6%. Seguem-se motivações como: a oportunidade de fazer carreira (75,5%), a oportunidade de pôr em prática a formação e as boas condições de trabalho (66% cada), serem empresas inovadoras (64,2%).

	N	percentagem	percentagem de casos
Gosto desta indústria	48	16,60%	90,60%
Tenho familiares que trabalham no setor	13	4,50%	24,50%
Teria oportunidade de fazer carreira	40	13,80%	75,50%
A remuneração e benefícios são atrativos	32	11,10%	60,40%
Tenho várias empresas do setor perto de casa	24	8,30%	45,30%
Tenho oportunidade de por em prática a minha formação	35	12,10%	66,00%
As empresas têm boas condições de trabalho	35	12,10%	66,00%
São empresas inovadoras	34	11,80%	64,20%
São empresas tecnologicamente avançadas	28	9,70%	52,80%

De realçar que a motivação com menor peso relativo é o facto de terem familiares a trabalhar no mesmo setor (24,5%).

Finalmente, foi realizado um teste T para perceber as diferenças na perceção do conhecimento do sector entre os indivíduos que afirmam que gostariam de trabalhar numa empresa do sector e os que afirmam que não gostariam. Foram identificadas as seguintes diferenças:

	Gostaria de vir a trabalhar numa empresa da Indústria da Madeira e Mobiliário?	N	Média	Desvio Padrão	sig
Conheço perfeitamente as empresas do sector das indústrias das madeiras e mobiliário	sim	53	2,96	1,176	0,013
	não	84	2,51	1,081	
Conheço as profissões e funções que é possível desempenhar neste sector	sim	53	3,32	1,088	0,004
	não	84	2,85	0,885	
Conheço os percursos formativos que dão acesso a oportunidades de trabalho nas empresas deste sector	sim	53	3,15	0,949	0,04
	não	84	2,85	1,047	
Detenho conhecimentos e competências para trabalhar neste sector	sim	53	3,36	0,922	0,002
	não	84	2,82	1,163	
Considero que as competências que detenho podiam ser úteis em funções a desempenhar neste sector	sim	53	3,6	0,817	0,001
	não	84	3,06	1,101	
Conheço bem pelo menos uma empresa deste sector de atividade	sim	53	3,83	1,087	0,04
	não	84	3,52	0,963	
As empresas deste sector proporcionam oportunidades de carreira interessantes	sim	53	3,66	0,758	0,001
	não	84	3,27	0,766	
As empresas deste sector permitem o desenvolvimento de competências profissionais	sim	53	3,81	0,735	0,002
	não	84	3,39	0,792	
As empresas deste sector permitem a realização profissional	sim	53	3,81	0,709	0,001
	não	84	3,31	0,864	
As empresas deste sector proporcionam oportunidades de formação aos seus colaboradores	sim	53	3,62	0,79	0,001
	não	84	3,36	0,755	
As empresas deste sector são tecnologicamente sofisticadas	sim	53	3,81	0,709	0,003
	não	84	3,31	0,878	
As empresas deste sector são inovadoras do ponto de vista do processo produtivo	sim	53	3,72	0,769	0,012
	não	84	3,4	0,778	
As empresas deste sector comunicam eficazmente com o exterior	sim	53	3,45	0,932	0,04
	não	84	3,18	0,907	
Gostaria de trabalhar numa empresa deste sector	sim	53	3,77	0,824	0,001
	não	84	2,7	1,149	
Gostaria de conhecer mais profundamente as oportunidades de trabalho existentes nas empresas deste sector	sim	53	3,91	0,838	0,001
	não	84	3,15	1,081	
Recusaria uma oferta de emprego se estivesse envolvido num processo de seleção de uma empresa deste sector	sim	53	2,42	1,2	0,012
	não	84	2,88	1,08	

Novamente, a média da pontuação atribuída a cada item é superior no caso dos indivíduos que gostariam de trabalhar nesta Indústria o que será revelador de um nível de conhecimento superior.

Síntese conclusiva

Após a análise de dados realizada é possível concluir que a atratividade de um potencial empregador é avaliada pelos inquiridos com base num conjunto de 11 componentes:

- Valores éticos e culturais
- Inovação
- Desenvolvimento
- Valor emocional
- Valor económico
- Valor pessoal
- Carreira
- Ambiente
- Progressão
- Condições de trabalho
- Reconhecimento

Destacam-se as variáveis relacionais que devem ser elevadas nas estratégias de Employer Branding das empresas. Por lado, importará, ainda, realçar a importância atribuída, pelos inquiridos, às variáveis incluídas no “Valor Emocional”: sentimentos de aceitação e pertença, segurança profissional e ambiente de trabalho feliz.

Importa, também, destacar as diferenças encontradas em função do sexo em componentes como: valor económico, carreira, ambiente de trabalho e condições de trabalho. As mulheres apresentam sempre pontuações médias mais elevadas, em todas as componentes e, consequentemente, nas diferentes variáveis.

No que respeita à avaliação do conhecimento, da perceção e atratividade da Indústria da Madeira e Mobiliário, conclui-se que os resultados globais apresentam uma orientação negativa.

Considerando a amostra, pode concluir-se que 73,3% dos inquiridos conhece pelo menos uma empresa do setor, destacando-se como fonte de conhecimento terem alguém conhecido nessa mesma empresa. Este resultado demonstra a importância do desenvolvimento de estratégias de Marketing Interno e Employer Branding que valorizem a imagem das empresas e o reconhecimento positivo deste investimento por parte dos colaboradores.

Ainda neste domínio, percebe-se a elevada importância dos meios de comunicação e redes sociais, sobretudo no caso do sexo feminino.

Conclui-se, ainda, que apenas 38,7% dos inquiridos gostaria de trabalhar no setor apontando como razões principais o facto de “gostar da indústria” como principal motivação.

5.2.2. Análise de Dados Qualitativos

A abordagem qualitativa procura a compreensão particular do fenómeno em análise não tendo como objetivo a generalização dos resultados para a população-alvo. Nesta metodologia, as correlações estatísticas são substituídas por descrições e as conexões causais pelas interpretações.

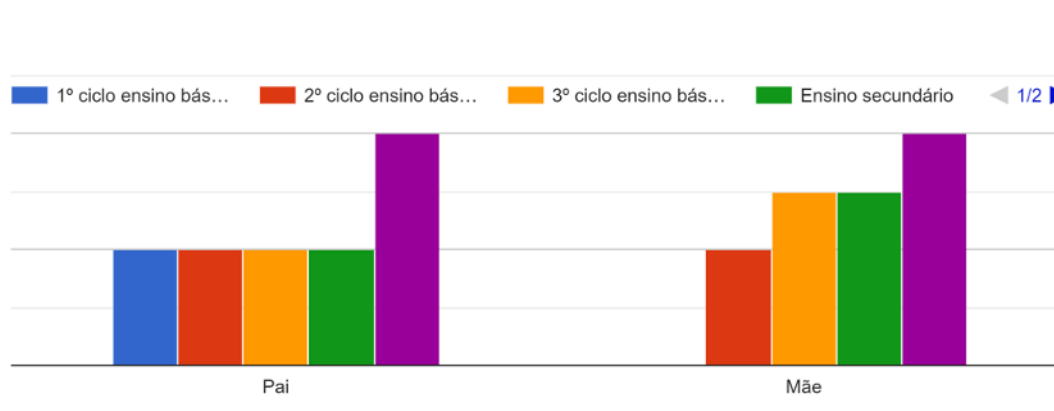
No presente estudo, o Focus Group, foi a técnica selecionada por preencher os critérios de adequabilidade uma vez que o tema em análise é facilmente objeto de discussão entre os participantes.

O guião do Focus Group foi previamente elaborado encontrando-se dividido em 5 grupos de questões.

O Focus Group considera amostras intencionais que preenchem determinados requisitos, tendo, no caso sido considerada apenas a variável idade: indivíduos entre os 18 e os 30 anos.

A composição e principais características de cada grupo podem ser encontradas no quadro abaixo:

- 58,3% dos participantes são do sexo feminino
- 41,7% dos participantes são do sexo masculino
- Todos são estudantes do ensino superior, sendo que 50% dos participantes encontram-se a frequentar o mestrado.
- Todos habitam, ainda, em casa dos pais.
- Relativamente à escolaridade dos pais, verifica-se maior incidência na formação de nível superior em ambos os casos. Contudo, no caso das mães, as habilitações tendem a ser mais elevadas (ver gráfico abaixo).



Após a identificação das categorias, procedeu-se à transcrição dos Focus Group através da audição das respetivas gravações.

Categorias	Subcategorias	Unidades de sentido
Conhecimento/Identificação de empresas do sector		"Não conheço" "Nem sabia que isso existia até ter visto o questionário" "Conheço, pois tenho uma empresa perto de casa" "Conheço.... Cultura geral"
Conhecimento/Identificação de profissões e funções		"Não conheço" "Serralheiro" "Marceneiro (é quem faz)" "Carpinteiro (é quem monta)" Sei o que é, mas não em detalhe o que fazem.
Formação necessária	À partida	"Não sei" "Não deve ser preciso nenhuma" "Deve ser preciso o 12º ano que agora é preciso para tudo" "Formação física deve ser preciso senão não se consegue carregar os móveis" "Depende da função. Há engenheiros a trabalharem nas empresas do sector. Tudo depende da função..." "Não deve ser muito exigente"
	Pela empresa	"A empresa tem que ensinar" "Sei lá montar móveis! A empresa tem que ensinar as pessoas" "Têm que dar formação em segurança senão ainda ficamos sem um dedo" "Tem de haver uma base técnica e depois há as questões específicas de cada empresa" "A base deve ser dada fora, quer seja nas escolas profissionais ou nas universidades, dependendo das funções"
Fatores de atratividade		Não conseguiram identificar nenhum.

		“Devem ser empresas com volumes de negócio interessantes, sobretudo se estiverem ligadas à construção civil”
Aspetos negativos associados à indústria	Segurança	“Não é um trabalho seguro” “As máquinas não são seguras” “Até podem pagar muito bem mas se for para nos magoarmos...” “Há muitos acidentes de trabalho” “A indústria tem sempre um número de acidentes de trabalho superior aos serviços.”
	Condições de Trabalho	“As fábricas são muito escuras” “Essas fábricas ficam no meio do mato!” “Há muito barulho” “Não têm condições de segurança” “Temos que estar fechados o dia todo sem falar com ninguém” “Vemos sempre as mesmas pessoas e não podemos falar com ninguém” “Trabalho muito dependente das condições climáticas” “Nalgumas funções trabalham à chuva no inverno e debaixo do calor no verão”
	Ambiente	“É um trabalho para velhotes. Não digo aqueles que estão perto da reforma mas pessoas mais velhas” “Não há pessoas da nossa idade” “Os patrões são mal encarados” “(Os patrões) Tratam mal os funcionários. Não valorizam o trabalho.” “É indústria mais arcaica” “O ambiente é típico de fábricas do período da revolução industrial”

		"Não evoluíram! É um ambiente muito pesado (...) tudo centrado no esforço físico do trabalhador"
Futuro (considerariam trabalhar na indústria de madeira e mobiliário)		"Só se me pagassem muito bem! Uns 1.000 ou 1.200 euros por mês" "Não queria. O trabalho é pesado. Ter que carregar a madeira ou os móveis é muito pesado" "Eu aceitava só se estivesse a precisar de trabalhar" "Não porque fica muito longe e perdia muito tempo no caminho e gastava muito dinheiro" "Eu aceitava e acho que os jovens não devem sentir vergonha de trabalhar numa fábrica" "Se for para trabalho de planeamento de produção, seria interessante" "Para mim está fora de questão! É um sector que não evoluiu"
Como melhorar a atratividade	Informação	"Deviam dar a conhecer nas escolas e explicar as profissões. Eu não sei nada sobre isso." "Fazer eventos na rua ou na Exponor e visitas de estudo às fábricas" "Trabalhar com campanhas, por exemplo nas redes sociais: Instagram e LinkedIn" "Têm que conseguir ter uma grande campanha a nível nacional, que chame a atenção das pessoas para os fatores de inovação desta indústria" "É importante que as empresas se organizem e façam ações com as universidades e até escolas"

		profissionais. Por exemplo concursos de ideias". "Seria muito interessante saber o que os jovens pensam sobre a indústria e depois lançar um concurso de ideias para melhorar a imagem" "Eu penso que se deve colocar informação em vários meios em simultâneo, para chamar a atenção e quebrar a imagem negativa"
	Condições de trabalho	"Investir na segurança é importante" "Ter um ambiente mais alegre nas fábricas" "Os patrões deviam ser mais agradáveis, valorizar os funcionários" "A empresa devia ter transportes pagos para os funcionários" "Subir os salários" "Vir para mais perto das cidades" "No contexto atual acho que os benefícios que se atribuem às pessoas são muito importantes" "Eu se trabalhasse numa empresa assim, gostava de poder ter alguma flexibilidade." "Hoje as pessoas procuram empresas que vão além do salário... Dias de férias extra, seguro de saúde... Os benefícios são mesmo determinantes"
	Redes Sociais	"Fazer publicidade nas redes sociais. Nós passamos o dia todo no insta e íamos ver de certeza"

		"Utilizar o Insta e Facebook para por vídeos a explicar como se fazem os móveis". "É importante usar o linkdin e o Instagram de forma consistente" "Para mim fazia sentido desmontar os preconceitos. Uma campanha do tipo: Sabias que? Cada dia uma desconstrução... Iria resultar" "Tem de haver campanhas que mostrem o que é a realidade. Não vale a pena dizer que é um sector inovador e depois as empresas serem arcaicas"
--	--	---

Em síntese, verifica-se um completo desconhecimento dos jovens acerca da indústria da madeira e mobiliário no que respeita à sua atividade (identificam apenas os móveis e mais nenhuma área), às funções e a fatores de atratividade. Reconhecem o seu desconhecimento e associam sempre, esta indústria, a um trabalho pesado, precário, em ambientes hostis e com poucas condições físicas, onde os colaboradores têm sempre idades avançadas. Em termos de formação não reconhecem necessidades específicas deixando perceber que a responsabilidade deverá ser sempre da empresa. Nota-se especial preocupação com a segurança individual associadas às condições que as empresas oferecem.

Sugerem que as empresas se deem a conhecer através das escolas e das redes sociais valorizando a componente de demonstração tanto pelos esclarecimentos através de workshops ou visitas às fábricas quer pela publicação de vídeos que lhes mostrem os processos produtivos.

6. Guia de Boas Práticas

Realizado o enquadramento através de dados secundários e analisados os dados primários recolhidos, conclui-se que este Guia de Boas Práticas deverá dividir-se em duas grandes áreas: Industry Branding e Employer Branding.

A análise dos dados recolhidos revela-nos, por um lado, um elevado desconhecimento daquilo que é esta indústria e todas as oportunidades que pode oferecer aos mais jovens; e, por outro, as empresas sentem a dificuldade na atração de jovens (que resultará da tal falta de conhecimento) relevando a elevada rotatividade em funções menos qualificadas.

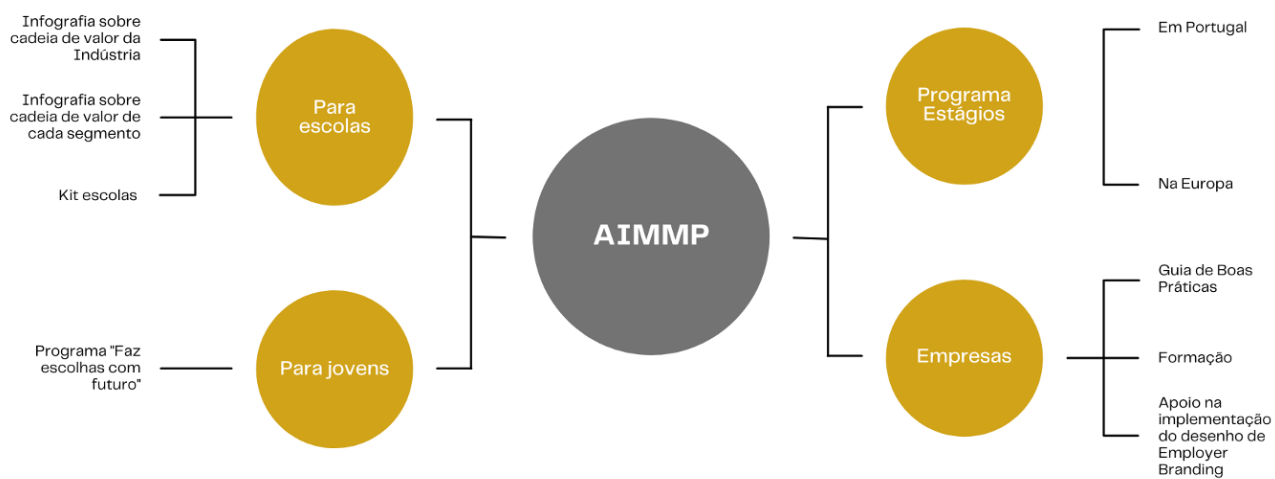
Assim, a criação de uma imagem positiva para a globalidade da Indústria será uma responsabilidade a assumir por dois atores principais: a AIMMP e os seus associados (empresas).

6.1. Industry Branding

Designamos por Industry Branding o trabalho estratégico e de criação de imagem que consideramos ser importante ser implementado pela AIMMP, numa perspetiva macro e coletiva.

A proposta de trabalho está apresentada no mapa que se segue, sendo detalhadamente apresentada e explicada de seguida.

Industry Branding



Para as escolas

Entende-se que as escolas poderão ter um papel crucial na informação que possa ser passada aos jovens sobre a formação a escolher e as escolhas profissionais que possam vir, mais tarde, a fazer.

Nesse sentido, propõe-se o desenvolvimento das seguintes ações, tendo como destinatário primário os núcleos de Ciências Sociais, Artes e ensino profissionalizante, das escolas secundárias.

1. Infografia da fileira

Demonstrar através de uma infografia, que possa ser transformada também em vídeo, toda a cadeia de valor da Fileira da Indústria da Madeira e Mobiliário. A infografia deve conter alguns dados sobre temas que são importantes para a indústria e para os jovens, nomeadamente:

- Ambiente
- Sustentabilidade
- Inovação tecnológica
- Segurança no trabalho
- Componente artística e criativa da Indústria
- Potencial de empregabilidade

2. Infografia de cada segmento da fileira

Manter a mesma estrutura de informação e possibilidade de adaptação a vídeo, mas incidindo sobre cada segmento da fileira separadamente.

3. Kit escolas

Envio para escolas secundárias e profissionais, núcleos de Ciências Sociais, Artísticas e Profissionalizantes, bem como para os Gabinetes de Psicologia e Orientação Vocacional (para que possam ser usados no âmbito da orientação vocacional) um kit que inclua as infografias, os vídeos adaptados e vídeo com compilação de imagens de diferentes empresas explicativos do trabalho realizado e do respetivo produto final. Este vídeo deve fazer o apelo à visita para que conheçam a indústria por dentro e possam considerar como potencial empregador.

O mesmo kit deve incluir um convite para visita a diferentes unidades industriais, de empresas que previamente revelem interesse em participar na ação.



Deve, ainda, apelar à participação no Programa “Faz Escolhas com Futuro” (apresentado de seguida).

4. Mostras no Ensino Superior

Realizar, em conjunto com instituições de ensino superior, em áreas de formação em défilé nas empresas da indústria e com uma relação tradicionalmente mais distante, sessões de esclarecimento que mostrem aos jovens o setor como potencial empregador. Algumas áreas, a título ilustrativo, poderão ser:

- Marketing
- Design de comunicação
- Design de produto
- Comunicação empresarial
- Contabilidade
- Gestão de Recursos Humanos

Estas sessões de esclarecimento deverão ter um formato presencial, onde sejam apresentados os vídeos desenvolvidos para as escolas, mas onde haja possibilidade de interação com empresários e colaboradores de empresas que, previamente, tenham interesse em participar no programa.

5. Redes sociais

Embora todas estas ações devam ser partilhadas nas redes sociais da AIMMP, o público-alvo a quem se destinam deverão ter, igualmente, canais de comunicação próprios. Assim, sugere-se que seja criada uma página do Programa “Faz Escolhas com Futuro” no Youtube, no Instagram e, também, no Facebook (para que possa chegar a gerações um pouco mais velhas e que procurem, por exemplo, mudanças profissionais). Estes serão os canais privilegiados para promover a Indústria como uma escolha de futuro, com vídeos, infografias, passatempos, jogos, concursos e testemunhos.

Sugere-se a criação de vídeos com pessoas reais, com informação adaptada às características e interesses de cada geração. De realçar que é necessário que estes vídeos criem relação devendo participar indivíduos do sexo masculino e feminino (este último revelou menor conhecimento sobre as profissões presentes na indústria)

Estes vídeos, em qualquer dos casos, devem seguir a seguinte estrutura de informação, por serem os temas que mais interessam às pessoas no âmbito da empregabilidade:

- Indústria (quem é e o que faz)
- Desenvolvimento e carreira (o que podem esperar em termos de evolução)
- Remuneração e benefícios (focado na remuneração emocional e outras vantagens)
- Ambiente de trabalho (como a indústria acolhe os seus colaboradores e como trabalha para a Felicidade Organizacional)
- Comunicação (como chega ao seu público – interno e externo)
- Natureza das tarefas realizadas (o que é o trabalho e como os jovens são importantes neste domínio)

Deve considerar-se, ainda, a realização de parcerias com Influencers destas faixas etárias mais jovens, muitos deles presentes no Youtube com canais próprios.

Para os jovens

Apesar das ações para as escolas visarem, naturalmente, os jovens, este programa, que de seguida apresentaremos, é-lhes diretamente dirigido.

“Faz Escolhas com Futuro” é um programa que pretende mostrar aos jovens toda a Indústria, toda a cadeia de valor, todo o potencial de trabalho e posicioná-la como “Best Employer Industry”.

A base deste programa será um website com uma componente informativa, mas, também interativa, com o seguinte conteúdo:

- “Perfis Profissionais”: escolhe a profissão e dir-te-ei o caminho a seguir (para cada profissão da indústria serão sugeridos percursos formativos e soft skills).
- Passatempos
- Jogos
- Concursos
- Eventos
- Redes Sociais
- Vídeos (ver exemplo em anexo)
- Infografias
- Programa “Estágios” (apresentado de seguida)

Programa “Estágios”

Com o objetivo de aproximar os jovens do tecido empresarial permitindo que experimentem a vivência diária nas empresas, sugere-se a criação de um Programa de Estágios, a realizar em empresas que demonstrem previamente interesse e competências para o efeito. O sucesso do programa estará diretamente relacionado com a qualidade do acompanhamento que será feito pelas empresas, sendo, por isso, necessário garantir que as empresas acolhedoras reúnem todas as condições necessárias.

Este programa de estágios pode incluir empresas portuguesas e europeias e funcionar em regime de intercâmbio com jovens estrangeiros, também.

Para as empresas

Todo o trabalho de criação de imagem culminará com o apoio às prestadas na criação, desenvolvimento e implementação dos seus desenhos de Employer Branding.

A primeira ação será a entrega do Manual de Boas Práticas que emana, também, deste estudo e que apresentará toda a estratégia, por excesso, a implementar pelas empresas para que garantam maior sucesso enquanto marca empregadora, tanto na captação como na retenção de recursos humanos.

Posteriormente, sugere-se a criação de programas de formação centrados naquilo que serão as Boas Práticas apresentadas que poderão ser complementados com vídeos explicativos e templates gerais que cada empresa possa adotar no seu caso e de acordo com a sua identidade.

Finalmente, poderá ser criada uma equipa interna à AIMMP de apoio à implementação do desenho de Employer Branding que ficará, também, responsável pela recolha de dados para análise que permitam validar o sucesso das ações aqui apresentadas, globalmente.

6.2. Employer Branding

Paralelamente ao trabalho de Industry Branding acima apresentado, será necessário que as empresas adotem um conjunto de práticas que favoreçam e acompanhem a criação de imagem e notoriedade que permitirão o posicionamento enquanto “Best Employer Industry”.

Novamente, destaca-se o desconhecimento que os jovens demonstram sobre a Indústria e as associações negativas que fazem às empresas, que caberá também, a cada entidade desmistificar, capitalizando para a sua imagem individual.

Propomos, assim, que as empresas adotem o seguinte desenho de Employer Branding, estando cientes de que possam ser necessárias adaptações e ajustes em função da realidade de cada um.

Desenho de employer branding

A. Imagem institucional

- Identidade gráfica
- Conteúdo relevante
- Posicionamento e estratégia

B. Recrutamento

- Página de recrutamento
- Redes sociais
- Portais de emprego

C. Acolhimento

- Manual de acolhimento
- Plano de formação
- Apresentação formal à equipa

D. Projeto integrado de gestão de talento

- Gestão de performance
- Desenvolvimento
- Carreira

E. Remuneração

- Financeira
- Emocional

F. Employee Experience

- Jornada do colaborador
- Criação de personas
- Canais digitais de partilha

A estrutura deste programa de Employer Branding segue os temas identificados, tanto no enquadramento como na análise de dados primários como sendo os mais valorizados pelas pessoas no que respeita ao Emprego.

Detalharemos, de seguida, cada tópico que compõe este desenho sendo que, em cada momento será identificada a geração para quem o tema terá maior relevo. Desta forma, será mais fácil a respetiva adaptação de conteúdo, sabendo, contudo, que todos os temas são realçados por todas as gerações.

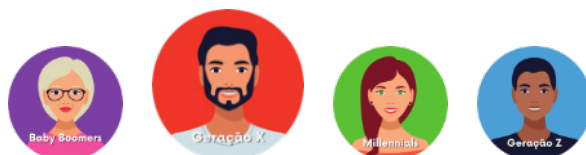
A. Imagem Institucional

A imagem institucional deverá ser composta por:

- Identidade Gráfica da empresa
- Conteúdo relevante e pertinente sobre a empresa
- Posicionamento (o que a empresa faz e o que faz diferente) e estratégia (visão, missão e valores)
- Plano de comunicação

Para a partilha desta informação devem privilegiar-se os canais digitais, regularmente atualizados e que devem incluir informação do dia-a-dia vivido na empresa, pelos seus colaboradores.

Por outro lado, será importante que as empresas realcem a aliança que existe entre a tecnologia e o trabalho artesanal, entendido como fator de diferenciação desta Indústria, tal como referido pelos empresários.



B. Recrutamento

As empresas devem mostrar-se, continuamente, como potenciais empregadores sendo que deverão ser mais ativos perante necessidades específicas.

As ações a empreender serão, então, as seguintes:

- Incluir uma página dedicada ao recrutamento no website da empresa onde esteja clara não só a política de recrutamento, mas, de forma transversal, quais as soft skills que compõem a equipa atual e que serão procuradas em novos colaboradores.

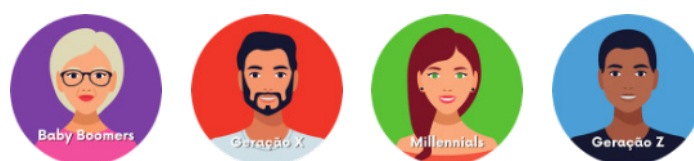
Na mesma página devem ser incluídas as ofertas ativas, definindo claramente todas as hard skills e soft skills que são procuradas para a função em específico.

- Ter perfil em redes sociais profissionais como o LinkedIn através do qual podem ser veiculadas as ofertas de emprego. Esta deverá ser a rede preferencial para o recrutamento, mas considerando as diferenças e características geracionais, pode recorrer-se a outras redes sociais como o Instagram ou o Facebook, adaptando conteúdo escrito e visual.

- O recurso a portais de emprego pode apresentar-se, também, útil no recrutamento.



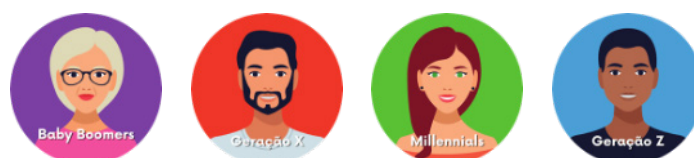
Sugere-se, ainda, que os anúncios mais detalhados com as ofertas de emprego sigam a estrutura da informação já apresentada: a empresa, desenvolvimento e carreira, remuneração e benefícios, ambiente de trabalho, comunicação e natureza das tarefas realizadas.



C. Acolhimento

A forma como os colaboradores são acolhidos é uma questão relevada transversalmente pelas diferentes gerações, sabendo-se que será, naturalmente, fator potenciador da adaptação e integração nas equipas, com impacto direto na motivação. Sugere-se, assim, o desenvolvimento das seguintes ações:

- Manual de acolhimento
- Programa de formação
- Acolhimento formal (num momento específico em que a pessoa será apresentada à equipa. Sendo possível, poderá ser criado um momento “À conversa com...” de modo que o novo colaborador se dê a conhecer à restante equipa).
- Inclusão em canais digitais internos (na jornada do Employee Experience deve ser considerada a criação de grupos em redes sociais e de partilha – Grupo de Facebook e Whatsapp – onde são publicados conteúdos internos).



D. Projeto integrado de gestão do talento

O feedback enquanto elemento motivacional é referido, mas mais realçado pelas gerações Millennials e Z.

Propomos, contudo, que as empresas criem este projeto integrado de gestão do talento que deverá incluir a gestão da performance de cada colaborador e um programa de gestão de desenvolvimento (através de formação interna ou externa) e carreira.

Um conhecimento profundo da equipa, das suas competências, características e aspirações poderá permitir uma gestão de carreira mais adequada a cada pessoa e com benefícios evidentes para a empresa.



E. Remuneração

As políticas de remuneração são essenciais na retenção de recursos humanos, sendo, por vezes áreas de difícil alteração por todos os constrangimentos que se encontram associados.

Cada vez mais, a remuneração emocional se apresenta como alternativa a salários mais elevados podendo, inclusivamente, ser percecionada pelos colaboradores como benefícios tão ou mais importantes que os financeiros. Neste caso, no pacote de remuneração emocional podem incluir-se fatores como:

- Flexibilidade de horários
- Teletrabalho
- Oferta de um dia de férias no aniversário
- Vales saúde
- Protocolos com ginásios
- Protocolos com outros serviços

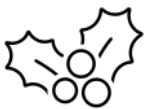


F. Employee Experience

Finalmente, será importante que as empresas consigam criar uma jornada para comunicar e interagir com os colaboradores através da criação de personas com atributos específicos.

Neste caso, a jornada de Employee Experience proposta terá as seguintes fases:

	Manual de Acolhimento
	Programa de formação
	“À Conversa Com...”

	Grupos de partilha • Aniversários • “À conversa com...” • Novos produtos • Novos clientes • Visita a e de clientes • Curiosidades sobre o negócio • Notícias importantes • Participação em eventos • Programas internos • Novos colaboradores • Protocolos estabelecidos • (...)
	Dia de aniversário
	Programas internos de team building
	Reunião anual e aniversário da empresa
	Festa de Natal
	Inquérito de satisfação de cliente interno



Conclusão

A indústria em Portugal debate-se, transversalmente, com dificuldades na atração e retenção de recursos humanos, podendo este fenómeno encontrar resposta, entre outros fatores e no caso da indústria da madeira e mobiliário, no défice de imagem que existe. Esta foi a questão que orientou este estudo: compreender a perceção que os jovens têm sobre este setor e as associações que lhe são feitas.

Para além da resposta a esta questão, procuramos, também, compreender quais são as dificuldades que as empresas enfrentam nos seus processos de atração e retenção de recursos humanos.

O desequilíbrio, em Portugal, entre as competências que os trabalhadores oferecem e aquelas que são procuradas pelas empresas tem vindo a acentuar-se e torna-se evidente pelo aumento das ofertas de emprego que ficaram por preencher em 2017, juntamente com a elevada taxa de desemprego de longa duração.

As instituições de ensino portuguesas não têm sido capazes de formar profissionais suficientes para alimentar as necessidades de certas indústrias, nomeadamente, a IMM. Torna-se, assim, evidente a necessidade de melhorar os sistemas de formação no sentido de fortalecer a compatibilidade no mercado de trabalho, reduzindo a extensão da escassez e dos excedentes de competências. Apesar da incerteza inerente a qualquer tentativa de previsão esta sugere um maior privilégio das designadas soft skills em detrimento das hard skills. E aqui encontramos uma das maiores queixas por parte da indústria: as universidades não estão preparadas para o desenvolvimento destas competências e, na maioria dos casos, as empresas também não.

Apesar de não existirem dados concretos sobre a qualificação desta indústria, estudos europeus realizados a engenheiros da indústria de base florestal permitiram concluir que as competências que virão a ser mais valorizadas nos próximos 5 anos correspondem, na maioria, às designadas soft skills: desenvolvimento de pessoas e coaching (74%), pensamento criativo e experimentação (64%), desenvolvimento estratégico (50%), colaboração (44%) e análise e interpretação de dados (43%). Acresce, ainda, que 90% dos inquiridos acredita que a aplicação de tecnologias digitais são absolutamente essenciais e irão melhorar a experiência no trabalho (73%).

Com a transformação digital que se tem verificado a vários níveis, também a indústria luta diariamente com esta adaptação que, com maior ou menor celeridade, acontece e obriga a mudanças internas dirigidas, também, aos recursos humanos.

Verificamos, pelo enquadramento realizado que o mercado de trabalho conta, atualmente, com indivíduos de diferentes gerações que apresentam características idênticas e distintas, que importa conhecer no sentido de adequar toda a estratégia de comunicação e promoção da Indústria às suas motivações e expectativas.

Vejamos, então, resumidamente, as características e motivações de cada geração:

- Os Baby Boomers valorizam o compromisso e a lealdade perante a organização. Revelam ser conservadores, sem interesse em correr grandes riscos.
- Os indivíduos da Geração X demonstram ser bastante práticos e independentes. São vistos como workaholics, valorizam o status e o crescimento profissional.
- Os Millennials valorizam a informalidade no trabalho e procuram o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Demonstram entusiasmo e têm necessidade de feedback constante.
- Os membros da Geração Z são conhecidos pela rápida aprendizagem, podendo tornar-se algo impacientes. A tecnologia e os estilos de vida alternativos são fenómenos que estão desde sempre presentes na sua vida.

Feito o enquadramento com dados secundários, importa agora perceber qual o sentido dos resultados obtidos através das técnicas de recolha primárias onde foi envolvida a componente interna e externa.

Ao nível das empresas, foram realizadas 12 entrevistas que validaram as dificuldades na atração e retenção de recursos humanos em diversas funções da cadeia de valor, mas atribuindo-se maior incidência às áreas produtivas, onde a rotatividade de colaboradores é bastante acentuada. Nestes casos, nota-se pouco envolvimento e participação por parte dos colaboradores e elevadas taxas de absentismo.

Apesar da aleatoriedade na escolha das empresas, verifica-se que existe transversalmente uma preocupação no estabelecimento de modelos, mais ou menos complexos, de retenção que têm, contudo, revelado pouco sucesso.

Na dimensão externa, à semelhança dos resultados encontrados anteriormente, conclui-se pela existência de uma perceção negativa sobre a indústria, sendo que a escala utilizada revela elevada confiabilidade.

Conclui-se, ainda, reforçando aquilo que foi caracterizador das diferentes gerações que as dimensões, incluídas no questionário, que melhor explicam a atratividade do setor são **“Valores éticos e culturais”, “Inovação”, “Valor Emocional”, “Valor Económico”, “Valor Pessoal” e**

“Carreira” devendo, por isso, estar presentes na definição das estratégias de melhoria de imagem que venham a ser implementadas.

Novamente, com os dados recolhidos através dos Focus Group se valida o desconhecimento relativamente à indústria e entraves na decisão de a considerar como potencial empregador.

Em posse de todos estes elementos e dada a urgência de desenvolver uma imagem positiva e atrativa para o setor, optamos pelo desenvolvimento de um Guia de Boas Práticas que assume duas vertentes principais para diferentes agentes: Industry Branding (a ser desenvolvido pela AIMMP) e Employer Branding (a desenvolver pelas empresas associadas).

Designamos por Industry Branding o trabalho estratégico e de criação de imagem que consideramos ser importante ser implementado pela AIMMP, numa perspetiva macro e coletiva. Estas ações irão dirigir-se a escolas, jovens e empresas, com uma forte componente digital, mas sempre focadas na relação de proximidade, pedagógica e informativa, procurando a interação direta com empresas.

Paralelamente ao trabalho de Industry Branding, será necessário que as empresas adotem um conjunto de práticas que favoreçam e acompanhem a criação de imagem e notoriedade. Propomos, então, que as empresas adotem a nossa proposta de desenho de Employer Branding assente em 6 grandes temas: imagem institucional, recrutamento, acolhimento, gestão de talento, remuneração e employee experience.

A combinação destas ações permitirá o posicionamento ambicionado de “Best Employer Industry”.

Bibliografia

Associação para a Competitividade da Fileira Florestal, “Estudo prospetivo para o sector florestal: relatório final”. 2013

Banco de Portugal, “Análise das empresas dos sectores da Madeira, da Cortiça e do Papel”. Agosto de 2018

Cantante, Frederico, “O mercado de trabalho em Portugal e nos países europeus. Estatísticas 2018”. Observatório das Desigualdades. 2018

Delloite, “2018 Delloite Millennial Survey”. 2018

Delloite Insights, “2018 Delloite and the manufacturing institute skills gap and future of work study”. 2018

Delloite Insights. “Adapting to an ecosystem-driven world”. 2018

Delloite Private, “Next-generation family businesses: exploring business ecosystems”. 2018

Direção Geral das Atividades Económicas, “Sinopse: Indústrias de Base Florestal”. 2017

Direção Geral das Atividades Económicas, “Sinopse: Indústria do Mobiliário”. 2017

Fundação Calouste Gulbenkian, “Desafios sobre justiça intergeracional”. 2018

MARQUES, Ana Paula, “Empresas Familiares da Região Norte. Mapeamento, retratos e testemunhos”. 2018

Edwards, Martin R., “An integrative review of employer branding an OB theory”. Emerald. 2010

Eurofirms, “Radiografia employee branding nas empresas em Portugal”. Outubro de 2018

Euromonitor, “Baby boomer: consumers in their golden years”. Março de 2019

Euromonitor, “Business dynamics: Portugal”. Outubro de 2018

Euromonitor, “Generation X: the forgotten-yet-powerful consumers”. Outubro de 2018

Euromonitor, “Generation Z: the next wave of consumers”. Maio de 2018

Euromonitor, “Portugal: country profile”. Março de 2019

Euromonitor: “Portugal in the 2030: the future demographic”. Fevereiro de 2017

Euromonitor, “The productivity challenge facing the advanced world”. Junho de 2015

European Commission, Joint Research Centre Technical Reports, “Forest fires in Europe, Middle East and North Africa 2017”. 2018

European Commission, “Digital Economy and Society Index 2017”. 2017

European Schoolnet, “Portugal Country report on ICT in Education”. 2017

Gilani, Hasan, “Employer Branding and its influence on employee retention: a literature review”. The Marketing Review. 2017.

Instituto da Conservação da Natureza e Floresta, “6º inventário florestal nacional”. Fevereiro de 2013

Instituto Nacional de Estatística, “Estatísticas da Produção Industrial 2017”. 2018

Observatório da Emigração, “Portuguese Emigration Factbook 2017”. 2017

Sezões, Carlos, “Impacto das estratégias de employer branding no ambiente interno e externo da empresa”. Instituto Superior de Gestão. 2017

Stanton Chase, “HR Survey 2018”. 2018

Netgrafia

<https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/risk/articles/2018-nextgen-survey.html>

<https://www.dn.pt/lusa/interior/fileira-da-madeira-e-mobiliario-alerta-para-impacto-dos-incendios-quando-ja-falta-materia-prima-8711270.html>

<https://ec.europa.eu/eurostat/statistical-atlas/gis/viewer/?mids=BKGCNT,C09M05,CNTOVL&o=1,1,0.7&ch=SCT,C09¢er=50.0958,20.00071,3&lcis=C09M05&nutsId=PT17&>

<https://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/womenmen/bloc-1.html?lang=en>

<https://www.pbs.up.pt/pt/artigos-e-eventos/artigos/a-revolucao-40-exige-que-as-pessoas-tenham-competencias-40/>

www.pordata.pt

<https://www.publico.pt/2018/01/02/economia/opinioao/desafios-futuros-da-economia-portuguesa-1797581>

<https://rea.apambiente.pt/content/incendios-florestais>