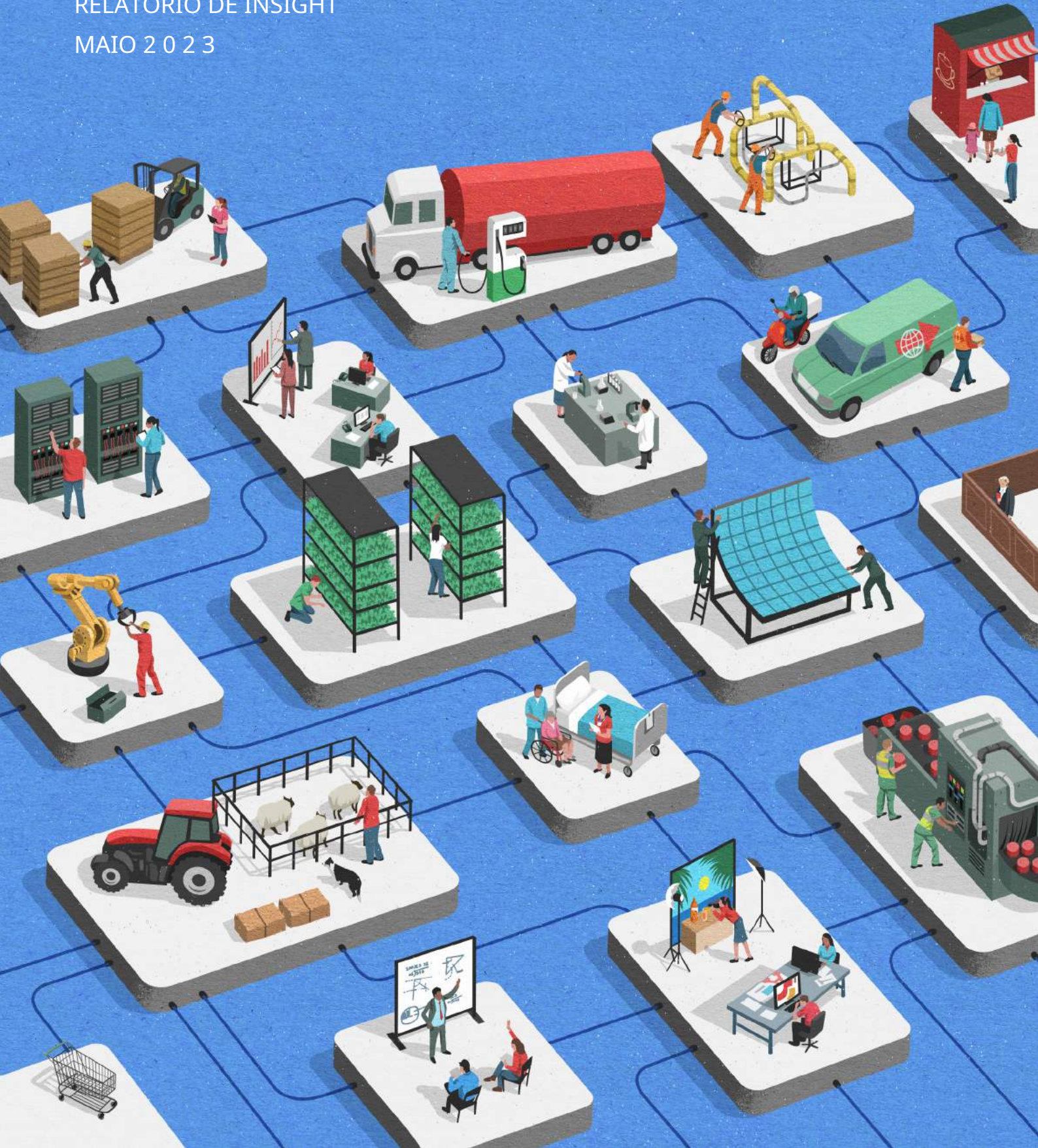


Relatório sobre o Futuro dos Empregos

2023

RELATÓRIO DE INSIGHT

MAIO 2023



## Termos de utilização e isenção de responsabilidade

As descobertas, interpretações e conclusões expressas neste trabalho não refletem necessariamente as opiniões do Fórum Económico Mundial. O relatório apresenta informações e dados que foram compilados e/ou recolhidos pelo Fórum Económico Mundial (todas as informações e dados aqui designados por "Dados"). Os dados deste relatório estão sujeitos a alterações sem aviso prévio. Os termos apresentados como utilizados neste relatório, nem sempre se referem a uma entidade territorial que seja um estado, tal como entendido pelo direito e pela prática internacionais. Os termos abrangem áreas económicas bem definidas e geograficamente autónomas que podem não ser estados, mas para as quais os dados estatísticos são mantidos de forma separada e independente.

Embora o Fórum Económico Mundial tome todas as medidas razoáveis para garantir que os dados assim compilados e/ou recolhidos são refletidos com precisão neste relatório, o Fórum Económico Mundial, os seus agentes, executivos e funcionários: (i) fornecem os dados "tal como estão, conforme disponíveis" e sem qualquer tipo de garantia, expressa ou implícita, incluindo, sem limitação, garantias de comercialização, adequação a uma finalidade específica e não violação; (ii) não fazer qualquer declaração, expressa ou implícita, quanto à exatidão dos dados contidos neste relatório ou à sua adequação para qualquer fim específico; (iii) não aceitar qualquer responsabilidade por qualquer utilização dos referidos dados ou confiança neles depositada, em particular, por qualquer interpretação, decisão ou ação baseada nos dados deste relatório. Outras partes podem ter interesses de propriedade em alguns dos dados contidos neste relatório. O Fórum Económico Mundial não representa nem garante de forma alguma que detém ou controla todos os direitos sobre todos os dados,

e o Fórum Económico Mundial não será responsável perante os utilizadores por quaisquer reclamações apresentadas contra eles por terceiros no âmbito da utilização de quaisquer dados. O Fórum Económico Mundial, os seus agentes, executivos e funcionários não endossam nem garantem de forma alguma quaisquer produtos ou serviços de terceiros em virtude de quaisquer dados, materiais ou conteúdos mencionados ou incluídos neste relatório. Os utilizadores não devem infringir a integridade dos dados e, em particular, devem abster-se de qualquer ato de alteração dos dados que afete intencionalmente a sua natureza ou exatidão. Se os dados forem transformados materialmente pelo utilizador, tal deverá ser declarado explicitamente juntamente com a citação da fonte necessária. Para os dados compilados por outras partes que não o Fórum Económico Mundial, os utilizadores devem consultar os termos de utilização dessas partes, em particular no que diz respeito à atribuição, distribuição e reprodução dos dados. Quando os dados cuja fonte é o Fórum Económico Mundial (doravante "Fórum Económico Mundial") são distribuídos ou reproduzidos, devem aparecer com precisão e ser atribuídos ao Fórum Económico Mundial. Este requisito de atribuição de fonte está ligado a qualquer utilização de dados, quer sejam obtidos diretamente do Fórum Económico Mundial ou de um utilizador. Os utilizadores que disponibilizem dados do Fórum Económico Mundial a outros utilizadores através de qualquer tipo de ambiente de distribuição ou download concordam em envidar esforços razoáveis para comunicar e promover a conformidade dos seus utilizadores finais com estes termos. Os utilizadores que pretendam vender dados do Fórum Económico Mundial como parte de uma base de dados ou como um produto independente devem primeiro obter a permissão do Fórum Económico Mundial ([\[email protegido\]](#)).

## Fórum Económico Mundial

91-93 rota de la Capite  
CH-1223 Cologny/Genebra  
Suíça  
Tel.: +41 (0)22 869 1212 Fax:  
+41 (0)22 786 2744 E-mail:  
[email protected]  
[www.weforum.org](http://www.weforum.org)

Direitos de autor © 2020

pelo Fórum Económico Mundial

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada num sistema de recuperação ou transmitida, sob qualquer forma ou por qualquer meio, eletrónico, mecânico, fotocópia ou outro, sem a autorização prévia do Fórum Económico Mundial.

ISBN-13: 978-2-940631-96-4

<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>

# Conteúdo

Prefácio	4
Principais conclusões	5
<b>1</b> Introdução: o panorama do mercado de trabalho global em 2023	8
<b>2</b> Motores da transformação do mercado de trabalho	20
<b>2.1</b> Impacto esperado das macrotendências na transformação da indústria e no emprego	20
<b>2.2</b> Impacto esperado da adoção de tecnologia na transformação da indústria e no emprego	24
<b>3</b> Perspectivas de emprego	28
<b>4</b> Perspectiva de competências	37
<b>4.1</b> Interrupções esperadas nas competências	37
<b>4.2</b> Prioridades de requalificação e atualização de competências nos próximos 5 anos	42
<b>5</b> Estratégias de força de trabalho	49
<b>5.1</b> Barreiras à transformação e estratégias de força de trabalho	49
<b>5.2</b> Disponibilidade e retenção de talento	53
<b>5.3</b> Desenvolvimento de talentos	57
Conclusão	61
Anexo A: Metodologia de análise	62
Anexo B: Lente setorial sobre macrotendências e tecnologia	75
Anexo C: Lente setorial sobre as competências	79
Guia do utilizador	82
Perfis de Economia	93
Perfis da indústria	183
Perfis de regiões	237
Perfis de Competências	256
Contribuidores	287
Notas de rodapé	294

#### Isenção de responsabilidade

Este documento é publicado pelo Fórum Económico Mundial como contributo para um projeto, área de conhecimento ou interação. As descobertas, interpretações e conclusões aqui expressas são o resultado de um processo colaborativo facilitado e endossado pelo Fórum Económico Mundial, mas cujos resultados não representam necessariamente as opiniões do Fórum Económico Mundial, nem da totalidade dos seus Membros, Parceiros ou outras partes interessadas.

© 2023 Fórum Económico Mundial. Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida ou transmitida sob qualquer forma ou por qualquer meio, incluindo fotocópia e gravação, ou por qualquer sistema de armazenamento e recuperação de informação.

# Prefácio



Saadia Zahidi  
Diretor Executivo, Fórum  
Económico Mundial

Desde a sua primeira edição em 2016, o Fórum Económico Mundial realiza anualmente o Relatório sobre o Futuro dos Empregos, que monitorizou o impacto da Quarta Revolução Industrial no mercado de trabalho, identificando a potencial escala de rutura e crescimento ocupacional, juntamente com estratégias para capacitar as transições de empregos de funções em declínio para funções emergentes.

Em 2023, as transformações do mercado de trabalho impulsionadas pelos avanços tecnológicos, como o amadurecimento da inteligência artificial generativa (IA), estão a ser agravadas pelas ruturas económicas e geopolíticas e pelas crescentes pressões sociais e ambientais. Esta quarta edição do Relatório sobre o Futuro dos Empregos, portanto, alarga o seu âmbito para além da mudança tecnológica para também considerar e abordar o impacto no mercado de trabalho de uma miríade de tendências simultâneas, incluindo as transições verde e energética, os factores macroeconómicos e as mudanças geoeconómicas e na cadeia de abastecimento.

À semelhança das edições anteriores, o núcleo da edição de 2023 do Relatório sobre o Futuro dos Empregos baseia-se num conjunto único de dados baseados em inquéritos que abrangem as expectativas de uma ampla amostra representativa dos maiores empregadores do mundo em relação às tendências e direções de emprego para o período de 2023 a 2027. O relatório deste ano reúne as perspetivas de 803 empresas – que empregam coletivamente mais de 11,3 milhões de trabalhadores – em todo o mundo.

27 clusters industriais e 45 economias de todas as regiões do mundo. Este relatório não seria possível sem a sua abertura em contribuir com as suas opiniões e perceções, e agradecemos sinceramente a todos eles. Também agradecemos muito o apoio da nossa rede de Institutos Parceiros, que melhorou a cobertura geográfica do relatório, e as nossas colaborações contínuas de dados com a Coursera, Indeed e LinkedIn, que complementaram os resultados do inquérito com uma variedade de insights exclusivos e inovadores baseados em dados. Os nossos agradecimentos também à equipa do projeto: Till Leopold, Elselot Hasselaar, Mark Rayner, Sam Grayling, Ricky Li e Attilio Di Battista, bem como à equipa mais alargada do Centro para a Nova Economia e Sociedade pelas suas contribuições.

Após a instabilidade generalizada nos últimos três anos no mundo do trabalho, esperamos que a perspetiva fornecida neste relatório contribua para uma agenda ambiciosa de múltiplas partes interessadas para preparar melhor os trabalhadores, as empresas, os governos, os educadores e a sociedade civil para as ruturas e oportunidades que se avizinham, e capacitá-los para navegar nestas transições sociais, ambientais e tecnológicas. Chegou o momento de os líderes empresariais e os decisores políticos moldarem decisivamente estas transformações e garantirem que os investimentos futuros se traduzem em melhores empregos e oportunidades para todos.

# Principais conclusões

As tendências económicas, de saúde e geopolíticas criaram resultados divergentes para os mercados de trabalho a nível global em 2023. Embora os mercados de trabalho restritos sejam predominantes nos países de rendimento elevado, os países de rendimento baixo e médio-baixo continuam a registar um desemprego mais elevado do que antes da pandemia de COVID-19. A nível individual, os resultados do mercado de trabalho são também divergentes, uma vez que os trabalhadores com apenas o ensino básico e as mulheres enfrentam níveis de emprego mais baixos. Ao mesmo tempo, os salários reais estão a diminuir como resultado de uma crise contínua no custo de vida, e as mudanças nas expectativas dos trabalhadores e as preocupações com a qualidade do trabalho estão a tornar-se questões mais proeminentes a nível global.

A quarta edição do Inquérito tem a cobertura mais ampla até ao momento por tema, geografia e setor. O Inquérito sobre o Futuro do Emprego reúne a perspetiva de 803 empresas — que empregam coletivamente mais de 11,3 milhões de trabalhadores — em 27 grupos industriais e 45 economias de todas as regiões do mundo. O inquérito abrange questões de macro-tendências e tendências tecnológicas, o seu impacto nos empregos, o seu impacto nas competências e as estratégias de transformação da força de trabalho que as empresas planeiam utilizar no período de 2023 a 2027.

A adoção de tecnologia continuará a ser um fator-chave na transformação dos negócios nos próximos cinco anos. Mais de 85% das organizações inquiridas identificam a crescente adoção de tecnologias novas e de ponta e a expansão do acesso digital como as tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação nas suas organizações. Uma aplicação mais ampla das normas ambientais, sociais e de governação (ESG) dentro das suas organizações terá também um impacto significativo. As próximas tendências mais impactantes são macroeconómicas: o aumento do custo de vida e o lento crescimento económico. O impacto dos investimentos para impulsionar a transição verde foi considerado a sexta macro-tendência mais impactante, seguida pela escassez de oferta e pelas expectativas dos consumidores em relação às questões sociais e ambientais. Embora ainda se espere que impulsionem a transformação de quase metade das empresas nos próximos cinco anos, o impacto contínuo da pandemia da COVID-19, o aumento das divisões geopolíticas e os dividendos demográficos nas economias em desenvolvimento e emergentes foram classificados em menor grau como impulsores da evolução do negócio pelos inquiridos.

Os maiores efeitos na criação e destruição de emprego provêm das tendências ambientais, tecnológicas e económicas. Entre as macro-tendências listadas, as empresas prevêem que o efeito mais forte na criação de emprego líquido será impulsionado por investimentos que facilitem a transição verde das empresas, a aplicação mais ampla de normas ESG e as cadeias de abastecimento a tornarem-se mais localizadas, embora com o crescimento do emprego compensado pela deslocação parcial de emprego em cada caso. A adaptação às alterações climáticas e o dividendo demográfico nas economias em desenvolvimento e emergentes são também bem avaliados como criadores líquidos de emprego. Espera-se que o avanço tecnológico através da crescente adoção de tecnologias novas e de ponta e do maior acesso digital impulsionem o crescimento do emprego em mais de metade das empresas inquiridas, compensado pela esperada eliminação de postos de trabalho num quinto das empresas. O efeito da criação líquida de emprego coloca estas duas tendências em 6.º lugar e 8.º lugar respectivamente. Os três principais impulsores da destruição líquida esperada de emprego são o crescimento económico mais lento, a escassez de oferta e o aumento do custo dos inputs, para além do aumento do custo de vida para os consumidores. Os empregadores reconhecem também que o aumento das divisões geopolíticas e o impacto contínuo da pandemia da COVID-19 causarão perturbações no mercado de trabalho — com uma divisão uniforme entre os empregadores que esperam que estas tendências tenham um impacto positivo e os empregadores que esperam que tenham um impacto negativo nos empregos.

Na adoção de tecnologia, os big data, a computação em nuvem e a IA têm uma elevada probabilidade de adoção. Mais de 75% das empresas pretendem adotar estas tecnologias nos próximos cinco anos. Os dados mostram também o impacto da digitalização do comércio e das transações comerciais. As plataformas e aplicações digitais são as tecnologias com maior probabilidade de serem adotadas pelas organizações inquiridas, sendo que 86% das empresas esperam incorporá-las nas suas operações nos próximos cinco anos. Prevê-se que o comércio eletrónico e o comércio digital sejam adotados por 75% das empresas. A segunda tecnologia classificada abrange as tecnologias de educação e de força de trabalho, com 81% das empresas a procurarem adotar estas tecnologias até 2027. A adoção de robôs, a tecnologia de armazenamento de energia e as tecnologias de contabilidade distribuída estão em posições mais baixas na lista.

Prevê-se que o impacto da maioria das tecnologias nos empregos seja positivo nos próximos cinco anos. Análise de big data, alterações climáticas

e as tecnologias de gestão ambiental, a criptografia e a cibersegurança deverão ser os maiores impulsionadores do crescimento do emprego. Espera-se que as tecnologias agrícolas, as plataformas e aplicações digitais, o comércio eletrônico e o comércio digital, e a IA resultem numa rutura significativa no mercado de trabalho, com proporções substanciais de empresas a preverem a deslocação de empregos nas suas organizações, compensada pelo crescimento de empregos noutras locais, resultando num resultado líquido positivo. Espera-se que todas as tecnologias, exceto duas, sejam criadoras de emprego nos próximos cinco anos: os robôs humanoides e os robôs não humanoides.

Os empregadores prevêem uma rotatividade estrutural do mercado de trabalho de 23% dos postos de trabalho nos próximos cinco anos. Isto pode ser interpretado como uma medida agregada de perturbação, constituindo uma mistura de empregos emergentes adicionados e empregos em declínio eliminados. Os inquiridos do Inquérito sobre o Futuro dos Empregos deste ano esperam uma rotatividade superior à média nos setores da Cadeia de Abastecimento e Transportes e dos Media, Entretenimento e Desporto, e uma rotatividade inferior à média na Manufatura, bem como no Retalho e Grossista de Bens de Consumo. Dos 673 milhões de empregos refletidos no conjunto de dados deste relatório, os inquiridos esperam um crescimento estrutural de 69 milhões de empregos e um declínio de 83 milhões de empregos. Isto corresponde a uma redução líquida de 14 milhões de empregos, ou 2% do emprego atual.

A fronteira entre o homem e a máquina mudou, com as empresas a introduzirem a automatização nas suas operações a um ritmo mais lento do que o anteriormente previsto. As organizações estimam hoje que 34% de todas as tarefas relacionadas com o negócio são realizadas por máquinas, sendo os restantes 66% realizados por humanos. Isto representa um aumento insignificante de 1% no nível de automatização estimado pelos inquiridos na edição de 2020 do Inquérito sobre o Futuro dos Empregos. Este ritmo de automatização contradiz as expectativas dos inquiridos do inquérito de 2020 de que quase metade (47%) das tarefas empresariais seriam automatizadas nos cinco anos seguintes. Hoje, os inquiridos reviram em baixa as suas expectativas para a automatização futura e prevêem que 42% das tarefas empresariais serão automatizadas até 2027. Espera-se que a automatização de tarefas em 2027 varie entre 35% do raciocínio e tomada de decisões e 65% do processamento de informação e dados.

Mas, embora as expectativas de substituição do trabalho físico e manual por máquinas tenham diminuído, espera-se que o raciocínio, a comunicação e a coordenação — todas características com uma vantagem comparativa para os humanos — sejam mais automatizáveis no futuro. Espera-se que a inteligência artificial, um dos principais impulsionadores da potencial deslocação algorítmica, seja adotada por quase 75% das empresas inquiridas e que leve a uma elevada rotatividade — com 50% das organizações a esperar que crie crescimento de emprego e 25% a esperar que crie perdas de emprego.

A combinação de macrotendências e adoção de tecnologia impulsionará áreas específicas de crescimento e declínio do emprego:

- As funções que mais crescem em relação à sua dimensão hoje em dia são impulsionadas pela tecnologia, digitalização e sustentabilidade. A maioria das funções de crescimento mais rápido são funções relacionadas com a tecnologia. Os especialistas em IA e machine learning lideram a lista de empregos de rápido crescimento, seguidos por especialistas em sustentabilidade, analistas de business intelligence e analistas de segurança da informação. Os engenheiros de energia renovável e os engenheiros de instalação e sistemas de energia solar são funções de crescimento relativamente rápido, à medida que as economias mudam para a energia renovável.
- As funções que mais diminuem em relação ao seu tamanho são hoje impulsionadas pela tecnologia e pela digitalização. A maioria das funções que mais declinam são as funções de escritório ou de secretariado, sendo as caixas de banco e os funcionários relacionados, os funcionários dos serviços postais, os caixas e os empregados de bilhetes e os auxiliares de introdução de dados as que devem declinar mais rapidamente.
- Prevê-se um crescimento de emprego em grande escala nos sectores da educação, agricultura e comércio digital. Prevê-se que os empregos no sector da educação cresçam cerca de 10%, resultando em 3 milhões de empregos adicionais para professores do ensino profissional e professores do ensino universitário e superior. Prevê-se que os empregos para profissionais agrícolas, especialmente operadores de equipamento agrícola, tenham um aumento de cerca de 30%, resultando em 3 milhões de empregos adicionais. A previsão é de crescimento em aproximadamente 4 milhões de funções habilitadas digitalmente, como especialistas em comércio eletrónico, especialistas em transformação digital e especialistas em marketing e estratégia digital.
- As maiores perdas são esperadas em funções administrativas e em funções tradicionais de segurança, fábrica e comércio. As organizações inquiridas prevêem menos 26 milhões de empregos até 2027 em funções administrativas e de manutenção de registos, incluindo caixas e caixeiros; Auxiliares de introdução de dados, contabilidade, escrituração contabilística e processamento de salários; e Secretárias Administrativas e Executivas, impulsionadas principalmente pela digitalização e automação.
- O pensamento analítico e o pensamento criativo continuam a ser as competências mais importantes para os trabalhadores em 2023. O pensamento analítico é considerado uma competência essencial por mais empresas do que qualquer outra competência e constitui, em média, 9% das competências essenciais reportadas pelas empresas. O pensamento criativo, outra competência cognitiva, ocupa o segundo lugar, à frente de três competências de autoeficácia – resiliência, flexibilidade e agilidade; motivação e autoconsciência; e curiosidade e aprendizagem ao longo da vida – em reconhecimento da importância da capacidade dos trabalhadores se adaptarem a locais de trabalho disruptivos. A fiabilidade e a atenção aos detalhes estão em sexto lugar, atrás da literacia tecnológica. O top 10 de competências essenciais é completado por duas atitudes relacionadas com o trabalho com os outros – empatia e escuta ativa e liderança e influência social – bem como controlo de qualidade.

Os empregadores estimam que 44% das competências dos trabalhadores serão afetadas nos próximos cinco anos. Há relatos de que as capacidades cognitivas estão a crescer em importância mais rapidamente, refletindo a importância crescente da resolução de problemas complexos no local de trabalho. As empresas inquiridas referem que o pensamento criativo está a crescer em importância um pouco mais rapidamente do que o pensamento analítico. A literacia tecnológica é a terceira competência essencial que mais cresce. As competências de autoeficácia estão acima do trabalho em equipa na taxa de aumento da importância das competências reportadas pelas empresas. As atitudes socioemocionais que as empresas consideram que estão a crescer em importância mais rapidamente são a curiosidade e a aprendizagem ao longo da vida; resiliência, flexibilidade e agilidade; e motivação e autoconsciência. Pensamento sistémico, IA e big data, gestão de talentos, orientação para serviços e atendimento ao cliente completam as 10 principais competências em crescimento. Embora os entrevistados tenham considerado que nenhuma competência está em declínio líquido, minorias consideráveis de empresas avaliam a leitura, a escrita e a matemática; cidadania global; competências de processamento sensorial; e a destreza manual, a resistência e a precisão são de importância decrescente para os seus trabalhadores.

Seis em cada 10 trabalhadores necessitarão de formação antes de 2027, mas apenas metade dos trabalhadores tem actualmente acesso a oportunidades de formação adequadas. A maior prioridade para a formação de competências de 2023 a 2027 é o pensamento analítico, que deverá representar 10% das iniciativas de formação, em média. A segunda prioridade para o desenvolvimento da força de trabalho é promover o pensamento criativo, que será objecto de 8% das iniciativas de qualificação. A formação de trabalhadores para utilizar a IA e o big data ocupa o terceiro lugar entre as prioridades de formação de competências das empresas nos próximos cinco anos e será priorizada por 42% das empresas inquiridas. Os empregadores planeiam também concentrar-se no desenvolvimento de competências de liderança e influência social dos trabalhadores (40% das empresas); resiliência, flexibilidade e agilidade (32%); e curiosidade e aprendizagem ao longo da vida (30%). Dois terços das empresas esperam ver um retorno do investimento na formação de competências no prazo de um ano após o investimento, seja sob a forma de maior mobilidade entre funções, maior satisfação dos trabalhadores ou maior produtividade dos trabalhadores.

As competências que as empresas referem estarem a aumentar de importância mais rapidamente nem sempre se refletem nas estratégias de qualificação corporativa. Para além das competências cognitivas mais bem classificadas, existem duas competências que as empresas priorizam muito mais do que parece, de acordo com a sua importância atual para a sua força de trabalho: IA e big data, bem como liderança e influência social. As empresas classificam a IA e os big data 12 posições acima nas suas estratégias de competências do que na sua avaliação das competências essenciais, e relatam que irão investir cerca de 9% dos seus esforços de requalificação nisso – uma proporção maior do que o pensamento criativo, que está mais bem classificado, indicando que

embora a IA e o big data façam parte de menos estratégias, tendem a ser um elemento mais importante quando incluídos. A liderança e a influência social estão cinco posições acima do sugerido pela sua importância atual e são a atitude mais bem classificada. Outras competências que são estrategicamente enfatizadas pelas empresas são o design e a experiência do utilizador (nove posições acima), a administração ambiental (10 posições acima), o marketing e os media (seis posições acima) e as redes e a cibersegurança (cinco posições acima).

Os entrevistados manifestam confiança no desenvolvimento da sua força de trabalho existente, no entanto, estão menos otimistas em relação às perspectivas de disponibilidade de talento nos próximos cinco anos. Desta forma, as organizações identificam as lacunas de competências e a incapacidade de atrair talento como as principais barreiras que impedem a transformação do setor. Em resposta, 48% das empresas identificam a melhoria dos processos de progressão e promoção de talento como uma prática comercial essencial que pode aumentar a disponibilidade de talento para a sua organização, antes de oferecer salários mais elevados (36%) e oferecer uma requalificação e atualização eficazes (34%).

As empresas inquiridas referem que investir na aprendizagem, formação no trabalho e automatização de processos são as estratégias de força de trabalho mais comuns que serão adotadas para atingir os objetivos de negócio das suas organizações. Quatro em cada cinco inquiridos esperam implementar estas estratégias nos próximos cinco anos. O desenvolvimento da força de trabalho é geralmente considerado da responsabilidade dos trabalhadores e dos gestores, prevendo-se que 27% da formação seja fornecida por formação e orientação no local de trabalho, à frente dos 23% dos departamentos de formação internos e dos 16% dos programas de aprendizagem patrocinados pelo empregador. Para colmatar as lacunas de competências, os inquiridos esperam rejeitar soluções de formação externa em favor de iniciativas lideradas pela empresa.

A maioria das empresas dará prioridade às mulheres (79%), aos jovens com menos de 25 anos (68%) e às pessoas com deficiência (51%) como parte dos seus programas DEI. Uma minoria dará prioridade aos de origem religiosa, étnica ou racial desfavorecida (39%), aos trabalhadores com mais de 55 anos (36%), aos que se identificam como LGBTQI+ (35%) e aos de origem de baixo rendimento (33%).

Quarenta e cinco por cento das empresas vêem o financiamento para a formação de competências como uma intervenção eficaz disponível para os governos que procuram ligar o talento ao emprego. O financiamento para a formação de competências está à frente da flexibilidade nas práticas de contratação e despedimento (33%), dos incentivos fiscais e outros para as empresas melhorarem os salários (33%), das melhorias nos sistemas escolares (31%) e das alterações leis de imigração sobre talentos estrangeiros (28%).



# Introdução: o mercado de trabalho global paisagem em 2023

Os últimos três anos foram moldados por uma combinação desafiante de volatilidade sanitária, económica e geopolítica, aliada a crescentes pressões sociais e ambientais. Estas transformações aceleradas reconfiguraram e continuam a reconfigurar os mercados de trabalho do mundo e a moldar a procura de empregos e competências do futuro, impulsionando trajetórias económicas divergentes dentro e entre países, tanto nas economias em desenvolvimento como nas desenvolvidas. A Quarta Revolução Industrial, as mudanças nas expectativas dos trabalhadores e dos consumidores e a necessidade urgente de uma transição verde e energética estão também a reconfigurar a composição sectorial da força de trabalho e a estimular a procura de novas ocupações e competências. As cadeias de abastecimento globais devem também adaptar-se rapidamente aos desafios da crescente volatilidade geopolítica, da incerteza económica, do aumento da inflação e do aumento dos preços das matérias-primas.

Tal como nas edições anteriores, Relatório sobre o Futuro do Emprego 2023 oferece insights sobre estas transformações e desvenda a forma como as empresas esperam navegar estas mudanças no mercado de trabalho de 2023 a 2027, aproveitando um inquérito global e intersetorial exclusivo de Diretores de Recursos Humanos, Diretores de Aprendizagem e Diretores Executivos de importantes empregadores globais e seus pares.

Este relatório está estruturado da seguinte forma: o Capítulo 1 analisa o cenário do mercado de trabalho global no início de 2023. O Capítulo 2 explora a forma como as principais macrotendências deverão transformar este cenário no período de 2023 a 2027. Os capítulos 3 e 4 discutem as perspetivas globais resultantes para os empregos e as competências no período de 2023 a 2027. O Capítulo 5 analisa as estratégias emergentes de força de trabalho e de talento em resposta a estas tendências.

Os apêndices do relatório fornecem uma visão geral da metodologia de investigação do relatório e análises setoriais detalhadas das perspetivas a cinco anos para as macrotendências, a adoção de tecnologia e as competências.

Adicionalmente, Relatório sobre o Futuro do Emprego 2023 apresenta um conjunto abrangente de Economia, Indústria e – pela primeira vez – Perfis de Competências. São fornecidos guias do utilizador para cada um destes perfis, para apoiar a sua utilização como ferramentas práticas e autónomas.

Como base para analisar as expectativas dos inquiridos sobre o futuro dos empregos e das competências nos próximos cinco anos, este capítulo avalia agora o estado atual do mercado de trabalho global no início de 2023.

## Resultados divergentes do mercado de trabalho entre países de baixo, médio e alto rendimento

As crises económicas e geopolíticas interligadas dos últimos três anos criaram uma perspectiva incerta e divergente para os mercados de trabalho, alargando as disparidades entre as economias desenvolvidas e emergentes e entre os trabalhadores. Mesmo com um número crescente de economias a começar a recuperar da pandemia da COVID-19 e dos bloqueios associados, os países de baixo e médio rendimento continuam a enfrentar um desemprego elevado, enquanto os países de alto rendimento estão, em geral, a enfrentar mercados de trabalho restritos.

À data da publicação, as últimas taxas de desemprego situam-se abaixo das taxas pré-pandémicas em três quartos dos países da OCDE,<sup>1</sup> e na maioria das economias do G20 (Figura 1.1). Com 4,9%, a taxa de desemprego de 2022 na área da OCDE está no seu nível mais baixo desde 2001.<sup>2</sup>

Por outro lado, muitas economias em desenvolvimento registaram uma recuperação relativamente lenta do mercado de trabalho devido às perturbações induzidas pela pandemia da COVID-19. Na África do Sul, por exemplo, a taxa de desemprego formal subiu para 30%, cinco pontos percentuais acima do nível pré-pandemia (Figura 1.1). As economias em desenvolvimento, especialmente as que dependem dos sectores mais afectados pelos bloqueios recorrentes, como a hotelaria e o turismo, ainda apresentam recuperações lentas do mercado de trabalho.

A assimetria da recuperação é exacerbada pelas diferentes capacidades dos países para manter medidas políticas para proteger os mais vulneráveis e manter os níveis de emprego. Embora as economias avançadas tenham conseguido adoptar medidas de longo alcance



FIGURA 1.1

Taxa de desemprego nos países do G20

Taxa de desemprego trimestral, 2018T1-2022T4

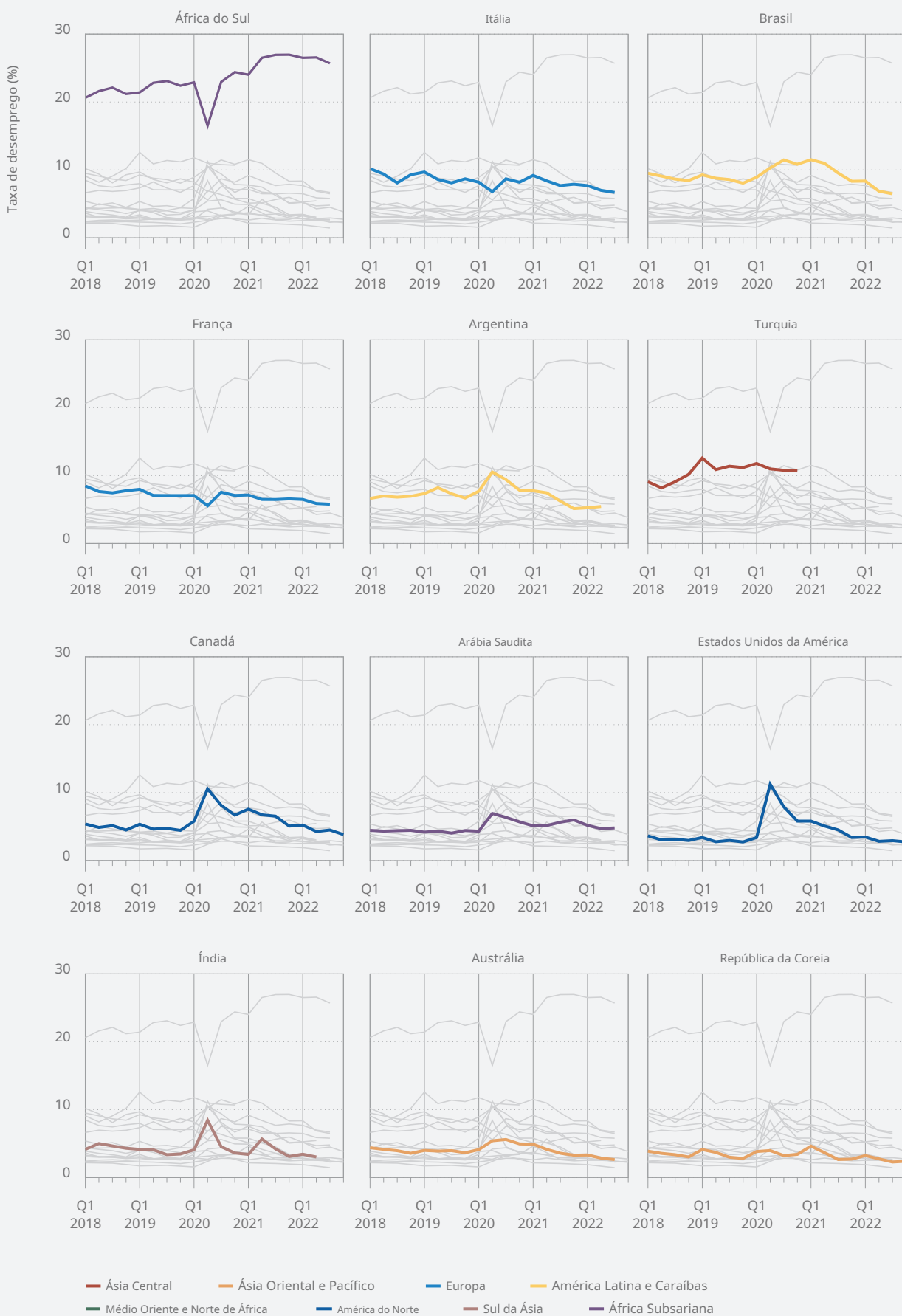


FIGURA 1.1

### Taxa de desemprego nos países do G20

Taxa de desemprego trimestral, 2018T1-2022T4



Fonte

Organização Internacional do Trabalho, ILOSTAT.

medidas, as economias emergentes têm prestado menos apoio às empresas e aos trabalhadores mais vulneráveis devido ao seu limitado espaço fiscal.<sup>3,4</sup>

Em 2022, vários indicadores de emprego apontavam para uma forte recuperação do mercado de trabalho nos países de rendimento elevado, com muitos sectores a enfrentarem escassez de mão-de-obra. Na Europa, por exemplo, quase três em cada 10 empresas transformadoras e de serviços reportaram restrições de produção no segundo trimestre de 2022 devido à falta de trabalhadores.<sup>5</sup> Profissionais de enfermagem, canalizadores e canalizadores, programadores de software, analistas de sistemas, soldadores e cortadores de maçarico, pedreiros e trabalhadores relacionados, e

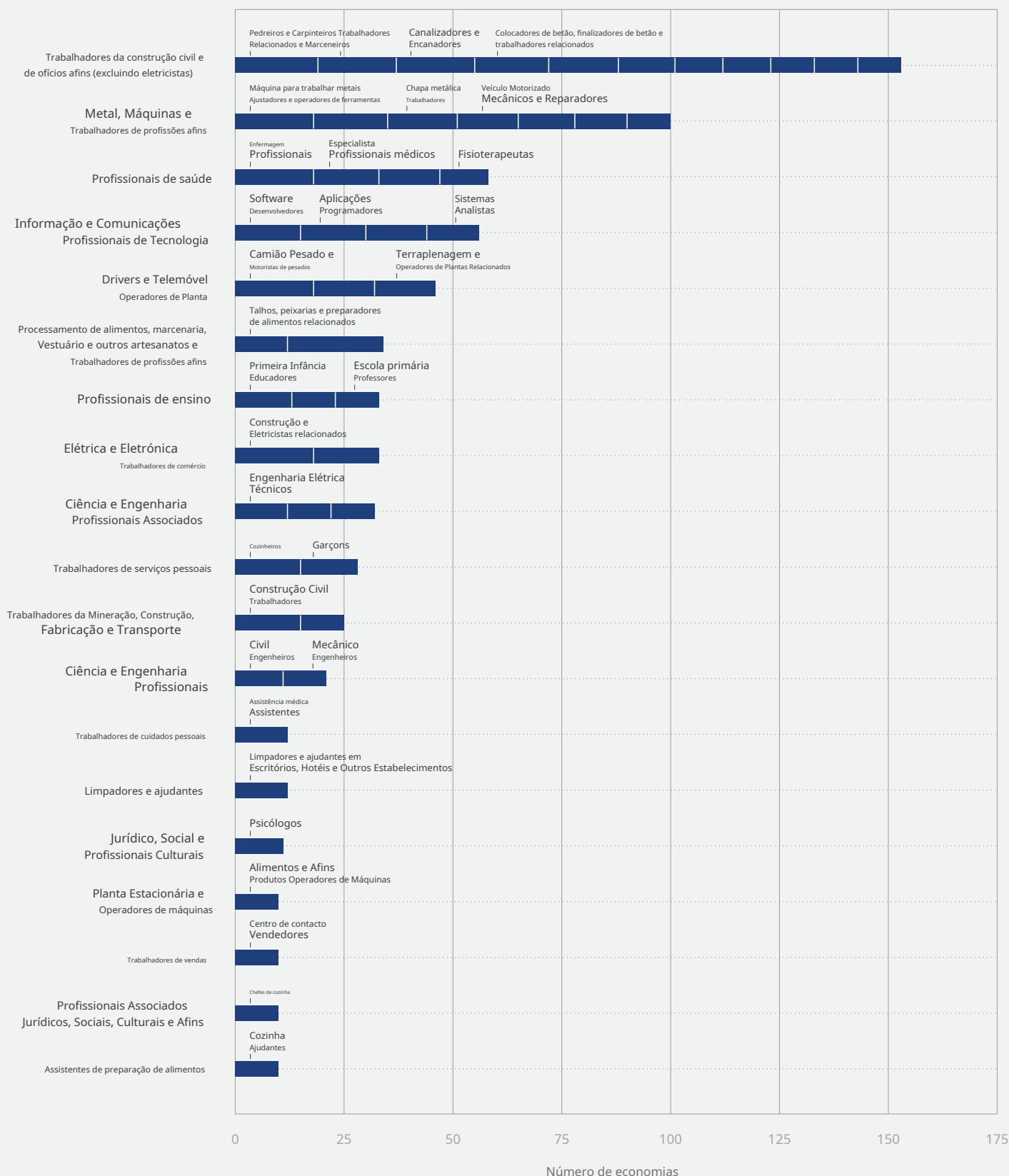
motoristas de pesados e pesados estavam entre as profissões mais necessárias (Figura 1.2).

Nos Estados Unidos, as empresas de retalho e grossista de bens de consumo reportaram que cerca de 70% das vagas de emprego ainda não foram preenchidas, sendo que cerca de 55% das vagas não foram preenchidas na indústria e 45% no lazer e hotelaria.<sup>6</sup> As empresas também relataram dificuldades em reter os trabalhadores. De acordo com um inquérito global realizado no final de 2022 em 44 países, um em cada cinco colaboradores referiu que pretende mudar de empregador no próximo ano.<sup>7</sup>

FIGURA 1 . 2

Escassez de mão-de-obra mais comum por ocupações em 2022 na Europa

Número de economias na Europa que reportam escassez de mão-de-obra para as principais ocupações, agrupadas por famílias de emprego



Fonte: Relatório de escassez de mão-de-obra 2022, Autoridade Europeia do Trabalho.

Nota: O agrupamento de cargos baseia-se na categoria de cargos de Nível 2, Subprincipal, da Taxonomia da Classificação Internacional Standard de Ocupações (ISCO).

## Níveis de emprego divergentes por género, idade e nível de educação

As mulheres sofreram maior perda de emprego do que os homens durante a pandemia, e de acordo com o Relatório Global de Desigualdade de Género 2022 do Fórum Económico Mundial, a paridade de género na força de trabalho é de 62,9% – o nível mais baixo registado desde que o índice foi compilado pela primeira vez. A pandemia global também impactou desproporcionalmente os trabalhadores jovens,

prevendo-se que menos de metade do défice global de emprego jovem seja recuperado até ao final de 2022.<sup>10</sup> Como é destacado na Figura 1.3, o défice de emprego jovem em relação a 2019 é mais elevado no Sul da Ásia, América Latina, Norte de África e Europa de Leste, sendo provável que apenas a Europa e a América do Norte recuperem totalmente no momento da publicação.

Os trabalhadores com educação básica foram também os mais afetados em 2020 e demoraram mais tempo a recuperar os seus níveis anteriores.

FIGURA 1.3

Défice de emprego jovem face a 2019, por sub-região



### Fonte

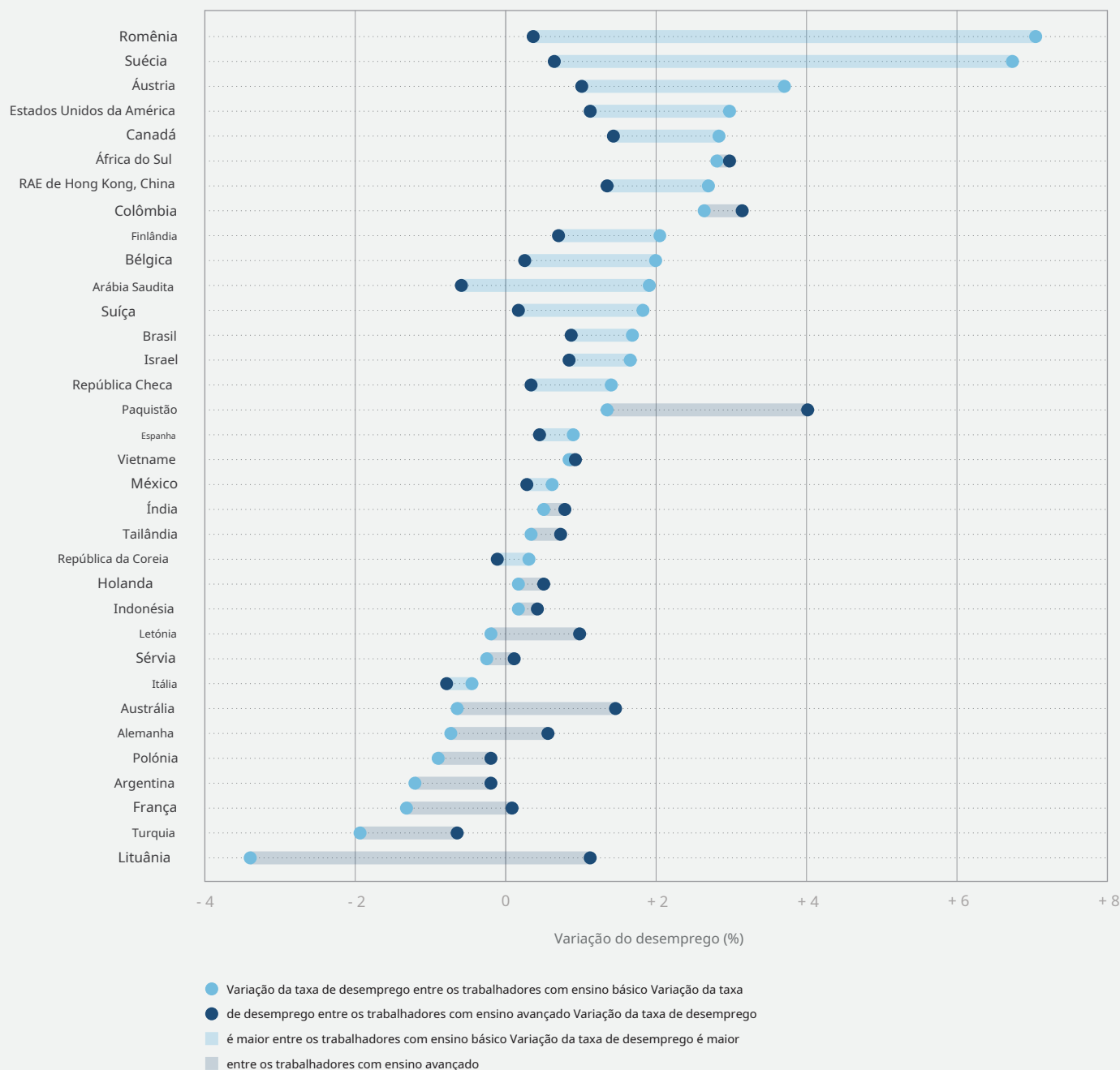
Tendências globais de emprego para os jovens em 2022: investir na transformação do futuro dos jovens, cálculos da OIT com base no ILOSTAT, estimativas modeladas pela OIT, novembro de 2021.

### Nota

O défice de emprego mostra a diferença no emprego em cada ano devido ao EPR estar abaixo do nível de 2019. Os dados são estimativas até 2021 e projeções para 2022. "Jovens" refere-se às idades dos 15 aos 24 anos.

FIGURA 1.4

Variação do desemprego, por economia e nível de educação, 2019-2021



Fonte: Organização Internacional do Trabalho em,ILOSTAT.

participação no mercado de trabalho. Em muitos países, o aumento do desemprego entre 2019 e 2021 entre os trabalhadores com o nível de educação básica foi mais do dobro do impacto nos trabalhadores com educação avançada (Figura 1.4).

### Acesso à proteção social

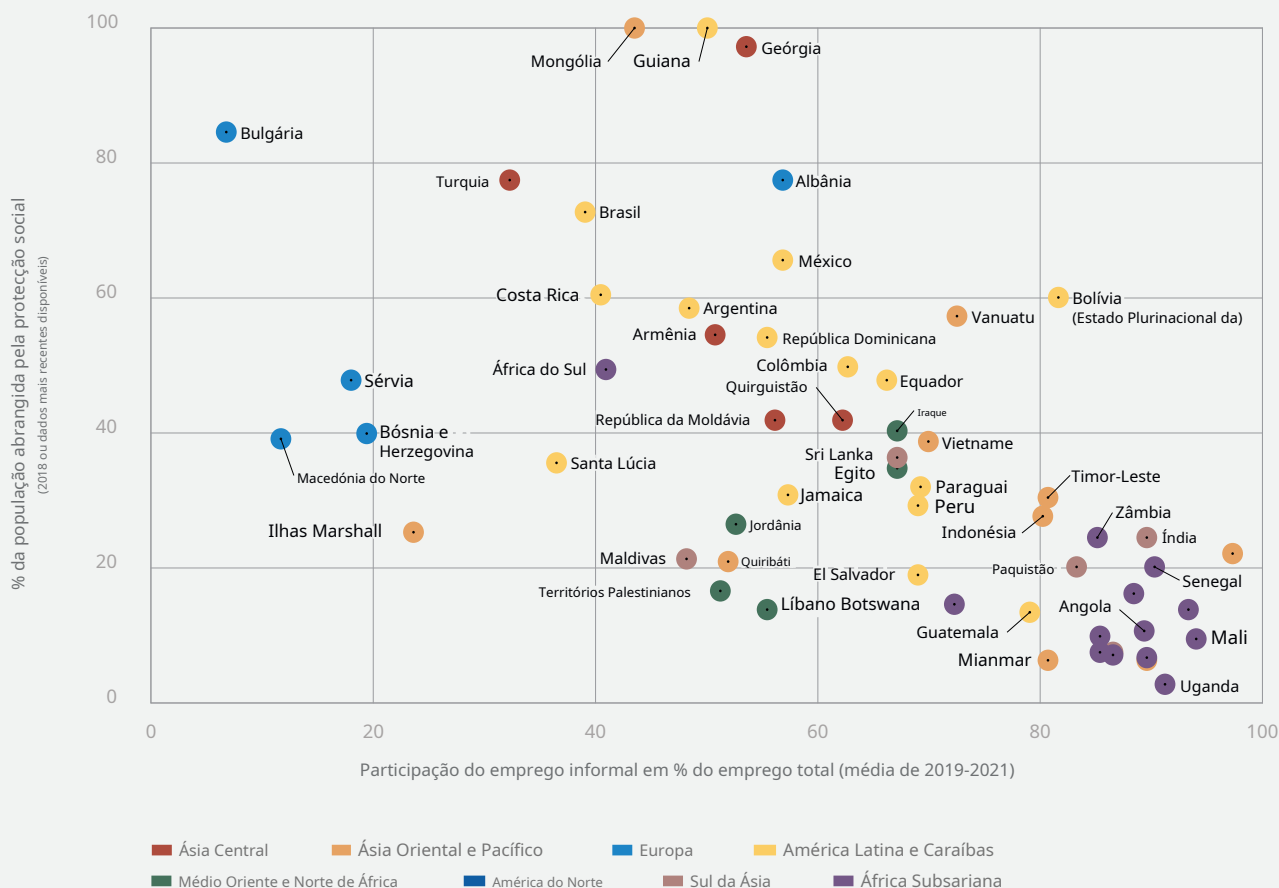
De janeiro de 2020 a janeiro de 2022, foram implementadas quase 3.900 medidas de proteção social em 223 economias para apoiar a força de trabalho impactada pela COVID-19.<sup>11</sup> Estas medidas

estima-se que tenham atingido cerca de 1,2 mil milhões de pessoas em todo o mundo. Os subsídios salariais, as transferências de dinheiro, as medidas de formação e o alargamento da cobertura do seguro de desemprego foram ferramentas cruciais para proteger os mais vulneráveis durante a pandemia. A maioria destas medidas de apoio a curto prazo estão agora a ser gradualmente eliminadas,<sup>12</sup> e serão necessários investimentos direccionados a médio-longo prazo para aliviar os efeitos a longo prazo dos choques económicos recorrentes sobre as empresas e os trabalhadores.

No entanto, continua a existir uma necessidade urgente de proporcionar protecção social adequada àqueles que não estão abrangidos por contratos de trabalho a tempo inteiro (Figura 1.5).

FIGURA 1 . 5

Emprego informal e cobertura de protecção social nos países em desenvolvimento



Fonte: Organização Internacional do Trabalho e ILOSTAT.

Nota: Os países em desenvolvimento são países classificados como países de rendimento médio elevado, rendimento médio baixo ou rendimento baixo pelo Banco Mundial. Para mais informações sobre a classificação dos países, consulte <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519-worldbank-country-and-lending-groups>.

Quase 2 mil milhões de trabalhadores em todo o mundo estão em empregos informais, o que representa cerca de 70% dos trabalhadores nos países em desenvolvimento e de baixo rendimento, bem como 18% nos países de alto rendimento.<sup>13</sup>Dada a sua susceptibilidade a choques económicos e à pobreza laboral, os trabalhadores informais representam um grupo crucial do mercado de trabalho e necessitam de uma melhor representação em dados, de um apoio ao rendimento de base alargada no curto prazo e de uma mudança a longo prazo no sentido da formalização.

### Salários reais e custo de vida

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o rendimento do trabalho em muitos países em desenvolvimento continua abaixo dos níveis anteriores à pandemia.<sup>14</sup>Em 2020, a economia global começou a experimentar níveis de inflação que não se viam há quase 40 anos.<sup>15</sup>Com a elevada inflação, a crise global do custo de vida atingiu com mais força os mais vulneráveis.<sup>16</sup>De acordo com a OIT, pela primeira vez nos últimos 15 anos, os salários reais dos trabalhadores caíram - 0,9% no primeiro semestre de 2022.<sup>17</sup>

Em todas as regiões, o crescimento dos salários reais foi mais afectado no Norte, Sul e Oeste da Europa; América latina; Ásia-Pacífico; e América do Norte.<sup>18</sup>Em África, os salários reais tiveram uma queda de 10,5% em 2020 devido à pandemia global.<sup>19</sup>No entanto, os salários reais continuaram a aumentar em 2022 na Ásia-Pacífico, na Ásia Central e Ocidental e nos Estados árabes.<sup>20</sup>

Em consonância com o aumento da inflação, o poder de compra diminuiu para os mais vulneráveis, dado o maior peso da energia e da alimentação nas despesas das famílias com menores rendimentos.<sup>21</sup>De acordo com um inquérito recente do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o aumento dos preços dos alimentos e da energia pode levar até 71 milhões de pessoas à pobreza, com pontos críticos na África Subsariana, nos Balcãs e na Bacia do Cáspio.<sup>22</sup>Esta crise do custo de vida realça a importância de conceber modelos permanentes de protecção social para os empregos atípicos e para a economia informal que proporcionem segurança e apoiem a resiliência.<sup>23</sup>

## Preferências dos trabalhadores

Neste contexto de resultados divergentes no mercado de trabalho, as questões relacionadas com a qualidade do trabalho ganharam destaque. Esta secção analisa algumas das pesquisas mais recentes sobre as preferências dos trabalhadores para analisar quais os atributos do trabalho que são mais importantes para os trabalhadores atualmente. Como ponto de partida, os dados mostram que os trabalhadores estão abertos a mudar de empregador. Dados sobre as preferências dos trabalhadores da CultureAmp<sup>24</sup>e Adecco<sup>25</sup>descobriram que mais de um quarto (33% e 27% dos trabalhadores, respetivamente) não se vêem na sua atual empresa de trabalho daqui a dois anos. Em consonância com isto, pouco menos de metade dos trabalhadores (42% e 45%, de acordo com a CultureAmp e a Adecco, respetivamente) exploram ativamente oportunidades em diferentes empresas.

Inquéritos aos trabalhadores na CultureAmp<sup>26</sup>e Randstad<sup>27</sup>sugerem que os níveis salariais são a principal razão pela qual os trabalhadores decidem mudar de emprego. 52% dos inquiridos da Randstad dizem que se preocupam com o impacto da incerteza económica nos seus empregos e 61% dos inquiridos do inquérito de preferência dos trabalhadores da Adecco preocupam-se que os seus salários não sejam suficientemente elevados para acompanhar o custo de vida, devido ao aumento das taxas de inflação.<sup>28</sup>

Dados adicionais exploram a proteção e a flexibilidade do emprego: 92% dos inquiridos no inquérito aos colaboradores da Randstad<sup>29</sup>dizem que a segurança no emprego é importante e mais de metade destes inquiridos não aceitaria um emprego que não desse garantias relativamente à segurança no emprego. 83% priorizam horários flexíveis e 71% priorizam locais flexíveis.

Um quarto tema identificado pelos trabalhadores é o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e o burnout: 35% dos inquiridos da CultureAmp indicam que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e o burnout seriam a principal razão para abandonar o empregador. Trabalhadores a responder à pesquisa de funcionários da Randstad<sup>30</sup>valorizam o salário e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional de igual forma, com 94% a identificar ambos os aspetos do emprego como importantes para a escolha de trabalhar numa função específica.

Os dados sugerem ainda que a diversidade, a equidade e a inclusão (DEI) no trabalho são particularmente importantes para os jovens trabalhadores. De acordo com a Manpower,<sup>31</sup> 68% dos trabalhadores da Geração Z não estão satisfeitos com o progresso da sua organização na criação de um ambiente de trabalho diversificado e inclusivo, e 56% dos trabalhadores da Geração Z não aceitariam uma função sem uma liderança diversificada. Entretanto, os dados sugerem que menos mulheres do que homens são treinadas.

Por fim, os trabalhadores de todas as faixas etárias demonstram insatisfação com as oportunidades de formação. Dados de mão-de-obra<sup>32</sup>mostram que 57% dos colaboradores inquiridos procuram formação fora do trabalho, porque os programas de formação da empresa não lhes ensinam competências relevantes, não promovem o seu desenvolvimento de carreira nem os ajudam a manter-se competitivos no mercado de trabalho. Os entrevistados do inquérito da Adecco criticam as empresas por concentrarem os seus

esforços excessivos no desenvolvimento, nas competências e nas recompensas dos gestores. Apenas 36% dos não gestores que responderam ao inquérito da Adecco afirmaram que as suas empresas estão a investir eficazmente no desenvolvimento das suas competências, em comparação com 64% dos gestores.

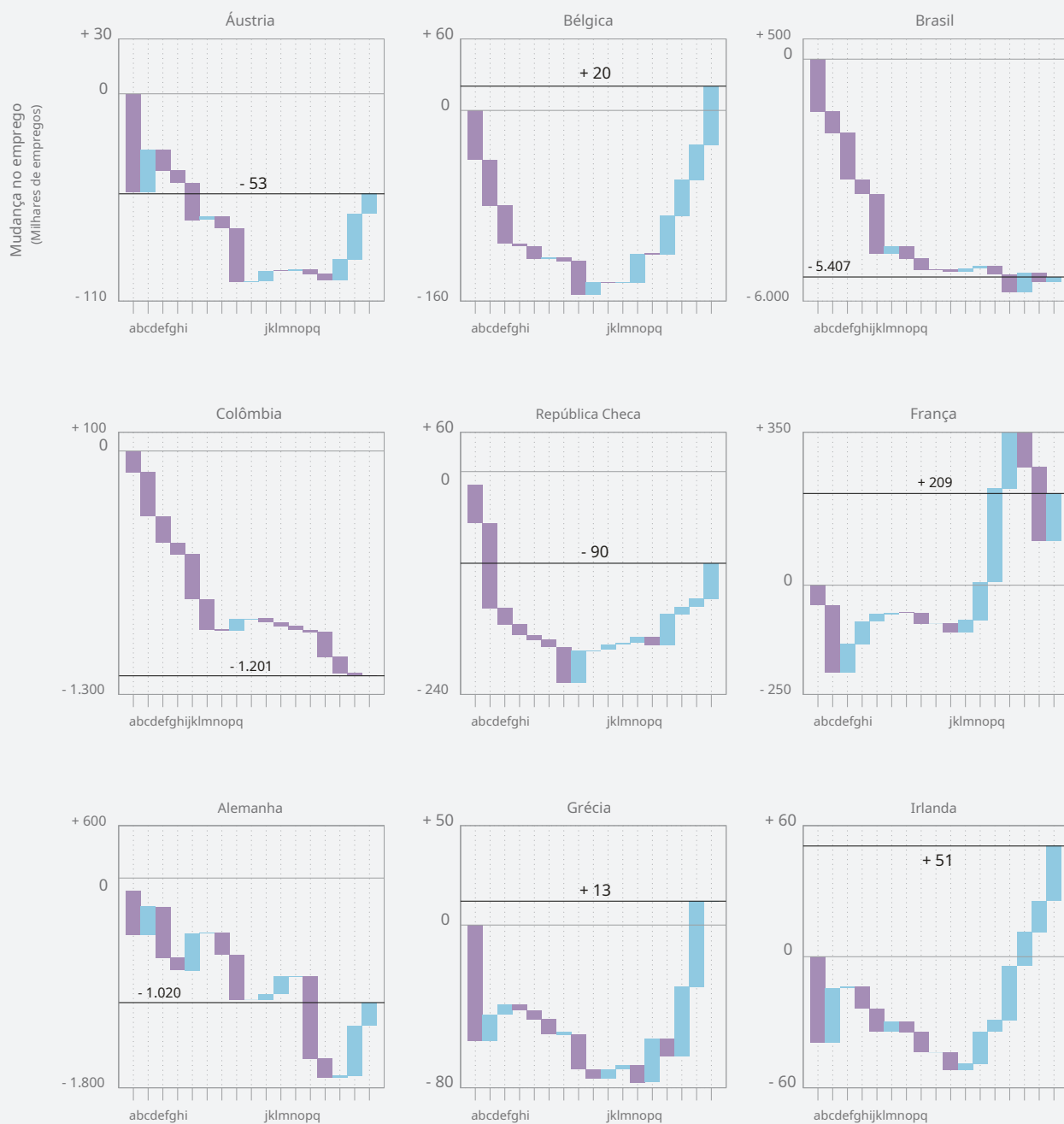
## Variações no emprego entre setores

Os últimos dois anos testemunharam uma volatilidade na procura e na oferta de bens e serviços resultante de bloqueios e interrupções na cadeia de abastecimento. A recuperação económica mundial reconfigurou a distribuição sectorial do emprego pelos sectores. A Figura 6 apresenta dados da OCDE demonstrando que, enquanto a Informática e as Comunicações Digitais registaram uma forte recuperação na maioria dos países, os setores do Alojamento, Restauração e Lazer; Fabrico e Consumo; e os sectores grossista e dos bens de consumo estão a apresentar uma taxa de recuperação mais lenta. Desde o primeiro trimestre de 2019, a maioria dos países registou um crescimento do emprego nos Serviços Profissionais, Educação e Formação, Saúde e Assistência Médica, e Governo e Setor Público, mas o emprego nos setores da Cadeia de Abastecimento e Transportes e Media, Entretenimento e Desporto está abaixo dos níveis de 2019.

Para além das mudanças de emprego induzidas pela pandemia que temos assistido em todos os sectores durante os últimos anos, os modelos de IA generativa provavelmente continuarão a moldar as mudanças sectoriais no emprego. Embora as aplicações de IA se revelem tecnologias eficazes de uso geral,<sup>33</sup>o desenvolvimento de tecnologias de utilização geral tem sido difícil de prever, e é por isso que a regulamentação precisa de ser rápida e adaptável à medida que as instituições aprendem como estas tecnologias podem ser utilizadas.

Através de uma pesquisa conduzida para o Relatório sobre o Futuro dos Empregos, o LinkedIn identificou as funções que mais crescem a nível global nos últimos quatro anos, esclarecendo ainda mais os tipos de empregos que os empregadores têm procurado (Quadro 1.1).

As transformações que os mercados de trabalho estão a sofrer aumentaram também a necessidade de mecanismos de reafecção de emprego mais rápidos e eficientes dentro e entre as diferentes empresas e sectores. Os próximos anos representam uma oportunidade geracional para as empresas e os decisores políticos adotarem um futuro de trabalho que promova a inclusão e a oportunidade económica, estabeleça políticas que influenciarão não só a taxa de crescimento, mas a sua direção, e contribuam para moldar economias e sociedades mais inclusivas, sustentáveis e resilientes.

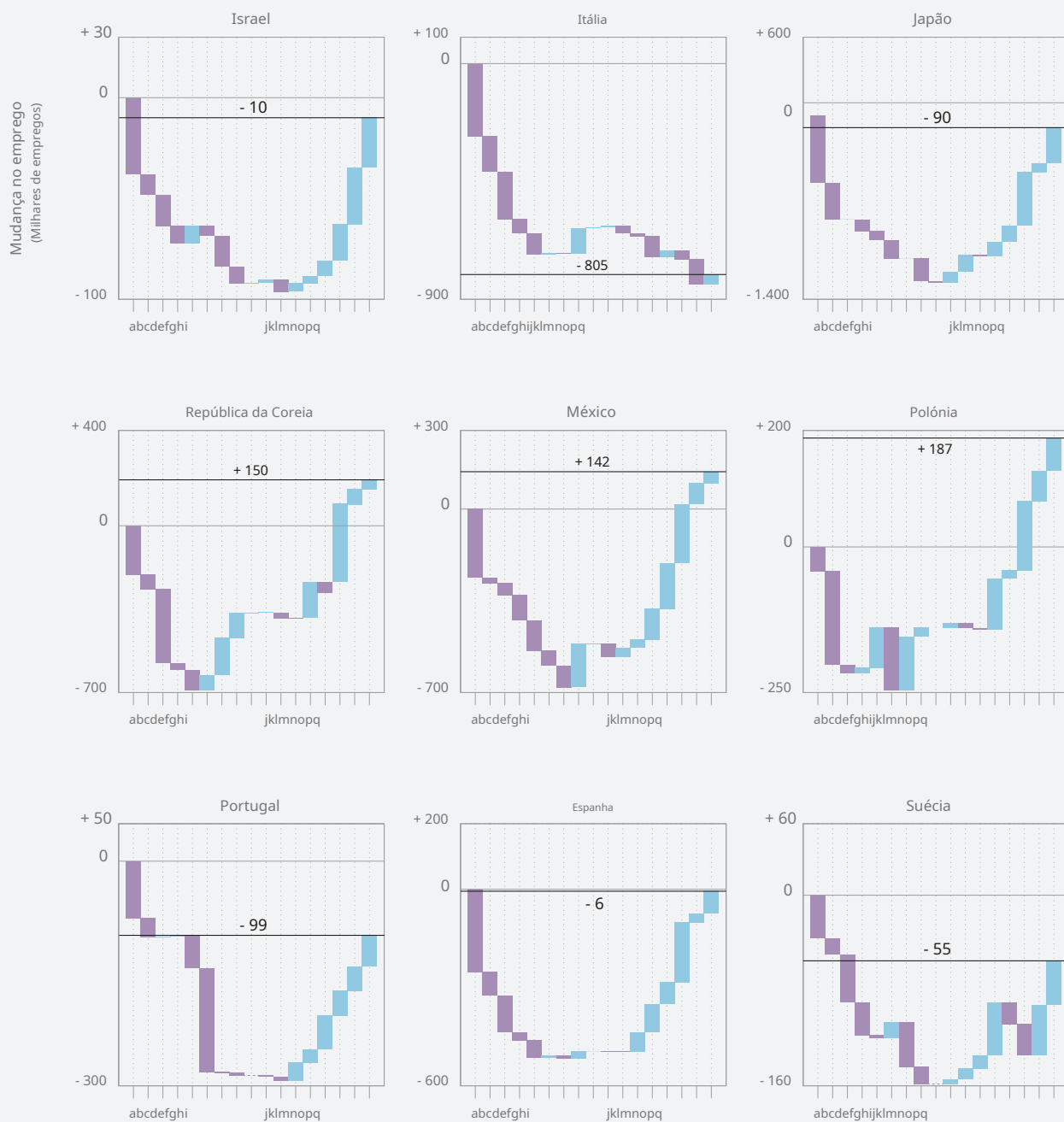


- um. Alojamento, Restauração e Lazer
- b. Fabricação
- c. Retalho e comércio por grosso de bens de consumo
- e. Media, Entretenimento e Desporto
- e. Cuidados, Serviços Pessoais e Bem-estar
- e. Agricultura e Recursos Naturais
- e. Cadeia de Abastecimento e Transporte
- e. Infraestrutura

Eu. Organizações não governamentais e organizações associadas

- e. Energia e Materiais
- e. Imobiliária
- e. Serviços Financeiros
- m. Serviços profissionais
- n. Educação e formação
- o. Saúde e Assistência Médica
- pág. Governo e Setor Público
- pergunta. Informática e Comunicações Digitais





■ Positivo    ■ Negativo

um. Alojamento, Restauração e Lazer

b. Fabricação

c. retalho e comércio por grosso de bens de consumo

e. Media, Entretenimento e Desporto

e. Cuidados, Serviços Pessoais e Bem-estar

e. Agricultura e Recursos Naturais

e. Cadeia de Abastecimento e Transporte

e. Infraestrutura

Eu. Organizações não governamentais e organizações associadas

e. Energia e Materiais

e. Imobiliária

e. Serviços Financeiros

m. Serviços profissionais

n. Educação e formação

o. Saúde e Assistência Médica

pág. Governo e Setor Público

pergunta. Informática e Comunicações Digitais

Os empregos de crescimento mais rápido apoiam o crescimento das vendas e o envolvimento dos clientes, a procura de talento e a tecnologia/TI

Em colaboração com o LinkedIn

O inquérito realizado pelo LinkedIn para o Future of Jobs Report 2023 descreve as 100 funções que cresceram mais rapidamente, de forma consistente e global, nos últimos quatro anos – conhecidas como “Jobs on the Rise”. Enquanto os dados da OIT e da OCDE mostram quais os sectores que estão a empregar mais pessoas, os dados do Jobs on the Rise identificam os tipos específicos de empregos que tiveram um crescimento significativo. A Figura B. 1 organiza os 100 empregos em ascensão em tipos amplos.

De acordo com os dados da OIT e da OCDE sobre o crescimento das funções no sector das Tecnologias de Informação e Comunicação Digital, as funções relacionadas com a Tecnologia e as TI representam 16 dos 100 principais empregos em ascensão, o terceiro maior número de todos os grupos de empregos. Os empregos relacionados com o crescimento das vendas e o envolvimento do cliente lideram a lista, com 22 das 100 funções. Com funções como Representantes de Desenvolvimento de Vendas, Diretor de Crescimento e Engenheiro de Sucesso do Cliente neste grupo, isto pode sugerir um foco crescente na expansão de grupos de clientes e modelos de crescimento

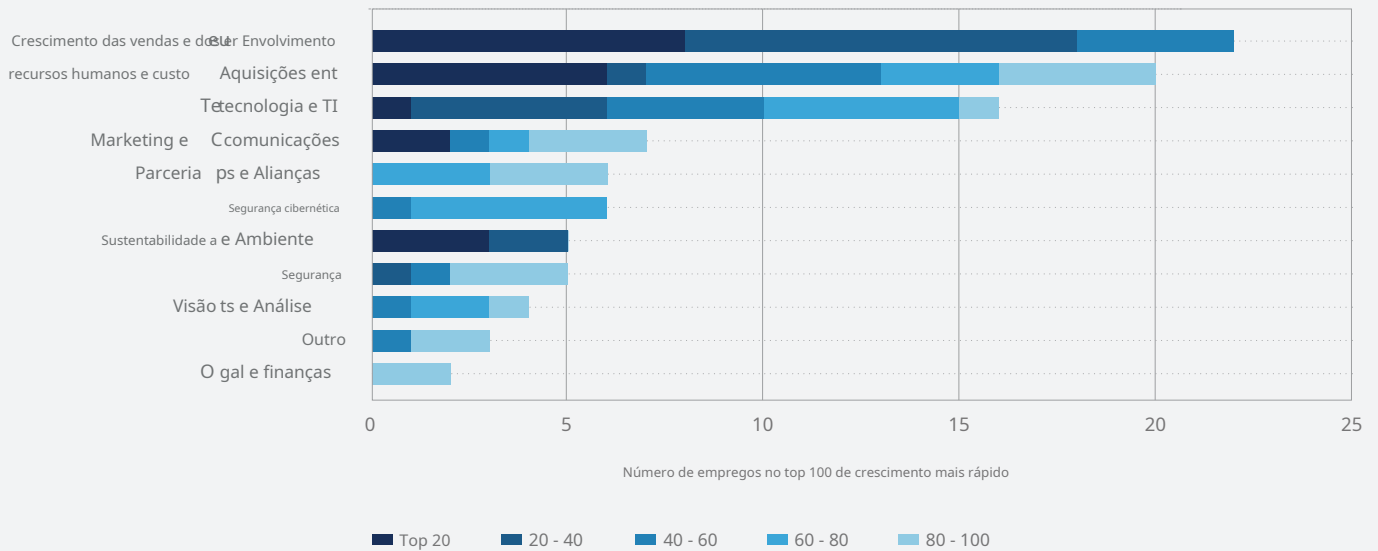
num mundo com um acesso digital crescente e um rápido avanço tecnológico (mais detalhes sobre a forma como o crescente acesso digital e a adoção de tecnologias de ponta podem transformar a procura por tipos específicos de empregos estão disponíveis no Capítulo 3). As funções de Recursos Humanos e Aquisição de Talentos são as segundas mais populares, e a maioria delas está relacionada com a Aquisição de Talentos e Recrutamento, incluindo uma função específica para o Recrutamento de Tecnologias de Informação — talvez ilustrando a crescente dificuldade e importância de aceder a talentos num mercado de trabalho geralmente forte.

Dos grupos mais abaixo na lista, as funções relacionadas com a Sustentabilidade e o Ambiente destacam-se por estarem todas entre as 40 principais, incluindo três das 10 principais funções (Figura B. 2). Isto pode sugerir que a transição verde é uma tendência significativa e em desenvolvimento no mercado de trabalho, onde as funções têm títulos como “Analista de Sustentabilidade”. O Capítulo 3 examina ainda as perspetivas para as funções relacionadas com uma transição verde.

FIGURAB 1 . 1

Empregos LinkedIn em ascensão, 2018-2022

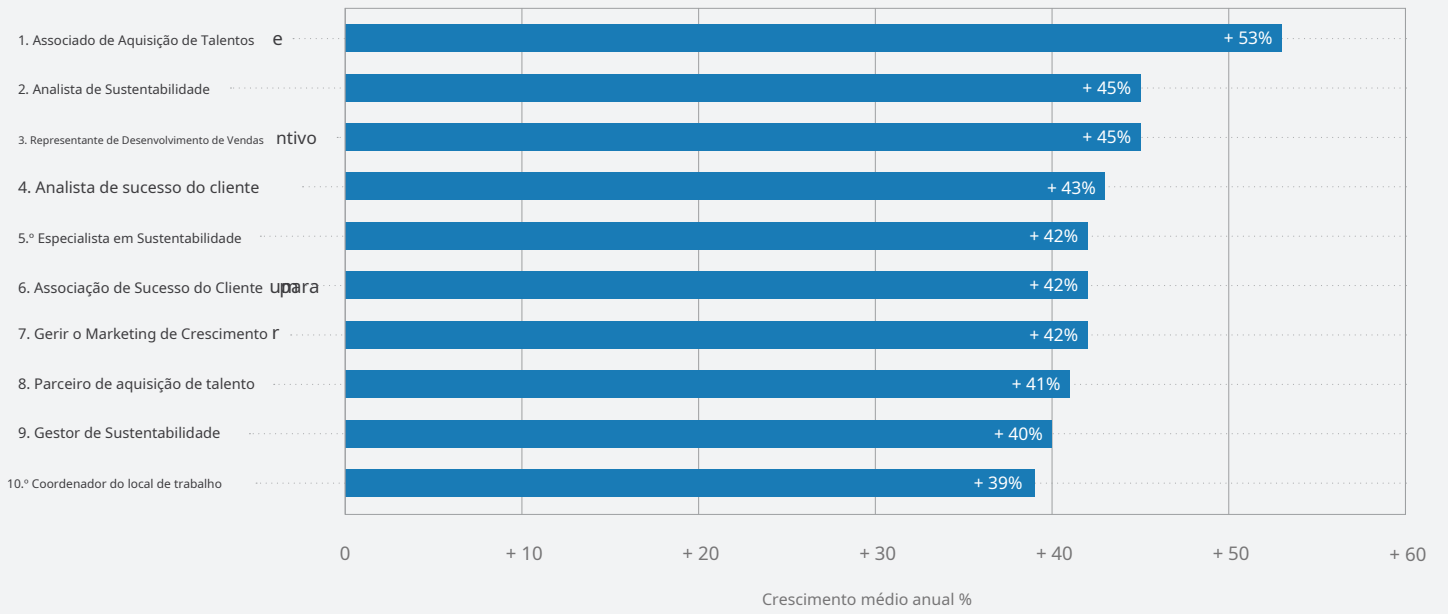
Funções crescentes por tipo de trabalho



Fonte  
LinkedIn.

FIGURAB 1 . 2

Ofertas de emprego com crescimento mais rápido no LinkedIn 2018-2022



Fonte  
LinkedIn.

2

# Motoristas de mercado de trabalho transformação

A transição verde, a mudança tecnológica, as transformações na cadeia de abastecimento e as mudanças nas expectativas dos consumidores estão a gerar procura de novos empregos em todos os setores e regiões. No entanto, estes fatores positivos são compensados pelas crescentes tensões geoeconómicas e pela crise do custo de vida.<sup>34</sup>

O Inquérito sobre o Futuro do Emprego foi realizado no final de 2022 e no início de 2023, reunindo a perspetiva de 803 empresas – que empregam coletivamente mais de 11,3 milhões de trabalhadores – em todo o mundo.

27 clusters industriais e 45 economias de todas as regiões do mundo. O inquérito abrange questões de macro-tendências e tendências tecnológicas, o seu impacto nos empregos, o seu impacto nas competências e as estratégias de transformação da força de trabalho que as empresas planeiam utilizar.

Este capítulo analisa as conclusões do Inquérito sobre o Futuro dos Empregos do Fórum Económico Mundial para explorar como as empresas esperam que as macro-tendências e a adoção de tecnologia impulsionem a transformação do setor e o emprego.

## 2.1 Impacto esperado das macro-tendências na transformação empresarial e no emprego

Os resultados do inquérito fornecem uma imagem de como as empresas esperam que diversas macro-tendências tenham impacto nas suas operações. Tendências que vão desde a adoção de tecnologia à perspetiva macroeconómica e geopolítica, à transição verde, à demografia e às preferências dos consumidores deverão impulsionar a transformação do sector nos próximos cinco anos.

Como ilustrado na Figura 2.1, as empresas identificam a crescente adoção de tecnologias novas e de ponta e a expansão do acesso digital como as tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação nas suas organizações. Uma aplicação mais ampla das normas ambientais, sociais e de governação (ESG) dentro das suas organizações terá também um impacto significativo. As próximas tendências mais impactantes são macroeconómicas: o aumento do custo de vida e o lento crescimento económico. O impacto dos investimentos para impulsionar a transição verde foi considerado a sexta macro-tendência com maior impacto. A escassez de oferta e as expectativas dos consumidores em relação às questões sociais e ambientais surgem logo a seguir. Embora ainda se espere que impulsionem a transformação de quase metade das empresas nos próximos cinco anos, o impacto contínuo da pandemia da COVID-19, o aumento das divisões geopolíticas e os dividendos demográficos nas economias em desenvolvimento e emergentes foram colocados em segundo plano como impulsionadores da evolução empresarial pelos entrevistados.

Os empregadores prevêem também o impacto esperado destas macro-tendências no emprego dentro das suas organizações. A Figura 2.2 sugere que os empregadores esperam que a maioria das perturbações tenha um efeito líquido positivo no emprego, prevendo-se que a maioria das macro-tendências impulsionem o crescimento líquido do emprego.

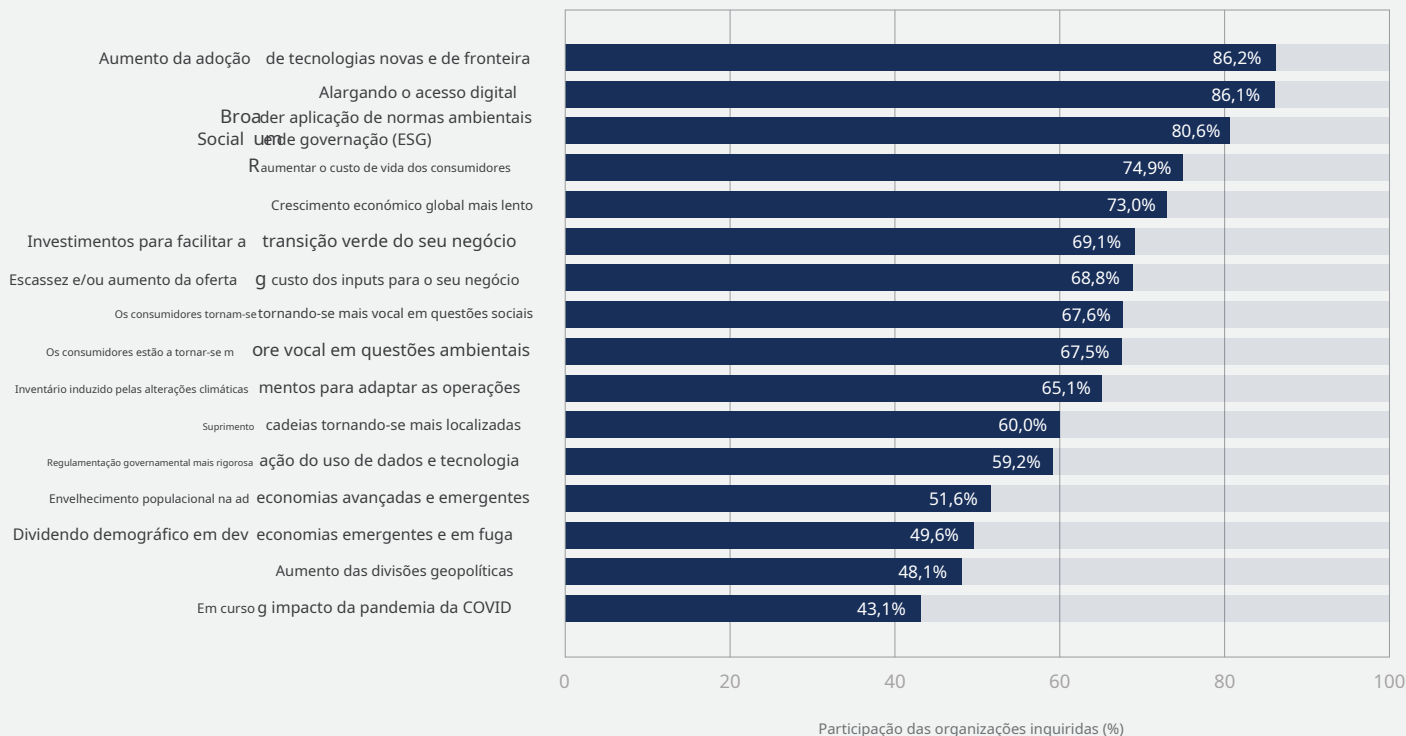
Entre as macro-tendências listadas, as empresas prevêem que o efeito mais forte na criação de emprego líquido será impulsionado por investimentos que facilitem a transição verde das empresas, a aplicação mais ampla de normas ESG e as cadeias de abastecimento a tornarem-se mais localizadas, embora com o crescimento do emprego compensado pela deslocação parcial de emprego em cada caso. A adaptação às alterações climáticas e o dividendo demográfico nas economias em desenvolvimento e emergentes são também bem avaliados como criadores líquidos de emprego.

O avanço tecnológico através da crescente adoção de tecnologias novas e de ponta e do aumento do acesso digital — as duas macro-tendências consideradas pelas empresas como as mais impactantes para as suas organizações nos próximos cinco anos — deverão também impulsionar o crescimento do emprego em mais de metade das empresas inquiridas. No entanto, isto é compensado pela expectativa de deslocação de emprego num quinto das empresas, sendo que os restantes inquiridos esperam que o impacto no emprego seja aproximadamente neutro. O efeito líquido da criação de emprego coloca estes

FIGURA 2 . 1

Macro-tendências a impulsionar a transformação empresarial

Tendências classificadas por parcela de organizações inquiridas que identificaram esta tendência como provável ou cada vez mais provável de impulsionar a transformação na sua organização.



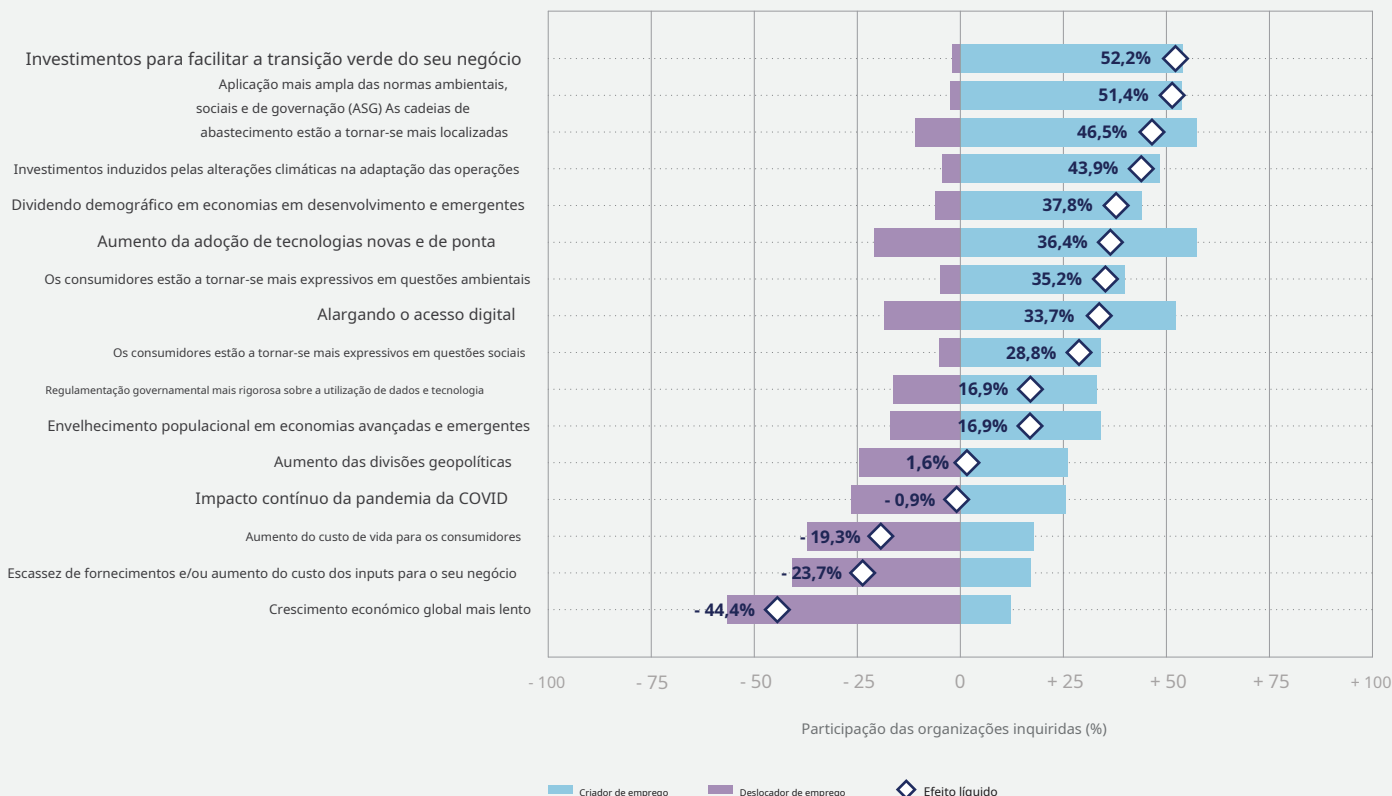
Fonte

Fórum Económico Mundial, Futuro do Inquérito de Emprego 2023.

FIGURA 2 . 2

Impacto esperado das macro-tendências nos empregos, 2023-2027

Parcela de organizações inquiridas que esperam que cada tendência crie ou substitua emprego, ordenadas pelo efeito líquido da criação de emprego. As ações das organizações que esperam que o impacto destas macro-tendências seja neutro não são plotadas.



Fonte

Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos 2023.

duas tendências em 6º e 8º lugar, respetivamente. A última secção deste capítulo investigará quais as tecnologias específicas que as empresas esperam que impulsionem a reconfiguração dos mercados de trabalho.

Os três principais impulsionadores da destruição líquida esperada de emprego deverão ser o crescimento económico mais lento, a escassez de oferta e o aumento do custo dos inputs, para além do aumento do custo de vida para os consumidores. Os empregadores reconhecem também que o aumento das divisões geopolíticas e o impacto contínuo da pandemia da COVID-19 causarão perturbações no mercado de trabalho, com uma divisão uniforme entre os empregadores que esperam que isto tenha um impacto positivo e negativo nos empregos.

As secções seguintes exploram brevemente três facetas deste quadro mais de perto: o crescimento e a inflação, as mudanças geográficas económicas e a transição verde.

## Crescimento e inflação

No início de 2023, a situação económica mundial foi moldada por uma combinação de vulnerabilidades que provocaram uma inflação global elevada de 8,8% em 2022 – acima do nível pré-pandémico de 3,5% – e um crescimento económico lento que o FMI prevê em 2,9% em 2023, abaixo da média de longo prazo de 3,8%.<sup>35</sup> Estas vulnerabilidades incluem a expansão monetária e orçamental que aliviou a pressão durante os bloqueios da pandemia, mas permitiu uma inflação mais elevada, exacerbada pelos preços mais elevados dos alimentos e do gás resultantes das tensões geopolíticas e da invasão da Ucrânia pela Rússia. Vários bancos centrais tomaram medidas para contrariar estas tendências através do aumento das taxas de juro.

No período de 2023 a 2027, os empregadores esperam que estas condições económicas precárias continuem a ter impacto nos seus negócios: como referido anteriormente, três quartos dos inquiridos esperam que o aumento do custo de vida e o crescimento económico mais lento impulsionem a transformação nas suas organizações nos próximos cinco anos. Das 10 economias com a maior proporção de empresas que esperam que o aumento do custo de vida impulsione a transformação, cinco são da região MENA. Os países mais afectados pelo crescimento económico mais lento estão mais distribuídos, com três dos 10 principais países (incluindo três dos quatro principais) do Leste Asiático e do Pacífico, com os restantes sete países divididos entre o MENA e a Europa.

Neste contexto, os inquiridos do inquérito esperam que os desafios económicos sejam a maior ameaça ao mercado de trabalho nos próximos cinco anos, com um crescimento económico global mais lento, escassez de oferta e aumento dos custos, para além do aumento do custo de vida, devendo todos eles deslocar significativamente os postos de trabalho (Figura 2.2). Esta previsão é mais acentuada nos setores da Agricultura e Recursos Naturais, Manufatura e Cadeia de Abastecimento e Transportes, onde o declínio líquido (a fração de inquiridos

(a proporção entre os que esperam um declínio do emprego e os que esperam um crescimento) é de quase 40%. Por outro lado, os setores dos Cuidados, Serviços Pessoais e Bem-estar e Governo e Setor Público esperam pouco impacto nos empregos destas tendências. As organizações que operam na América Latina esperam ser as mais afetadas por estas tendências, com expectativas de declínio líquido de emprego de cerca de 40%, em comparação com um impacto menor de cerca de 25% na Europa e no Sul da Ásia.

## Mudanças nas geografias económicas

Impulsionada pelas tendências económicas, ambientais e geopolíticas, a economia mundial está a sofrer uma transformação estrutural que desafia os impulsionadores tradicionais da globalização, com resultados divergentes.<sup>36</sup> Embora factores como as alterações climáticas exijam uma formulação de políticas globais integradas e cooperação internacional, perturbações como ameaças à resiliência das cadeias de valor devido à COVID-19 e conflitos geopolíticos podem tornar os negócios locais mais atractivos do que depender da estabilidade dos parceiros internacionais.

Ao comparar a forma como os inquiridos do inquérito Future of Jobs que operam a nível global (em cinco ou mais países) esperam que as tendências globais tenham impacto nos seus negócios com as expectativas daqueles que têm uma única base de operações, este relatório conclui que não existem diferenças significativas entre estes grupos.

Estas tendências globais levaram as empresas a considerar formas de aumentar a resiliência nas suas cadeias de abastecimento, através do “nearshoring”, “friendshoring”<sup>37</sup> e outras formas de distribuir riscos (por exemplo, estratégia China+1 entre empresas multinacionais – através da qual mantêm bases de produção na China, ao mesmo tempo que diversificam fornecedores para outros países). Esta possível reestruturação da cadeia de abastecimento é particularmente relevante na Ásia Oriental, que pode ver benefícios da diversificação para longe da China, mas também pode ver uma potencial redução da procura por parte das empresas europeias e norte-americanas a deslocar as cadeias de abastecimento para mais perto das bases operacionais.

Este relatório analisa estes desenvolvimentos avaliando três macrotendências relacionadas com a dinâmica entre países e com as cadeias de abastecimento: aumento das tensões geopolíticas, localização das cadeias de abastecimento e impacto da escassez da cadeia de abastecimento na transformação das organizações. A Figura 2.3 mostra que os países do Leste Asiático dominam o top 10 dos países com expectativas de que estas tendências impulsionem a transformação.

Os inquiridos têm expectativas diferentes sobre o impacto que estas três tendências terão nos empregos, com opiniões contraditórias (neutras em termos líquidos) sobre o impacto do aumento das divisões geopolíticas, expectativas fortemente positivas de que as cadeias de abastecimento se tornem mais localizadas e expectativas fortemente negativas sobre a escassez de fornecimentos e o aumento dos custos dos inputs. Com os países do Leste Asiático a esperarem o maior impacto na transformação empresarial destas tendências, este

FIGURA 2 . 3

**Economias de operação com melhor classificação para a transformação empresarial esperada de macrotendências selecionadas**

Ordenado pela parcela de organizações inquiridas que esperam que a tendência impulse a transformação do negócio



Fonte

Fórum Económico Mundial, Futuro do Inquérito de Emprego 2023.

A região pode também esperar uma interrupção significativa de postos de trabalho devido às alterações nas cadeias de abastecimento e às tensões geopolíticas nos próximos anos.

## A transição verde

Para atingir as metas do Acordo de Paris – uma promessa de manter o aumento da temperatura global abaixo dos 2 °C e procurar esforços para o limitar a 1,5 °C – uma ação global de grande escala em direção a uma transição verde está em curso e deverá acelerar. Embora a transição para uma economia verde vá revolucionar os mercados de trabalho na próxima década, também criará novas oportunidades de emprego significativas.

Os dados deste relatório mostram que os investimentos na transição verde, na aplicação mais ampla das normas ESG e na adaptação às alterações climáticas deverão ter fortes impactos positivos na criação de emprego (Figura 2.3). Um exame mais aprofundado dos dados revela que a criação de emprego será pronunciada nos sectores da Energia, Materiais e Infra-estruturas, onde cerca de 10% mais empresas esperam a criação de emprego como resultado destes efeitos. Em relação à aplicação das normas ESG, as organizações que operam na África Subsariana têm as maiores expectativas líquidas de crescimento do emprego (um excesso de 64% das empresas que esperam um crescimento do emprego menos as que esperam um declínio do emprego), muito à frente da região com classificação mais baixa (Europa, com 50%). Em relação aos investimentos na transição verde, as expectativas regionais estão mais alinhadas, com as organizações que operam na África Subsariana mais otimistas (60%) e a Ásia Central em último lugar (53%).

Nos próximos cinco anos, é provável que estas tendências impulsionem o crescimento do emprego através de investimentos públicos e privados. Desde o início da pandemia, foram gastos globalmente 1,8 biliões de dólares em estímulo verde, em comparação com 650 mil milhões de dólares (ajustados à inflação) em resposta à crise financeira de 2008.<sup>38</sup> Exemplos de alguns destes programas de investimento público incluem a promessa da Neutralidade do Carbono da China, o Plano de Investimento do Acordo Verde Europeu e a recente Lei de Redução da Inflação dos Estados Unidos. Da mesma forma, as empresas estão a impulsionar a transição verde, através de iniciativas próprias e conjuntas. Os estudos mostram que os investimentos em energias renováveis e eficiência energética geram geralmente mais empregos a curto prazo do que os investimentos em combustíveis fósseis, mas ainda há muito trabalho a fazer para melhorar a qualidade do emprego e os salários, bem como para apoiar os trabalhadores em indústrias com utilização intensiva de carbono.<sup>39</sup>

A procura de empregos verdes está a crescer rapidamente em todos os sectores e indústrias. De acordo com uma estimativa recente da Agência Internacional de Energia (AIE), um cenário de recuperação verde poderá levar a um crescimento adicional de quase 3,5% do PIB global, bem como a um impacto líquido no emprego de 9 milhões de novos empregos criados a cada ano.<sup>40</sup> Globalmente, a transição verde poderá criar 30 milhões de empregos em energia limpa, eficiência e tecnologias de baixas emissões até 2030.<sup>41</sup> Até 2030, a transição para uma economia positiva para a natureza só na China deverá acrescentar 1,9 biliões de dólares ao valor económico do país e gerar 88 milhões de novos empregos.<sup>42</sup>

## 2.2 Impacto esperado da adoção de tecnologia na transformação empresarial e no emprego

A Quarta Revolução Industrial acelerou o ritmo de adoção de tecnologias e alterou a fronteira entre humanos e máquinas entre setores e regiões geográficas. A tecnologia está a alterar a forma como trabalhamos, mas também a mudar o conteúdo do trabalho, as competências necessárias e quais os empregos que estão a ser substituídos.<sup>43</sup> Compreender como as tecnologias irão impactar os mercados de trabalho é crucial para determinar se as pessoas serão capazes de fazer a transição de ocupações em declínio para os empregos de amanhã.<sup>44</sup>

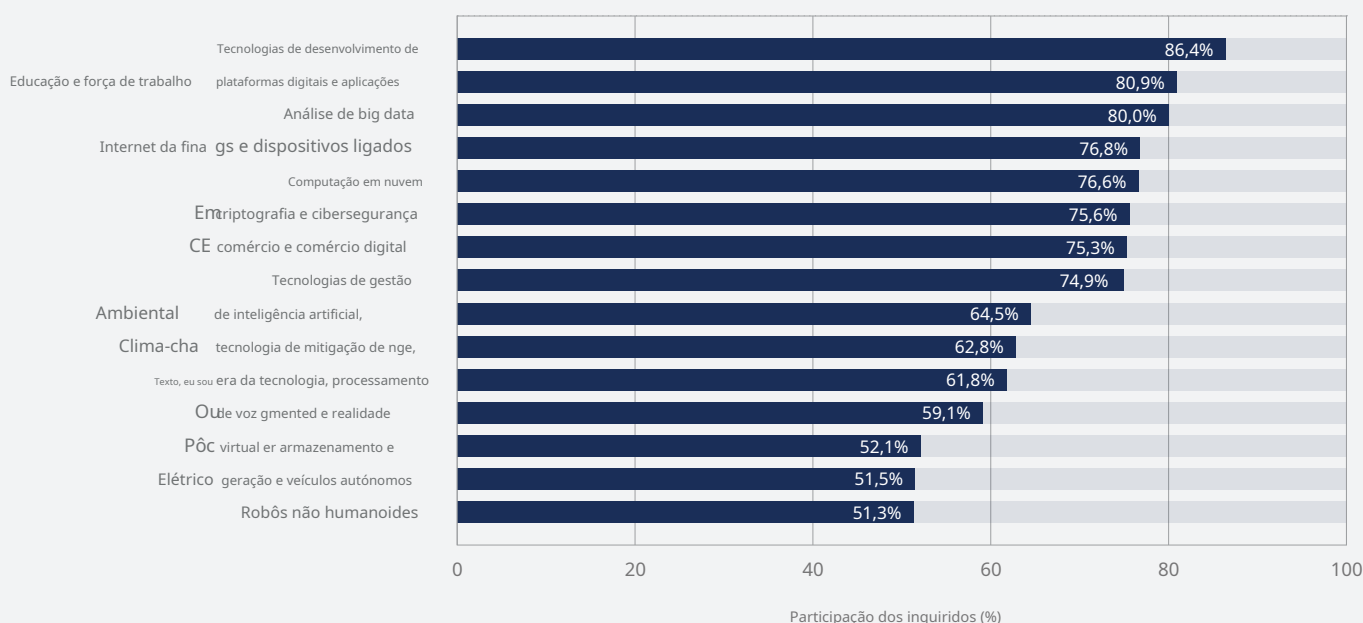
### Adoção relativa de tecnologias

Os resultados do Inquérito sobre o Futuro dos Empregos destacam as tendências futuras esperadas na adoção de tecnologia em todos os setores. A Figura 2.4 apresenta as tecnologias de acordo com a probabilidade de as empresas as adotarem até 2027. Tal como nos anos anteriores, os big data, a computação em nuvem e a IA figuram perto do topo desta lista, com aproximadamente 75% das empresas a procurarem

FIGURA 2.4

### Adoção de tecnologia, 2023-2027

Tecnologias classificadas pela quota de organizações inquiridas que provavelmente ou altamente provavelmente adotarão esta tecnologia nos próximos 5 anos



Fonte

Fórum Económico Mundial, Futuro do Inquérito de Emprego 2023.

adotar estas tecnologias nos próximos cinco anos. Os dados mostram também o impacto da digitalização do comércio e das transações, sendo as plataformas e aplicações provavelmente adotadas por 86% das empresas e o comércio eletrónico e o comércio digital provavelmente adotados por 75% das empresas. A segunda tecnologia mais bem classificada é a da educação e das tecnologias de força de trabalho, com 81% das empresas a procurarem adotar esta tecnologia até 2027.

### Impacto esperado da adoção de tecnologia nos postos de trabalho

O Inquérito sobre o Futuro do Emprego analisa também o impacto esperado da adoção de tecnologia na

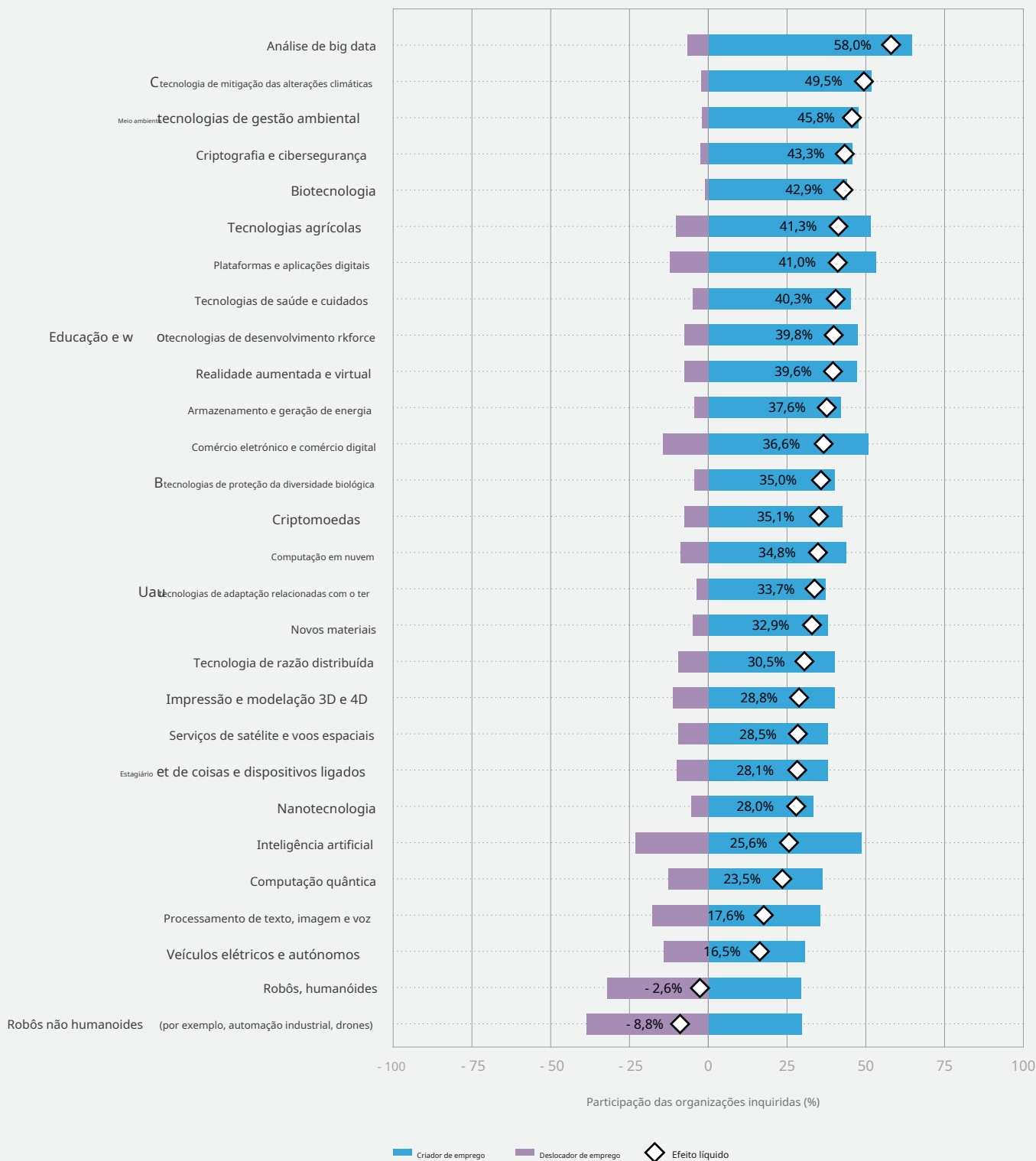
emprego. A Figura 2.5 mostra que todas as tecnologias, excepto duas, deverão ser criadoras de emprego líquido nos próximos cinco anos. Espera-se que a análise de big data, as tecnologias de gestão ambiental e as alterações climáticas, bem como a criptografia e a cibersegurança sejam os maiores impulsionadores do crescimento do emprego. Tecnologias agrícolas, plataformas e aplicações digitais, comércio eletrónico e comércio digital, e Prevê-se que a IA resulte numa disrupção significativa do mercado de trabalho, com proporções substanciais de empresas a preverem a deslocação de empregos nas suas organizações, compensada pelo crescimento de empregos noutros locais, resultando num resultado líquido positivo. A IA generativa tem recebido especial atenção recentemente, com alegações de que 19% da força de trabalho poderia ter mais de 50% das suas tarefas automatizadas pela IA, e perdas de emprego nas manchetes, enquanto outros esperam que a tecnologia



FIGURA 2 . 5

Impacto esperado da adoção de tecnologia nos empregos, 2023–2027

Parcela de organizações inquiridas que esperam que cada tecnologia crie ou substitua emprego, ordenada pelo efeito líquido de criação de emprego. As participações das organizações que esperam que o impacto da adoção destas tecnologias seja neutro não são plotadas.



Fonte: Fórum Económico Mundial, Futuro do Inquérito de Emprego 2023.

melhorar os empregos.<sup>46</sup>Nos nossos dados, prevê-se que apenas os robôs, sejam eles humanoides ou não, tenham um impacto geral negativo no emprego, com coortes aproximadamente iguais de empresas a esperar crescimento, deslocamento e impacto neutro. As parcelas de organizações inquiridas que prevêem um impacto neutro não são traçadas.

Embora os inquiridos que trabalham em diferentes setores apresentem preferências diferentes pelas tecnologias, existem alguns setores que apresentam expectativas gerais muito mais elevadas de adoção de novas tecnologias, enquanto alguns são mais cautelosos. Os sectores da electrónica, dos produtos químicos e dos materiais avançados estão a planear adoptar mais tecnologias do que a média, enquanto os sectores dos serviços de emprego, seguros e gestão de pensões e imobiliário são os menos inclinados a adoptar novas tecnologias.

A tecnologia de gestão ambiental é uma das tecnologias com maior adoção diferenciada entre setores, com 93% dos empregadores do setor do petróleo e gás a adotarem a tecnologia, seguida pelos produtos químicos e materiais avançados (88%) e pela produção de bens de consumo (86%). Em contraste, apenas 26% dos empregadores dos Serviços de Emprego esperam adotar esta tecnologia, seguidos pela Educação e Formação (36%) e pela Gestão de Seguros e Pensões (42%). Da mesma forma, a realidade aumentada e virtual será provavelmente amplamente adotada pelas organizações em Electrónica (80%); Serviços de Investigação, Design e Gestão de Empresas (77%); e indústrias de Tecnologia de Energia e Serviços Públicos (75%), em comparação com a Mineração e Metais (46%); Serviços de alojamento, restauração e lazer (42%); e indústrias da Agricultura, Silvicultura e Pesca (30%). Os dados setoriais sobre a adoção de tecnologia também estão incluídos no Anexo B.

Olhando especificamente para os robôs, os dados do Inquérito sobre o Futuro dos Empregos destacam os setores da Electrónica (83%), Tecnologia de Energia e Serviços Públicos (72%) e Bens de Consumo (71%) como prováveis principais adotantes.

Dados da Federação Internacional de Robótica mostram que o número de robôs industriais por 10.000 trabalhadores continuou a aumentar rapidamente nos últimos cinco anos em todos os países.<sup>47</sup>A densidade de robôs industriais quase duplicou nos últimos cinco anos, atingindo 126 robôs por cada 10.000 trabalhadores, em média. Em relação ao impacto dos robôs no emprego, o quadro setorial mais forte surge para a adoção de robôs não humanoides, onde 60% das empresas que operam na Produção de Bens de Consumo e na indústria de Petróleo e Gás prevêem a deslocação de emprego, e 60% das empresas que operam nos serviços de Informação e Tecnologia prevêem a criação de emprego nos próximos cinco anos.

## A fronteira homem-máquina

À medida que as empresas adotam tecnologias de ponta, tarefas como o processamento de informação e de dados são cada vez mais automatizadas, reconfigurando os mercados de trabalho e alterando as competências necessárias para o trabalho. Edições anteriores do Relatório sobre o Futuro dos Empregos documentaram a mudança na fronteira entre as tarefas de trabalho realizadas por humanos e as realizadas por máquinas e algoritmos. E vamos fazê-lo novamente este ano.

A fronteira entre o homem e a máquina mudou desde a edição de 2020, que foi lançada no meio dos bloqueios da COVID-19 e do trabalho remoto, quando as expectativas de aumento da automação eram elevadas. A fração de tarefas automatizadas aumentou menos do que o anteriormente esperado, e o horizonte para a automação futura está a estender-se mais para o futuro do que as empresas inquiridas previam anteriormente.

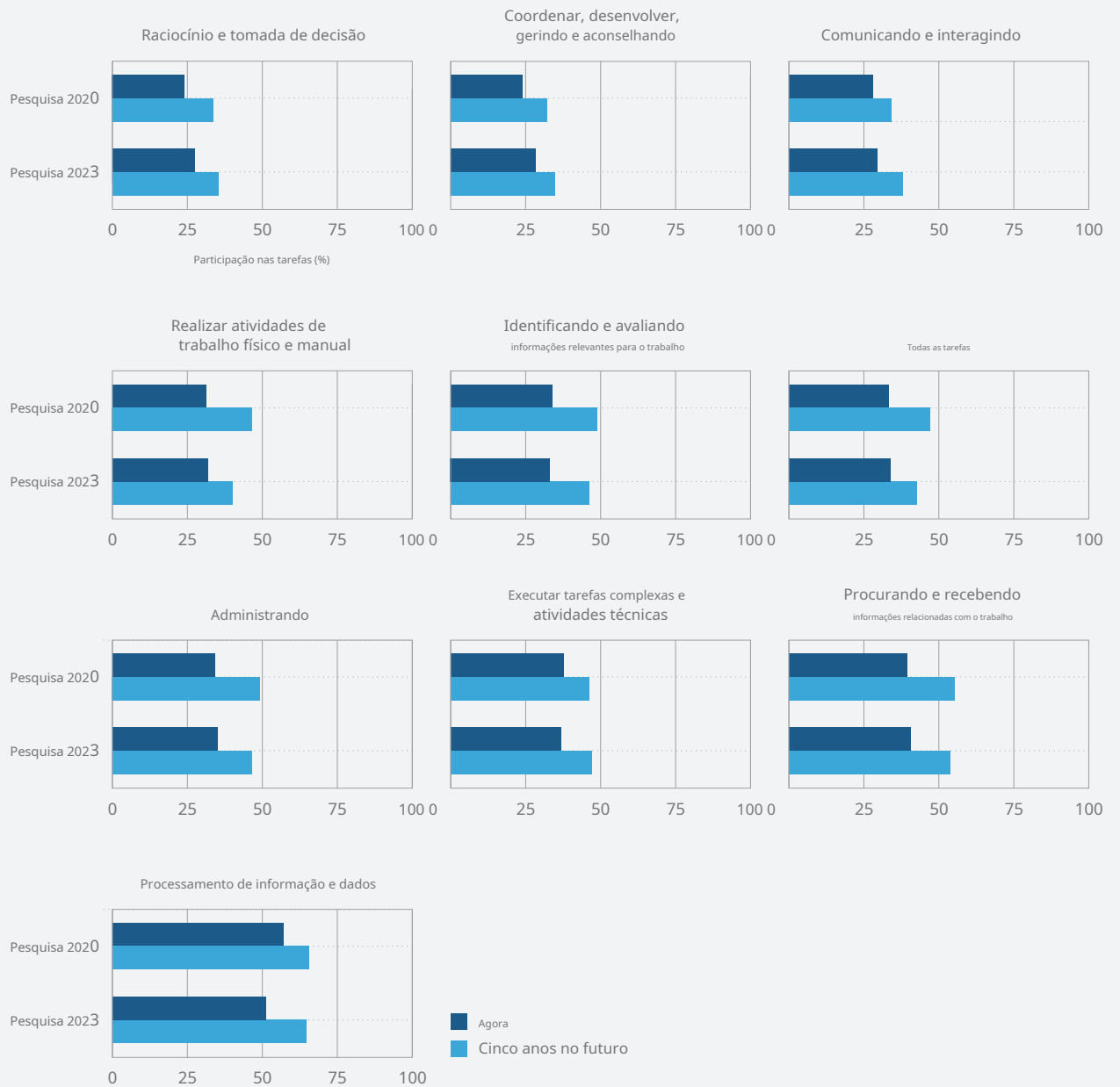
As organizações estimam hoje que 34% de todas as tarefas relacionadas com o negócio são realizadas por máquinas, sendo os restantes 66% realizados por humanos. Isto representa um aumento de 1% no nível de automatização estimado pelos inquiridos na edição de 2020 do Inquérito sobre o Futuro dos Empregos. Este ritmo de automatização contradiz as expectativas dos inquiridos no inquérito de 2020 de que quase metade das tarefas empresariais seriam automatizadas nos cinco anos seguintes, possivelmente refletindo uma visão de que as máquinas e os algoritmos aumentaram o desempenho humano em vez de automatizar tarefas neste período. No geral, em relação a 2020, os empregadores reviram as suas previsões para a automação futura em 5% (de 47% de automação até 2025 em 2020 para 42% de automação até 2027 agora). Prevê-se que a automatização de tarefas em 2027 varie entre 35% do raciocínio e tomada de decisão e 65% do processamento de informação e dados (ver Figura 2.6).

O potencial âmbito da automatização e do aumento irá expandir-se ainda mais nos próximos anos, com as técnicas de IA a amadurecer e a encontrar aplicações comuns em todos os setores. Resta saber como as tecnologias que estão a sofrer as mudanças mais rápidas, como a tecnologia de IA generativa, podem alterar ainda mais a composição de tarefas automatizáveis no período de 2023 a 2027, com alguns estudos recentes a descobrir que os Grandes Modelos de Linguagem já podem automatizar 15% das tarefas. Quando combinado com aplicações que podem corrigir problemas conhecidos com Grandes Modelos de Linguagem existentes (como imprecisões factuais), esta quota pode aumentar para 50%.<sup>48</sup>

FIGURA 2 . 6

A fronteira homem-máquina

% de tarefas que se espera que sejam automatizadas



Fonte

Fórum Económico Mundial, Futuro de Inquéritos de Emprego 2020, 2023.

3

## Perspectivas de emprego

Prevê-se que as macrotendências e a tecnologia gerem uma perspectiva mista para a criação e destruição de emprego nos próximos cinco anos, em todas as categorias de emprego e sectores.

Este capítulo utiliza o conceito de mercado de trabalho rotatividade para ajudar a quantificar a mudança esperada nos mercados de trabalho. Em particular, os resultados do Inquérito ajudam a quantificar a rotatividade estrutural do mercado de trabalho, que resulta de alterações na estrutura de emprego das empresas quando são criadas novas funções ou são eliminadas funções existentes (isto exclui mudanças de emprego em que um novo colaborador substitui um colaborador existente na mesma função). Desta forma, a análise deste capítulo estima a rotatividade utilizando as alterações estruturais previstas reportadas pelas empresas inquiridas na composição das suas forças de trabalho entre 2023 e 2027.

### Rotatividade do mercado de trabalho e ritmo de transformação

A rotatividade do mercado de trabalho refere-se ao ritmo de recolocação de trabalhadores e de empregos. O inquérito fornece informações sobre a rotatividade estrutural do mercado de trabalho;

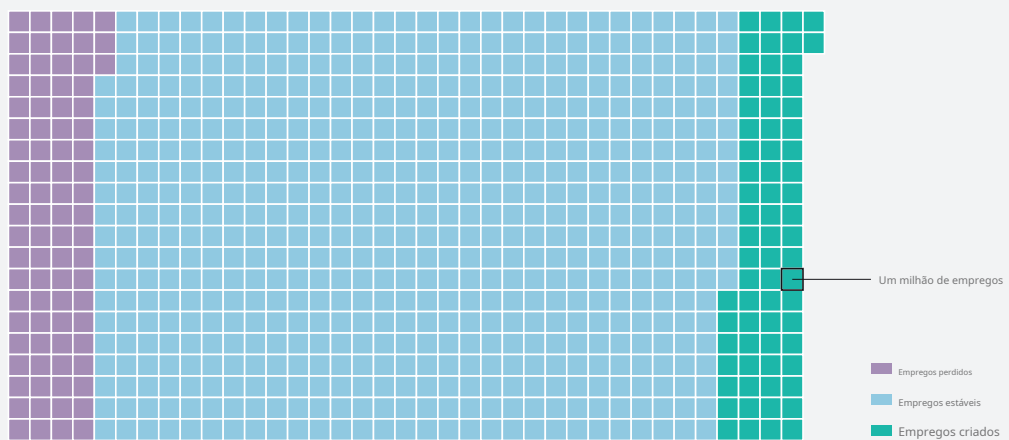
é, o número de novos empregos esperados, mais o número de funções que se espera que sejam substituídas durante o período, dividido pelo tamanho da força de trabalho em causa. A rotatividade estrutural não inclui a rotatividade natural dos trabalhadores que mudam de emprego por motivos pessoais. A rotatividade estrutural de cinco anos é estimada para cada emprego somando as magnitudes absolutas das alterações na fração da força de trabalho relatadas de agora até 2027, relatadas pelos inquiridos no Inquérito sobre o Futuro dos Empregos, e dividindo pelas frações da força de trabalho somadas hoje, reportadas pelos inquiridos no Inquérito sobre o Futuro dos Empregos. Pode ser interpretado como uma medida geral de perturbação, tanto de crescimento como de declínio.

No geral, este relatório estima uma rotatividade estrutural média do mercado de trabalho de 23% para as empresas inquiridas em todos os sectores e países nos próximos cinco anos (ver Figura 3.1). Isto indica que a movimentação total esperada de empregos, incluindo a criação de novas funções e a destruição das existentes, representa 23% da força de trabalho actual. Esta descoberta ajuda a ilustrar situações em que alterações relativamente modestas nos números líquidos de empregos num país ou sector podem mascarar parcialmente grandes reconfigurações subjacentes num mercado de trabalho em crise.

FIGURA 3 . 1

### Criação de emprego e deslocação projetada, 2023-2027

Nos próximos cinco anos, projeta-se que 83 milhões de empregos serão perdidos e 69 milhões serão criados, constituindo uma rotatividade estrutural do mercado de trabalho de 152 milhões de empregos, ou 23% dos 673 milhões de empregados no conjunto de dados estudado. Isto representa uma redução de 14 milhões de empregos, ou 2%.



Fonte

Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos 2023; Organização Internacional do Trabalho, ILOSTAT.

Nota

Análise do Fórum Económico Mundial sobre as perspetivas do mercado de trabalho para 673 milhões de colaboradores de um conjunto de dados global da OIT que abrange 820 milhões de colaboradores utilizando o Inquérito sobre o Futuro dos Empregos de 2023.

As expectativas de rotatividade futura para os próximos 5 anos irão provavelmente dar continuidade à reconfiguração estrutural em curso dos mercados de trabalho. No Capítulo 1, este relatório identificou que o emprego ficou aquém dos níveis de 2019 no Alojamento, Restauração e Lazer; Fabrico; Comércio a retalho e por grosso de bens de consumo; Cadeia de abastecimento e transporte; e Media, Entretenimento e Desporto. A análise de rotatividade deste relatório sugere uma rotatividade superior à média de 2023 a 2027 nos setores da Cadeia de Abastecimento e Transportes e Media, Entretenimento e Desporto, onde os inquiridos estimam uma rotatividade estrutural de cinco anos de 29% e 32%, respetivamente, mas inferior à média em Alojamento, Alimentação e Lazer; Fabrico e Varejo; e Comércio por Grosso de Bens de Consumo (ver Figura 3.2). Prevê-se também uma rotatividade relativamente elevada nos sectores das Telecomunicações e Media, Entretenimento e Desporto, Serviços Financeiros e Mercados de Capitais e Serviços de Informação e Tecnologia, reflectindo em parte as mudanças de emprego impulsionadas pela tecnologia.

### Empregos em crescimento e em declínio

O crescimento ou declínio líquido dos empregos pode ser estimado de forma semelhante à rotatividade. A Figura 3.3 mostra como as empresas inquiridas esperam que os empregos cresçam ou diminuam mais rapidamente, como proporção da sua força de trabalho existente. Os especialistas em IA e machine learning lideram a lista de empregos de rápido crescimento, seguidos pelos especialistas em sustentabilidade e analistas de business intelligence. A maioria das funções de crescimento mais rápido na lista são funções relacionadas com a tecnologia. A maioria das funções que mais rapidamente declinam são funções de escritório ou de secretariado, com caixas de banco e funcionários relacionados, serviços postais

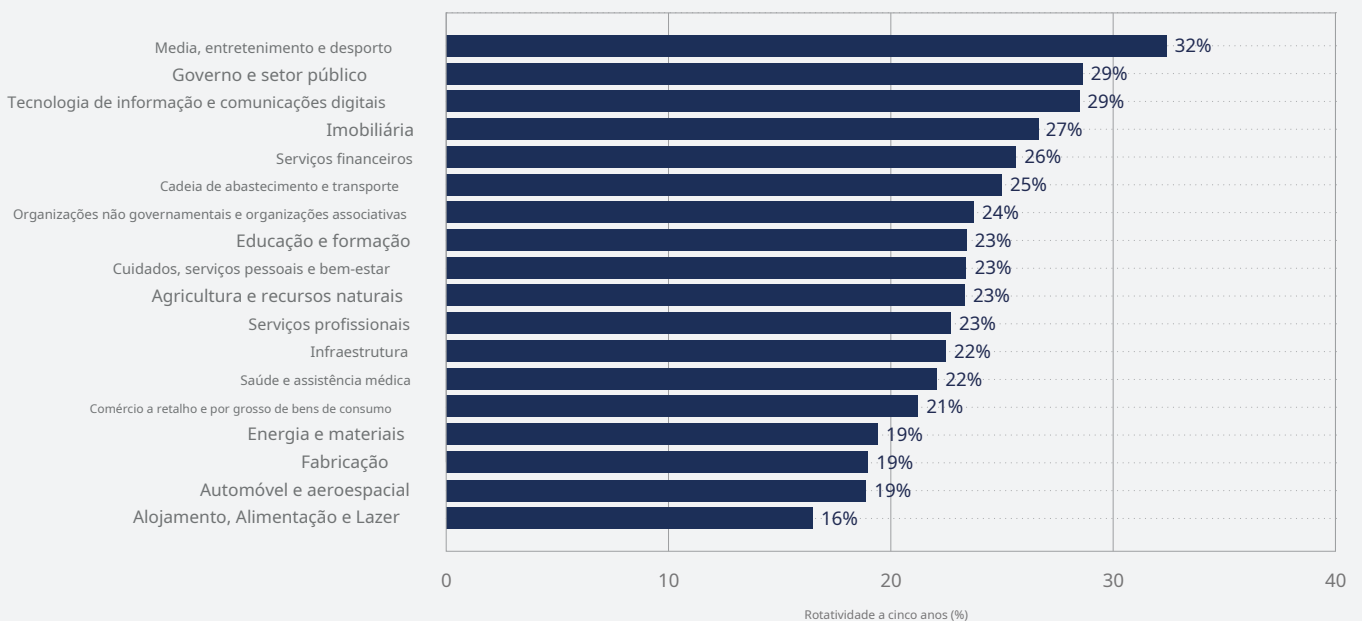
Espera-se que os funcionários de escritório, os caixas e os bilheteiros decresçam mais rapidamente.

Muitas das funções que se prevê que cresçam e declinem mais rapidamente, relativamente à sua proporção actual na força de trabalho, são consistentes com as conclusões publicadas em publicações anteriores. Futuro dos empregos relatórios de 2016, 2018 e 2020, sinalizando uma reconfiguração estrutural dos mercados de trabalho com raízes na adoção tecnológica e na automação (ver Capítulo 2). Estas funções emergentes que foram destacadas em todos os quatro relatórios incluem analistas/cientistas de dados, especialistas em IA e aprendizagem automática e especialistas em transformação digital, enquanto as funções em declínio incluem auxiliares de introdução de dados; Secretários Executivos e Administrativos; e escriturários de contabilidade, escrituração e processamento de salários.

Para aproximar o impacto total do crescimento e declínio do emprego, este relatório compara as previsões de crescimento proporcional com as estimativas do número total de trabalhadores nestas funções com base nos dados da OIT para os países nos quais existem dados disponíveis. Utilizando este método como meio de obter uma extrapolação indicativa da dimensão da força de trabalho global, o conjunto de dados do Futuro dos Empregos corresponde a 673 milhões de trabalhadores no conjunto de dados completo da OIT de 820 milhões de trabalhadores (ver Figura 3.1). O Inquérito sobre o Futuro dos Empregos não está estruturado de forma a derivar estimativas para os restantes 147 milhões de trabalhadores, uma vez que os sectores que empregam estes trabalhadores em grande número não puderam ser inquiridos em números suficientemente grandes para que pudessem reportar previsões fiáveis. O conjunto de dados da OIT é inferior às estimativas modeladas pela OIT de um total de aproximadamente 1,7 mil milhões de trabalhadores em todo o mundo, quando as lacunas de dados a nível nacional são extrapoladas, e inferior aos 3,3 mil milhões de trabalhadores estimados no emprego formal.

FIGURA 3 . 2

Rotatividade do mercado de trabalho, por setor



Fonte

Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos 2023.

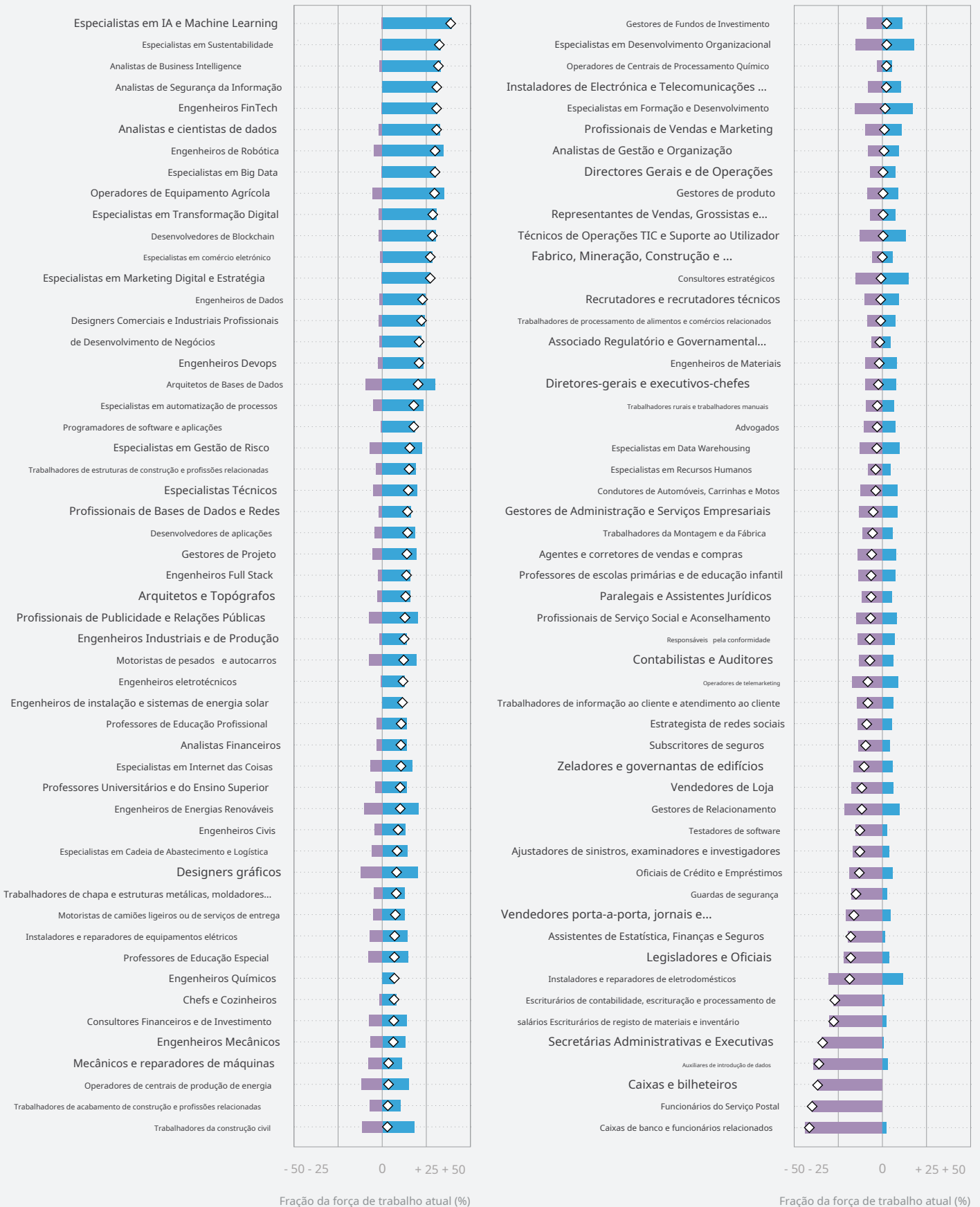
Fonte

A rotatividade do mercado de trabalho refere-se à movimentação total de empregos esperada — incluindo tanto novas funções criadas como funções existentes destruídas — como uma proporção do emprego actual. Isto exclui situações em que um novo colaborador substitui alguém na mesma função.

FIGURA 3 . 3

Novos empregos e empregos perdidos, 2023-2027

Criação de emprego projetada (azul) e deslocação (roxo) entre 2023 e 2027, como uma fração do emprego atual, para o conjunto de dados de colaboradores globais estudado neste relatório. O crescimento ou declínio líquido projetado para cada ocupação nos próximos cinco anos (losangos) calculado pela subtração das duas frações. A rotatividade estrutural projetada do mercado de trabalho para cada ocupação nos próximos cinco anos é a soma das duas frações e é indicada pela largura total das barras. Em média, entre todas as ocupações, a rotatividade estrutural do mercado de trabalho representa 23% do emprego atual.



Fonte

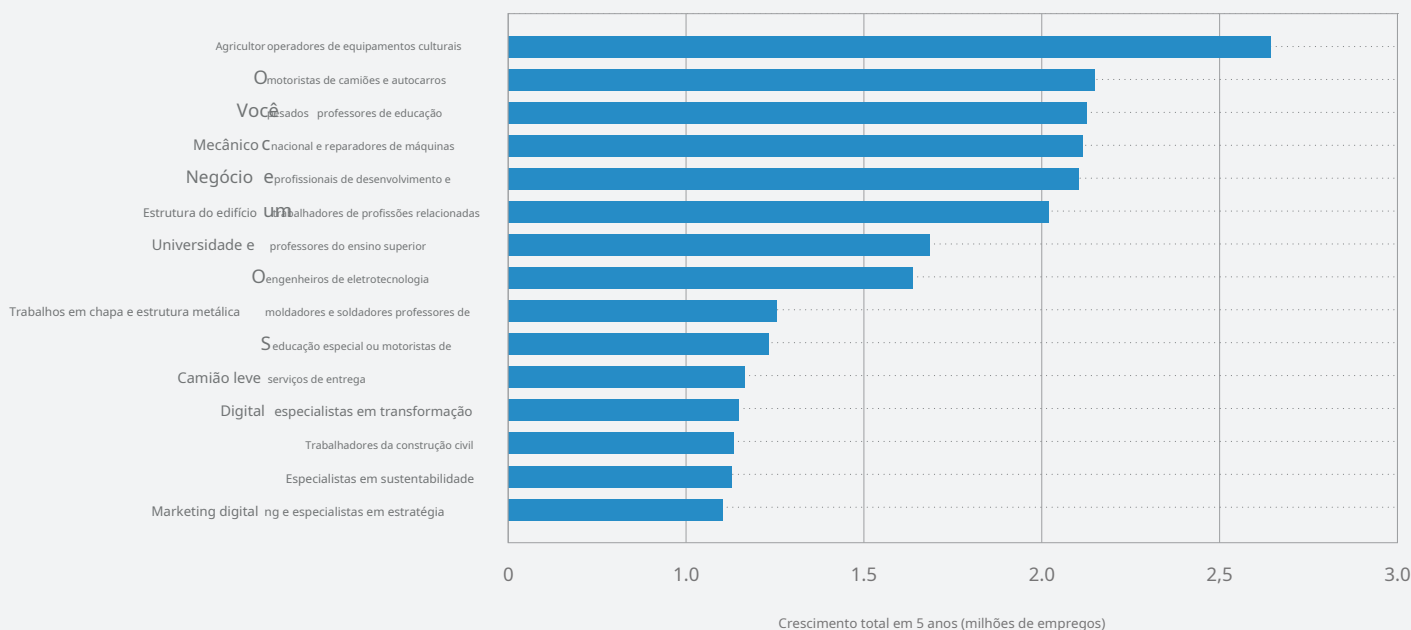
Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos 2023

Empregos criados Empregos deslocados Crescimento ou declínio líquido

FIGURA 3 . 4

**Maior crescimento do emprego, milhões**

Principais funções ordenadas pelo maior crescimento líquido do emprego, calculado com base nas estatísticas de emprego ocupacional da OIT e no crescimento reportado pelas organizações inquiridas



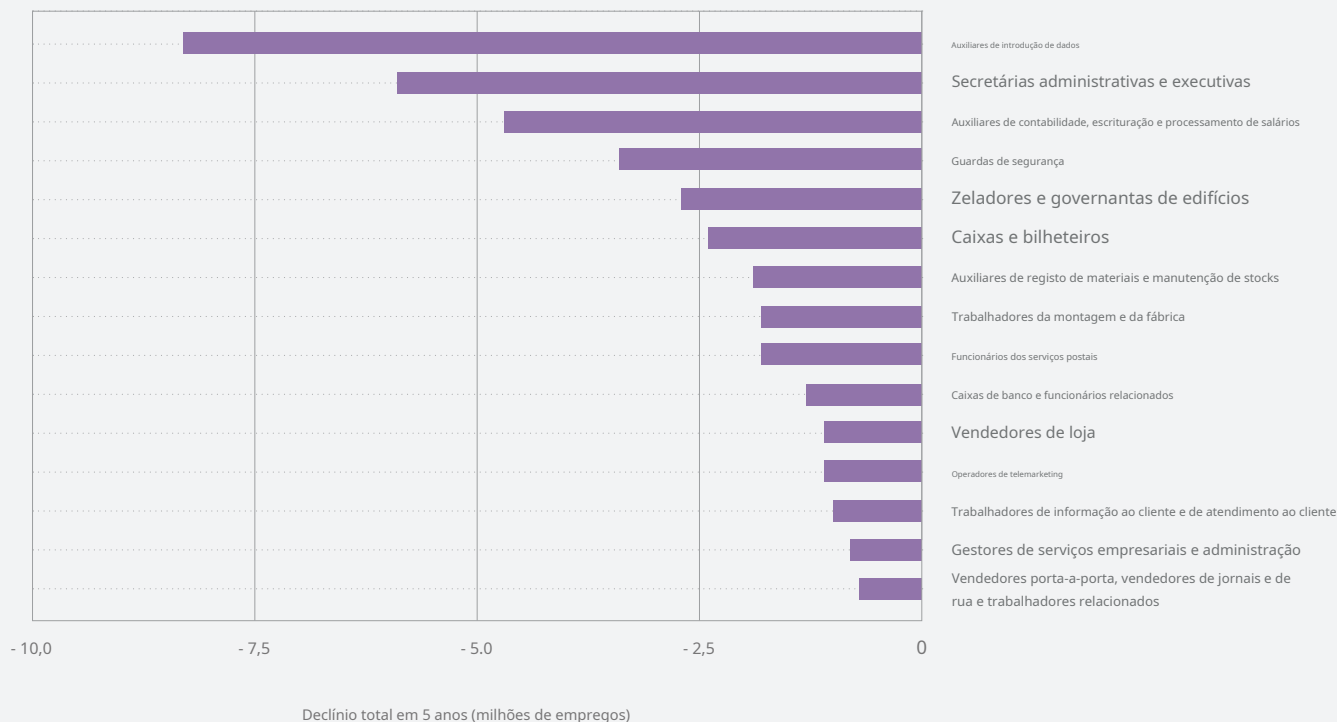
Fonte

Fórum Económico Mundial, Futuro do Inquérito de Emprego 2023.

FIGURA 3 . 5

**Maior declínio de emprego, milhões**

Principais funções ordenadas pela maior redução líquida de emprego, calculada com base nas estatísticas de emprego ocupacional da OIT e no crescimento reportado pelas organizações inquiridas



Fonte

Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos 2023.

ou emprego informal. As conclusões derivadas para este subconjunto de dados não devem, portanto, ser tratadas como abrangentes, mas fornecer informações úteis sobre segmentos selecionados da força de trabalho.

As Figuras 3.4 e 3.5 apresentam dados sobre os empregos que deverão apresentar o maior crescimento e declínio absolutos, e os resultados do inquérito sugerem que o maior crescimento de 2023 a 2027 será para os operadores de equipamentos agrícolas, motoristas de camiões pesados e autocarros e professores de educação profissional. Auxiliares de introdução de dados; Secretários Administrativos e Executivos; e espera-se que os escriturários de contabilidade, escrituração e processamento de salários sofram a maior redução de emprego. Combinadas, estas três funções representam mais de metade da destruição total de emprego esperada.

No geral, a nossa análise sugere que serão criados 69 milhões de empregos e destruídos 83 milhões de empregos, levando a uma contracção dos mercados de trabalho globais de 14 milhões de empregos nos próximos cinco anos à taxa actual de mudança, embora este número esteja sujeito a um elevado grau de incerteza, uma vez que não é holístico. A soma destas alterações produz a estimativa global

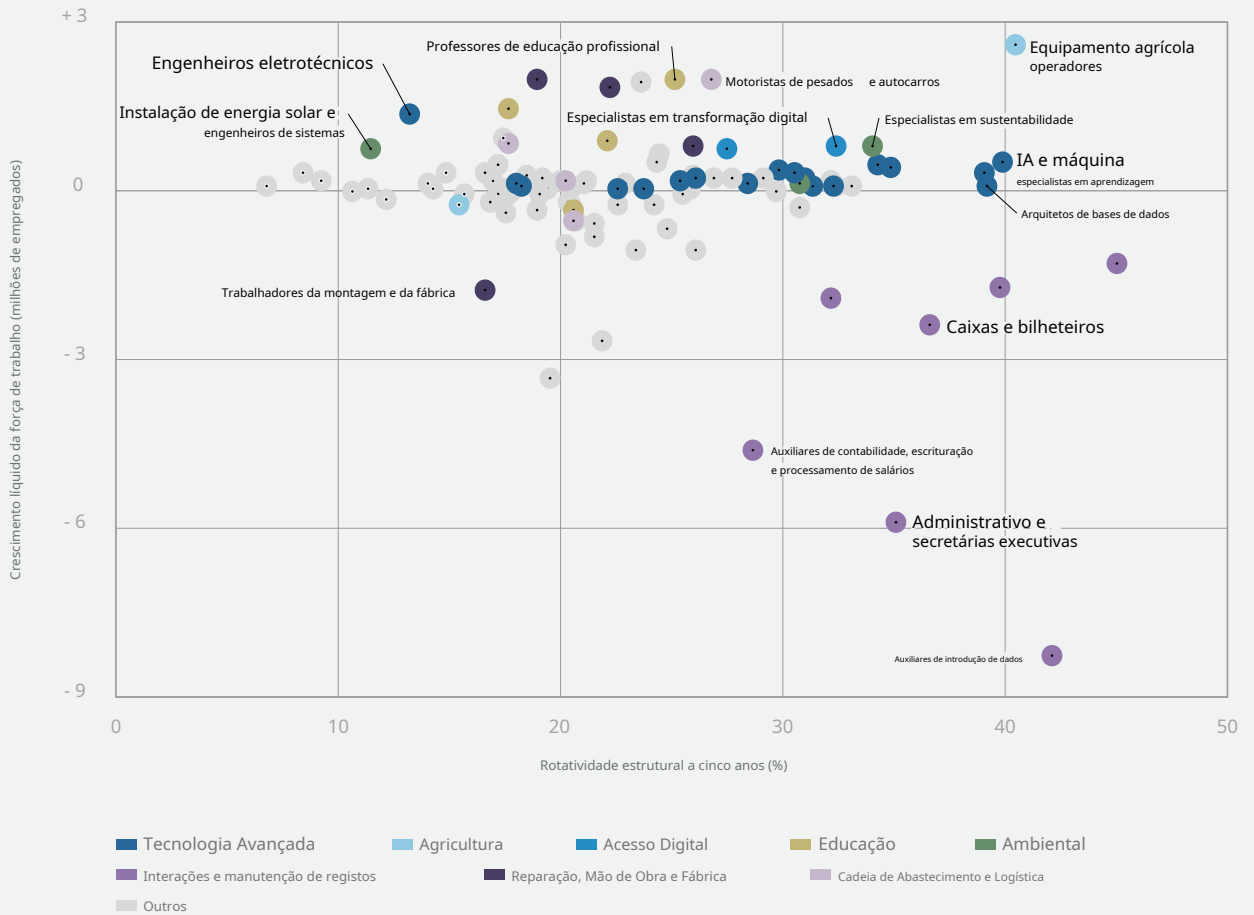
rotatividade estrutural do mercado de trabalho de 23% da força de trabalho global atual que os dados conseguem cobrir.

A Figura 3.6 representa estas estimativas absolutas de crescimento líquido em relação à rotatividade para cada função para a qual o inquérito dispõe de dados suficientes. Espera-se que os empregos que aparecem no topo do gráfico estejam a crescer, em números absolutos mais elevados, enquanto os que estão na parte inferior do gráfico estejam a diminuir, em números absolutos mais elevados. Prevê-se que os empregos agrupados em torno de crescimento líquido zero sejam rotativos nos próximos cinco anos, com os empregos deslocados a serem substituídos por empregos recém-criados em números aproximadamente iguais. A fracção do número total de empregos que se espera que sejam gerados entre a deslocação e a criação aumenta ao longo do eixo horizontal. Uma vez que o conceito de rotatividade do mercado de trabalho não distingue entre criação de emprego e deslocação de emprego, os postos de trabalho também podem divergir para a criação substancial de emprego esperada no canto superior direito da figura ou para a deslocação substancial de emprego esperada no canto inferior direito da figura. A ausência de dados que indiquem crescimento líquido zero e rotatividade zero mostra que os inquiridos esperam que nenhum emprego experimente estabilidade no mercado de trabalho nos próximos cinco anos. A maioria de

FIGURA 3 . 6

Projeção da rotatividade e crescimento/declínio líquido do emprego 2023-2027, por ocupação

Projeção da rotatividade estrutural do mercado de trabalho de 2023 a 2027, em proporção da força de trabalho atual. Crescimento líquido projetado ou declínio do emprego de 2023 a 2027, em milhões de colaboradores.



Fonte

Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos 2023; Organização Internacional do Trabalho, ILOSTAT.



as ocupações nos sectores abrangidos pelo conjunto de dados do inquérito deverão actualmente esperar experimentar uma relativa estabilidade nos números gerais de emprego, mas uma rotatividade estrutural entre 10% e 40% nos próximos cinco anos.

Ao analisar os padrões de crescimento, declínio e rotatividade de emprego, surgem sete grupos de empregos relacionados, sendo impactados coletivamente por tendências semelhantes, positiva ou negativamente. As secções seguintes exploram os desenvolvimentos nestes sete grupos de empregos.

## Empregos habilitados para acesso digital e comércio digital

Como foi referido no Capítulo 2, 86% dos inquiridos esperam que a expansão do acesso digital transforme a sua organização, com 52% a esperar que isso crie crescimento de emprego e 19% a esperar declínio como resultado. Quando combinado com dados sobre tendências de emprego, isto parece impulsionar expectativas de crescimento de emprego em empregos relacionados com o comércio digital e uma redução de funções em que interações globais mais digitalizadas fazem com que aspetos de serviços presenciais e manutenção de registos se tornem menos necessários.

Por exemplo, espera-se que os especialistas em comércio eletrónico, os especialistas em transformação digital e os especialistas em marketing e estratégia digital aumentem 25% a 35%, resultando num aumento de 2 milhões de empregos. No entanto, esta expectativa de crescimento não é consistente entre regiões, com o Sul da Ásia a esperar que estas funções cresçam mais rapidamente, mais de 30%, e a África Subsariana, mais lentamente, 15%. Os inquiridos esperam que este crescimento seja, em média, mais rápido para os especialistas em transformação digital na China (32%) e mais lento no Japão (23%).

O declínio das funções presenciais e de manutenção de registos é consistente em todos os setores, mas mais pronunciado nas Tecnologias de Informação e Comunicações Digitais, cerca de 50%, Serviços Financeiros (cerca de 40%) e Cadeia de Abastecimento e Transportes (cerca de 40%). Outros setores que apresentam um declínio relativamente consistente incluem a Educação e Formação (~30%), Energia e Materiais (~35%), Infraestruturas (~20%), Manufatura (~30%), Serviços Profissionais (~30%) e Retalho e Comércio por Grosso de Bens de Consumo (~20%).

Mais especificamente, os inquiridos esperam ver uma procura 25 a 35% menor por caixas e escriturários; Auxiliares de introdução de dados; Auxiliares de contabilidade, escrituração e processamento de salários; e Secretários. A tendência para os Auxiliares de Introdução de Dados é consistente em todo o mundo, no entanto é particularmente acentuada no Brasil (46%) e um pouco menos prevalente em alguns países de rendimento elevado, como a Alemanha, Estados Unidos, Singapura e Reino Unido, cerca de 25%. Semelhante aos escriturários de contabilidade, escrituração contabilística e folha de pagamentos, esta tendência é global, mas particularmente acentuada no Japão, Itália e Estados Unidos. Como estas são ocupações populares atualmente,

estas expectativas podem resultar num declínio de 26 milhões de empregos em todo o mundo.

## Empregos na transição energética e na mitigação das alterações climáticas

Outra área que os inquiridos do inquérito esperam que cresça rapidamente, e que emprega atualmente um número relativamente pequeno de pessoas, são os empregos nas energias renováveis e os relacionados com a mitigação das alterações climáticas. Isto reflecte-se nas expectativas quase universais de crescimento para os engenheiros de energia renovável e para os engenheiros de instalação e sistemas de energia solar entre os entrevistados que identificaram estas funções como comuns nas suas organizações. O mesmo se passa com os especialistas em sustentabilidade e os profissionais de proteção ambiental, que deverão crescer 33% e 34%, respetivamente, o que representa um crescimento de aproximadamente 1 milhão de empregos. Isto está em linha com as expectativas dos líderes empresariais para que a transição verde e os investimentos em mitigação climática impulsionem o crescimento do emprego, conforme descrito no Capítulo 2. Esta expectativa dá continuidade ao crescimento do emprego verde que os mercados de trabalho de todo o mundo testemunharam nos últimos quatro anos, como indicado por pesquisas adicionais conduzidas pelo LinkedIn para o Relatório sobre o Futuro dos Empregos deste ano (ver Caixa 3.1).

## Empregos em tecnologia avançada

A adoção de tecnologias de ponta está também a impulsionar o crescimento do emprego em três famílias de emprego que atualmente não empregam um grande número de pessoas:

Um aumento de 30-35% (1,4 milhões) na procura de funções como analistas e cientistas de dados, especialistas em big data, analistas de business intelligence, profissionais de bases de dados e de redes e engenheiros de dados, impulsionado pelos avanços e crescimento na adoção de tecnologias de ponta que dependem de big data. Esta expectativa de crescimento nestas funções é comum em todos os países, mas é particularmente prevalente na China, onde o crescimento deverá situar-se próximo dos 45%. Os setores que esperam um crescimento elevado nestas funções incluem os Serviços Financeiros (31%), o Retalho e Grossista de Bens de Consumo (37%) e a Cadeia de Abastecimento e Transportes (42%), enquanto as expectativas são mais moderadas para as Tecnologias de Informação e Comunicações Digitais, em apenas 8%.

Espera-se que a procura por especialistas em IA e aprendizagem automática cresça 40%, ou 1 milhão de empregos, à medida que a utilização de IA e aprendizagem automática impulsiona a transformação contínua do setor. Pesquisas recentes sobre a IA generativa indicam que esta pode afetar uma proporção significativa das tarefas totais dos trabalhadores.<sup>49</sup> No entanto, isto não distingue entre tarefas aumentadas e automatizadas. Esta investigação conclui também que isto tem maior probabilidade de afectar cargos com salários mais elevados e empregos com maiores barreiras à entrada.

Um aumento de 31% na procura de Segurança da Informação

Os empregos verdes e uma força de trabalho com as competências para os preencher são essenciais para atingir as metas climáticas. Com base em dados fornecidos pelo LinkedIn, o Relatório sobre o Futuro do Emprego deste ano avalia a forma como os empregadores e os colaboradores estão a responder à transição verde. Os empregadores aumentaram as taxas de contratação de empregos verdes, com o crescimento anual dos empregos verdes a exceder o crescimento geral da taxa de contratação todos os anos desde 2019, como mostra a Figura B3.1. Isto fez com que os empregos na área da sustentabilidade representassem três das dez funções de crescimento mais rápido na plataforma LinkedIn nos últimos quatro anos, incluindo analistas de sustentabilidade, especialistas em sustentabilidade e gestores de sustentabilidade. Entretanto, a proporção da força de trabalho que reporta competências verdes está a aumentar para satisfazer a procura crescente, crescendo quase 40% desde 2015, de 9% para 13%.

Com base nos dados do LinkedIn, verificámos que os setores da Manufatura e do Petróleo e Gás

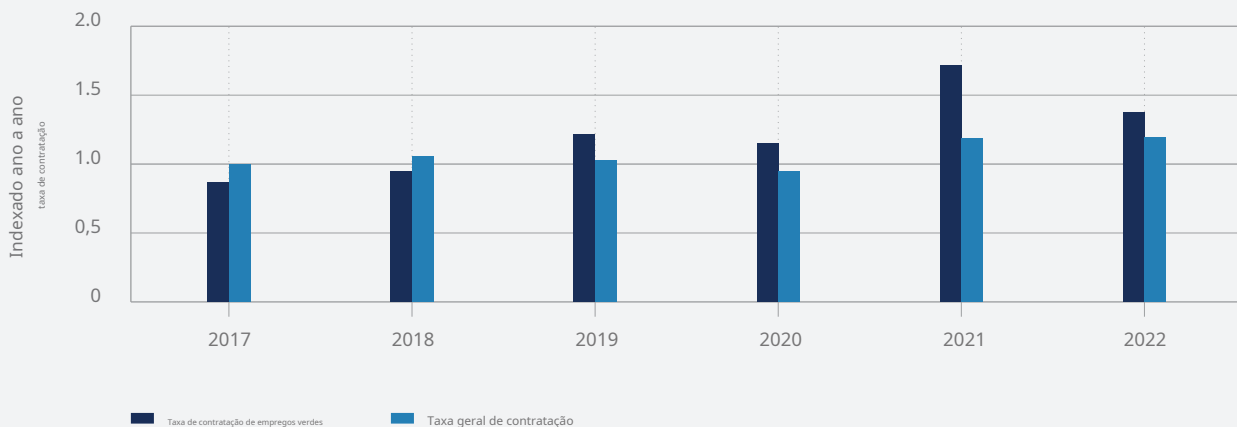
têm os níveis mais elevados de intensidade de habilidade verde. Este é um sinal encorajador, pois pode permitir uma abordagem baseada em competências verdes para descarbonizar estas indústrias com um elevado índice de emissões. Isto é consistente nos 50 países incluídos na análise, com a Áustria, Alemanha, Itália, Estados Unidos e Espanha a liderarem na Manufatura, enquanto a Índia, os Estados Unidos e a Finlândia aparecem no topo da lista em Petróleo e Gás.

Com os governos a desempenharem um papel fundamental na condução e facilitação da transição verde, países como a Austrália, a Argentina, a Suécia, os Países Baixos e os Estados Unidos estão a liderar a intensidade das competências verdes no governo e no sector público. Esta intensidade relativamente elevada de competências verdes pode permitir a estes países acelerar a sua transição verde. Os setores com menor intensidade de competências verdes incluem Finanças, Tecnologia e Informação e Media.

FIGURAB 3 . 1

Crescimento das taxas anuais de contratação para empregos verdes

Taxas de contratação para empregos verdes e a amostra global como uma fração da taxa de contratação do ano anterior para essa amostra. 1 indica nenhuma alteração.



Fonte  
LinkedIn.

Analistas, resultando em 0,2 milhões de empregos adicionais. Isto é impulsionado pela crescente adoção da criptografia e da cibersegurança, que está alinhada com as conclusões do Fórum Económico Mundial de 2023. Relatório de Riscos Globais que a cibercriminalidade generalizada e a cibersegurança são um dos 10 principais riscos globais, tanto a curto como a longo prazo – e, no entanto, há uma escassez global atual de 3 milhões de profissionais de cibersegurança.

**Empregos na área da educação**

Prevê-se que os empregos no sector da educação cresçam cerca de 10% durante o período de 2023 a 2027.

Com muitas pessoas empregadas nestas funções, este crescimento poderá levar a 3 milhões de empregos adicionais para professores do ensino profissional e professores do ensino universitário e superior no período de 2023 a 2027. Este crescimento é particularmente prevalente nos países não pertencentes ao G20, onde se prevê que seja cerca de 50% superior ao dos países do G20. As limitações na amostra do Futuro dos Empregos para as organizações que operam no setor da Educação e Formação indicam que é necessário ter cuidado ao interpretar estes números. Dois potenciais impulsores do crescimento nestas funções são: a elevada taxa de adoção de tecnologias de educação e desenvolvimento da força de trabalho identificadas no Capítulo 2 e os esforços das organizações para colmatar as lacunas de competências nas suas forças de trabalho (ver Capítulo 5).

Se o crescimento previsto pelos inquiridos no sector da educação se concretizar nos próximos cinco anos, isso dará continuidade à tendência nos empregos sociais que os mercados de trabalho de todo o mundo testemunharam nos últimos três anos, como salienta o inquérito realizado pela Indeed para a edição deste ano. Relatório sobre o Futuro dos Empregos (ver Quadro 3.2).

### Empregos na agricultura

Espera-se que os empregos para profissionais agrícolas, especialmente operadores de equipamentos agrícolas, tenham um aumento de 30%. Considerando os actuais níveis de emprego para estas funções, isto poderá levar à criação de 3 milhões de postos de trabalho adicionais. Este aumento da procura pode ser motivado pelo efeito combinado de diversas tendências, como o encurtamento das cadeias de abastecimento e o aumento dos custos dos inputs, bem como a crescente utilização de tecnologias agrícolas e o aumento dos investimentos na adaptação às alterações climáticas.

Muitos trabalhadores agrícolas estão empregados em organizações sub-representadas no Inquérito sobre o Futuro dos Empregos, pelo que estes números também devem ser interpretados com cuidado. Estes trabalhadores também podem esperar ser menos impactados pela IA generativa, de acordo com a investigação sobre o impacto dos Grandes Modelos de Linguagem no Mercado de Trabalho.<sup>51</sup>

### Reparadores, operários fabris e trabalhadores manuais

Com impactos incertos do aumento da adoção de tecnologias de ponta e de robôs não humanoides, como os drones e a automação industrial (ver Capítulo 2), existe uma perspectiva mista para mecânicos e reparadores de máquinas, operários da construção civil e trabalhadores de montagem e fábrica.

Para os mecânicos e reparadores de máquinas, quase tantos inquiridos esperam uma perspectiva de declínio como de crescimento. No entanto, a dimensão relativa do crescimento e declínio esperados pelos inquiridos e o grande número total de empregos na função significam que esta é uma das funções de maior crescimento em termos absolutos, com cerca de 1,9 milhões de empregos adicionais esperados.

Este crescimento está concentrado nos países não pertencentes ao G20, onde se prevê que se situe em torno dos 17%, enquanto os países do G20 esperam ver um declínio líquido de 1%. O cenário regional é misto, com os empregadores na Europa a esperar um crescimento líquido de 8%, enquanto os do Sul da Ásia esperam ver um declínio líquido de 9%.

Para os trabalhadores da construção civil, mais inquiridos esperam que a função diminua em vez de crescer, no entanto, a dimensão relativa destas mudanças significa que esperamos ver uma procura por mais 1 milhão de trabalhadores. É também esperada uma rotatividade significativa entre empregos e empregadores.

Para os trabalhadores de montagem e fábrica, os inquiridos esperam uma redução da procura de 5%, o que poderá reduzir esta força de trabalho em cerca de 2 milhões de empregos. Esta redução é motivada pela diminuição da procura por parte das indústrias de Fabrico Avançado e Eletrónico – especialmente na China, Japão, Singapura e Reino Unido. No entanto, estes trabalhadores podem ser protegidos de alguns dos impactos da IA generativa, uma vez que se espera que as funções de fabrico sejam menos propensas à automatização desta tecnologia.<sup>52</sup>

### Empregos em cadeia de abastecimento e logística

Outro grupo de empregos que está a enfrentar expectativas de crescimento e declínio de empregos são as funções relacionadas com a Logística. Prevê-se que a localização das cadeias de abastecimento seja um dos maiores contribuintes brutos para o crescimento do emprego, mas também um significativo deslocador de emprego. Entretanto, espera-se que a escassez de oferta e o aumento dos custos dos inputs sejam grandes causadores de emprego – perdendo apenas para a desaceleração económica global. Como resultado, o relatório conclui que alguns empregadores esperam contratar mais motoristas de camiões pesados e autocarros, enquanto outros esperam reduzir esta força de trabalho. No total, os inquiridos esperam um aumento líquido de 2 milhões, ou 12,5% desta força de trabalho. Este crescimento esperado poderá agravar a actual escassez de motoristas descrita no Capítulo 1 deste relatório. Em contraste, as expectativas em relação aos condutores de automóveis, carrinhas e motociclos diferem entre os inquiridos, mas, no geral, observam um declínio líquido de 0,6 milhões (4%). Os especialistas em logística, assim como os condutores de camiões ligeiros, deverão ver pequenos aumentos líquidos.

Em colaboração com a Indeed

Os empregos sociais – os da Assistência, Educação e Saúde – desempenham um papel vital no bem-estar social, permitindo a mobilidade social, garantindo o capital humano e fortalecendo a resiliência social. À medida que o mundo enfrenta uma população global crescente e envelhecida, a importância dos empregos sociais irá, sem dúvida, aumentar.

Uma pesquisa conduzida pela Indeed para este relatório descobriu que as ofertas de emprego aumentaram significativamente tanto para empregos sociais como para outros cargos desde a pandemia. Ao comparar o crescimento relativo dos empregos sociais e outros, podemos compreender as alterações na composição dos empregos.

A Figura B3.2 mostra o crescimento relativo dos três segmentos de emprego social (Cuidados, Educação e

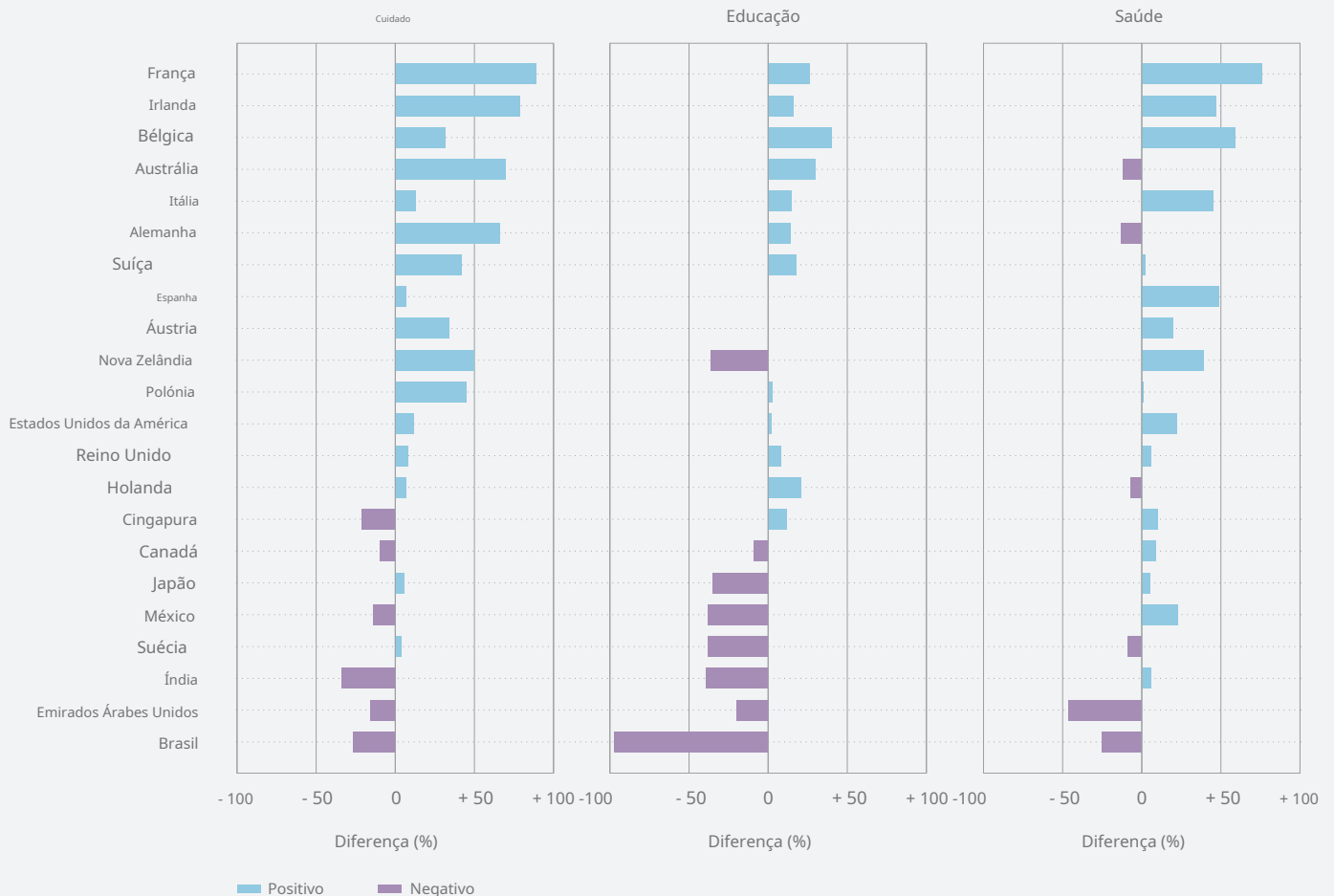
Assistência médica) em comparação com todos os outros empregos. Em 15 dos 22 países analisados, os empregos sociais cresceram mais rapidamente do que os outros empregos. Isto é impulsionado predominantemente pelos empregos na área da saúde e dos cuidados, que cresceram mais rapidamente do que outros empregos em 16 dos 22 países – reflectindo a importância crítica destes empregos durante a pandemia da COVID-19. Entretanto, os empregos na área da educação cresceram mais rapidamente do que os outros empregos em 12 dos 20 países.

Dados adicionais revelam que a França, a Irlanda e a Bélgica apresentam um crescimento particularmente forte dos empregos sociais em relação a outros países, enquanto o Brasil, os Emirados Árabes Unidos e a Índia estão entre os sete países onde o crescimento dos empregos sociais foi mais lento do que nos empregos não sociais.

FIGURAB 3 . 2

Taxas de publicação para empregos sociais em relação a antes da pandemia

Crescimento da taxa de publicações de emprego social no Indeed menos o crescimento noutras publicações de emprego na plataforma, em relação ao período anterior à pandemia



Fonte: Realmente.

Nota: Os dois períodos são de 1 de janeiro de 2020 a 28 de fevereiro de 2020 – a Organização Mundial de Saúde classificou a COVID-19 como uma pandemia a 11 de março de 2020 – e de 1 de janeiro de 2022 a 10 de fevereiro de 2023.

4

## Perspectiva de competências

Este capítulo relata os resultados do Inquérito sobre o Futuro dos Empregos em relação às competências, tal como classificadas pela Taxonomia Global de Competências do Fórum Económico Mundial.<sup>53</sup> O capítulo começa por analisar as competências atualmente necessárias para o trabalho e se as empresas esperam que estas aumentem ou diminuam de importância nos próximos cinco anos. De seguida, apresenta dados fornecidos pelos entrevistados

empresas sobre a composição priorizada das suas estratégias de requalificação e atualização para o período de 2023 a 2027. As decomposições sectoriais das tendências de competências estão disponíveis no Anexo C (p79), e os perfis detalhados para a gama de competências multifuncionais estão incluídos como 26 Perfis de Competências no final do relatório (ver p255).

### 4.1 Interrupções esperadas nas competências

Quando o Relatório sobre o Futuro do Emprego foi publicado pela primeira vez em 2016, as empresas inquiridas previram que 35% das competências dos trabalhadores seriam afetadas nos cinco anos seguintes. Em 2023, esta participação aumentou para 44% (Figura 4.1). Esta taxa esperada de perturbação das competências representa, no entanto, uma estabilização, uma vez que

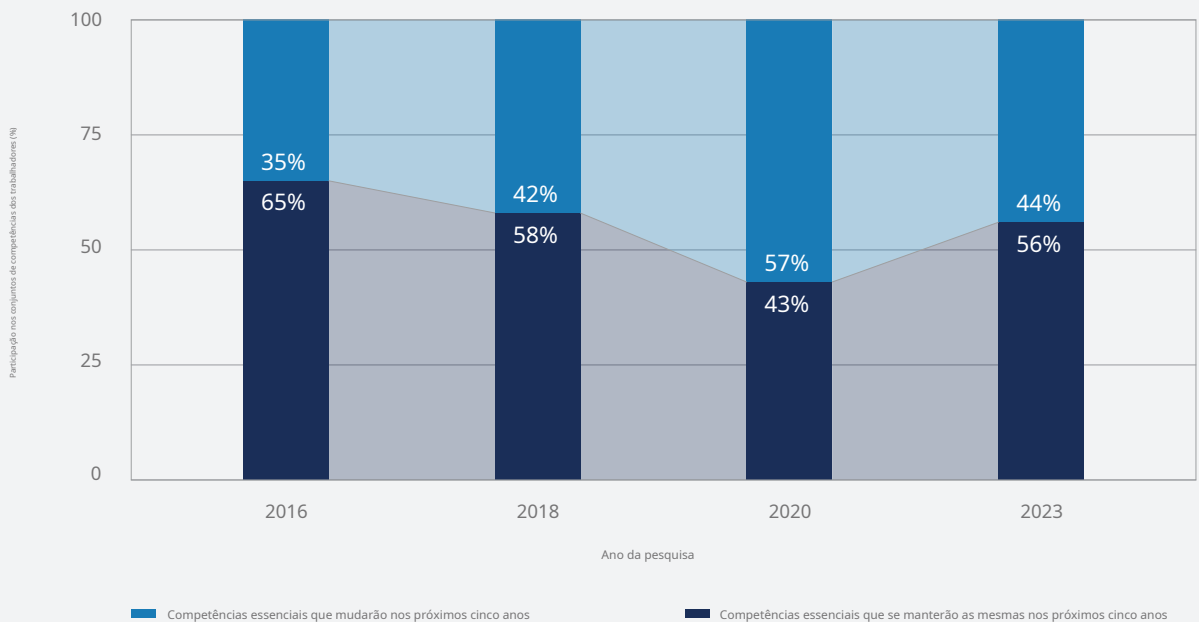
a edição anterior do Inquérito sobre o Futuro dos Empregos em 2020, quando as interrupções na vida profissional induzidas pela COVID-19 fizeram com que os inquiridos previssem uma instabilidade de competências de 57% nos cinco anos seguintes.

Com apenas 43% dos inquiridos a referirem agora que

FIGURA 4 . 1

#### Interrupções nas competências

Evolução das quotas de competências essenciais dos trabalhadores que irão mudar e que se manterão iguais nos próximos cinco anos



Fonte

Fórum Económico Mundial, Inquéritos sobre o Futuro do Emprego 2016, 2018, 2020 e 2023.

Nota

Os valores reportados são as percentagens médias de estabilidade de competências estimadas pelas organizações inquiridas em cada edição do inquérito.

A COVID-19 está a impulsionar a transformação da indústria (ver Capítulo 2). Espera-se que a adoção de tecnologias de ponta (impulsionando a transformação em 86% das empresas) impulse a evolução das competências no local de trabalho em todo o espectro de competências, conhecimentos, capacidades e atitudes, à medida que os trabalhadores se adaptam à automação e à IA.

#### Competências essenciais em 2023

A Figura 4.2 mostra as principais competências exigidas pelos trabalhadores hoje em dia. Tal como em 2020, o Pensamento Analítico é considerado uma competência essencial por mais empresas do que qualquer outra competência, e constitui em média 9% das competências essenciais reportadas pelas empresas. Outra competência cognitiva, o pensamento criativo, ocupa o segundo lugar, à frente de três competências de autoeficácia – resiliência, flexibilidade e agilidade; motivação e autoconsciência; e curiosidade e aprendizagem ao longo da vida – em reconhecimento da importância

da capacidade dos trabalhadores se adaptarem a locais de trabalho interrompidos. A quarta competência de autoeficácia na Taxonomia Global de Competências, fiabilidade e atenção ao detalhe, ocupa o sétimo lugar, atrás da literacia tecnológica.

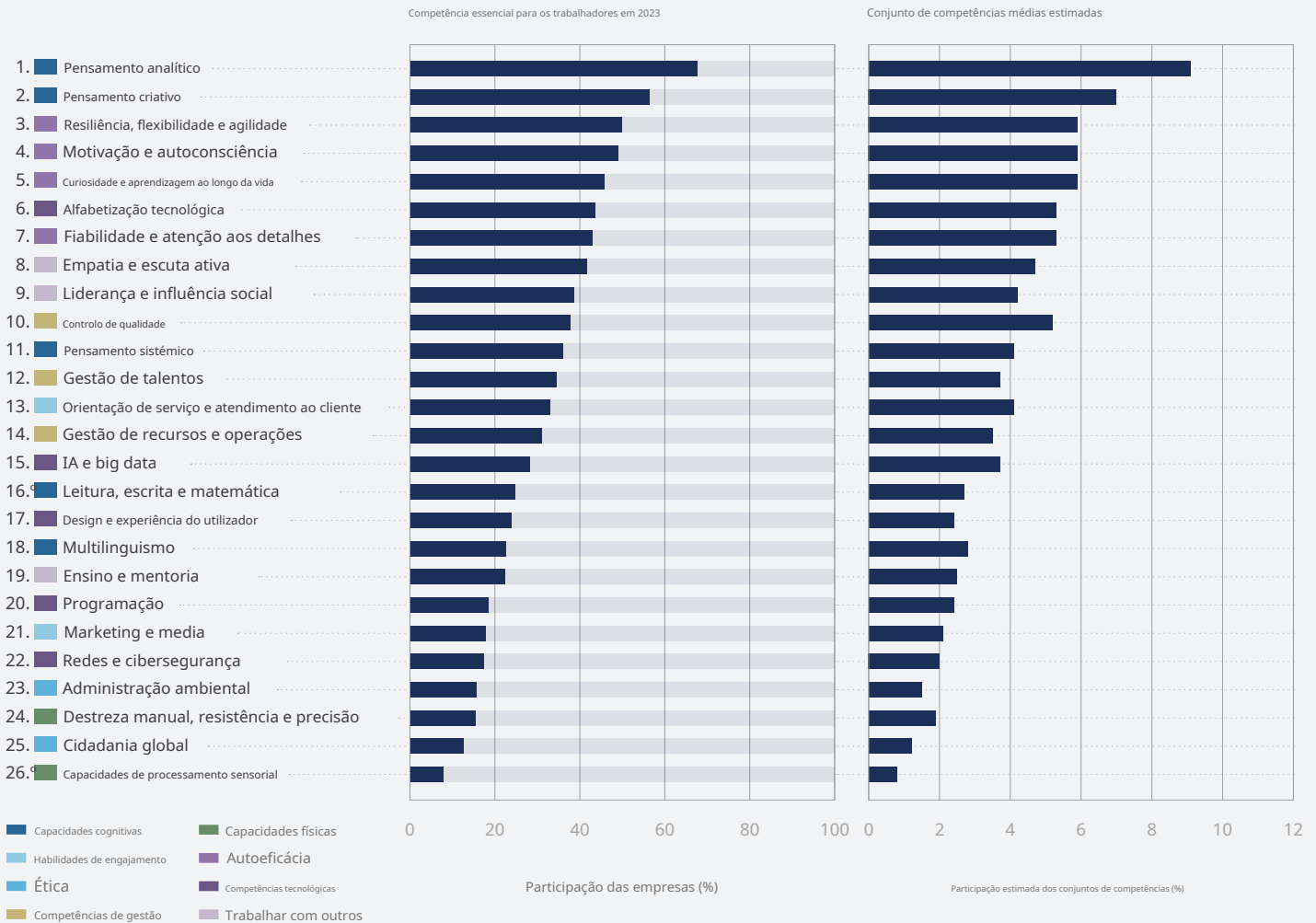
O top 10 de competências essenciais é completado por duas atitudes relacionadas com o trabalho com os outros – empatia e escuta ativa e liderança e influência social – e controlo de qualidade. Constituindo 5% do conjunto de competências dos trabalhadores, apesar de ocupar a décima posição, o controlo de qualidade é um exemplo de uma competência particularmente importante para um grupo limitado de empresas. As competências de gestão, as competências de envolvimento, as competências tecnológicas, a ética e as capacidades físicas são geralmente consideradas menos importantes do que a cognição, a autoeficácia e o trabalho com os outros.

Embora os conjuntos de competências essenciais sejam relativamente uniformes entre os sectores, podem ser identificadas várias características distintivas. A indústria do entretenimento e dos desportos mediáticos valoriza a empatia, a escuta ativa, a fiabilidade e a atenção aos detalhes em metade do tempo.

FIGURA 4.2

#### Competências essenciais em 2023

Parcela de organizações inquiridas que consideram as competências essenciais para a sua força de trabalho. Composição média estimada dos conjuntos de competências dos trabalhadores das organizações inquiridas. As competências são classificadas e ordenadas pela parcela de organizações inquiridas que consideram a competência essencial para a sua força de trabalho.



Fonte

Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos 2023.

Nota

O Inquérito sobre o Futuro dos Empregos utiliza a Taxonomia Global de Competências do Fórum Económico Mundial.

taxa global – tendências que são revertidas nas organizações não governamentais e nas organizações associadas. Agricultura, Silvicultura e Pesca são classificados como atípicos devido ao foco do sector na administração ambiental e à sua crescente perspectiva sobre a importância da destreza manual, resistência e precisão, bem como competências de gestão de recursos. As competências de gestão ambiental são também notavelmente importantes na indústria química e de materiais avançados, juntamente com a liderança e a influência social. Os sectores da electrónica e da educação e formação estão unidos pela ênfase na importância do pensamento sistémico para os seus trabalhadores. Estas tendências podem ser visualizadas em detalhe no Apêndice C.

As comparações com pesquisas anteriores sugerem que o pensamento criativo está a ganhar importância em relação ao pensamento analítico à medida que as tarefas no local de trabalho se tornam cada vez mais automatizadas. Em 2018 e 2020, o

o número de empresas inquiridas que consideravam o pensamento analítico uma competência essencial superou aquelas que consideravam o pensamento criativo uma competência essencial por uma margem de 35% e 38%, respetivamente. Esta lacuna caiu agora para 21% e pode continuar a diminuir. Conforme relatado no Capítulo 2, as empresas esperam que a automatização do raciocínio e da tomada de decisões aumente em 9% até 2027.

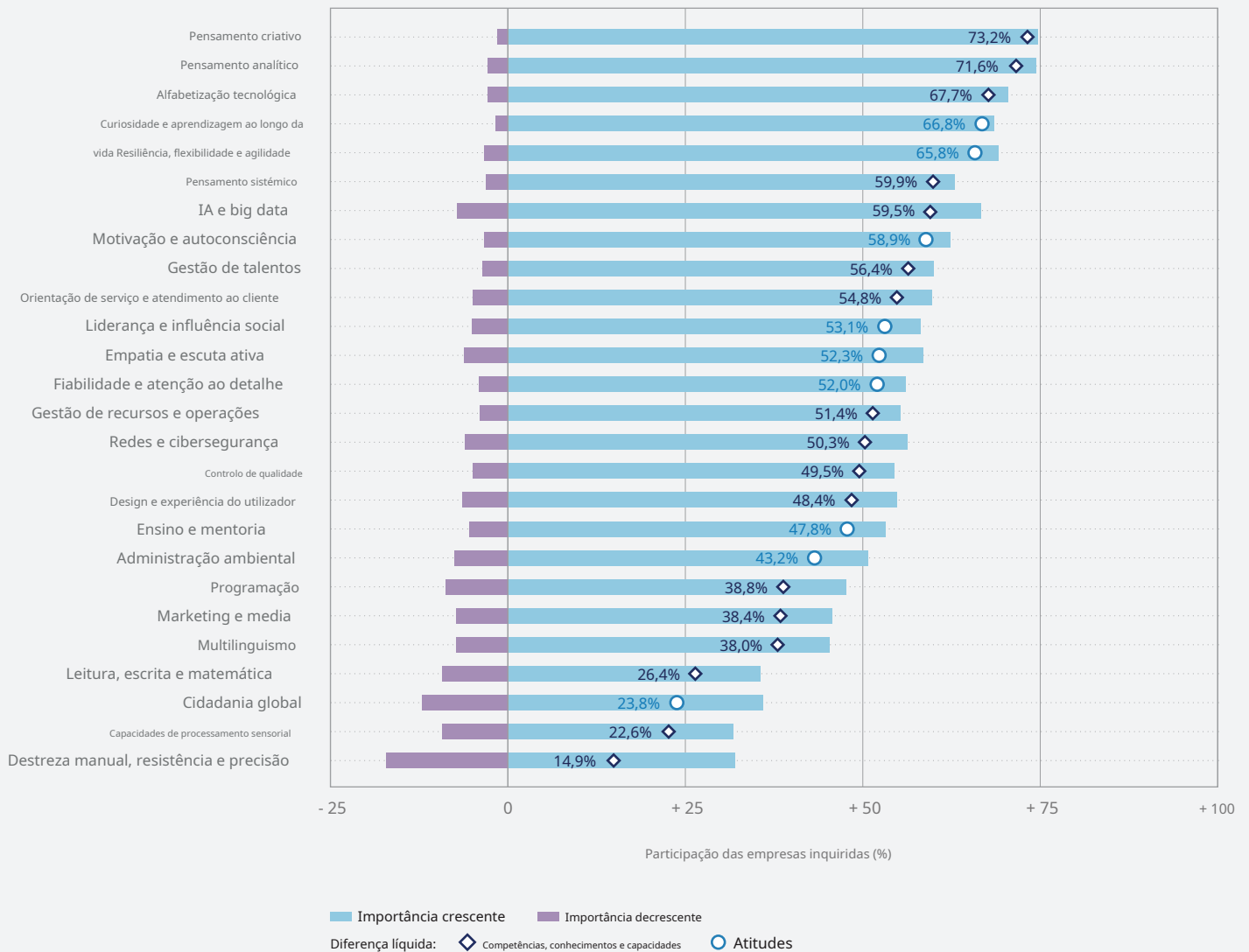
### Evolução das competências 2023-2027

A Figura 4.3 reporta as expectativas das empresas relativamente à evolução da importância das competências para os seus trabalhadores nos próximos cinco anos. Há relatos de que as capacidades cognitivas estão a crescer em importância mais rapidamente, refletindo a importância crescente da resolução de problemas complexos no local de trabalho. As empresas inquiridas relatam práticas criativas

FIGURA 4.3

#### Competências em ascensão

Proporção de organizações inquiridas que consideram que as competências estão a aumentar ou a diminuir de importância, ordenadas pela diferença líquida.



Fonte

Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos 2023.

Nota

O Inquérito sobre o Futuro dos Empregos utiliza a Taxonomia Global de Competências do Fórum Económico Mundial. A parcela de empresas que considera as competências de importância estável para os seus trabalhadores não está representada.

o pensamento está a crescer em importância um pouco mais rapidamente do que o pensamento analítico. A literacia tecnológica é a terceira competência essencial que mais cresce.

Entre as 2023 competências essenciais identificadas na Figura 4.2, as competências de autoeficácia estão acima do trabalho em equipa na taxa de aumento da importância das competências reportadas pelas empresas. As atitudes socioemocionais que as empresas consideram que estão a crescer em importância mais rapidamente são a curiosidade e a aprendizagem ao longo da vida; resiliência, flexibilidade e agilidade; e motivação e autoconsciência – evidência de que as empresas enfatizam a importância de trabalhadores resilientes e reflexivos que adotem uma cultura de aprendizagem ao longo da vida à medida que o ciclo de vida das suas competências diminui. Pensamento sistémico, IA e big data, gestão de talentos, orientação para serviços e atendimento ao cliente completam o top 10.

Embora os entrevistados tenham considerado que nenhuma competência está em declínio líquido, minorias consideráveis de empresas avaliam a leitura, a escrita e a matemática; cidadania global; competências de processamento sensorial; e a destreza manual, a resistência e a precisão são de importância decrescente para os seus trabalhadores. Estas quatro competências são consideradas as que aumentam de importância menos rapidamente pelos inquiridos.

A importância cada vez menor das competências físicas tem sido uma característica dos Relatórios anteriores sobre o Futuro dos Empregos. As competências éticas foram introduzidas na taxonomia de competências do relatório pela primeira vez nesta edição, com 68% das empresas a acreditar que o facto de os consumidores se tornarem mais expressivos em questões sociais e ambientais provavelmente impulsionará a transformação dentro das suas organizações nos próximos cinco anos (ver Capítulo 2). Os trabalhadores necessitarão de formação de competências se as empresas quiserem satisfazer as crescentes exigências éticas que lhes são impostas em resultado da adopção de tecnologias de ponta e da adaptação à transição verde. No entanto, tal ênfase não é actualmente evidente nos dados do Inquérito ao Futuro do Emprego, excepto num

minorias de indústrias.

A Figura 4.4 ilustra variações específicas do sector na importância crescente das competências. As capacidades físicas, que incluem destreza manual, precisão e capacidades de processamento sensorial, estão a crescer em procura mais rapidamente nas áreas de Cuidados, Serviços Pessoais e Bem-estar; Agricultura, Silvicultura e Pesca; Mineração e Metais; e indústrias de manufatura avançada. Os sectores dos Cuidados e da Agricultura também prevêem o crescimento mais rápido em importância para as competências de gestão, que incluem gestão de talentos, a gestão de recursos e operações e o controlo de qualidade.

As competências de envolvimento – que abrangem o marketing, os media, a orientação para o serviço e o atendimento ao cliente – estão a crescer em importância mais rapidamente nos sectores de Cuidados, Serviços Pessoais e Bem-estar; Alojamento, Alimentação e Lazer; e sectores dos media, entretenimento e desporto. As competências tecnológicas estão a ganhar importância nos Cuidados, Serviços Pessoais e Bem-estar e em dois subsectores dentro dos Serviços Financeiros: Gestão de Seguros e Pensões e Serviços Financeiros e Mercados de Capitais. A crescente procura de competências cognitivas, como o pensamento analítico e o pensamento criativo, é mais evidente nas indústrias de eletrónica, produtos químicos e materiais avançados, bem como em organizações não governamentais e organizações associativas. As atitudes socioemocionais relacionadas com a autoeficácia, o trabalho em equipa e a ética estão a aumentar de importância mais rapidamente no sector do petróleo e gás; Cuidados, Serviços Pessoais e Bem-estar; e indústrias eletrónicas.

Tendo em conta todos os sectores da investigação, as crescentes exigências de competências são particularmente evidentes nos Cuidados, Serviços Pessoais e Bem-estar, que está classificado entre os cinco primeiros de 27 sectores em todos os grupos de competências da Taxonomia Global de Competências.

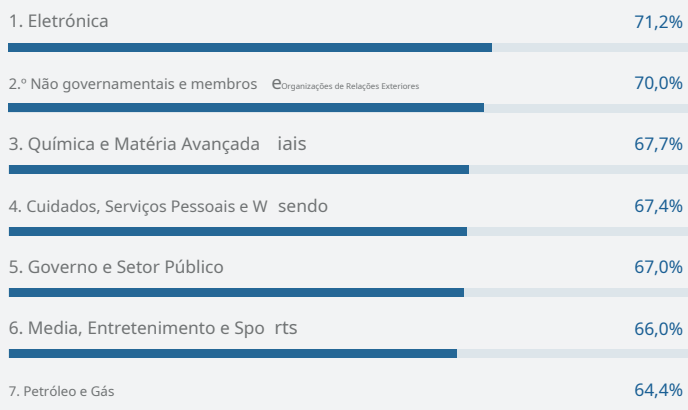


FIGURA 4 . 4

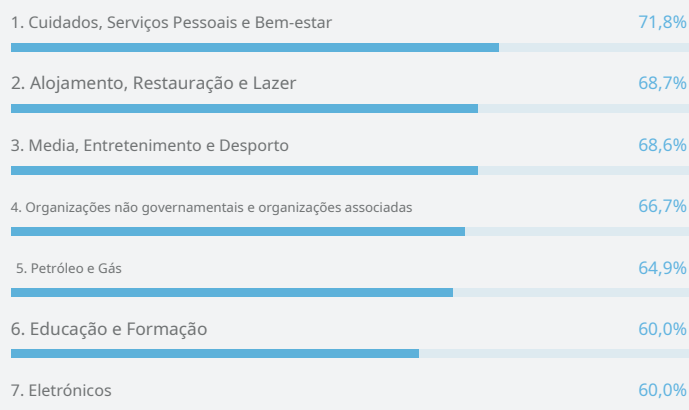
Principais indústrias para o aumento dos requisitos de qualificação, 2023–2027

Parcelas de organizações que consideram que as competências dentro da categoria de competências correspondente terão uma importância crescente para os seus colaboradores de 2023 a 2027, em vez de terem uma importância estável ou decrescente. Os sete principais setores dos 27 estudados neste relatório são selecionados em cada caso e classificados.

Capacidades cognitivas



Habilidades de engajamento



Competências tecnológicas



Capacidades físicas



Competências de gestão



Autoeficácia, trabalho em equipa e ética



Fonte

Fórum Económico Mundial, Futuro do Inquérito de Emprego 2023.

Nota

O Inquérito sobre o Futuro dos Empregos utiliza a Taxonomia Global de Competências do Fórum Económico Mundial. Os setores são categorizados de acordo com 27 setores otimizados com base nas estatísticas dos inquiridos.

## 4.2 Prioridades de requalificação e actualização de competências nos próximos 5 anos

À medida que as competências são interrompidas, as empresas estão a criar e a alargar os seus programas de formação. No Relatório sobre o Futuro dos Empregos de 2020, as empresas estimaram que 42% dos trabalhadores concluíram formação que preencheu lacunas de competências. Esta quota recuou ligeiramente para 41% em 2023. Considerando que as empresas vêem as lacunas de qualificação no mercado de trabalho local como a principal barreira para alcançar a transformação do sector e investir na aprendizagem e formação no trabalho como a estratégia de força de trabalho mais promissora para atingir os seus objectivos comerciais (ver Capítulo 5), formular estratégias eficazes de requalificação e actualização de qualificações para os próximos cinco anos é essencial para maximizar o desempenho empresarial.

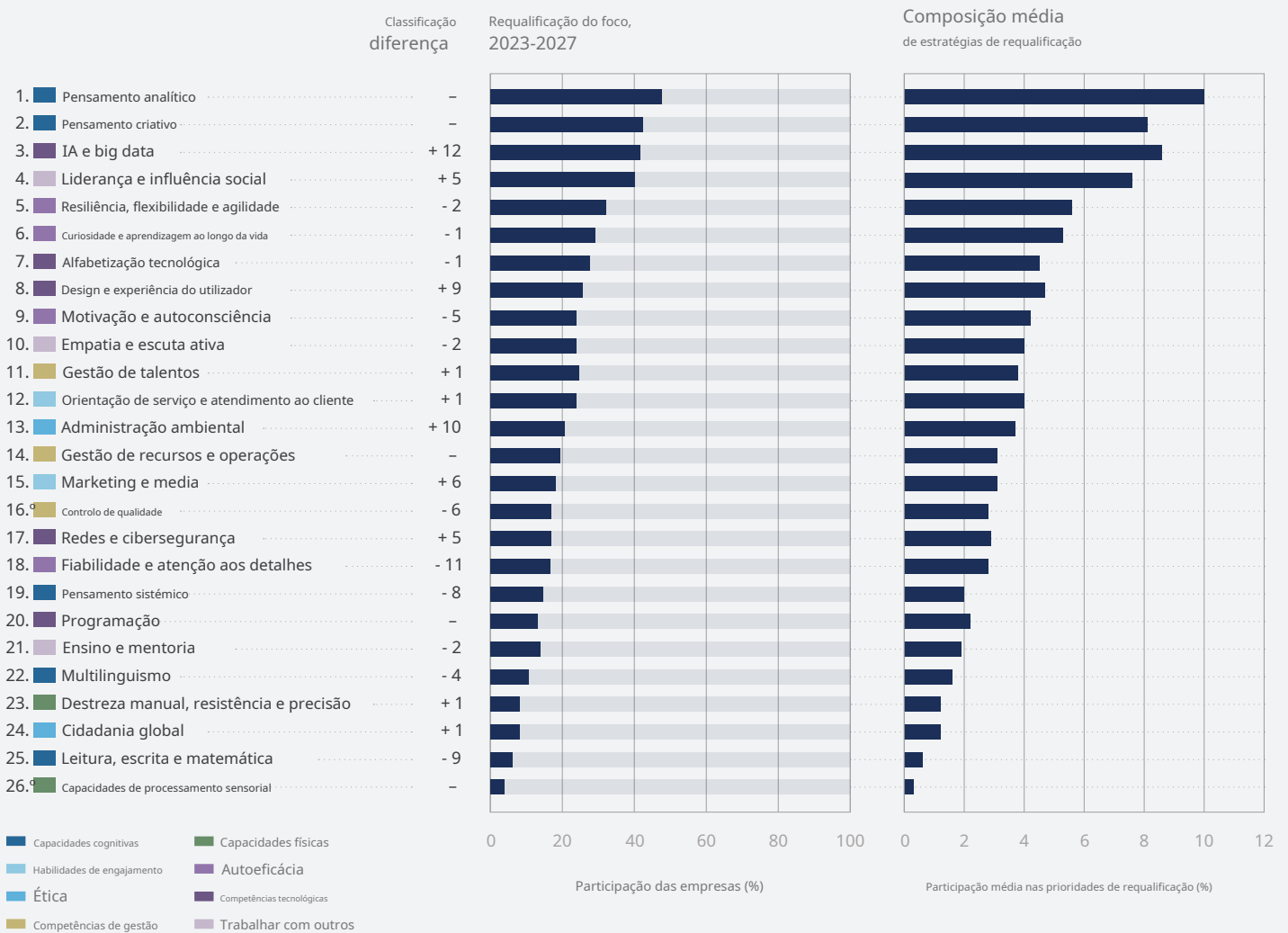
### Prioridades e estratégias de requalificação

A Figura 4.5 resume as estratégias de formação das empresas que responderam ao inquérito O Futuro dos Empregos. A maior prioridade para a formação de competências de 2023 a 2027 é o pensamento analítico, que deverá representar 10% das iniciativas de formação, em média. A segunda prioridade para o desenvolvimento da força de trabalho é promover o pensamento criativo, que será objecto de 8% das iniciativas de qualificação.

FIGURA 4 . 5

#### Requalificação e actualização de competências, 2023-2027

Classificações agregadas das prioridades de requalificação e actualização das qualificações reportadas pelas organizações inquiridas. Diferenças de classificação em relação à classificação da importância das competências em 2023, como indicado na Figura 4.2. (Diferenças positivas na classificação indicam prioridades estratégicas.) Parcela de empresas que incluem cada competência nas suas estratégias de requalificação e qualificação para 2023 a 2027. Composição média das iniciativas de requalificação e qualificação das organizações inquiridas.



Fonte

Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos 2023.

Nota

O Inquérito sobre o Futuro dos Empregos utiliza a Taxonomia Global de Competências do Fórum Económico Mundial.

A Figura 4.5 apresenta as competências multifuncionais classificadas pela prioridade que lhes é atribuída pelas empresas dentro das suas estratégias de requalificação e atualização de qualificações programadas para o período de 2023 a 2027, e uma estimativa da composição da estratégia média de competências corporativas. A diferença entre esta classificação de requalificação e a classificação de competências de acordo com a sua importância actual na Figura 4.4 é também observada. Fonte: Inquérito sobre o Futuro dos Empregos.

As competências que as empresas referem estarem a aumentar de importância mais rapidamente nem sempre se refletem nas estratégias de qualificação corporativa. Para além destas competências cognitivas de alto nível, existem duas competências que as empresas priorizam muito mais do que parece, de acordo com a sua importância actual para a sua força de trabalho: IA e big data, bem como liderança e influência social.

As empresas classificam a IA e os big data 12 posições acima nas suas estratégias de competências do que na sua avaliação das competências essenciais, e relatam que irão investir cerca de 9% dos seus esforços de requalificação nisso – uma fração maior do que o pensamento criativo mais bem classificado, indicando que, embora apareça em menos estratégias, tende a ser um elemento mais importante quando se trata de

aparece. A liderança e a influência social estão cinco posições acima do sugerido pela sua importância actual e são a atitude mais bem classificada. Outras competências que são estrategicamente enfatizadas pelas empresas são o design e a experiência do utilizador (nove posições acima), a administração ambiental (10 posições acima), o marketing e os media (seis posições acima) e as redes e a cibersegurança (cinco posições acima).

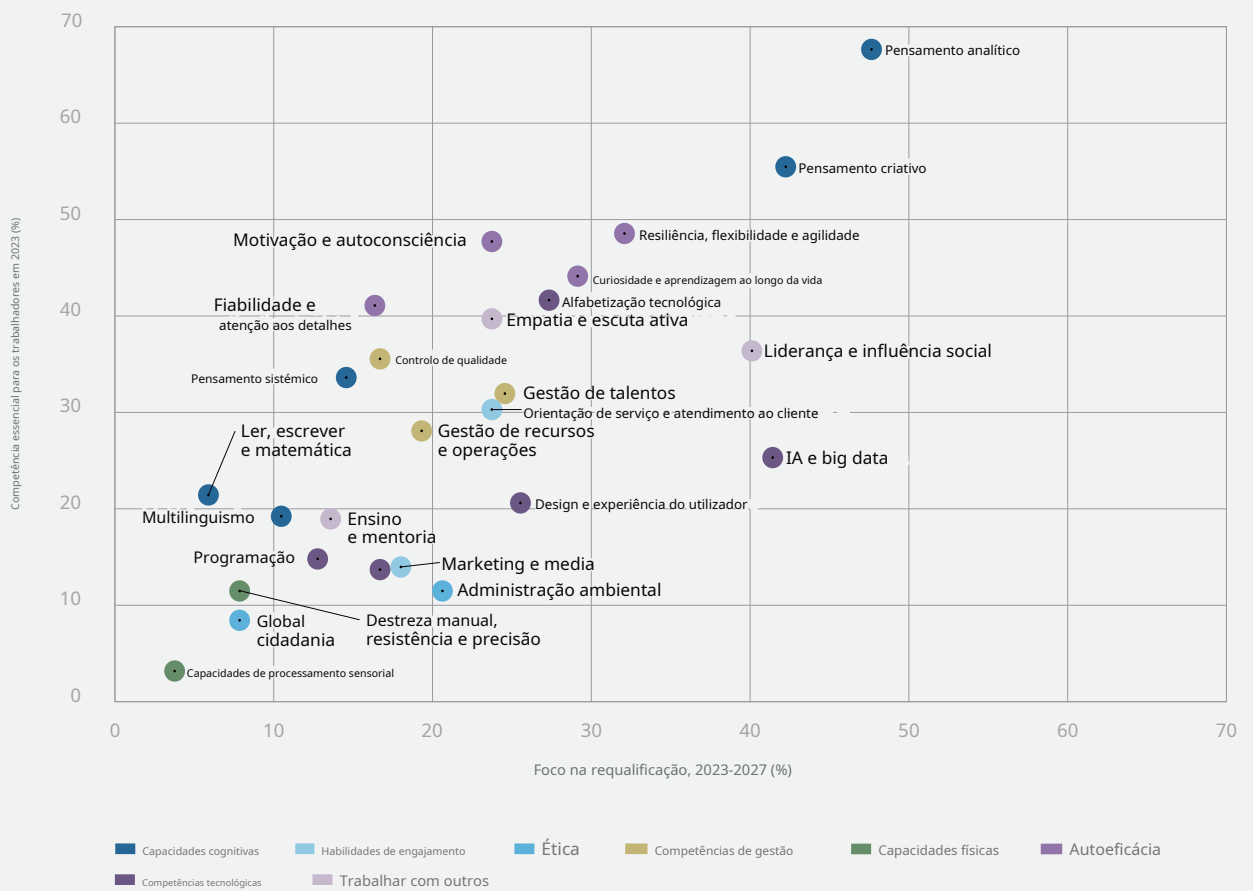
A Figura 4.6 ilustra tendências mais amplas que irão remodelar o futuro das competências multifuncionais no local de trabalho nos próximos cinco anos. Embora as empresas avaliem as competências de autoeficácia como tendo grande importância no momento, após as recentes interrupções, serão relativamente menos enfatizadas nas estratégias de competências de 2023 a 2027. As competências tecnológicas receberão maior ênfase nas estratégias de competências em relação à sua importância actual, com particular ênfase na IA e nos big data.

O Quadro 4.1 apresenta uma análise, em colaboração com a Coursera, de como as estratégias de competências das empresas se comparam com as escolhas de formação de competências feitas pelos trabalhadores individuais.

FIGURA 4 . 6

O cenário das competências em evolução, 2023-2027

A probabilidade de uma organização inquirida avaliar uma competência como uma competência essencial para os seus trabalhadores em 2023 versus a probabilidade da competência aparecer na sua iniciativa de requalificação e atualização nos próximos cinco anos



Fonte

Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos 2023.

Nota

O Inquérito sobre o Futuro dos Empregos utiliza a Taxonomia Global de Competências do Fórum Económico Mundial.

A terceira dimensão do panorama da requalificação e da actualização de competências – para além das competências necessárias para o trabalho e das estratégias de formação identificadas pelos empregadores – é a gama de escolhas de qualificação e requalificação feitas pelos alunos individualmente. Uma sondagem conduzida pela Coursera para este relatório sugere que estas escolhas diferem frequentemente das prioridades empresariais.

Os alunos individuais na Coursera concentraram-se principalmente no desenvolvimento de competências técnicas, tais como programação, gestão de recursos e operações, redes e cibersegurança, e design e experiência do utilizador (ver Figura B4.1). Estas escolhas estão por vezes alinhadas com as competências que as empresas procuram, como relatado nas respostas ao inquérito Future of Jobs – e muitas destas competências são fundamentais para alcançar maiores proficiências em competências procuradas, como a IA, big data, liderança e influência social. Da mesma forma, os alunos individuais estão a dar prioridade à leitura, à escrita e à matemática, que, embora raramente sejam um foco empresarial explícito, são competências fundamentais essenciais.

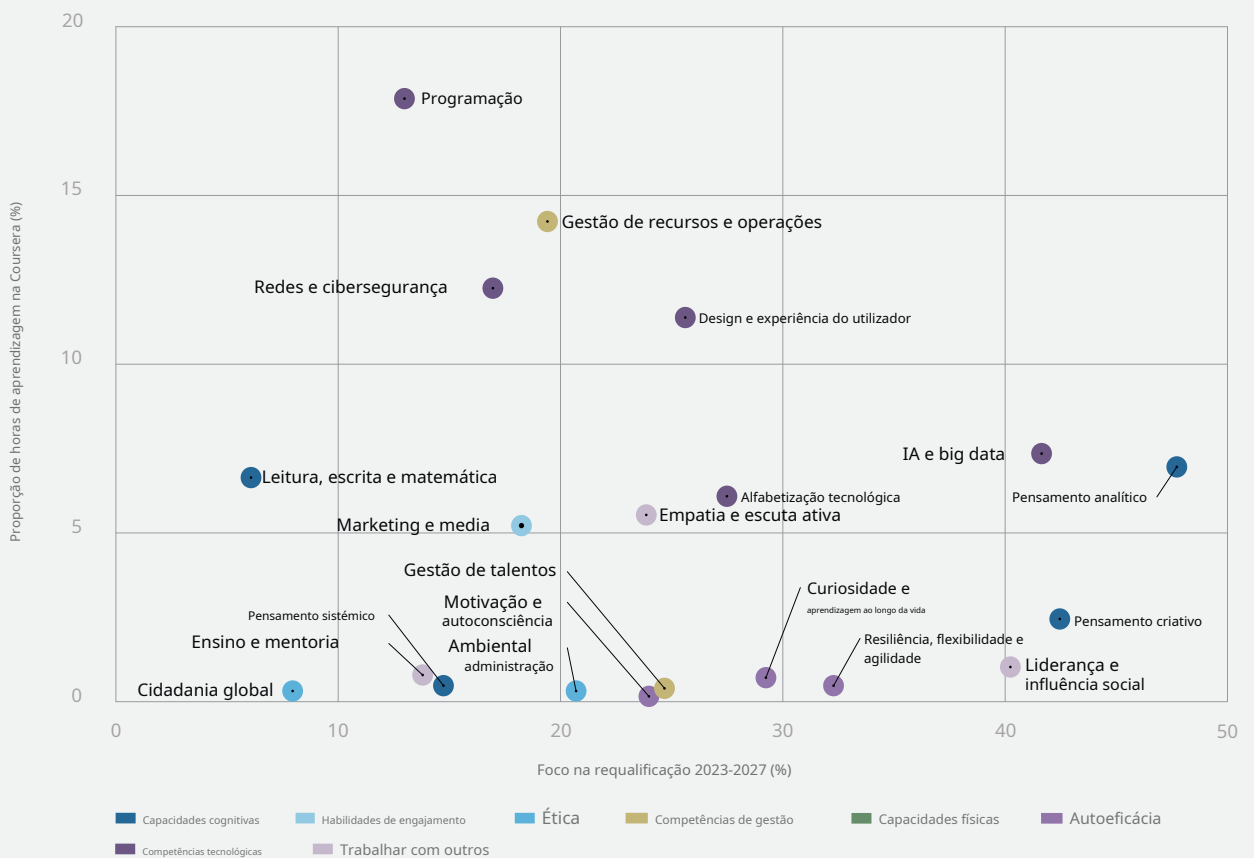
para qualquer carreira. Ainda assim, as discrepâncias persistem, e os candidatos a emprego podem utilizar as plataformas de aprendizagem online de forma mais eficaz para colmatar as lacunas de competências e satisfazer os requisitos do empregador, especialmente porque as qualificações tradicionais se tornam menos importantes.

Historicamente, os indivíduos na plataforma Coursera priorizaram o desenvolvimento de competências técnicas ou “duras” associadas a carreiras lucrativas em programação e análise de dados. No entanto, cada vez mais, as tecnologias emergentes como a IA generativa estão a remodelar as exigências da força de trabalho, e os empregadores estão a dar maior ênfase às competências “soft” (ver Figura 4.8). Estas competências permitem que as empresas respondam às mudanças e sejam resistentes à automatização. As primeiras evidências sugerem que o lado da oferta do mercado está a equalizar-se: as competências socioemocionais aumentaram constantemente a sua quota nas horas de aprendizagem de 2017 a 2023, exceto durante um breve aumento em direção às competências técnicas durante os bloqueios globais em 2020 (ver perfis de competências p255-284).

FIGURAB 4 . 1

Oferta e procura de competências

A parcela de horas de aprendizagem despendidas pelos utilizadores numa competência na plataforma de aprendizagem da Coursera em 2022 versus a probabilidade de esta aparecer na sua estratégia de competências para 2023-2027



Fonte

Cursos de Inglês Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos 2023.

Nota

Os dados do Coursera foram mapeados para o mesmo subconjunto da Taxonomia de Competências Globais do Fórum Económico Mundial utilizada pelo Inquérito sobre o Futuro dos Empregos.

FIGURAB 4.2

A educação formal não afeta o tempo necessário para adquirir credenciais de competências online

Número médio de horas de aprendizagem necessárias para que os utilizadores completem com sucesso as credenciais na plataforma de aprendizagem online Coursera, em função da proficiência da competência ensinada pelo curso e do nível de educação formal do aluno



Fonte  
Coursera, Lda.

Nota  
Os dados do Coursera foram mapeados para a Taxonomia de Competências Globais do Fórum Económico Mundial.

Os sectores público e privado devem unir esforços para criar os percursos de requalificação flexíveis e acessíveis de que os trabalhadores deslocados necessitam para fazer uma transição bem-sucedida em grande escala para os empregos do futuro (ver Capítulo 3). Com uma abordagem de talento baseada em competências, os empregadores podem diversificar e expandir os seus canais de contratação de novos talentos, ao mesmo tempo que criam caminhos para a requalificação dos colaboradores, necessária para se adaptarem às rápidas mudanças nos requisitos da força de trabalho e incentivar a aprendizagem ao longo da vida no trabalho.

Felizmente, os dados da Coursera não mostram evidências de que os alunos sem licenciatura demorem mais tempo a atingir níveis de principiante, intermédio ou avançado.

proficiência em qualquer competência na Taxonomia Global de Competências (ver Figura B4.2). Estas conclusões demonstram o potencial de uma abordagem baseada em competências para o desenvolvimento da força de trabalho e gestão de talentos para colmatar lacunas de competências e lidar com a escassez de mão-de-obra, especialmente à luz do impacto desproporcional das recentes perturbações na participação no mercado de trabalho dos trabalhadores com educação básica (ver Capítulo 1).

Esta edição do Relatório sobre o Futuro dos Empregos tem como objetivo oferecer granularidade sobre as competências tecnológicas, particularmente as prioridades que as empresas atribuem à formação dos trabalhadores para trabalhar com IA e big data, bem como as atitudes e outros fatores socioemocionais. A secção seguinte aborda as competências de IA e big data e a secção final deste capítulo aborda atitudes, como a autoeficácia, o trabalho com os outros e a ética.

## IA e big data

Embora a IA e o big data ocupem apenas a 15ª posição como competência essencial para o emprego em massa atualmente, são a terceira prioridade nas estratégias de formação das empresas de agora até 2027, e a prioridade número um para empresas com mais de 50.000 colaboradores. A IA e o big data são também as competências mais priorizadas em Seguros e Pensões; Gestão, Media, Entretenimento e Desporto; Serviços de Informação e Tecnologia; Telecomunicações; Serviços de Apoio Empresarial e Manutenção de Instalações; e indústrias eletrónicas.

Entre as competências tecnológicas, a capacidade de utilizar eficientemente ferramentas de IA ultrapassa agora a programação de computadores por humanos, redes e competências de cibersegurança, em geral

competências de literacia tecnológica, design e experiência do utilizador, por alguma margem. Nos próximos cinco anos, a IA e o big data representarão mais de 40% dos programas de formação tecnológica realizados em empresas inquiridas que operam nos Estados Unidos, China, Brasil e Indonésia. A competência tecnológica seguinte mais enfatizada é o design e a experiência do utilizador, embora esta receba menos de metade da prioridade estratégica da IA e do big data na maioria dos países e setores, e só a supera em Espanha e na Letónia, entre os países abrangidos pelo inquérito deste ano.

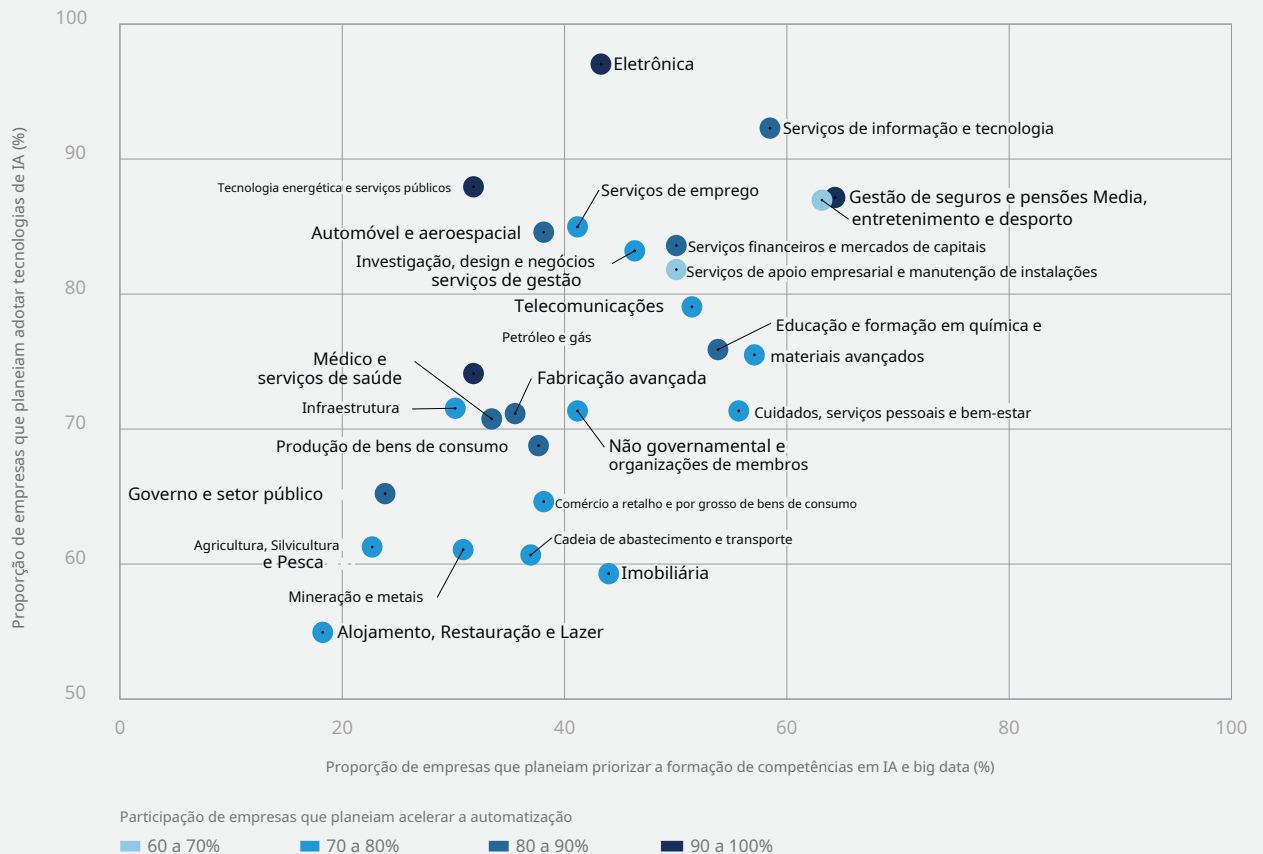
Embora uma minoria de empresas acredite que a IA e o big data tenham sido sobrestimados como uma competência essencial e perderão importância para os trabalhadores, 59% das empresas prevêem que a sua importância irá aumentar, e muitas empresas vêem-nos como uma prioridade estratégica. Embora a IA generativa tenha o potencial de substituir empregos, o foco colocado na formação das forças de trabalho para explorar a IA e os big data indica oportunidades para novas funções que aproveitem o seu potencial para ajudar a atingir os objetivos de negócio.

Estas conclusões também se refletem noutras partes da Pesquisa sobre o Futuro dos Empregos. A análise de big data ocupa também o primeiro lugar, por uma certa margem, entre as tecnologias que são vistas como susceptíveis de criar emprego se forem adoptadas,

FIGURA 4.7

### Estratégias de inteligência artificial, 2023 a 2027

A probabilidade de as organizações inquiridas priorizarem a formação de competências em IA e big data versus a probabilidade de adotarem tecnologias de inteligência artificial e a probabilidade de procurarem a automação como estratégia de negócio



Fonte

Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos 2023.

com 65% a concordar que estimularão o crescimento do mercado de trabalho e apenas 7% a prever a contracção (ver Capítulo 2). Estima-se que as funções especializadas em IA e big data cresçam 30 a 35% (ver Capítulo 3). A análise de big data é a terceira tecnologia com maior probabilidade de ser adotada pelas empresas até 2027, com 80% das empresas a planear integrá-la mais profundamente nas suas operações e 75% das empresas a planear integrar técnicas de IA, como a aprendizagem automática e as redes neuronais.

Como demonstra a Figura 4.7, verifica-se um aumento generalizado da priorização das estratégias de IA em todos os setores. No entanto, a necessidade de os funcionários serem formados para explorar e interpretar a IA e os grandes volumes de dados não está correlacionada nem com o montante de investimento directo em IA. Não há previsão de IA nos próximos cinco anos, nem há probabilidade de uma empresa adotar a automação como estratégia de negócio.

## Atitudes

Em todos os setores, cerca de dois terços das competências que as empresas identificam como prioridades para o desenvolvimento da força de trabalho enquadram-se no grupo Competências, Conhecimentos e Capacidades da Taxonomia Global de Competências do Fórum, sendo o restante terço Atitudes. As competências socioemocionais dentro do cluster Atitudes são mais fortemente enfatizadas pelos programas de formação nos Serviços Médicos e de Saúde; Infraestrutura; Produção de Bens de Consumo; Mineração e Metais; e indústrias de Manufatura Avançada, onde estão a aproximar-se da paridade com as competências e capacidades técnicas. As competências, conhecimentos e capacidades – as chamadas competências “duras” – são mais fortemente priorizadas na Gestão de Seguros e Pensões, bem como em indústrias digitais como os Serviços de Informação e Tecnologia e Telecomunicações, onde se espera que apareçam em quase três quartos das iniciativas de formação.

Como foi referido anteriormente no capítulo, uma prioridade estratégica fundamental para as empresas de 2023 a 2027 será a liderança e a influência social, que ocupam uma posição muito mais elevada nas estratégias de competências da empresa do que como competência essencial para os trabalhadores em 2023. Quarenta por cento das empresas inquiridas referem que as suas estratégias se concentrarão na liderança, correspondendo a uma quota média de 8% das estratégias de competências. A qualificação dos trabalhadores em liderança é considerada uma prioridade particular nas indústrias automóvel e aeroespacial, bem como nas infraestruturas, onde surge em mais de 60% das estratégias a cinco anos, sendo também a principal prioridade em todas as competências, tanto na cadeia de abastecimento

e indústrias de transporte e de fabrico avançado.

A Figura 4.8 mostra tendências mais amplas nas estratégias de competências em todo o espectro de atitudes abrangidas pela Taxonomia Global de Competências. Em todos os setores, apenas Cuidados, Serviços Pessoais e Bem-estar; Educação e Formação; e os Serviços Médicos e de Saúde priorizam o trabalho com os outros em detrimento das competências de Autoeficácia enfatizadas noutros locais. Estes setores estão entre os muitos que referem dar grande ênfase à empatia e à escuta ativa, bem como à liderança e à influência social. Os entrevistados relatam que a restante competência no setor de trabalho com outros da taxonomia – ensino e orientação – receberá pouco foco nos programas de formação, exceto nas indústrias de Educação e Formação e Produção de Bens de Consumo.

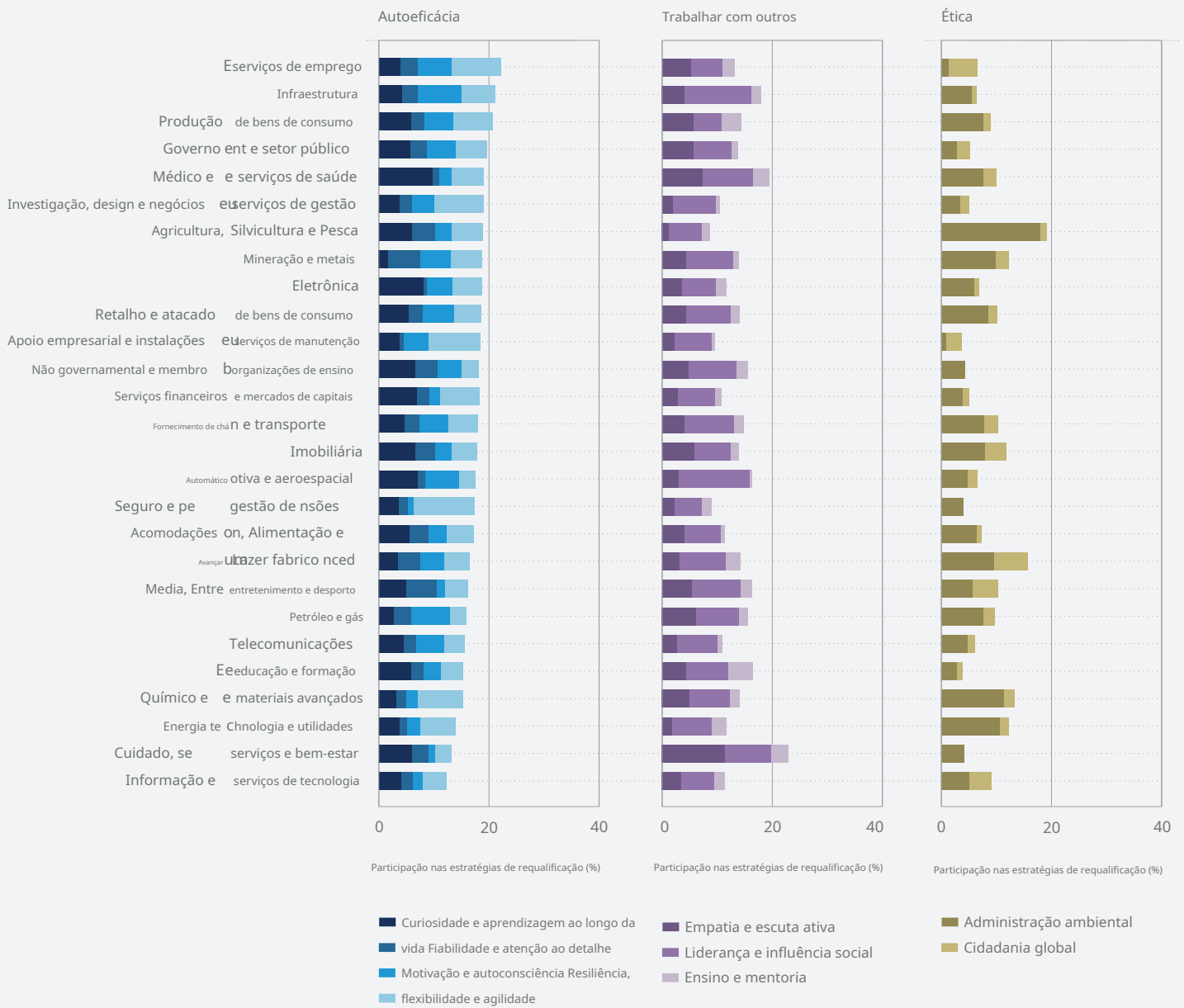
O quadro referente às competências de autoeficácia é mais complexo. Um subconjunto de indústrias – incluindo seguros e gestão de pensões; Serviços de Apoio Empresarial e Manutenção de Instalações; Serviços de Investigação, Design e Gestão Empresarial; Serviços de Emprego; e Química e Materiais Avançados darão grande ênfase ao desenvolvimento da resiliência, flexibilidade e agilidade dos seus colaboradores. O setor dos serviços médicos e de saúde e eletrónicos irá enfatizar o desenvolvimento de competências em curiosidade e aprendizagem ao longo da vida. O sector das infra-estruturas concentrará a sua estratégia de competências de auto-eficácia na motivação e na autoconsciência. A maioria das indústrias dará menos ênfase à fiabilidade e à atenção aos detalhes; embora a Mineração e Metais e os Media e o Entretenimento e Desporto liderem todos os setores na ênfase nesta competência.

Os setores variam muito no seu compromisso com a qualificação e a requalificação dos seus colaboradores nas competências éticas multifuncionais incluídas na Taxonomia Global de Competências. A qualificação em atitudes relacionadas com a cidadania global não é enfatizada, com os compromissos mais fortes nos setores da Manufatura Avançada e dos Serviços de Emprego. Empresas que operam na Agricultura, Silvicultura e Pesca; Materiais Químicos e Avançados; e Tecnologia de Energia e Serviços Públicos demonstram o maior empenho em qualificar os seus trabalhadores em administração ambiental. Em todos os setores, a gestão ambiental aparece mais fortemente nas estratégias de competências do que na estimativa das empresas sobre a sua importância actual como uma competência essencial, em linha com a crescente intensidade das competências verdes dos trabalhadores e a taxa de contratação acima da média para os empregos verdes, como relatado no Capítulo 3.

FIGURA 4.8

Prioridades sectoriais para as competências "soft"

Percentagens empilhadas que mostram as participações médias das organizações, as prioridades de requalificação e qualificação para 2023 a 2027 que dizem respeito a atitudes. As organizações inquiridas atribuíram as restantes frações de 100% às competências no ramo das competências, conhecimentos e capacidades da Taxonomia Global de Competências.



Fonte

Fórum Económico Mundial, Futuro do Inquérito de Emprego 2023.

Nota

O Inquérito sobre o Futuro dos Empregos utiliza a Taxonomia Global de Competências do Fórum Económico Mundial.



5

# Estratégias de força de trabalho

Perante um mercado de trabalho em transição, as indústrias precisam de se transformar para acompanhar o ritmo. Este capítulo analisa as principais barreiras à transformação que as organizações

cara, explorando as estratégias e práticas da força de trabalho que as organizações esperam implementar para atingir os seus objetivos de negócio.

## 5.1 Barreiras à transformação e estratégias de força de trabalho

As organizações identificam as lacunas de competências e a incapacidade de atrair talento como as principais barreiras que impedem a transformação do setor, com 60% das empresas inquiridas a destacar a dificuldade em colmatar as lacunas de competências localmente e 53% a identificar a sua incapacidade de atrair talento como as principais barreiras para transformar os seus negócios (Figura 5.1).

Estes dois aspetos da disponibilidade de talento foram identificados como as principais barreiras à transformação empresarial por todos os setores, exceto a Investigação, o Design e os Serviços de Gestão Empresarial, onde os entrevistados classificaram os quadros regulamentares desatualizados ou inflexíveis como a segunda barreira mais limitativa. A incapacidade de atrair talento é particularmente prevalente nos setores da Eletrónica, Automóvel e Aeroespacial, onde é classificada como

a barreira mais significativa. Para além destas barreiras, mais de metade (52,2%) das empresas do sector dos media, entretenimento e desporto destacam a insuficiente compreensão das oportunidades por parte da liderança como um obstáculo. A dimensão da empresa também surge como um factor, sendo as PME 20% menos propensas a identificar a falta de talento qualificado como uma barreira do que as grandes corporações.

As empresas vêem o talento como um factor estratégico mais limitativo do seu desempenho do que a disponibilidade de capital: as lacunas de qualificação no mercado de trabalho local foram vistas como uma maior barreira à transformação do que a escassez de capital de investimento por parte de empresas de praticamente todos os setores. O quadro é mais polarizado a nível regional e nacional. As lacunas de competências são consideradas mais problemáticas na África Subsariana, onde

FIGURA 5 . 1

### Barreiras à transformação empresarial, 2023-2027

Porcentagem de organizações inquiridas que esperam que estes factores limitem a transformação dos seus negócios

1. Lacunas de competências no mercado de trabalho local	59,7%
2. Incapacidade de atrair talento	53,4%
3. Quadro regulamentar desatualizado ou inflexível	41,9%
4. Lacunas de competências entre a liderança da organização	37,3%
5. Escassez de capital de investimento	37,2%
6. Compreensão insuficiente das oportunidades	32,6%

Fonte

Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos 2023.

são vistas como limitadoras da transformação de 70% das empresas – 11 pontos percentuais acima da média global. Observando as diferenças entre países, apenas 40% das empresas japonesas referem estar limitadas por lacunas de qualificação na força de trabalho, enquanto mais de 80% das empresas que operam nas Filipinas, Colômbia e Suécia esperam um pipeline de talentos insuficientemente qualificados até 2027.

### Estratégias de força de trabalho

Por uma larga margem, as empresas inquiridas referem que investir na aprendizagem e formação no trabalho e automatizar processos são as estratégias de força de trabalho mais comuns que serão adotadas para atingir os objetivos de negócio da sua organização nos próximos cinco anos (Figura 5.2).

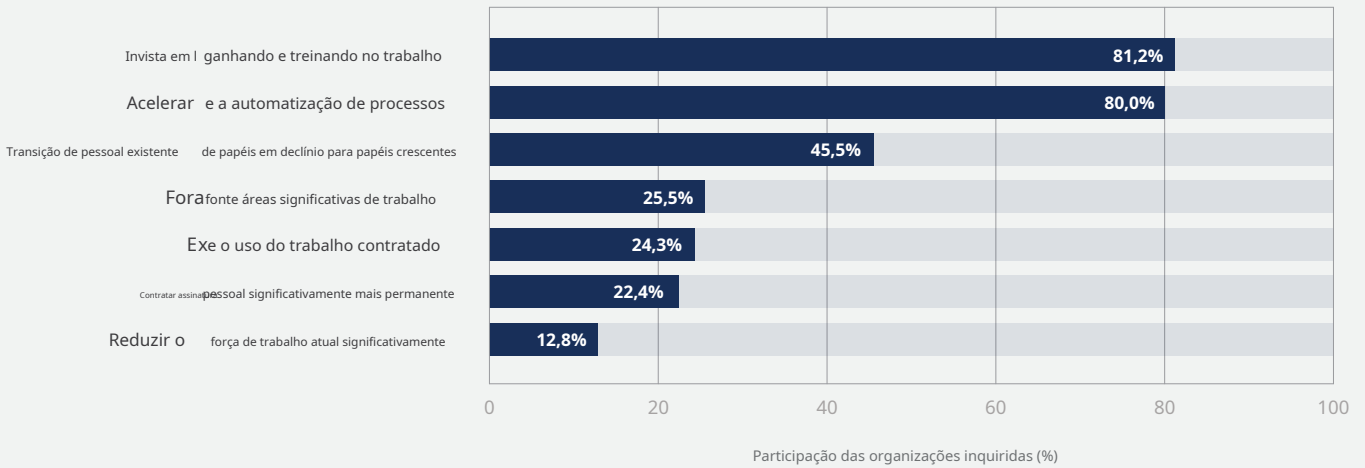
Quatro em cada cinco inquiridos esperam implementar estas estratégias nos próximos cinco anos, que estão em primeiro e segundo lugar (81% e 80%, respetivamente) entre as estratégias de força de trabalho em todos os setores. Embora as tendências na automação tenham sido discutidas num contexto técnico no Capítulo 1, e no que diz respeito aos empregos e às competências nos Capítulos 2 e 3, o desenvolvimento da força de trabalho através da formação é um tema principal deste capítulo.

Analisando os dados de todos os setores, tanto o automóvel como o aeroespacial e a indústria transformadora avançada procuram acelerar a automatização, enquanto os setores da eletrónica e dos bens de consumo se concentrarão mais no desenvolvimento da força de trabalho. Numa perspetiva regional, as empresas inquiridas na Ásia Oriental e no Pacífico são particularmente propensas a investir na aprendizagem e formação no local de trabalho, sendo que todos os inquiridos se encontram na República da Coreia, no Vietname e na RAE de Hong Kong,

FIGURA 5 . 2

### Estratégias de força de trabalho, 2023-2027

Proporção de organizações inquiridas que planeiam adotar estas estratégias de força de trabalho



Fonte

Fórum Económico Mundial, Futuro do Inquérito de Emprego 2023.

A China prevê tais investimentos nos próximos cinco anos. As organizações europeias estão divididas. A Suíça, a Suécia e a Polónia têm uma forte preferência pela aceleração dos processos de automatização, enquanto as empresas da República Checa e de França darão prioridade aos investimentos em formação e aprendizagem no trabalho.

Num mercado de trabalho em expansão, pouco menos de metade (46%) dos inquiridos espera que os colaboradores passem de funções em declínio para funções em crescimento. Vinte e dois por cento das empresas inquiridas esperam contratar significativamente mais colaboradores e apenas 13% esperam reduzir significativamente a força de trabalho atual. Esta descoberta está de acordo com a discussão anterior neste relatório de que a maioria das macrotendências e desenvolvimentos tecnológicos nos próximos cinco anos deverão conduzir à criação de emprego, e não à destruição de emprego.

No entanto, os dados revelam disparidades geográficas: na Geórgia, metade das empresas inquiridas planeia reduzir significativamente a sua força de trabalho nos próximos cinco anos, em comparação com menos de um décimo das organizações no Reino Unido.

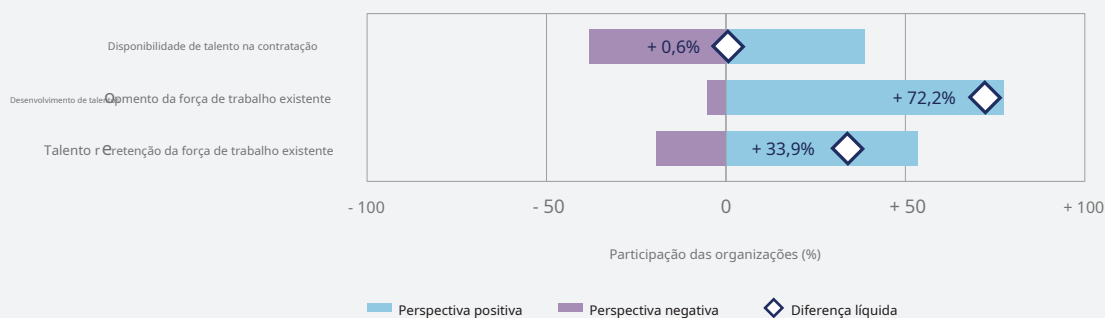
### Perspetiva de talento

Dado que as empresas expressam lacunas de competências e disponibilidade de talentos como as suas maiores barreiras à transformação e o investimento na formação como a estratégia de força de trabalho mais promissora, juntamente com a automação, não é surpreendente que as empresas inquiridas expressem confiança na sua capacidade de desenvolver a sua força de trabalho existente e uma positividade moderada na sua retenção, mas estejam menos unificadas relativamente às perspetivas para os talentos.

FIGURA 5.3

Perspetiva de talento, 2023-2027

Proporção de organizações inquiridas que reportaram uma perspetiva positiva e negativa para a disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento de 2023 a 2027, e a diferença líquida.



Fonte

Fórum Económico Mundial, Futuro do Inquérito de Emprego 2023.

Nota

A parcela de empresas que reporta uma perspetiva neutra não é mostrada.

disponibilidade nos próximos cinco anos. Proporções aproximadamente iguais de empresas expressam positividade e negatividade, e poucas permanecem neutras (Figura 5.3). Em geral, os inquiridos são mais positivos em relação ao desenvolvimento de talento da força de trabalho existente do que em relação à retenção e disponibilidade de talento: 39% são otimistas em relação à disponibilidade de talento, em comparação com 38% pessimistas, indicando uma perspetiva líquida positiva insignificante de 1%; 53% são positivos quanto à retenção de talento e 19% negativos, indicando uma perspetiva positiva líquida de 34%; e 77% dos inquiridos estão otimistas quanto ao desenvolvimento de talento da sua força de trabalho existente, e 5% estão negativos, indicando uma perspetiva positiva líquida de 72%.

Ao comparar os pontos de vista dos países sobre a disponibilidade de talento na hora de contratar, este relatório descobre que mais de 60% dos inquiridos na Letónia, Suécia e Países Baixos têm uma perspetiva negativa, enquanto cerca de 60% dos inquiridos na Áustria e na Arábia Saudita são mais positivos. Curiosamente, economias mais populosas, como a China e a Índia, são mais positivas do que a média global. Observando as diferenças sectoriais, os sectores de Investigação, Design e Práticas de Gestão Empresarial são os mais otimistas na contratação de talento, enquanto os sectores das Tecnologias de Energia e Serviços Públicos e dos Serviços Médicos e de Saúde são os mais pessimistas quanto à disponibilidade de talento. Esta descoberta é apoiada por uma

colaboração com a Indeed que revela que os empregos sociais nos sectores da assistência, medicina e educação demoram, em média, mais tempo a preencher do que os empregos noutros sectores (ver Quadro 5.1).

Em termos de retenção de talento, as organizações dos sectores da Energia, Tecnologia e Serviços Públicos e Eletrónicos estão menos positivas do que a média global, com mais de 30% dos inquiridos a terem uma perspetiva negativa. Por outro lado, mais de 70% das organizações de Agricultura, Silvicultura e Pesca mantêm uma perspetiva positiva sobre a retenção dos seus talentos.

Contrariamente à percepção geralmente positiva do desenvolvimento de talentos a nível global, apenas três em cada cinco empresas de serviços de alojamento, alimentação e lazer estão otimistas, em comparação com a média global de quase 80%. O sector energético é mais positivo do que a média global em termos de desenvolvimento de talentos, uma vez que todas as organizações dos sectores do petróleo e gás e da mineração e metais têm uma perspetiva neutra ou positiva. A nível nacional, a Indonésia, a China e a França estão no lado mais negativo da escala, com o Paquistão a ter a perspetiva mais negativa a nível global, onde apenas 45% dos inquiridos têm uma perspetiva positiva para o desenvolvimento de talentos nos próximos cinco anos. Isto está de acordo com a descoberta de que o Paquistão tem uma estabilidade de competências mais baixa, 44%, em comparação com a média global de 56%.

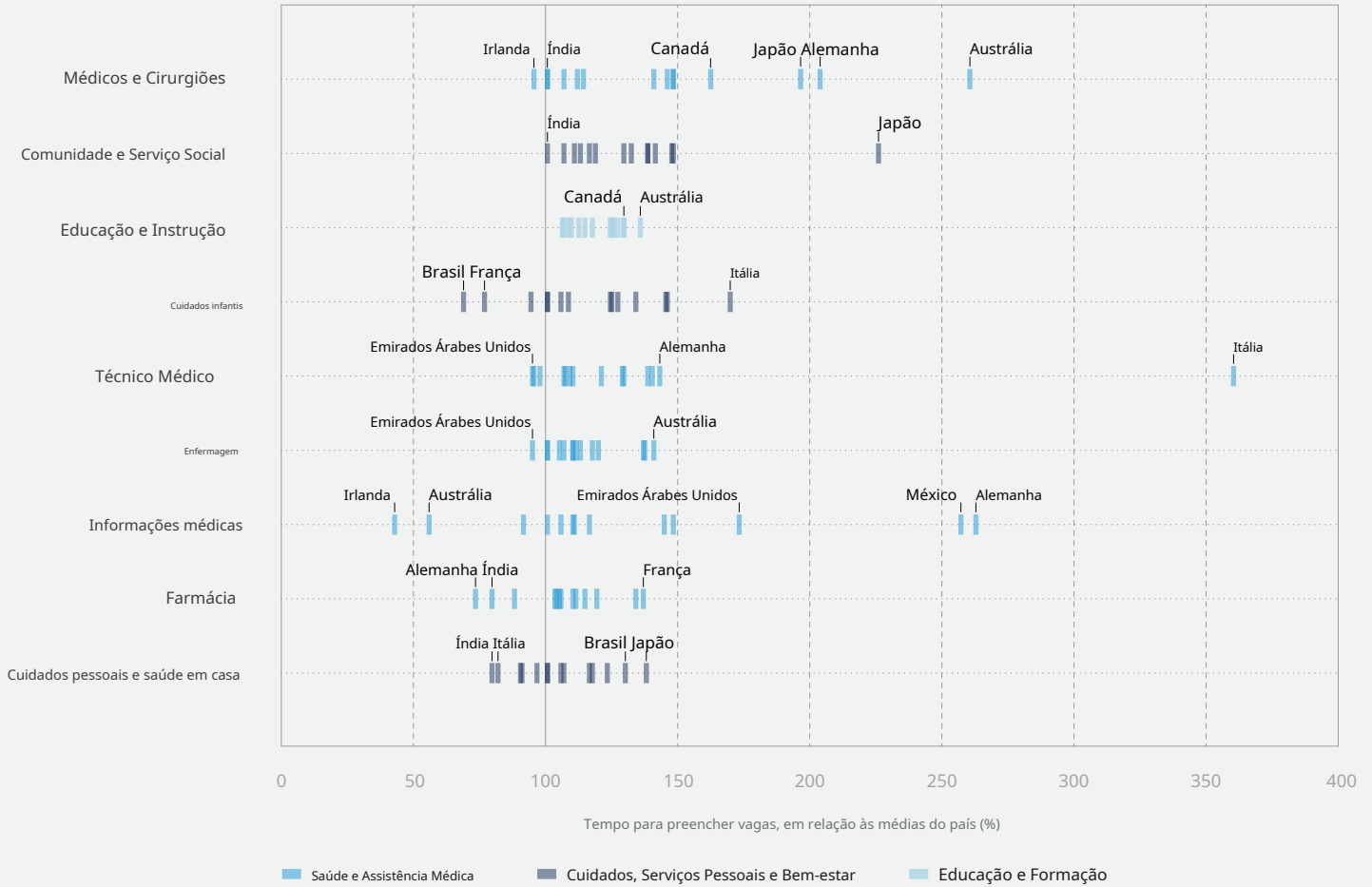
As preocupações do Inquérito sobre o Futuro dos Empregos relativamente à disponibilidade de talento em empregos sociais são reforçadas por um novo estudo, em parceria com a Indeed, de dados externos sobre anúncios de emprego em painéis. Um novo indicador do mercado de trabalho mede o tempo médio necessário para preencher postos de trabalho numa gama intersectorial de grupos ocupacionais,

revelando que os empregadores que trabalham nos Serviços Médicos e de Saúde; Cuidados, Serviços Pessoais e Bem-estar; e a Educação e Formação têm maior dificuldade do que a média em garantir pessoal para funções em aberto (Figura B5.1).

FIGURAB 5 . 1

Hora de preencher vagas em empregos sociais

Tempo médio gasto para preencher vagas em empregos sociais no Indeed de julho a dezembro de 2022 como proporção do tempo médio para todos os empregos num país



Fonte  
Realmente.

## 5.2 Disponibilidade e retenção de talento

Como apresentado na Figura 5.4, as empresas consideram que melhorar os processos de progressão e promoção de talento é a forma mais promissora de aumentar a disponibilidade de talento na sua organização. De facto, 48% dos inquiridos identificaram esta prática comercial, com taxas de resposta particularmente elevadas nos setores automóvel e aeroespacial e de produção de bens de consumo.

Trinta e cinco por cento dos inquiridos identificaram a oferta de salários mais elevados como uma forma eficaz de aumentar a disponibilidade de talento, especialmente no governo e no sector público.

Enquanto 81% das empresas consideram que o investimento na aprendizagem e formação no trabalho é uma estratégia fundamental para atingir os seus objetivos de negócio (ver Figura 5.2), apenas 34% consideram que proporcionar a requalificação e atualização de competências é uma forma de aumentar especificamente a disponibilidade de talento.

Classificada como a quarta prática empresarial mais importante, os executivos veem a ligação entre articular o propósito e o impacto empresarial com uma maior disponibilidade de talento. Isto é particularmente prevalente na Indonésia (38%) e no Japão (38%), bem como no setor dos serviços financeiros e dos mercados de capitais em todo o mundo (35%).

FIGURA 5 . 4

### Práticas comerciais para aumentar a disponibilidade de talento, 2023-2027

Proporção de organizações inquiridas que identificam estas práticas comerciais como formas promissoras de aumentar a disponibilidade de talento nos próximos cinco anos



#### Fonte

Fórum Económico Mundial, Futuro do Inquérito de Emprego 2023.

De facto, possuir um programa de formação de colaboradores eficaz é visto como a principal política de atração de talento disponível para as empresas nos Serviços de Suporte Empresarial e Manutenção de Instalações; Serviços de Emprego; Gestão de Seguros e Pensões; e indústrias de Investigação, Design e Serviços de Gestão Empresarial, embora apenas 17% do sector da Mineração e Metais vejam isto como uma forma eficaz de aumentar a disponibilidade de talento. Oportunidades de formação eficazes em todos os domínios

são vistos como mais atrativos para o potencial talento do que um impacto bem comunicado; trabalho remoto e híbrido; Políticas de DEI; apoiar a saúde e o bem-estar dos colaboradores; melhorar o horário de trabalho; aproveitando diversos grupos de talentos; contratação baseada em competências; apoio ao cuidado das crianças; ou apoio à representação dos trabalhadores. Embora, a nível global, apenas um terço das empresas identifique uma oferta formativa robusta como atrativa para os potenciais colaboradores, este número sobe para 40% entre as PME.

As práticas que raramente são selecionadas pelos entrevistados merecem uma consideração adicional: os entrevistados podem ser céticos quanto à viabilidade destas medidas ou podem não reconhecer as possíveis ligações entre as seguintes medidas e a disponibilidade de talento. Aumentar a representação dos trabalhadores é uma opção selecionada por apenas 1,4% das empresas inquiridas. O acolhimento de crianças para pais trabalhadores ocupa o segundo lugar mais baixo, excepto em países como a Sérvia e a Finlândia, que vêem uma maior necessidade de

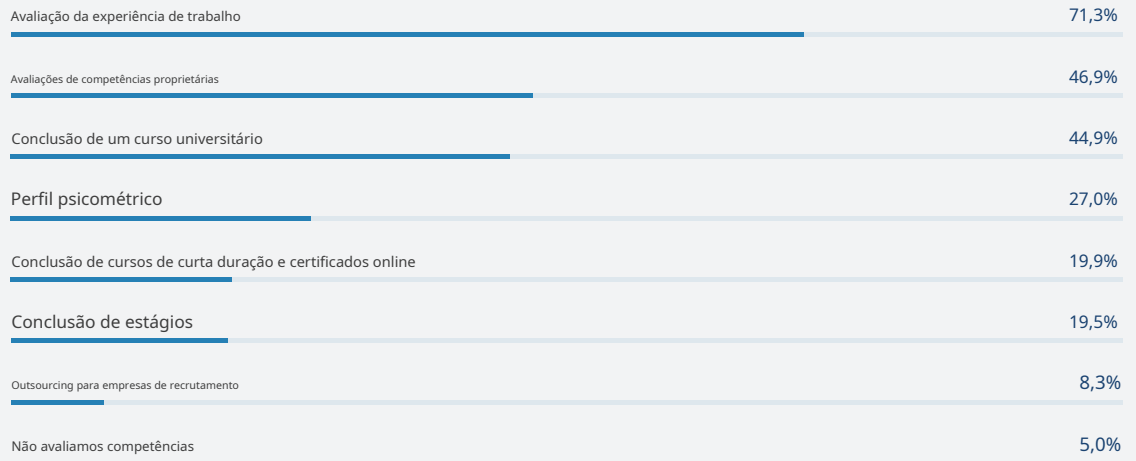
complementar o cuidado das crianças.

Apesar da ênfase nas competências na estratégia e nas práticas da força de trabalho das organizações, apenas 7% dos inquiridos concordam que a remoção dos requisitos de graduação e a realização de contratações baseadas em competências estão relacionadas com o aumento da disponibilidade de talento. A secção seguinte explora em detalhe como as empresas avaliam as competências ao contratar.

FIGURA 5 . 5

### Mecanismos de avaliação de competências

Proporção de organizações inquiridas que priorizarão as seguintes formas de avaliar as competências ao contratar



#### Fonte

Fórum Económico Mundial, Futuro do Inquérito de Emprego 2023.

### Avaliando as competências ao contratar

A Figura 5.5 mostra que a avaliação da experiência de trabalho continua a ser, de longe, o principal mecanismo de avaliação de competências utilizado quando as empresas contratam trabalhadores. Este fator é utilizado por 71% das empresas. Apenas 5% das empresas inquiridas não avaliam as competências dos futuros colaboradores – e mais empresas referem agora utilizar avaliações de competências (47%) do que a conclusão de um diploma universitário (45%) para selecionar os candidatos. Vinte e sete por cento das empresas referem empregar testes psicométricos.

Embora, atualmente, apenas 20% das empresas considerem a conclusão de cursos de curta duração e certificados online como um dos três principais critérios de avaliação de competências, estas “microcredenciais” (como os cursos de curta duração e os certificados online) têm o potencial de acelerar a gestão de talentos baseada em competências e abrir novos canais de talentos. A flexibilidade que oferecem aos alunos abre possibilidades, por exemplo, para alunos com rendimentos mais baixos, alunos que procuram regressar ao mercado de trabalho enquanto assumem responsabilidades familiares e alunos mais velhos que não desejam ingressar na educação a tempo inteiro. Além disso, os resultados apresentados na

O Capítulo 4 sugere que o incentivo à conclusão destas credenciais, aumentando a sua consideração aquando da contratação, tem o potencial de abrir novos canais de talento, uma vez que o tempo necessário para completar estes cursos não depende do nível de educação formal do aluno (ver Figura Caixa 4.1). A República da Coreia e a Suíça consideram a conclusão de cursos de curta duração e certificados online a uma taxa inferior a 5%, em comparação com mais do dobro da média global de 19% no Paquistão (41%) e na Finlândia (40%). A fracção de empregadores que considera microcredenciais pode, de facto, aumentar, dado que 82% das empresas planeiam adoptar tecnologias de educação e desenvolvimento da força de trabalho nos próximos cinco anos (ver Capítulo 2).

Dezanove por cento das empresas consideram a conclusão de programas de aprendizagem como um dos três principais critérios, à frente da externalização para empresas de recrutamento, com 9%. A prevalência dos programas de aprendizagem como via principal para o emprego varia geograficamente, desde a consideração de menos de 5% das empresas na República da Coreia e nos Países Baixos até mais de metade das empresas inquiridas na Áustria. O Egipto e a Colômbia também consideram os programas de aprendizagem em mais do dobro da taxa média global (19%).

As respostas ao inquérito sugerem que o diploma universitário como critério de contratação continua a ser o mais reconhecido entre as empresas que operam no Bahrein, Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos, Egito, Áustria e República da Coreia, onde mais de 60% das empresas inquiridas utilizam este critério como principal critério para a avaliação de competências. Por outro lado, menos de 30% das empresas na Roménia, Colômbia, Letónia e Suécia utilizam os diplomas como principal consideração de emprego.

Além disso, e como demonstra a secção seguinte, relativamente poucas empresas consideram a flexibilização dos requisitos de graduação como um meio de promover a DEI na sua organização. Globalmente, apenas 24% das empresas consideram a flexibilidade nos requisitos educacionais como um meio de promover a diversidade, menos do que os 33% das empresas que não têm qualquer programa DEI.

## Diversidade, equidade e inclusão (DEI)

Na transformação organizacional e nas transições do mercado de trabalho, as empresas devem desempenhar um papel mais proeminente no apoio a grupos de talentos frágeis e desorganizados e no avanço da justiça social e da DEI. Embora menos de um quinto das organizações pretenda executar programas DEI para aumentar a disponibilidade de talento, mais de dois terços das organizações inquiridas têm um programa DEI. Este número é significativamente mais elevado nas organizações de maior dimensão: 92% das empresas com mais de 50.000 colaboradores reportam a presença de uma iniciativa deste tipo na sua organização.

O componente mais popular dos programas DEI é a execução de formação abrangente DEI para gestores

FIGURA 5 . 6

### Programas de diversidade, equidade e inclusão (DEI), 2023-2027

Porcentagem de organizações inquiridas que irão executar estes programas

Realizar formação abrangente de DEI para gestores	41,7%
Realizar formação abrangente de DEI para a equipa	36,4%
Permitir a inclusão e acessibilidade em espaços físicos e virtuais	32,7%
Definir metas, alvos ou quotas de DEI que excedam os requisitos públicos	25,5%
Ofereça maior flexibilidade nos requisitos educacionais para recrutar pessoas de diferentes origens	24,0%
Incorpore objetivos e soluções DEI em toda a cadeia de abastecimento	22,9%
Proporcionar maior flexibilidade nos requisitos de graduação para as funções	21,6%
Configurar grupos de representação de colaboradores	18,4%
Recrutar um Oficial DEI	12,1%

#### Fonte

Fórum Económico Mundial, Futuro do Inquérito de Emprego 2023.

(42%) e para o pessoal (37%) (Figura 5.6). Um caso atípico significativo é o setor imobiliário, onde apenas cerca de 20% dos executivos concordam com tal abordagem. Um número considerável de inquiridos globais, 33%, prioriza a inclusão e a acessibilidade em espaços físicos e virtuais. Mais notavelmente, mais de metade dos inquiridos no sector dos seguros e da gestão de pensões, bem como em sectores na Austrália e na RAE de Hong Kong, na China, esperam que estes sejam componentes significativos dos seus programas DEI. No entanto, existem opiniões divergentes sobre a medida DEI menos adoptada: recrutar um oficial DEI. A nível mundial, apenas 12% dos inquiridos consideram esta medida uma prioridade, enquanto metade dos inquiridos no Egito são a favor de tal medida e mais de 30% dos inquiridos avançados

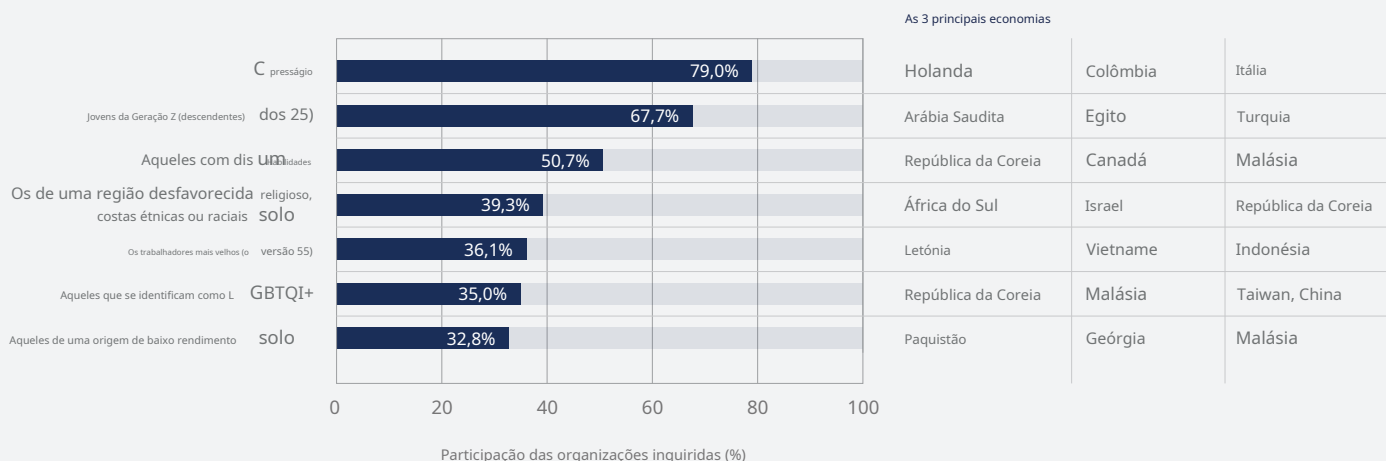
As empresas de fabrico preferem esta abordagem.

Globalmente, as mulheres são o grupo prioritário mais comum para os programas DEI das organizações inquiridas em todas as regiões e sectores, sendo que quatro em cada cinco inquiridos as identificam como prioritárias para os programas DEI (Figura 5.7). Os jovens da Geração Z (com menos de 25 anos) são o segundo grupo prioritário mais comum em todas as regiões, com uma média de dois em cada três inquiridos a identificarem os jovens trabalhadores como uma prioridade. As pessoas com baixos rendimentos são as prioridades mais baixas para todas as organizações. Menos de um terço das empresas inquiridas dedicam-se

FIGURA 5 . 7

Grupos prioritários de diversidade, equidade e inclusão (DEI), 2023-2027

Proporção de organizações inquiridas que irão priorizar estes grupos nos programas DEI nos próximos cinco anos. As três principais economias com a maior proporção de organizações que identificam o grupo como o foco do programa DEI



Fonte

Fórum Económico Mundial, Futuro do Inquérito de Emprego 2023.

Programas DEI para esse grupo específico.

As respostas devolvem diferenças quando se trata de prioridades do programa DEI entre regiões. Três das cinco economias onde as mulheres são consideradas o grupo de maior prioridade para os programas de DEI são na Europa, incluindo os Países Baixos, onde todos os inquiridos as identificam como prioritárias. Os países do Médio Oriente e do Norte de África concentram-se predominantemente mais nos trabalhadores jovens. Mais de 80% das organizações na Arábia Saudita, Egito, Bahrein e Emirados Árabes Unidos dão prioridade à força de trabalho jovem. Os países do Leste Asiático e do Pacífico estão fortemente representados na inclusão LGBTQI+; isto

o foco está fortemente presente nas organizações da República da Coreia, Malásia e Taiwan, China.

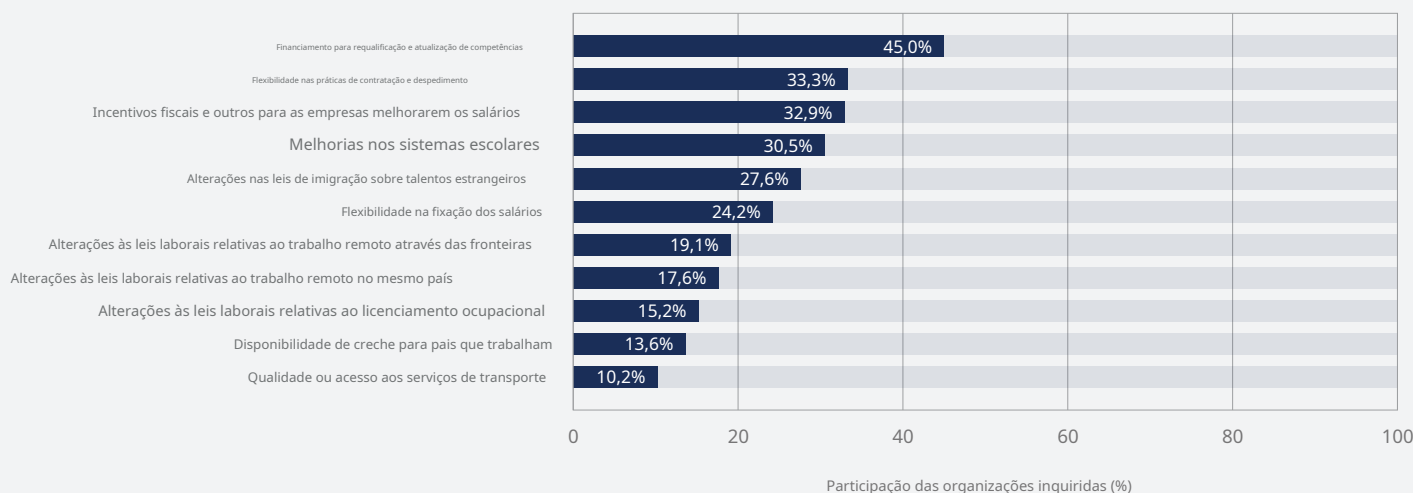
Políticas públicas para melhorar o acesso ao talento

As empresas vêem o financiamento para a formação de competências como a intervenção governamental mais eficaz para ligar o talento ao emprego (Figura 5.8). O financiamento para a requalificação e atualização de competências ocupa o primeiro lugar entre as políticas públicas com potencial para melhorar a disponibilidade de talento para empresas de todas as dimensões e regiões

FIGURA 5 . 8

Políticas públicas para aumentar a disponibilidade de talento

Proporção de organizações inquiridas que identificam estas políticas públicas como formas promissoras de aumentar a disponibilidade de talento nos próximos cinco anos



Fonte

Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos 2023.



e indústrias, exceto Saúde e Assistência Médica e Alojamento, Alimentação e Lazer (que procuram maior flexibilidade nas práticas de contratação e despedimento) e Agricultura e Recursos Naturais (que procuram maior flexibilidade na definição dos salários). Exceções notáveis incluem a China, a Indonésia, a Alemanha e as Filipinas, que são a favor de alterações nas leis de imigração sobre talentos estrangeiros, uma vez que têm maior probabilidade de promover a disponibilidade de talentos, e a Argentina, o Brasil e a Colômbia, que procuram flexibilidade nas práticas de contratação e despedimento. O financiamento governamental para a requalificação e atualização de competências é considerado uma prioridade relativamente baixa apenas na Colômbia e na Argentina, onde apenas cerca de 10% das empresas indicam o seu potencial para aumentar a disponibilidade de talento.

A segunda política pública mais bem-vinda é o aumento da flexibilidade nas práticas de contratação e despedimento, com um terço das organizações inquiridas a reconhecer o seu impacto. Esta flexibilidade é mais desejada nos setores da Eletrónica (50%) e do Petróleo e Gás (48%). A disponibilidade de creches e o melhor acesso aos transportes são vistos como menos eficazes, com várias exceções, como em Israel, onde 40% dos inquiridos identificaram um aumento da qualidade ou do acesso aos transportes como essenciais para melhorar a disponibilidade de talento.

Entretanto, menos de um em cada cinco inquiridos espera alterações nas leis laborais para acomodar o trabalho remoto como uma política fundamental para a disponibilidade de talento. Aqui, os casos atípicos são as organizações dos setores das telecomunicações e sem fins lucrativos, e as da Suíça que procuram um melhor ambiente político e regulamentar para o trabalho remoto nacional e internacional.

Embora as empresas tendam a concentrar-se principalmente na ajuda governamental com a formação de competências para adultos, não negligenciam a importância de ligar melhor a educação pré-escolar aos conjuntos de competências em evolução no local de trabalho. As melhorias nos sistemas escolares foram classificadas como a política pública mais promissora para melhorar a disponibilidade de talento no sector das Telecomunicações e a segunda mais promissora no sector da Química e Materiais Avançados; Educação e Formação; Serviços Financeiros e Mercados de Capitais; Gestão Governamental e do Setor Público, Seguros e Pensões; Organizações não governamentais e de membros; e indústrias de Investigação, design e Serviços de Gestão Empresarial. Notavelmente, as melhorias nos sistemas escolares foram valorizadas como um meio de atrair talentos qualificados por uma fracção maior de PME do que por grandes empresas.

## 5.3 Desenvolvimento de talentos

A maioria das empresas em todos os países e setores expressa uma perspetiva positiva para o desenvolvimento de talentos da sua força de trabalho existente nos próximos cinco anos.

Como se mostra na Figura 5.9, o desenvolvimento da força de trabalho é mais comumente considerado da responsabilidade dos trabalhadores e dos gestores, sendo que 27% do fornecimento de formação é fornecido por formação e orientação no local de trabalho. Esta participação pode ser comparada aos 81% de empresas mencionadas no início deste capítulo que empregarão a aprendizagem e a formação no trabalho como estratégia-chave para atingir os seus objectivos empresariais — com uma prevalência particularmente forte nos sectores de produção de electrónica e de bens de consumo, onde as empresas expressam quase unanimemente que esta é uma parte fundamental da sua estratégia empresarial.

Com 24%, as empresas afirmam que uma fracção quase igual da formação será fornecida pelos departamentos de formação internos. Quinze por cento serão fornecidos por programas de aprendizagem patrocinados pelo empregador. As soluções de formação externa completam a lista, com formação licenciada de associações profissionais (13%), plataformas de aprendizagem online do sector privado (12%) e universidades e outras instituições de ensino (10%) comparativamente desfavorecidas em comparação com iniciativas lideradas por empresas para colmatar lacunas de competências. Esta tendência é mais evidente no setor dos Serviços de Emprego, que procurará formação e coaching no local de trabalho para 38% da formação de competências, e soluções externas a uma taxa 15% abaixo da média global.

Como se mostra na Figura 5.10, a grande maioria das empresas espera financiar os seus próprios programas de requalificação e actualização, com algumas exceções geográficas notáveis, como a Geórgia, onde este mecanismo de financiamento ocupa o terceiro lugar, atrás do co-financiamento em todo o sector e do financiamento híbrido público-privado. Com 16% de envolvimento entre as empresas inquiridas a nível global, o cofinanciamento em todo o setor deverá ser o modelo de financiamento menos utilizado para a formação de competências, com uma aceitação particularmente baixa nos Países Baixos (2%), Suíça (4%) e Roménia (5%). Em média, a Europa apresenta a maior adesão ao cofinanciamento intra-indústria, sendo este mecanismo menos comum na África Subsariana, na Ásia Oriental e no Pacífico, e na América Latina e Caraíbas.

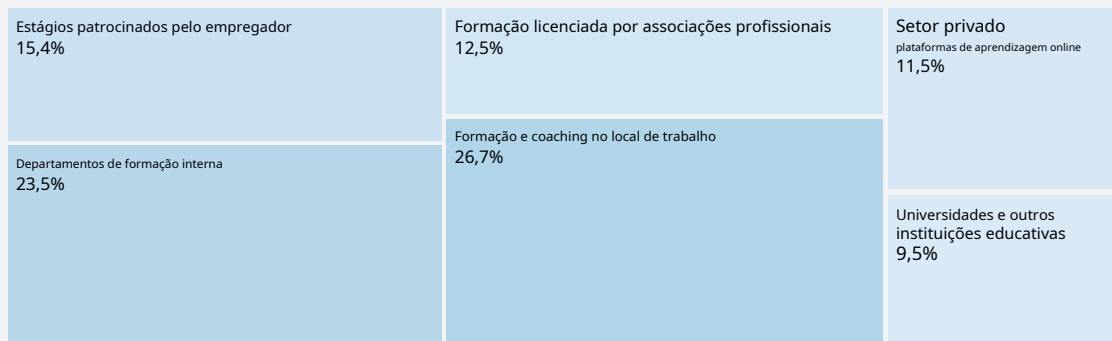
Outros mecanismos de financiamento comuns, incluindo a formação gratuita, que é um mecanismo de financiamento essencial para mais de metade das empresas de Serviços de Emprego e Mineração e Metais; financiamento governamental, que deverá ser utilizado por mais de metade das empresas de electrónica; e o financiamento híbrido público-privado, enfatizado por quase metade das organizações não governamentais e de membros inquiridas, bem como por empresas que operam na agricultura, silvicultura e pesca.

Os hábitos de aprendizagem estão a evoluir para tornar o treino mais rápido e flexível. A Figura 5.11 mostra que as empresas esperam que 25% dos seus programas de formação durem menos de um mês entre 2023 e 2027. Apenas 17% durarão mais do que um

FIGURA 5 . 9

Fornecimento de formação, 2023-2027

A composição média esperada dos programas de formação



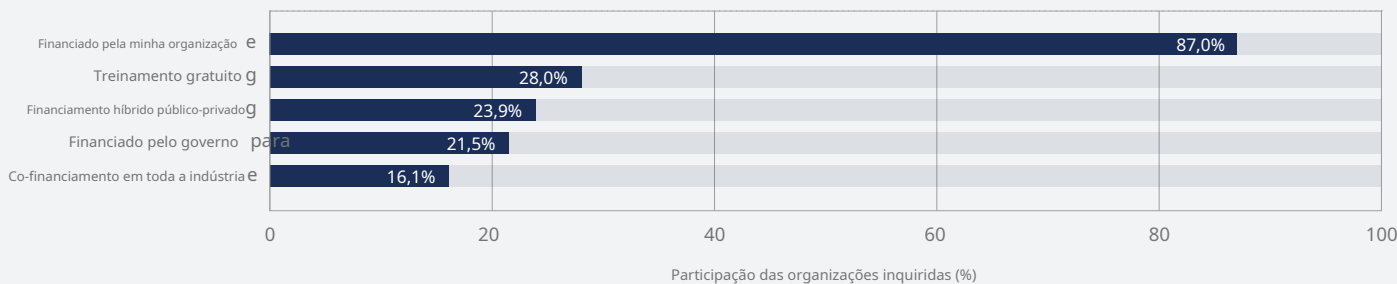
Fonte

Fórum Económico Mundial, Futuro do Inquérito de Emprego 2023.

FIGURA 5 . 1 0

Financiamento para a formação, 2023-2027

A percentagem de empresas que utilizarão estas fontes de financiamento para os seus programas de formação entre 2023 e 2027



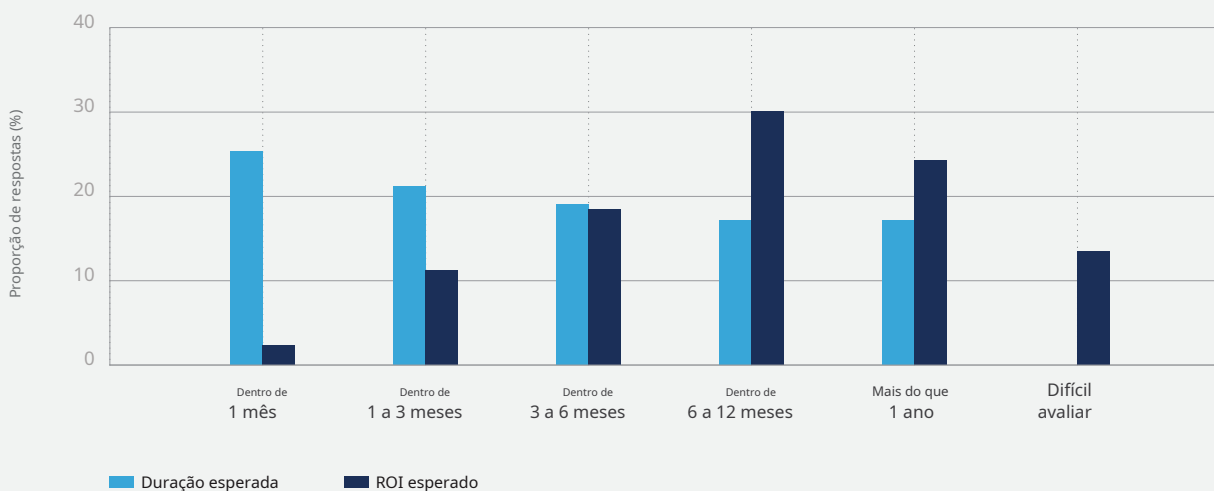
Fonte

Fórum Económico Mundial, Futuro do Inquérito de Emprego 2023.

FIGURA 5 . 1 1

Duração da formação e retorno esperado do investimento

Distribuições de probabilidade para a duração prevista dos programas de formação de 2023 a 2027 e quanto tempo as organizações inquiridas esperam esperar posteriormente pelo retorno desse investimento



Fonte

Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos 2023.

ano. Após a formação, pouco menos de dois terços dos empregadores esperam um ROI dentro de um ano. Outro terço espera um ROI dentro de seis meses de formação. Notavelmente, as grandes empresas tendem a ser mais otimistas em relação a esta medida do que as PME. No geral, as empresas estão um pouco menos certas e um pouco mais pessimistas sobre quando esperar um ROI em comparação com os resultados do Inquérito sobre o Futuro dos Empregos de 2020.

## Disponibilidade e eficácia do treino de competências

As lacunas de competências relatadas continuam a ser grandes, apesar dos investimentos acelerados na formação de competências. As organizações inquiridas referem que apenas 41% dos trabalhadores atuais concluíram uma formação que efetivamente preencheu as lacunas de competências — uma redução de 1% na quota reportada pelos inquiridos na edição de 2020 do Inquérito sobre o Futuro dos Empregos.

A Figura 5.12 resume as estratégias de requalificação e requalificação das empresas que responderam ao Inquérito sobre o Futuro do Emprego de 2023 a 2027. Para uma amostra representativa de 100 colaboradores, as empresas estimam que 39 não necessitarão de formação antes de 2027; 12 necessitarão de formação que não lhes estará acessível até 2027; 15 necessitarão de formação que não estará acessível num futuro próximo, o que provavelmente deixará as suas lacunas de competências em aberto depois de 2027; e 18 serão requalificados nos seus cargos até 2027. As empresas esperam que 16 dos 100 colaboradores representativos sejam requalificados e realocados com sucesso para funções de crescimento dentro das suas organizações até 2027.

As avaliações dos requisitos de formação são uniformes entre sectores e países, com algumas excepções geográficas, como o Egipto, onde as empresas consideram que apenas 38% dos colaboradores necessitam de formação. De uma forma mais ampla, em todos os sectores,

a fracção de empregados considerados como tendo acesso a formação adequada varia ligeiramente, de dois terços dos trabalhadores nos Serviços de Emprego a dois em cada cinco no Alojamento, Alimentação e Lazer. A maior variação está na capacidade esperada das empresas para realocar trabalhadores qualificados e requalificados para novos empregos dentro das suas organizações. Apenas um quarto dos inquiridos no Egipto acredita nisso, enquanto mais de metade acredita na Geórgia e no México.

Estas estratégias de desenvolvimento da força de trabalho serão apoiadas pela adoção de tecnologia. Como descrito no Capítulo 2, mais de quatro em cada cinco empresas planeiam adotar tecnologias de educação e desenvolvimento da força de trabalho nos próximos cinco anos — a segunda tecnologia mais bem classificada a seguir às plataformas digitais e aplicações entre as 28 soluções tecnológicas emergentes colocadas aos inquiridos do inquérito em 2023. Embora se espere que a adoção seja quase omnipresente nos Serviços de Emprego e no Setor Público, cai para perto de três em cada cinco empresas para os sectores Imobiliário, Agricultura e Petróleo e Gás. Quase metade das empresas acredita que a implantação de tecnologias de educação e desenvolvimento da força de trabalho terá um efeito cascata na criação de emprego – optimismo que sobe para 70% em regiões como o Egipto e o Paquistão. A maior variação de opinião encontra-se entre os sectores. Por exemplo, 85% das empresas de Educação e Formação acreditam no potencial de criação de emprego da tecnologia, mas apenas uma em cada três empresas de Telecomunicações e duas em cada cinco empresas de Petróleo e Gás prevêem que isso leve a despedimentos.

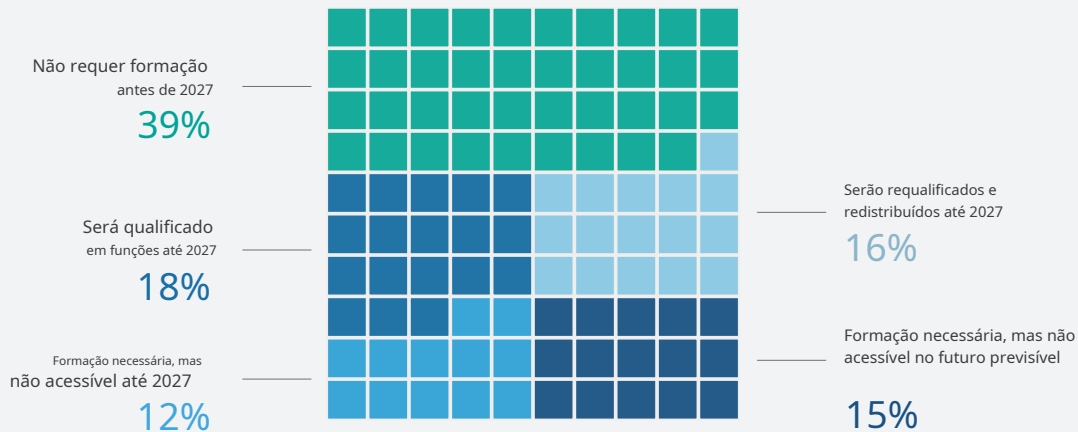
## Perspectivas para a motivação e produtividade

Esta secção apresenta a prontidão das empresas para desenvolver a sua força de trabalho para atingir os objetivos de negócio

FIGURA 5 . 1 2

### Perspetivas de requalificação e requalificação, 2023-2027, por fração da força de trabalho

Uma análise da estratégia média de formação para um grupo representativo de 100 colaboradores, calculada com base nas estratégias de formação reportadas pelas organizações inquiridas



Fonte

Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos 2023.

no período de 2023 a 2027. Em geral, a maioria dos trabalhadores necessitará de ser formada durante este período. Actualmente, cerca de metade deles pode ser formada, mas as funções de Recursos Humanos terão de acelerar os seus planos actuais para que as lacunas de qualificação dos restantes trabalhadores sejam eliminadas. As empresas raramente esperam financiamento externo para formação e recorrerão a soluções de formação externa com muito menos frequência do que a soluções internas, especialmente através de formação e coaching no trabalho. A maioria dos programas de formação será curta e o retorno do investimento é esperado dentro de um ano.

Para além destas considerações, a prontidão das empresas para o período de 2023 a 2027 pode ser avaliada através de um inquérito intersectorial simples junto de CHROs, CLOs e outros executivos de topo sobre o nível esperado de motivação e produtividade da sua força de trabalho no período de 2023 a 2027. Número

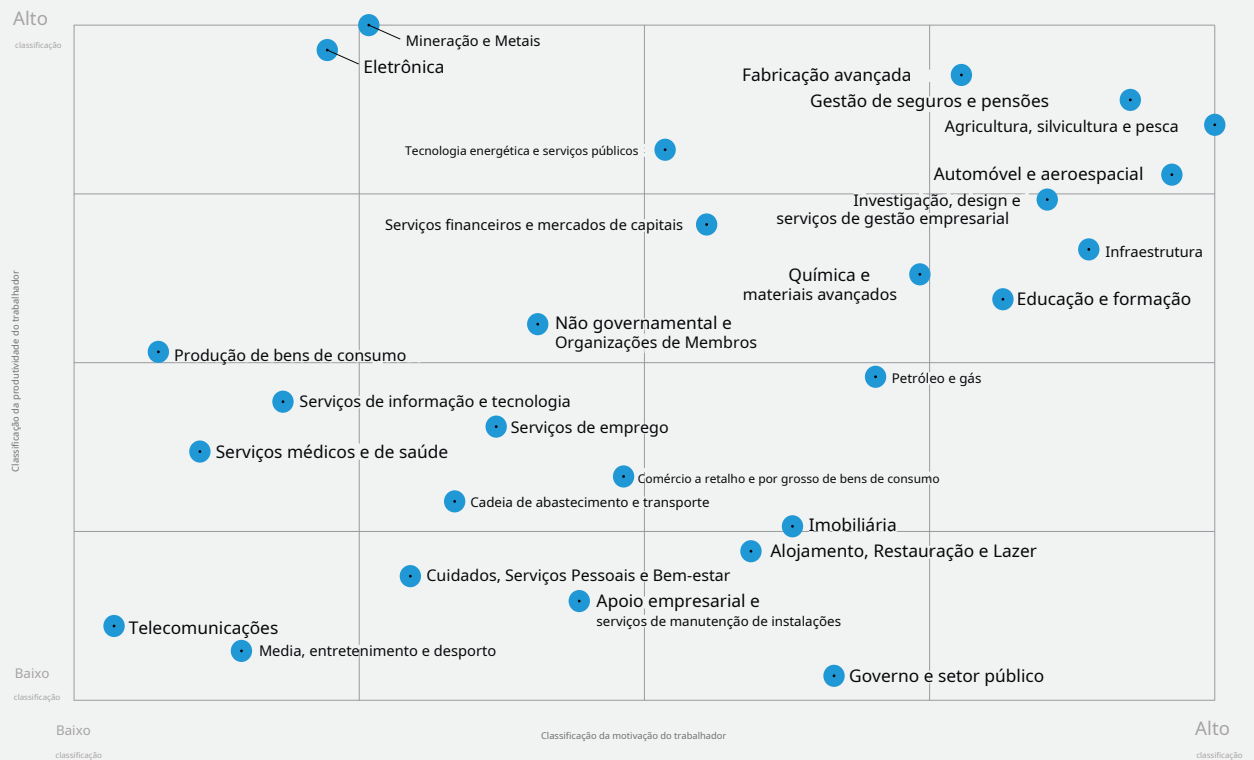
5.13 classifica o desempenho esperado dos sectores em termos de motivação e produtividade, com base na diferença líquida entre a parte das empresas de cada sector que prevê uma perspectiva positiva menos as que prevêm uma perspectiva negativa.

Os resultados da investigação sugerem que o melhor desempenho pode ser esperado na Manufatura Avançada; Gestão de Seguros e Pensões; e Agricultura, Silvicultura e Pesca. As empresas inquiridas que operam nas Telecomunicações, Media, Entretenimento e Desporto reportaram a menor positividade nestas duas medidas. Os executivos de Mineração, Metais e Electrónica esperam que os trabalhadores sejam altamente produtivos, mas não muito motivados. Os inquiridos esperam que os trabalhadores do governo e do setor público estejam bem motivados, mas mostram menos otimismo em relação à produtividade.

FIGURA 5 . 1 3

Perspetivas para a motivação e produtividade, 2023-2027

Classificações das perspectivas relativas à motivação e produtividade dos trabalhadores reportadas pelas organizações inquiridas para 2023 a 2027



Fonte

Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos 2023.

# Conclusão

A transformação de empregos e competências tem impactos significativos nas empresas, nos governos e nos trabalhadores de todo o mundo. É crucial desenvolver previsões de insights, identificar os talentos apropriados para promover o crescimento e tomar decisões informadas sobre a gestão as interrupções significativas nos postos de trabalho e nas competências dos empregadores e dos trabalhadores.

A edição deste ano do Relatório sobre o Futuro do Emprego apresenta um panorama misto em relação às perspectivas para o panorama do mercado de trabalho global entre 2023 e 2027. As macrotendências e disrupções globais criam um ambiente cada vez mais complexo para os decisores políticos, os empregadores e os trabalhadores navegarem, e a incerteza e a volatilidade continuam elevadas (Capítulo 1). Assim, embora, no início de 2023, as previsões pessimistas sobre o impacto da transição verde e da IA genérica nos empregos dominem as manchetes dos meios de comunicação social, estas áreas também foram identificadas como alguns dos maiores impulsionadores da criação futura de emprego pelos inquiridos do Inquérito sobre o Futuro dos Empregos (Capítulo 2). Embora o relatório encontre – pela segunda vez desde a sua criação – uma perspectiva global de emprego líquida negativa, é provável que estes deslocamentos estejam altamente concentrados num conjunto identificável de empregos.

categorias, permitindo um apoio direcionado e estratégias de redistribuição proativas (Capítulo 3). Embora a interrupção de competências continue elevada, estabilizou um pouco em relação ao auge da pandemia da COVID-19 (Capítulo 4). E embora as empresas continuem a identificar o acesso a talentos qualificados como a maior barreira à transformação empresarial, as expectativas em relação às estratégias da força de trabalho mostram um nível crescente de nuance, pragmatismo e envolvimento proactivo (Capítulo 5).

Este último ponto reflecte um princípio fundamental do Relatório sobre o Futuro dos Empregos desde a sua criação: que o futuro do trabalho pode ser moldado para melhores resultados e que são as decisões políticas, comerciais e de investimento tomadas pelos líderes hoje que determinarão os resultados e o espaço futuro para a acção.

Desta forma, esperamos que este relatório contribua para uma agenda ambiciosa de múltiplas partes interessadas para preparar melhor os trabalhadores, as empresas, os governos, os educadores e a sociedade civil para as ruturas que se avizinham e capacitá-los para navegar nestas transições sociais, ambientais e tecnológicas.

# Apêndice A

## Metodologia de análise

Este relatório baseia-se numa análise dos resultados da quarta edição de um amplo inquérito a executivos seniores que lideram funções de pessoas e cultura, estratégia e inovação em importantes empregadores globais. Criada em 2015, a Investigação sobre o Futuro dos Empregos tem sido fundamental para fornecer insights sobre a evolução dos empregos e das competências na Quarta Revolução Industrial. É uma ferramenta de medição pioneira que permite às empresas e aos governos mapear o seu planeamento da força de trabalho para os próximos cinco anos. Os dados do inquérito são recolhidos em vários países e setores, proporcionando uma bússola muito necessária para os líderes dos setores público e privado que se esforçam por garantir um futuro de trabalho melhor para todos.

### Desenho da pesquisa

A pesquisa baseia-se na metodologia das edições anteriores. Seguindo as melhores práticas de investigação e informados pela revisão da literatura, foram apuradas diversas questões e acrescentadas novas questões.

A pesquisa é constituída por quatro partes inter-relacionadas. Tendências de negócio 2022-2027 centra-se nas tendências que provavelmente transformarão as indústrias nos próximos cinco anos e nas suas perspectivas de criação de emprego. Examina também a adoção de tecnologia a nível organizacional e o seu impacto nos empregos. Tendências Ocupacionais 2022-2027 mapeia o emprego em massa e as funções especializadas e estratégicas que são relevantes para as empresas e como se espera que evoluam até 2027. Tendências de Competências 2022-2027 analisa as prioridades das empresas em termos de competências e recolhe informações sobre os programas de formação e as necessidades e esforços de requalificação dos colaboradores. Práticas da força de trabalho 2022-2027 explora as estratégias de talento e as práticas de gestão de talento nas organizações.

O inquérito é composto por 44 questões e foi disponibilizado em 12 línguas: árabe, chinês (simplificado), checo, georgiano, hebraico, japonês, português, russo, sérvio, espanhol, tailandês e turco. O processo de recolha do inquérito foi conduzido via Qualtrics, com uma recolha de dados que abrangeu um período de quatro meses, de novembro de 2022 a fevereiro de 2023.

## Representatividade

A pesquisa propôs-se a representar as estratégias, projeções e estimativas atuais de negócios globais, com foco em grandes empresas multinacionais e empresas mais localizadas que são significativas devido ao tamanho dos seus colaboradores ou receitas. Assim, existem três áreas do futuro dos empregos que permanecem fora do âmbito deste relatório; nomeadamente, o futuro dos empregos no que diz respeito às actividades das pequenas empresas, do sector público e do sector informal.

O Inquérito sobre o Futuro dos Empregos foi distribuído através da colaboração entre o Fórum Económico Mundial e os seus parceiros regionais de investigação, alargada pela extensa rede do Fórum Económico Mundial e pelos seus constituintes. O inquérito é também o resultado da coordenação interdepartamental dentro do Fórum Económico Mundial. Centro de Fabrico Avançado e Cadeias de Abastecimento do Fórum; Centro de Energia e Materiais; Centro de Sistemas Financeiros e Monetários; Centro de Saúde e Assistência Médica; Plataforma para moldar o futuro da economia digital e a criação de novos valores; A equipa do Centro para a Quarta Revolução Industrial e Indústrias Globais apoiou os esforços da equipa do relatório para recolher amostras relevantes. Para os parceiros-chave no processo de distribuição do inquérito, consulte as secções Parceiros do Inquérito e Agradecimentos.

Foram partilhadas especificações detalhadas do projeto da amostra com os parceiros do inquérito, solicitando que a amostra de empresas alvo do inquérito fosse extraída de uma amostra representativa de empresas líderes que compõem uma economia ou negócios de uma região. As empresas-alvo foram especificadas como as maiores empresas multinacionais e nacionais, significativas em termos de receitas ou dimensão dos colaboradores. O limite foi definido para empresas com 100 ou mais colaboradores, uma vez que as questões relativas à absorção de tecnologia e o seu conseqüente impacto no planeamento dos colaboradores são mais relevantes para empresas de maior dimensão, com uma parcela significativa de postos de trabalho.

A sub-selecção final dos países com dados de qualidade suficiente para serem apresentados no relatório baseou-se no número total de respostas de

empresas com presença em cada economia. As empresas foram autorizadas a selecionar até 10 economias nas quais têm uma presença significativa (ou seja, um mínimo de 100 colaboradores). Metade das empresas inquiridas opera em mais do que uma economia, o que torna a amostra representativa tanto da força de trabalho global como das práticas comerciais mais locais. A subseleção final de setores foi incluída com base no número geral de respostas por setor, para além de uma revisão qualitativa do conjunto de empresas nomeadas representadas nos dados do inquérito.

Após a aplicação dos critérios relevantes, a amostra foi constituída por 27 clusters industriais e 46 economias. Os clusters industriais incluem: Alojamento, Alimentação e Lazer; Fabrico Avançado; Agricultura, Silvicultura e Pesca; Automóvel e aeroespacial; Serviços de Apoio Empresarial e Manutenção de Instalações; Cuidados, Serviços Pessoais e Bem-estar; Materiais Químicos e Avançados; Educação e Formação; Eletrónica; Serviços de Emprego; Tecnologia de Energia e Serviços Públicos; Serviços Financeiros e Mercados de Capitais; Governo e Setor Público; Serviços de Informação e Tecnologia; Infraestrutura; Gestão de Seguros e Pensões; Media, Entretenimento e Desporto; Serviços médicos e de saúde; Mineração e Metais; Organizações não governamentais e de membros; Petróleo e Gás; Produção de Bens de Consumo; Imobiliária; Serviços de Investigação, Design e Gestão Empresarial; Comércio a Retalho e por Grosso de Bens de Consumo; Cadeia de Abastecimento e Transporte; e Telecomunicações. Pode consultar a Tabela A1 para obter a lista de clusters industriais. As economias incluem a Argentina; Austrália; Áustria; Bahrein; Bélgica; Brasil; Canadá; China; Colômbia; República Checa; Egito; Finlândia; França; Geórgia; Alemanha; RAE de Hong Kong, China; Índia; Indonésia; Israel; Itália; Japão; Cazaquistão; Coreia, República da; Letónia; Lituânia; Malásia; México; Holanda; Paquistão; Filipinas; Polónia; Roménia; Arábia Saudita; Sérvia; Singapura; África do Sul; Espanha; Suécia; Suíça; Taiwan, China; Tailândia; Turquia; Emirados Árabes Unidos; Reino Unido; Estados Unidos; e Vietname. Coletivamente, estas economias representam 88% do PIB global.

No total, o conjunto de dados do relatório contém 803 respostas exclusivas de empresas globais, representando coletivamente mais de 11,3 milhões de colaboradores em todo o mundo.

### Quadros de classificação para postos de trabalho e competências

O relatório deste ano utilizou a estrutura da Rede de Informação Ocupacional (O\*NET), em conjunto com a Classificação Internacional Standard de Ocupações (ISCO). O\*NET foi desenvolvido pelo Departamento do Trabalho dos EUA em colaboração com a Standard Occupational Classification (SOC) do Bureau of Labor Statistics e continua a ser a classificação mais abrangente e respeitada de

o seu tipo. O ISCO é um sistema de classificação desenvolvido pela OIT para organizar informação sobre empregos e mão-de-obra. Faz parte do sistema de classificação da ONU para fins sociais e económicos. A lista de funções utilizadas no relatório é melhorada com funções que foram consistentemente adicionadas às edições anteriores do relatório e referenciadas às funções emergentes das colaborações de parceiros de dados.

O inquérito e o relatório O Futuro dos Empregos utilizam o Fórum Económico Mundial Taxonomia de competências globais para categorizar as competências. Construída com base em insights de dados e contribuições contínuas da nossa rede de parceiros, a taxonomia centra-se nas competências necessárias aos trabalhadores de todos os setores e regiões num mercado de trabalho em rápida mudança. Foi concebido para servir como um "adaptador universal" entre dados apresentados na linguagem de muitas taxonomias de competências específicas da região e da indústria em uso. Pode visualizar a Taxonomia Global de Competências no [Página Web da Revolução de Requalificação](#). Os novos dados do Inquérito sobre o Futuro dos Empregos são apresentados no Capítulo 3 e nos perfis de competências nas páginas seguintes. A seleção de competências escolhidas da Taxonomia Global de Competências para utilização nesta investigação é apresentada na Tabela A2.

## Métricas

As amostras estatísticas apresentadas neste relatório correspondem às economias e setores de atividade reportados pelas organizações. Cada organização que respondeu ao Inquérito sobre o Futuro dos Empregos foi autorizada a associar-se a até 10 economias e até três setores de atividade.

A maioria das métricas apresentadas neste relatório são partilhas de entrevistados que identificam a sua organização com uma estratégia/ impacto comercial ou o valor médio de uma métrica relacionada com operações comerciais que foi diretamente estimada pelos entrevistados. Um pequeno número de métricas relacionadas com os mercados de trabalho e com as competências são derivadas de informações fornecidas em diferentes formatos. Estão descritas abaixo.

### Crescimento líquido do emprego e da rotatividade do mercado de trabalho

Escrito numa época de turbulência e realinhamento no mercado de trabalho, esta edição do Relatório sobre o Futuro dos Empregos é a primeira a estimar a rotatividade e o crescimento do mercado de trabalho. O crescimento líquido representa o aumento ou a diminuição previstos no tamanho de uma força de trabalho, seja como uma fração do seu tamanho atual ou em milhões de colaboradores. A rotatividade do mercado de trabalho representa a soma das perdas de emprego e dos empregos criados numa força de trabalho como uma fração da sua dimensão inicial. Neste relatório, ambos os conceitos são aplicados a funções na taxonomia de empregos (ver Tabela A3) e a setores na taxonomia de setores (ver Tabela A1). Os números correspondem às alterações previstas pelos inquiridos para um período de cinco anos, de 2023 a 2027, sendo o inquérito administrado

Cluster industrial	Indústria
Alojamento, Food e Lazer	Serviços de alojamento, restauração e lazer Serviços de Aluguer, Reserva e Leasing
Agricultura e Recursos Naturais	Agricultura, Silvicultura e Pesca
Automóvel e Aeronáuticos	Automóvel e aeroespacial
Cuidados, Serviços Pessoais e Bem-estar	Serviços de Assistência e Assistência Social Serviços de cuidados pessoais, bem-estar e reparação
Educação e Formação	Educação e Formação
Energia e Materiais	Materiais Químicos e Avançados Tecnologia de Energia e Utilidades Mineração e Metais Petróleo e Gás
Serviços Financeiros	Serviços Financeiros e Mercados de Capitais Gestão de Seguros e Pensões
Governo e Setor Público	Governo e Setor Público
Saúde e Assistência Médica	Serviços médicos e de saúde
Informática e Comunicações Digitais	Serviços de Informação e Tecnologia Telecomunicações
Infraestrutura	Engenharia e Construção Gestão de Água e Resíduos
Fabricação	Fabricação Avançada Eletrónica Produção de bens de consumo
Media, Entretenimento e Desportos	Artes, entretenimento e recreação Media e Publicação
Organizações Não Governamentais e Associadas	Organizações e Organismos Extraterritoriais Organizações sem fins lucrativos, organismos profissionais e sindicatos
Serviços profissionais	Serviços de Apoio Empresarial e Manutenção de Instalações Serviços de Emprego Serviços de Investigação, Design e Gestão Empresarial
Imobiliária	Imobiliária
Retalho e atacado de Bens de consumo	Retalho e comércio por grosso de bens de consumo
Cadeia de Abastecimento e Transporte	Cadeia de Abastecimento e Transporte



ao longo de vários meses centrados na viragem para 2023. As métricas relacionadas com ambos os conceitos refletem mudanças estruturais previstas no emprego nas empresas, economias, indústrias e funções. A rotatividade induzida por colaboradores que mudam de emprego por motivos pessoais não está incluída.

#### Métricas fracionadas

Os entrevistados agregaram funções incluídas na taxonomia de emprego em seis grupos:

- funções que representem uma grande proporção da força de trabalho da organização com uma perspetiva de emprego estável para os próximos cinco anos;
- funções que representam uma grande proporção da força de trabalho da organização e que deverão crescer nos próximos cinco anos;
- funções que representam uma grande proporção da força de trabalho da organização e que deverão tornar-se cada vez mais redundantes nos próximos cinco anos;
- funções especializadas e estratégicas que são cruciais para a organização, representam uma pequena proporção da força de trabalho da organização hoje e deverão ter uma perspetiva de emprego estável nos próximos cinco anos;
- funções especializadas e estratégicas que são cruciais para a organização, representam uma pequena proporção da força de trabalho da organização hoje e que deverão ser cada vez mais importantes nos próximos cinco anos; e
- funções especializadas e estratégicas que são cruciais para a organização, representam uma pequena proporção da força de trabalho da organização hoje e que se prevê que se tornem cada vez mais redundantes nos próximos cinco anos.

Os inquiridos atribuíram até três funções da taxonomia de emprego a cada um dos seis grupos. Uma das três funções nas três categorias especializadas e estratégicas poderia ser especificada por um campo de texto livre. Os campos de texto livre foram posteriormente alocados a trabalhos na taxonomia de trabalhos, sempre que possível. As métricas sobre funções só são publicadas no relatório quando cumprem critérios estatísticos numa determinada amostra.

Os inquiridos alocaram posteriormente frações da força de trabalho a cada um dos grupos de emprego acima, tanto no momento como previsto para 2027. Estas frações da força de trabalho foram utilizadas para calcular duas métricas: crescimento líquido estimado entre 2023 e 2027 e rotatividade estrutural estimada do mercado de trabalho de 2023 a 2027, para as forças de trabalho pertencentes a funções na taxonomia de empregos e indústrias na taxonomia das indústrias. Em ambos os casos, o aumento ou diminuição fracional entre 2023 e 2027 referente a um emprego ou indústria é comparado com a sua fração de força de trabalho em 2023. No cálculo do crescimento líquido, os aumentos e diminuições são adicionados e subtraídos no numerador e divididos pela soma das frações da força de trabalho em 2023 no

denominador, em todas as respostas referentes a uma função ou setor específico. No caso da rotatividade, o cálculo é idêntico, exceto por se tomar o valor absoluto das diminuições, de modo a que todos os termos do numerador sejam positivos. Em ambos os casos, as alterações na fração da força de trabalho estável são negligenciadas no numerador, para respeitar a indicação do entrevistado de que esta força de trabalho é estável. No entanto, as frações estáveis da força de trabalho a partir de 2023 são incluídas no denominador, para garantir que as respostas que indicam uma fração estável da força de trabalho suprimam adequadamente a magnitude do crescimento líquido e da rotatividade.

#### Métricas reponderadas

Os dados da OIT foram então utilizados para traduzir o crescimento líquido fracionado previsto para cada função em estimativas do número de empregos que serão criados ou substituídos entre 2023 e 2027. As estimativas da OIT (excluindo as suas estimativas modeladas) do número de empregados em cada categoria ocupacional do nível 2 do ISCO08 foram utilizadas como base para o número de empregados a trabalhar no momento da publicação.

Para aproximar o número de empregados em cada ocupação da taxonomia de emprego utilizada no Inquérito sobre o Futuro dos Empregos, a taxonomia de emprego (uma versão modificada e alargada da classificação ocupacional O\*NET SOC) foi mapeada para a taxonomia ocupacional ISCO08 utilizada nos dados da OIT, modificando e estendendo o mapa desenvolvido pelo Bureau of Labor Statistics dos EUA, que liga o nível 4 do O\*NET SOC e o nível 2 do ISCO08. do Inquérito sobre o Futuro dos Empregos para estimar o número relativo de colaboradores com base no número de vezes que os empregos foram selecionados pelos inquiridos. As estimativas de emprego actual foram depois multiplicadas pelas estimativas de crescimento líquido fracionário obtidas no inquérito, para estimar o crescimento líquido mundial em unidades de milhões de empregados.

Utilizando este método, o conjunto de dados do Futuro do Emprego descrito no Capítulo 3 corresponde a 673 milhões de empregados. Em comparação, o conjunto de dados da OIT utilizado na análise contabiliza 820 milhões de colaboradores. Os restantes 147 milhões de colaboradores correspondem a funções para as quais o Inquérito sobre o Futuro do Emprego não recolheu dados suficientes para estimar com segurança o crescimento líquido. Foram utilizados dados sobre os empregados em vez de empregos em geral, uma vez que as organizações que responderam ao Inquérito sobre o Futuro dos Empregos mantêm os trabalhadores em empregos formais em vez de informais.

O conjunto de dados disponível da OIT, que apresenta uma repartição de emprego ocupacional com granularidade de nível 2 no ISCO08, é inferior às estimativas modeladas pela OIT de um total de 1,739 mil milhões de empregados em todo o mundo quando as lacunas de dados a nível dos países são extrapoladas, e ainda menor do que os estimados 3,283 mil milhões de trabalhadores em empregos formais ou informais. Extrapolar para além desta amostra de 673 milhões de empregados exigiria suposições infundadas sobre a estrutura dos mercados de trabalho, mas os leitores podem utilizar estas normalizações para realizar estimativas aproximadas do total esperado

magnitude. As grandes economias cujos trabalhadores não puderam ser incluídos incluem a China, a Índia e a Indonésia; no entanto, os dados destas economias estão reflectidos em estimativas fraccionárias reportadas como percentagens, de acordo com a cobertura de dados do Inquérito sobre o Futuro dos Empregos.

As estimativas do número de colaboradores por setor que podem ser consultadas nos Perfis da Indústria (p183-236) baseiam-se no conjunto de dados completo de 1,739 mil milhões de colaboradores em todo o mundo. Este cálculo está descrito no guia do utilizador dos perfis (p82).

## Métricas relacionadas com a Taxonomia Global de Competências

Três questões do inquérito sondaram a importância atual das competências, a sua evolução esperada em importância de 2023 a 2027 e o foco estratégico que as organizações atribuirão à qualificação e requalificação dos seus trabalhadores em competências de 2023 a 2027. Em cada caso, os inquiridos selecionaram competências de uma lista de 26 competências "multifuncionais" da Taxonomia Global de Competências (ver Tabela A2). Não houve qualquer tentativa de representar competências e conhecimentos especializados em indústrias ou ocupações. No caso da primeira e terceira questões, os dados de competências são reportados como participações brutas das empresas e estimativas derivadas da participação média normalizada de cada competência por entrevistado. Enquanto as métricas anteriores têm o benefício da simplicidade, as últimas dão igual peso estatístico a todos os inquiridos e somam 100% em toda a Taxonomia Global de Competências.

### Importância da habilidade

A importância relativa actual das competências foi estimada através da questão: "Quais são as principais competências que os trabalhadores necessitam actualmente para ter um bom desempenho nas funções principais com uma perspectiva estável?". Os dados resultantes são reportados como uma parcela bruta de empresas que selecionam cada competência e uma métrica derivada. A métrica derivada tem em conta o facto de ter sido permitido aos entrevistados selecionar quantas competências quisessem. Nesta análise derivada, cada competência recebe uma parte igual do peso estatístico do entrevistado, e todos os entrevistados recebem o mesmo peso global. A participação por competência é então a média obtida entre os inquiridos de uma amostra. Esta "partilha de competências normalizada" pode ser tratada como uma aproximação grosseira do conjunto de competências multifuncionais dos trabalhadores actuais.

### Evolução de competências

A importância evolutiva das competências foi estimada através da questão: "Para as funções-chave com uma perspectiva estável, esperaria um aumento ou diminuição na utilização das seguintes competências?". Os entrevistados especificaram que todas as 26 competências terão uma importância crescente, decrescente ou estável nos próximos cinco anos. No relatório, estes números são frequentemente apresentados juntamente com a diferença líquida entre a parte dos inquiridos que classifica a competência como crescente em importância e a parte que a classifica como decrescente em importância, para obter uma única métrica por competência.

### Foco de requalificação

O foco de requalificação da importância estratégica que as organizações inquiridas aplicam às competências foi medido através da questão: "Tendo em mente a sua direção estratégica atual, seleccione os grupos de competências nos quais está a concentrar os esforços de requalificação e atualização da sua organização nos próximos cinco anos". Para esta questão, os inquiridos classificaram um número ilimitado de 26 competências de acordo com a sua importância. Estas classificações foram agregadas utilizando o método Borda para calcular a "classificação de requalificação", que é utilizada para ordenar os perfis de competências. O cálculo está descrito no guia do utilizador dos Perfis de Competências (p255). Esta classificação agregada é também utilizada para ordenar as competências na Figura 4.5, que representa também a diferença nesta classificação em relação à classificação das competências pela sua importância, como representado acima, e na Figura 4.2.

Uma análise equivalente à da importância da habilidade é também realizada. Nesta fase, as classificações atribuídas pelos entrevistados são negligenciadas e as competências selecionadas são tratadas de forma igual. Os dados são agora reportados como uma parcela bruta de empresas que selecionam cada competência e uma métrica derivada. A métrica derivada tem em conta o facto de ter sido permitido aos entrevistados selecionar quantas competências quisessem. Cada competência recebe uma quota igual do peso estatístico do entrevistado, e todos os entrevistados recebem o mesmo peso global. A participação por competência é então a média obtida entre os inquiridos de uma amostra. Esta "partilha de competências normalizada" pode ser tratada como uma aproximação aproximada da composição média das prioridades estratégicas e das necessidades de requalificação das organizações de 2023 a 2027.

TABELA 2

Taxonomia de competências

As competências foram selecionadas dos níveis 3 e 4 da Taxonomia Global de Competências para representar competências de interesse para as organizações de todos os setores e economias

Família de competências (nível 1)	Cluster de competências (nível 2)	Competência
Atitudes	Ética	Administração ambiental
		Cidadania global
		Curiosidade e aprendizagem ao longo da vida
	Autoeficácia	Fiabilidade e atenção aos detalhes
		Motivação e autoconsciência
		Resiliência, flexibilidade e agilidade
	Trabalhar com outros	Empatia e escuta ativa
		Liderança e influência social
		Ensino e mentoria
Competências, conhecimentos e capacidades	Capacidades cognitivas	Pensamento analítico
		Pensamento criativo
		Multilinguismo
		Leitura, escrita e matemática
		Pensamento sistémico
	Habilidades de engajamento	Marketing e media
		Orientação de serviço e atendimento ao cliente
	Competências de gestão	Controlo de qualidade
		Gestão de recursos e operações
		Gestão de talentos
	Capacidades físicas	Destreza manual, resistência e precisão
		Capacidades de processamento sensorial
	Competências tecnológicas	IA e big data
		Design e experiência do utilizador
		Redes e cibersegurança
Programação		
Alfabetização tecnológica		

TABELA 3

Taxonomia de empregos

A taxonomia ocupacional foi modificada e alargada do O\*NET SOC.

Família de trabalho	Profissão
Arquitetura e Engenharia eanel	Arquitetos e Topógrafos Engenheiros Bioquímicos Engenheiros Biomédicos Engenheiros Químicos Engenheiros Civis Engenheiros de Eletrotécnia Engenheiros de Energia e Petróleo Engenheiros Ambientais Engenheiros Industriais e de Produção Engenheiros de Materiais Engenheiros Mecânicos Engenheiros de Minas, Metalúrgicos e Profissionais Relacionados Engenheiros de Nanosistemas Engenheiros Nucleares Engenheiros de Fotónica Engenheiros de Energias Renováveis Engenheiros de Robótica Especialistas Técnicos
Artes, Design, Entretenimento, Desporto e Media	Profissionais de Publicidade e Relações Públicas Atletas e competidores desportivos Autores e Jornalistas Designers Comerciais e Industriais Artistas criativos e performativos Designers de Moda Designers gráficos Trabalhadores Artesanais Designers de interiores Fotógrafos Técnicos de Telecomunicações e Radiodifusão
Negócios e Finanças   Operações	Contabilistas e Auditores Analistas de Business Intelligence Ajustadores de sinistros, examinadores e investigadores Responsáveis pela conformidade Oficiais de Crédito e Empréstimos

TABELA 3

Taxonomia de empregos

A taxonomia ocupacional foi modificada e alargada do O\*NET SOC.

Família de trabalho	Profissão
Negócios e Finanças   Operações	Especialistas em Marketing Digital e Estratégia Especialistas em Transformação Digital Especialistas em comércio eletrónico Analistas Financeiros Consultores Financeiros e de Investimento Especialistas em Recursos Humanos Subscritores de seguros Gestores de Fundos de Investimento Analistas de Gestão e Organização Gestores de produto Gestores de Projeto Recrutadores e recrutadores técnicos Profissionais Associados Regulatórios e Governamentais Gestores de Relacionamento Especialistas em Gestão de Risco Profissionais de vendas e marketing Estrategista de redes sociais Especialistas em Formação e Desenvolvimento Avaliadores e Peritos
Comunidade, Serviço Social e Serviços de Proteção	Bombeiros Inspectores de Imigração e Alfândega Policiais Guardas prisionais Profissionais religiosos Guardas de segurança Profissionais de Serviço Social e Aconselhamento
Computador e Matemática   <b>digital</b>	Especialistas em IA e Machine Learning Desenvolvedores de aplicações Especialistas em Big Data Desenvolvedores de Blockchain Analistas e cientistas de dados Engenheiros de Dados Especialistas em Data Warehousing Profissionais de Bases de Dados e Redes

TABELA 3

Taxonomia de empregos

A taxonomia ocupacional foi modificada e alargada do O\*NET SOC.

Família de trabalho	Profissão
Computador e Matemática e Matemática	Arquitetos de Bases de Dados Engenheiros Devops Engenheiros FinTech Engenheiros Full Stack Cientistas e tecnólogos de informação geoespacial Técnicos de Operações TIC e Suporte ao Utilizador Analistas de Segurança da Informação Especialistas em Internet das Coisas Matemáticos, Atuários e Estatísticos Gestores de Aprendizagem Online Programadores de Software e Aplicações Testadores de software Web Developers
Construção e Extração	Trabalhadores de acabamento de construção e profissões relacionadas Trabalhadores de estruturas de construção e profissões relacionadas Trabalhadores da construção civil Instaladores e reparadores de equipamentos elétricos Trabalhadores de explosivos e especialistas em manuseamento de munições Trabalhadores da Mineração e Extração de Petróleo Operadores de Mineração e Centrais Petrolíferas
Educação e Formação	Bibliotecários, curadores e arquivistas Professores do Ensino Básico e Educação Infantil Professores do Ensino Secundário Professores de Educação Especial Professores Universitários e do Ensino Superior Professores de Educação Profissional
Agricultura, Pesca e Silvicultura	Operadores de Equipamentos Agrícolas Inspectores Agrícolas Criadores de animais Trabalhadores rurais e trabalhadores manuais Pescadores e trabalhadores da pesca relacionados Trabalhadores Florestais e de Conservação Classificadores e Classificadores, Produtos Agrícolas Caçadores e Caçadores

TABELA 3

Taxonomia de empregos

A taxonomia ocupacional foi modificada e alargada do O\*NET SOC.

Família de trabalho	Profissão
Agricultura, Pesca e Silvicultura	Operadores de equipamentos de exploração florestal Trabalhadores de viveiros e estufas
Prática de saúde e Técnicos	Audiologistas e terapeutas da fala Psicólogos clínicos e de aconselhamento Médicos Dentistas e Profissões Associadas Dietistas e Nutricionistas Profissionais de Saúde e Higiene Ambiental e Ocupacional Epidemiologistas e especialistas em saúde pública Médicos generalistas Técnicos de prótese médica e dentária Técnicos médicos, farmacêuticos e de laboratório Profissionais de obstetria Profissionais de enfermagem Especialistas e Técnicos de Saúde e Segurança no Trabalho Optometristas e Ópticos Técnicos paramédicos e de emergência médica Trabalhadores de cuidados pessoais nos serviços de saúde Farmacêuticos e Profissões Associadas Fisioterapeutas Psiquiatras Médicos especialistas Profissionais de Medicina Tradicional e Complementar Veterinários
Hotelaria e Alimentação Relacionadas	Gestores de eventos
Hotelaria, Alimentação e Turismo Relacionado	Baristas Chefs e Cozinheiros Concierges e rececionistas de hotéis Assistentes de preparação de alimentos Atendentes de balcão de serviços de alimentação Gerentes de Hotéis e Restaurantes Guias de turismo e viagens Empregados de Mesa e Bartenders
Instalação e Manutenção	Instaladores e reparadores de eletrônica e telecomunicações Instaladores e reparadores de eletrodomésticos

TABELA 3

Taxonomia de empregos

A taxonomia ocupacional foi modificada e alargada do O\*NET SOC.

Família de trabalho	Profissão
Instalação e Manutenção	Mecânicos e reparadores de máquinas
Legal	Juízes de Direito Administrativo, Adjudicadores e Oficiais de Audiência Árbitros, Mediadores e Conciliadores Taquígrafos do Tribunal Juízes, juízes magistrados e magistrados Assistentes Jurídicos Advogados Secretários Jurídicos Paralegais e Assistentes Jurídicos Examinadores de títulos, resumidores e investigadores
Gestão	Gestores de Administração e Serviços Empresariais Directores Gerais e de Operações Gestores de Serviços de Saúde e Educação Legisladores e Oficiais Directores-gerais e executivos-chefes Chefes de Fabrico, Mineração, Construção e Distribuição Especialistas em Desenvolvimento Organizacional Chefes de Produção em Agricultura, Silvicultura e Pesca Consultores estratégicos
Fabrico e RP Produção	Trabalhadores da Montagem e da Fábrica Técnicos de Biocombustíveis e Biomassa Operadores de Centrais de Processamento Químico Eletricistas, Trabalhadores de Isolamento, Canalizadores Trabalhadores de processamento de alimentos e comércios relacionados Trabalhadores do vestuário e de ofícios relacionados Técnicos Geotérmicos Técnicos de Centrais Hidroelétricas Trabalhadores do Metal e do Aço Operadores de Centrais de Refinação de Petróleo e Gás Natural Operadores de centrais de produção de energia Trabalhadores de impressão e comércios relacionados Trabalhadores de chapa e estruturas metálicas, moldadores e soldadores Engenheiros de instalação e sistemas de energia solar Engenheiros de Energia Eólica



TABELA 3

Taxonomia de empregos

A taxonomia ocupacional foi modificada e alargada do O\*NET SOC.

Família de trabalho	Profissão
Ocupações Militares Específicas	<p>Militares alistados em operações táticas e especialistas em armas/armas e tripulantes</p> <p>Chefes de Operações Táticas e Especiais de Oficiais Militares</p>
Ciências Naturais e Sociais	<p>Biólogos e Geneticistas</p> <p>Botânicos, Zoólogos e Profissionais Relacionados</p> <p>Químicos e cientistas de laboratório químico</p> <p>Profissionais de Proteção Ambiental</p> <p>Cientistas e Tecnólogos Alimentares</p> <p>Geólogos e geofísicos</p> <p>Cientistas de materiais</p> <p>Físicos e Astrónomos</p> <p>Cientistas e tecnólogos de deteção remota</p> <p>Especialistas em Sustentabilidade</p>
Escritório e Administrativo	<p>Assistentes de Contabilidade, Escrituração Contabilística e Folha de Pagamento</p> <p>Secretárias Administrativas e Executivas</p> <p>Caixas de banco e funcionários relacionados</p> <p>Trabalhadores de informação ao cliente e atendimento ao cliente</p> <p>Auxiliares de introdução de dados</p> <p>Auxiliares de Registo de Materiais e Stock</p> <p>Funcionários do Serviço Postal</p> <p>Assistentes de Estatística, Finanças e Seguros</p>
Cuidados Pessoais e Manutenção de Ladrões	<p>Cuidados com animais e trabalhadores de serviço</p> <p>Zeladores e governantas de edifícios</p> <p>Trabalhadores de creches</p> <p>Assistentes de entretenimento e trabalhadores relacionados</p> <p>Trabalhadores de serviços funerários</p> <p>Cabeleireiros, Esteticistas e Trabalhadores Relacionados</p> <p>Assistentes e auxiliares de terapia ocupacional e fisioterapeutas</p> <p>Auxiliares de cuidados pessoais</p> <p>Trabalhadores de desporto e fitness</p> <p>Trabalhadores de limpeza de veículos, vidros, lavandaria e outras limpezas manuais</p>
Vendas	<p>Profissionais de desenvolvimento de negócio</p> <p>Operadores de Call Center</p> <p>Caixas e bilheteiros</p>

TABELA 3

Taxonomia de empregos

A taxonomia ocupacional foi modificada e alargada do O\*NET SOC.

Família de trabalho	Profissão
Vendas	<p>Trabalhadores de vendas porta a porta, vendedores ambulantes e de jornais e trabalhadores relacionados</p> <p>Agentes de vendas imobiliárias</p> <p>Agentes e corretores de vendas e compras</p> <p>Representantes de Vendas, Comércio por Grosso e Fabrico, Produtos Técnicos e Científicos</p> <p>Corretores e corretores de valores mobiliários e finanças</p> <p>Vendedores de Loja</p> <p>Operadores de telemarketing</p>
Ciências Sociais	<p>Economistas</p> <p>Filósofos, Historiadores e Cientistas Políticos</p> <p>Psicólogos sociais</p> <p>Assistentes de Investigação em Ciências Sociais</p> <p>Sociólogos, Antropólogos e Profissionais Relacionados</p> <p>Investigadores de Pesquisa</p> <p>Planeadores de Cidades e Tráfego</p>
Transporte e Logística	<p>Especialistas em veículos autónomos e elétricos</p> <p>Condutores de carros, carrinhas e motocicletas</p> <p>Pilotos Comerciais</p> <p>Despachantes Aduaneiros</p> <p>Comissários de bordo</p> <p>Motoristas de pesados e autocarros</p> <p>Motoristas de camiões ligeiros ou serviços de entrega</p> <p>Maquinistas de Locomotivas e Trabalhadores Relacionados</p> <p>Trabalhadores de movimentação de materiais</p> <p>Transportadoras de Correios</p> <p>Trabalhadores de Resíduos</p> <p>Marinheiros e trabalhadores de carga marítima</p> <p>Controladores e técnicos de navios e aeronaves</p> <p>Capitães de navios e barcos</p> <p>Especialistas em Cadeia de Abastecimento e Logística</p> <p>Atendentes e condutores de transportes</p> <p>Inspetores de Transporte</p> <p>Mecânicos, instaladores e reparadores de veículos e equipamentos móveis</p> <p>Pesadores, contadores, verificadores e amostradores, manutenção de registos</p>

# Apêndice B

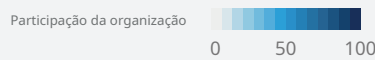
## Lente setorial sobre macro-tendências e tecnologia

FIGURAB 1

Impacto das macro-tendências, 2023-2027

Proporção de organizações que esperam que as macro-tendências impulsionem a transformação nas suas organizações (%)

	um	b	c	e	e	e	g	o	Eu	eu	o	eu	eu	e	o	p	q	r
Aumento da adoção em de novo e tecnologia de fronteira hнологias	72	81	92	86	93	85	93	91	76	90	90	87	96	67	91	62	85	86
Dígito de alargamento acesso al	80	77	92	86	91	82	92	91	85	88	87	83	96	95	97	77	86	88
Aplicação mais ampla do Ambiente, Social e Governação (ESG) mental, padrões	69	81	89	67	70	94	85	87	71	72	90	87	70	85	78	77	78	83
Aumento do custo de vida para c consumidores	92	74	81	95	83	62	82	83	73	65	65	76	74	70	74	74	86	81
Economia global mais lenta e crescimento ic	69	61	69	76	76	63	81	61	61	78	66	78	78	76	74	69	83	84
Investimentos para facilitar o verde transição do seu negócio	71	81	65	67	54	86	71	70	54	52	75	79	44	63	52	62	67	75
Escassez de fornecimentos e d/ou subindo custo dos insumos para si r negócio	67	73	92	57	51	73	51	65	68	64	69	86	39	53	59	64	84	87
Os consumidores estão a tornar-se em assim C questões tais	59	58	77	71	79	60	72	70	60	72	63	70	78	95	72	60	68	53
Os consumidores estão a tornar-se em no meio ambiente e questões de tal	64	74	73	43	53	82	66	61	53	59	77	81	61	58	53	72	69	67
Alterações climáticas induzidas em em adaptação V operações	53	71	73	43	49	76	70	65	59	55	71	73	48	63	60	62	66	73
As cadeias de abastecimento estão a tornar-se mais e localizado	55	77	62	62	48	64	46	61	66	55	63	73	52	55	50	54	72	79
Governo mais rigoroso regulamento de utilização de dados e tecnologia	54	48	68	76	60	47	78	61	54	80	52	53	68	57	63	48	43	56
Envelhecimento populacional em e emergentes e economias avançado	45	59	54	57	62	48	53	61	54	51	40	56	57	47	59	46	69	48
Dividendo demográfico em d e emergentes e economias em desenvolvimento	39	39	54	52	60	56	44	65	40	58	47	56	55	53	52	58	42	52
Aumento geopolítico l divisões	36	47	62	48	49	60	48	52	49	46	47	46	64	32	55	44	48	55
Impacto contínuo da COVID pandemia	55	45	46	76	60	39	37	35	49	43	34	43	57	55	42	42	48	52



- um. Alojamento, Alimentação e Le certeza
- b. Agricultura e Recursos Naturais rces
- c. Automóvel e aeroespacial
- e. Cuidados, Serviços Pessoais e C sendo
- e. Educação e formação
- e. Energia e Materiais

- e. Serviços Financeiros
- e. Governo e setor público
- Eu. Saúde e assistência médica
- e. Informática e Comunicações Digitais
- e. Infraestrutura
- e. Fabricação

- m. Media, Entretenimento e Desporto
- n. Organizações não governamentais e organizações associadas
- o. Serviços profissionais
- pág. Imobiliária
- pergunta. Comércio a retalho e por grosso de bens de consumo
- r. Cadeia de abastecimento e transporte

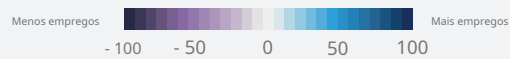
Fonte: Fórum Económico Mundial, Futuro do Inquérito de Emprego 2023.

FIGURAB 2

Impacto das macrotendências nos empregos, 2023-2027

Diferença líquida entre as participações das organizações que esperam que as macrotendências criem e substituam emprego entre 2023 e 2027 (%). A parcela de organizações que prevê um impacto neutro no emprego não é utilizada no cálculo.

	um	b	c	e	e	e	g	o	Eu	eu	o	eu	eu	e	o	p	q	r				
Aumento da adoção de tecnologia de fronteira em de novo tecnologias	21	40	67	33	44	34	28	10	48	53	38	25	57	43	47	25	27	21				
Dígito de alargamento de acesso ao digital	33	29	63	33	52	16	22	14	34	59	27	22	64	47	51	5	31	0				
Aplicação mais ampla do Ambiente Social e Governança (ESG) mental, padrões	30	40	57	71	64	60	49	50	33	53	67	50	19	59	42	45	44	43				
Aumento do custo de vida para consumidores	-3	-26	-5		10	-26	-5	-26	11	-21	-15	-14	-25	-29	-29	-17	-15	-22	-33			
Economia global mais lenta e crescimento ic	-19	-58	-39	-6	-30	-42	-47	-14	-44	-42	-29	-56	-22	-44	-35	-35	-39	-54				
Investimentos para facilitar a transição do seu negócio verde	56	56	71	36	44	66	41	50	43	47	63	57	70	83	35	73	40	41				
Escassez de fornecimentos e de custo dos insumos para si r	-12	-32	-21		0	-40	-13	-23	-13	-4	-22	-23	-24	-45	-40	-18	-38	-39	-33			
Os consumidores estão a tornar-se em assim C	22	39	45	57	43	38	17	25	30	21	30	25	22	58	35	13	41	15				
Os consumidores estão a tornar-se no meio ambiente e	32	57	63	67	50	45	27	71	37	30	37	34	29	55	41	33	25	19				
Alterações climáticas induzidas em em adaptação V	15	41	42	44	50	58	40	40	18	51	58	47	45	50	46	44	23	32				
As cadeias de abastecimento estão a tornar-se mais e	0	40	60	50	71	70	80	25	60	50	62	41	50	100	45	50	38	33				
Governo mais rigoroso de utilização de dados e tecnologia	-5	0	12	31	14	12	32	7	10	22	17	14	-13	17		25	-17	11	3			
Envelhecimento populacional em e emergentes e	41	18	22	50	23	16	15	0	52	20	-11	21		15	11	18	8	5	0			
Dividendo demográfico em d e emergentes e	40	50	43	46	42	37	46	20	40	34	38	37	17	40	44	-13	22		35			
Aumento geopolítico l divisões	-7	0	-13	30		0	-2	-12		0	-5	4	19	12	-14	17		-6	-10	-3	-17	
Impacto contínuo da COVID pandemia	-19	22	-25	38		-3	0	-5	50	50	2	13	-6	-23	-18	-7	-46			3	3	



- um. Alojamento, Restauração e Lazer
- b. Agricultura e Recursos Naturais
- c. Automóvel e aeroespacial
- e. Cuidados, Serviços Pessoais e Bem-estar
- e. Educação e formação
- e. Energia e Materiais
- e. Serviços Financeiros
- e. Governo e setor público
- Eu. Saúde e assistência médica
- e. Informática e Comunicações Digitais
- e. Infraestrutura
- e. Fabricação
- m. Media, Entretenimento e Desporto
- n. Organizações não governamentais e organizações associadas
- o. Serviços profissionais
- pág. Imobiliária
- pergunta. Comércio a retalho e por grosso de bens de consumo
- r. Cadeia de abastecimento e transporte

Fonte

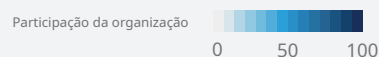
Fórum Económico Mundial, Futuro do Inquérito de Emprego 2023.

FIGURAB 3

Adoção de tecnologia

Proporção de organizações que provavelmente adotarão tecnologias nos próximos cinco anos (%)

	um	b	c	e	e	e	g	o	Eu	eu	o	eu	eu	e	o	p	q	r
Plataformas e aplicações digitais	80	74	92	95	90	83	93	96	72	90	82	84	100	95	98	81	92	81
Tecnologias de educação e desenvolvimento da força de trabalho	72	63	80	95	87	78	82	91	84	80	77	84	81	91	90	63	79	72
Análise de big data	69	63	89	81	81	75	91	70	76	89	72	80	95	76	88	58	77	71
Internet das coisas e dispositivos ligados	65	65	77	86	67	81	74	73	77	81	82	80	91	76	88	89	75	73
Computação em nuvem	65	60	77	71	79	74	90	83	64	87	77	73	74	76	82	62	63	69
Criptografia e cibersegurança	70	68	73	76	64	80	91	78	58	82	70	73	74	86	77	63	62	79
Comércio eletrônico e comércio digital	73	73	73	52	59	65	81	70	78	81	59	80	73	52	75	74	91	75
Inteligência artificial	55	61	85	71	76	72	83	65	71	88	72	74	87	71	83	59	65	61
Tecnologias de gestão ambiental	64	77	69	71	36	85	47	68	71	51	79	83	48	62	47	59	74	68
Tecnologia de mitigação das alterações climáticas	56	87	62	52	40	84	58	65	46	54	71	74	39	52	47	58	66	71
Processamento de texto, imagem e voz	59	45	75	76	67	44	71	65	50	77	56	54	87	67	81	42	60	54
Realidade aumentada e virtual	44	30	73	57	72	56	56	61	67	70	62	62	74	48	68	54	54	52
Armazenamento e geração de energia	49	48	54	48	35	75	38	44	51	45	65	70	48	48	38	62	51	47
Veículos elétricos e autônomos	51	45	69	52	25	62	48	48	45	44	65	65	22	29	28	54	51	79
Robôs não humanóides	51	50	69	57	39	61	41	44	53	50	63	70	44	29	32	42	47	53
Tecnologias de saúde e cuidados	48	50	31	76	37	51	42	39	78	51	46	56	22	50	45	50	45	33
Tecnologia de razão distribuída	44	53	39	33	40	34	60	39	47	64	34	44	48	48	48	42	40	36
Tecnologias de adaptação relacionadas com a água	55	72	63	62	29	60	23	35	50	31	52	61	27	48	32	50	39	28
Impressão e modelação 3D e 4D	26	19	62	48	47	39	21	35	49	44	52	55	52	33	34	27	39	16
Robôs, humanóides	51	27	31	55	33	30	41	23	32	43	32	41	41	20	30	19	28	30
Computação quântica	28	20	27	35	18	27	38	18	31	44	26	30	39	24	34	8	22	26
Nanotecnologia	36	47	39	33	17	40	21	17	46	33	32	41	18	19	27	8	19	25
Tecnologias de proteção da biodiversidade	26	67	31	24	25	39	19	30	41	25	38	39	13	19	19	31	32	29
Novos materiais	28	43	36	38	10	50	15	23	22	25	45	39	17	24	20	35	19	24
Biotecnologia	28	57	8	33	22	25	16	26	70	21	21	34	9	19	14	15	26	15
Criptomoedas	32	17	12	25	29	14	40	17	13	40	14	17	39	14	16	19	26	9
Tecnologias agrícolas	34	71	12	14	17	15	11	17	16	21	16	32	13	19	19	15	29	9
Serviços de satélite e voos espaciais	34	37	24	10	10	16	10	13	5	28	28	20	18	14	8	12	11	16



- um. Alojamento, Restauração e Lazer
- b. Agricultura e Recursos Naturais
- c. Automóvel e aeroespacial
- e. Cuidados, Serviços Pessoais e Bem-estar
- e. Educação e formação
- e. Energia e Materiais

- e. Serviços Financeiros
- e. Governo e setor público
- Eu. Saúde e assistência médica
- e. Informática e Comunicações Digitais
- e. Infraestrutura
- e. Fabricação

- m. Media, Entretenimento e Desporto
- n. Organizações não governamentais e organizações associadas
- o. Serviços profissionais
- pág. Imobiliária
- pergunta. Comércio a retalho e por grosso de bens de consumo
- r. Cadeia de abastecimento e transporte

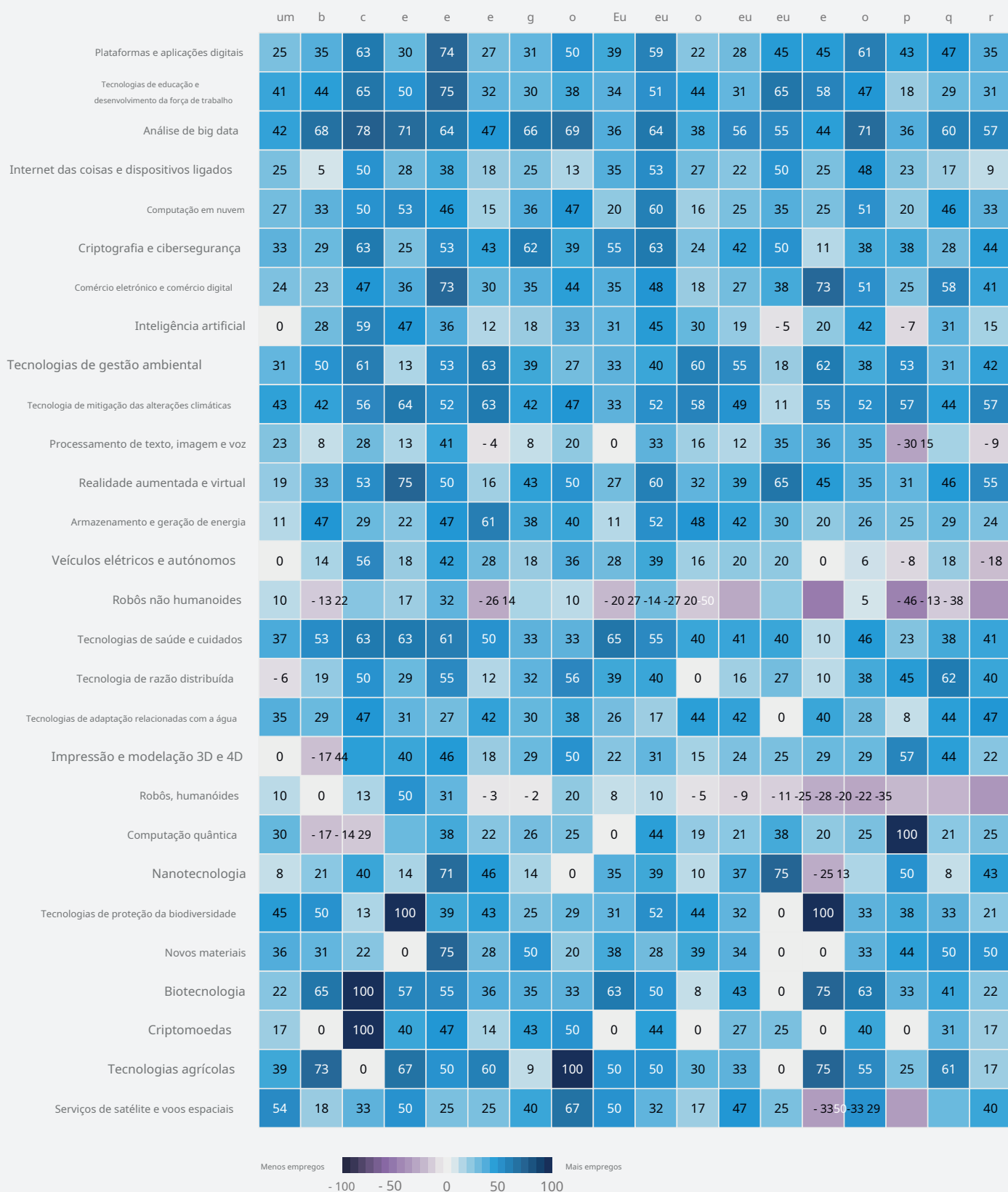
Fonte

Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos 2023.

FIGURAB 4

Impacto da adoção de tecnologia nos empregos, 2023-2027

Diferença líquida entre as participações das organizações que esperam que a adoção de tecnologia crie e substitua emprego nos próximos cinco anos (%). A parcela de organizações que prevê um impacto neutro no emprego não é utilizada no cálculo.



- um. Alojamento, Restauração e Lazer
- b. Agricultura e Recursos Naturais
- c. Automóvel e aeroespacial
- e. Cuidados, Serviços Pessoais e Bem-estar
- e. Educação e formação
- e. Energia e Materiais

- e. Serviços Financeiros
- e. Governo e setor público
- Eu. Saúde e assistência médica
- e. Informática e Comunicações Digitais
- e. Infraestrutura
- e. Fabricação

- m. Media, Entretenimento e Desporto
- n. Organizações não governamentais e organizações associadas
- o. Serviços profissionais
- pág. Imobiliária
- pergunta. Comércio a retalho e por grosso de bens de consumo
- r. Cadeia de abastecimento e transporte

Fonte

Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos 2023.

# Apêndice C

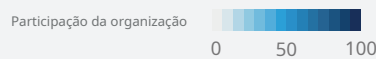
## Lente setorial sobre competências

FIGURA 1

### Importância da competência em 2023

Proporção de organizações que consideram as competências essenciais para os seus trabalhadores (%)

	um	b	c	e	e	e	g	o	Eu	eu	o	eu	eu	e	o	p	q	r		
Administração ambiental	11	44	10	10	4	26	14	18	12	12	18	23	20	18	8	8	19	18		Ética
Cidadania global	14	8	10	15	18	14	15	23	12	7	21	9	15	12	17	16	15	11		
Curiosidade e aprendizagem ao longo da vida	26	52	48	55	54	44	53	55	53	46	36	50	60	59	50	52	41	36		Autoeficácia
Fiabilidade e atenção aos detalhes	54	44	62	55	36	49	43	36	44	36	41	46	25	47	39	24	48	48		
Motivação e autoconsciência	49	44	71	65	52	52	42	55	56	35	57	53	30	53	44	28	63	66		
Resiliência, flexibilidade e agilidade	37	44	43	45	48	54	55	55	50	39	54	54	35	53	54	36	54	57		
Empatia e escuta ativa	31	32	38	50	50	44	41	50	53	38	43	45	25	65	46	36	53	43		
Liderança e influência social	40	44	33	50	40	49	42	41	44	36	54	37	45	41	35	44	41	30		Trabalho com outros
Ensino e mentoria	23	12	19	45	36	24	17	27	24	15	36	21	35	29	29	20	19	21		
Pensamento analítico	49	40	71	60	70	71	82	77	68	73	75	62	55	82	75	52	68	61		Capacidades cognitivas
Pensamento criativo	46	52	38	45	66	52	64	68	62	53	59	55	40	59	65	60	58	43		
Multilinguismo	37	28	33	35	28	22	21	14	32	24	25	23	20	12	29	28	27	27		
Leitura, escrita e matemática	26	20	33	20	22	27	25	18	15	19	25	26	25	59	31	16	25	34		
Pensamento sistémico	29	32	48	40	58	33	34	32	32	42	30	44	50	41	33	24	19	29		
Marketing e media	37	12	14	15	26	11	19	0	24	18	20	14	30	24	15	28	24	18		Gestão e competências de engajamento
Orientação de serviço e atendimento ao cliente	46	44	33	50	30	34	32	32	27	32	32	29	35	53	37	28	39	52		
Controlo de qualidade	46	52	52	25	32	40	31	27	47	26	52	45	25	53	35	36	31	41		
Gestão de recursos e operações	34	40	43	45	22	39	26	23	29	24	36	42	20	35	27	12	24	27		
Gestão de talentos	34	40	33	40	32	35	42	41	44	31	39	36	30	35	35	36	27	25		
Destreza manual, resistência e precisão	29	32	24	5	4	22	8	9	12	13	16	22	10	12	10	8	29	13		Físico habilidades
Capacidades de processamento sensorial	6	4	10	0	8	13	6	0	12	7	4	9	10	6	14	12	9	9		
IA e big data	17	16	43	35	38	27	45	14	18	42	25	23	35	18	35	28	24	18		Competências tecnológicas
Design e experiência do utilizador	11	12	33	20	32	18	28	23	24	35	18	24	30	18	27	16	31	11		
Redes e cibersegurança	11	16	14	25	10	20	22	14	15	29	14	16	10	24	17	12	10	4		
Programação	9	12	29	10	18	12	23	14	6	38	18	18	35	12	27	4	10	11		
Alfabetização tecnológica	37	52	57	40	52	48	52	32	29	49	38	40	35	29	54	16	48	52		



- um. Alojamento, Restauração e Lazer
- b. Agricultura e Recursos Naturais
- c. Automóvel e aeroespacial
- e. Cuidados, Serviços Pessoais e Bem-estar
- e. Educação e formação
- e. Energia e Materiais

- e. Serviços Financeiros
- e. Governo e setor público
- Eu. Saúde e assistência médica
- e. Informática e Comunicações Digitais
- e. Infraestrutura
- e. Fabricação

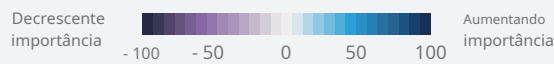
- m. Media, Entretenimento e Desporto
- n. Organizações não governamentais e organizações associadas
- o. Serviços profissionais
- pág. Imobiliária
- pergunta. Comércio a retalho e por grosso de bens de consumo
- r. Cadeia de abastecimento e transporte

FIGURA 2

Evolução das competências, 2023-2027

Diferença líquida entre as parcelas de organizações que consideram que as competências estão a aumentar e a diminuir de importância para os seus trabalhadores de 2023 a 2027 (%). A parcela de organizações que prevê a estabilidade de competências não é utilizada no cálculo.

	um	b	c	e	e	e	g	o	Eu	eu	o	eu	eu	e	o	p	q	r		
Gestão ambiental	28	67	43	53	28	67	34	40	39	37	57	57	28	47	25	35	52	45	Ética	Atitudes
Cidadão global	25	35	30	26	28	35	9	38	21	25	34	27	22	29	25	22	10	21		
Curiosidade e aprendizagem ao longo da vida	49	67	81	90	76	61	71	73	65	64	63	70	67	77	73	67	74	57	Autoeficácia	Atitudes
Fiabilidade e atenção	47	54	76	74	61	55	51	64	47	53	53	50	53	63	42	42	54	47		
Motivação e autoconsciência	49	58	67	74	65	63	47	67	50	61	65	61	58	63	50	63	66	59		
Resiliência, flexibilidade e agilidade	46	75	76	90	73	70	69	71	66	68	61	68	56	63	69	61	68	65	Trabalho com outros	Atitudes
Empatia e listening	55	46	62	79	72	46	59	59	59	53	46	53	38	77	59	48	60	32		
Liderança e influência social	44	60	57	74	61	62	48	62	52	51	61	50	67	59	41	67	58	41		
O ensino e e-learning	32	58	67	53	72	52	47	55	42	49	43	52	47	69	49	44	39	29	Capacidades cognitivas	Competências, conhecimentos e capacidades
Análítico	50	68	71	80	75	75	84	73	62	70	75	71	75	93	76	64	83	65		
Criativo	56	63	62	84	76	63	82	77	77	77	76	73	75	88	72	76	78	75		
Multilíngue	28	52	35	61	45	43	34	43	41	40	41	41	33	31	33	35	43	40		
Leitura, escrita e matemática	36	32	35	37	28	34	30	46	16	17	23	22	41	50	35	32	8	31		
Sistemas	53	65	80	58	77	62	58	77	27	63	66	66	73	75	61	39	62	44	Gestão e competências de engajamento	Competências, conhecimentos e capacidades
Marketing e mídia	64	52	29	53	54	37	42	38	45	30	34	41	47	44	31	42	39	31		
Orientação para o serviço e para o cliente	62	54	60	80	62	55	52	43	48	56	57	60	83	88	55	30	63	51		
Qualidade	71	63	57	74	58	51	46	52	49	46	64	51	41	75	51	55	50	46		
Gestão de recursos e operações	45	83	70	79	61	54	45	62	42	50	50	60	77	65	37	41	59	47		
Gestão de talentos	52	76	62	63	72	56	60	71	58	52	57	56	47	69	47	58	50	33	Físico habilidades	Competências, conhecimentos e capacidades
Destreza manual, fim e processo	26	39	14	32	11	25	-3	29	6	14	26	19	17	-12	29	4	36	17		
Processamento sensorial	12	22	38	58	20	25	18	29	30	30	28	32	19	19	26	13	26	18	Competências tecnológicas	Competências, conhecimentos e capacidades
IA e BI	29	35	62	85	68	62	86	57	50	68	56	56	60	81	64	42	49	53		
Design e experiência do utilizador	47	27	48	74	58	52	56	36	42	54	54	57	61	47	52	35	33	31		
Redes e cibernética	44	52	55	53	61	59	61	68	42	61	43	48	47	50	50	36	34	37		
Programa	36	35	47	42	54	48	48	55	15	49	43	33	38	44	42	35	16	18		
Li tecnológica	65	56	85	79	72	82	80	73	56	69	69	64	53	65	58	29	70	67		



- um. Alojamento, Alimentação e Lazer
- b. Agricultura e Recursos Naturais
- c. Automóvel e aeroespacial
- e. Cuidados, Serviços Pessoais e Saúde
- e. Educação e formação
- e. Energia e Materiais

- e. Serviços Financeiros
- e. Governo e setor público
- Eu. Saúde e assistência médica
- e. Informática e Comunicações Digitais
- e. Infraestrutura
- e. Fabricação

- m. Media, Entretenimento e Desporto
- n. Organizações não governamentais e organizações associadas
- o. Serviços profissionais
- pág. Imobiliária
- pergunta. Comércio a retalho e por grosso de bens de consumo
- r. Cadeia de abastecimento e transporte

Fonte: Fórum Económico Mundial, Futuro do Inquérito de Emprego 2023.

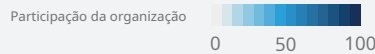


FIGURA 3

Foco na requalificação, 2023-2027

Proporção de organizações que incluem estas competências nas suas prioridades de requalificação e atualização de competências para 2023 a 2027 (%)

	um	b	c	e	e	e	g	o	Eu	eu	o	eu	eu	e	o	p	q	r		
Gestão ambiental	24	55	19	17	14	32	13	14	15	16	21	26	26	18	10	20	27	22	Ética	Atitudes
Cidadão global	6	9	5	0	8	5	4	10	6	8	4	10	21	0	14	12	6	11		
Curiosidade e aprendizagem ao longo da vida	15	18	43	44	39	20	31	29	49	24	25	33	42	35	27	32	29	28	Autoeficácia	
Fiabilidade e atenção	21	27	10	17	18	17	15	19	6	12	19	18	32	18	14	16	20	15		
Motivação e autoconsciência	21	23	38	11	27	25	15	29	12	16	42	30	21	24	23	16	33	30		
Resiliência, flexibilidade e agilidade	21	36	24	28	31	37	37	33	30	25	36	35	37	18	44	24	31	32	Trabalho com outros	
Empatia e listening	24	14	24	67	33	27	17	33	36	17	23	25	37	24	21	28	26	24		
Liderança e influência social	36	41	67	56	45	41	37	38	46	32	62	37	47	47	37	32	44	46		
O ensino e e-learning	9	14	5	22	33	12	12	10	18	11	9	21	26	18	10	8	11	11	Capacidades cognitivas	
Análítico	39	46	57	39	59	51	63	38	36	49	42	44	58	59	42	36	49	43		
Criativo	52	46	33	61	47	41	42	43	64	41	47	39	53	59	50	60	31	32		
Multilíngue	24	9	10	11	16	7	11	5	6	9	8	14	16	0	12	16	13	11		
Leitura, escrita e matemática	6	9	5	0	6	4	4	10	0	4	6	11	16	12	8	0	4	9		
Sistemas	6	14	24	22	27	20	14	10	12	11	17	20	21	12	15	4	11	13	Gestão e competências de engajamento	
Marketing e mídia	30	18	14	17	45	6	16	14	12	18	11	21	32	12	23	16	20	13		
Orientação para o serviço e para o cliente	27	27	33	28	27	17	30	24	15	20	15	19	26	12	21	8	42	37		
Qualidade	24	27	10	11	20	21	8	19	15	8	30	22	16	12	12	16	22	19		
Gestão de recursos e operações	30	55	33	22	16	25	13	33	9	12	30	25	32	24	12	12	20	9		
Gestão de talentos	21	27	10	22	22	31	27	14	30	18	30	31	26	29	25	12	16	24	Físico habilidades	
Destreza manual, fim e produção	9	23	10	11	8	14	3	5	9	2	6	13	11	0	12	4	7	11		
Processamento sensorial	3	5	0	0	6	3	3	0	0	3	2	5	5	0	8	4	2	4	Competências tecnológicas	
IA e BI	18	23	38	56	57	40	54	24	33	57	30	37	63	41	46	44	38	37		
Design e experiência do utilizador	15	18	14	17	33	19	31	33	24	33	21	25	37	24	27	16	31	19		
Redes e cibernética	9	9	10	17	18	17	26	14	6	23	11	15	21	18	17	12	7	9		
Programa	12	5	10	0	22	3	17	10	6	26	6	10	26	6	17	4	9	9		
Li tecnológica	21	36	52	28	39	27	35	24	15	22	23	25	26	35	21	12	33	48		



- um. Alojamento, Alimentação e Lazer
- b. Agricultura e Recursos Naturais
- c. Automóvel e aeroespacial
- e. Cuidados, Serviços Pessoais e Saúde
- e. Educação e formação
- e. Energia e Materiais

- e. Serviços Financeiros
- e. Governo e setor público
- Eu. Saúde e assistência médica
- e. Informática e Comunicações Digitais
- e. Infraestrutura
- e. Fabricação

- m. Media, Entretenimento e Desporto
- n. Organizações não governamentais e organizações associadas
- o. Serviços profissionais
- pág. Imobiliária
- pergunta. Comércio a retalho e por grosso de bens de consumo
- r. Cadeia de abastecimento e transporte

Fonte: Fórum Económico Mundial, Futuro do Inquérito de Emprego 2023.

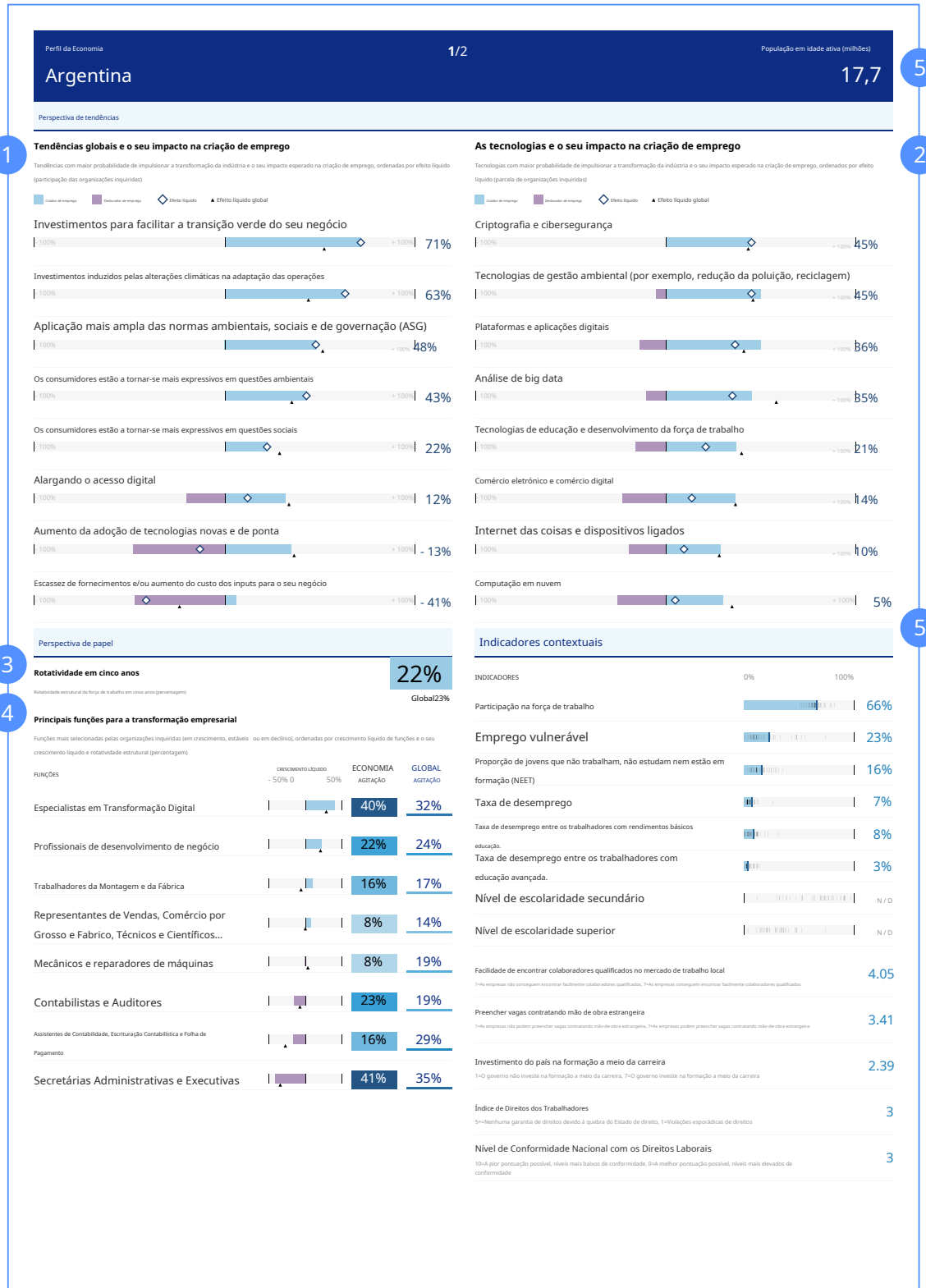
# Guia do utilizador

## Economia, Indústria, Região e Perfis de Competências

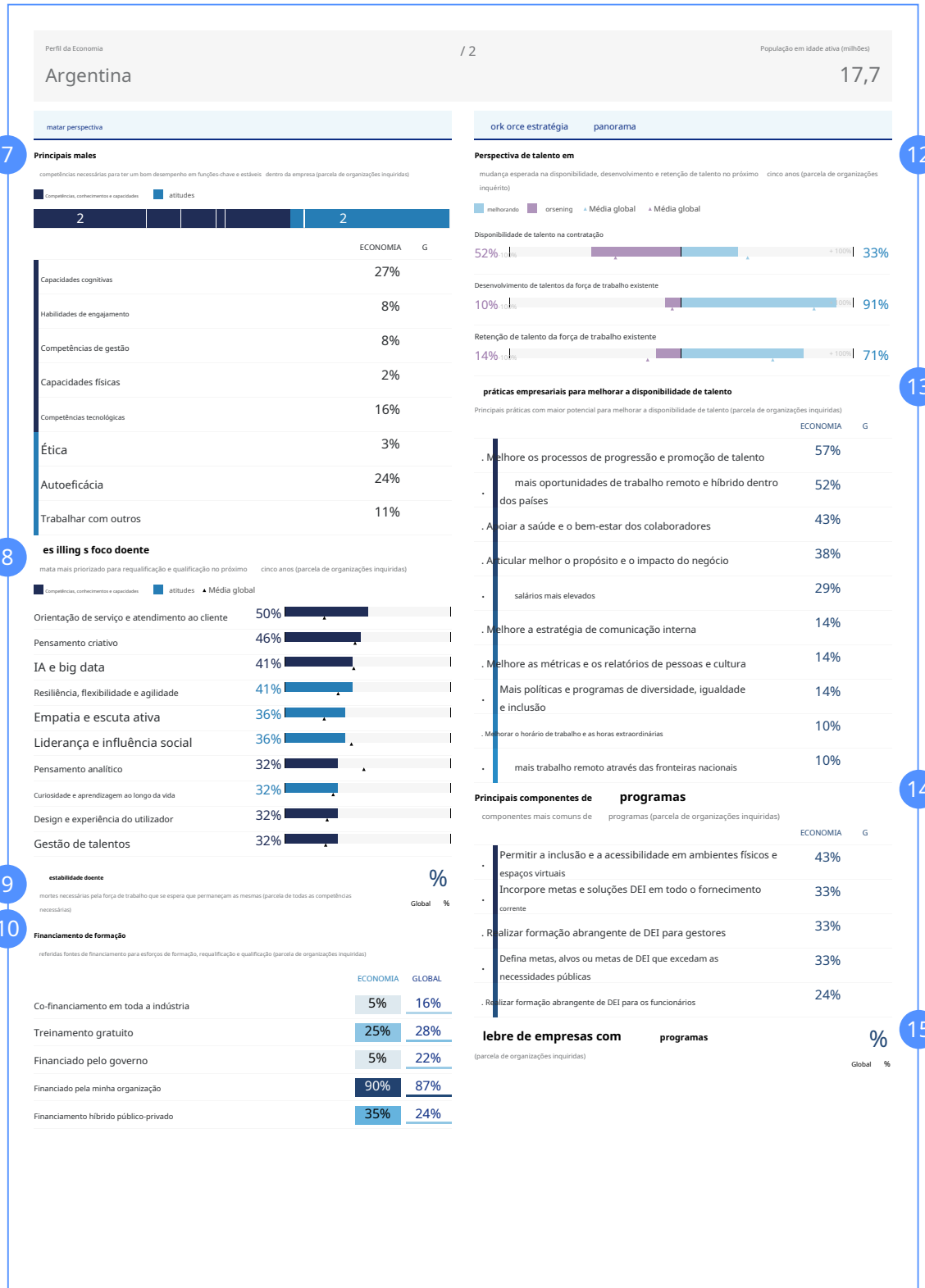
Os perfis de economia, indústria, região e habilidade apresentam resultados de dados através destas respetivas lentes, com o objetivo de fornecer informações práticas específicas para decisores e especialistas na academia, empresas, governo e sociedade civil. Complementando a análise intersectorial e intereconómica dos resultados do relatório, esta secção fornece uma granularidade mais profunda para determinados sectores e economias através de Perfis dedicados. Os perfis de economia, região e indústria fornecem informações sobre as empresas e políticas interessadas.

aos decisores a oportunidade de comparar a sua organização com a gama de expectativas predominantes no seu setor, economia e/ou região, enquanto os Perfis de Competências fornecem insights mais profundos para as iniciativas de requalificação, atualização e formação das organizações, bem como inspiração para os trabalhadores que procuram desenvolver ou descrever os seus conjuntos de competências. O Guia do Utilizador fornece uma visão geral das informações contidas nos vários Perfis e a sua interpretação adequada.

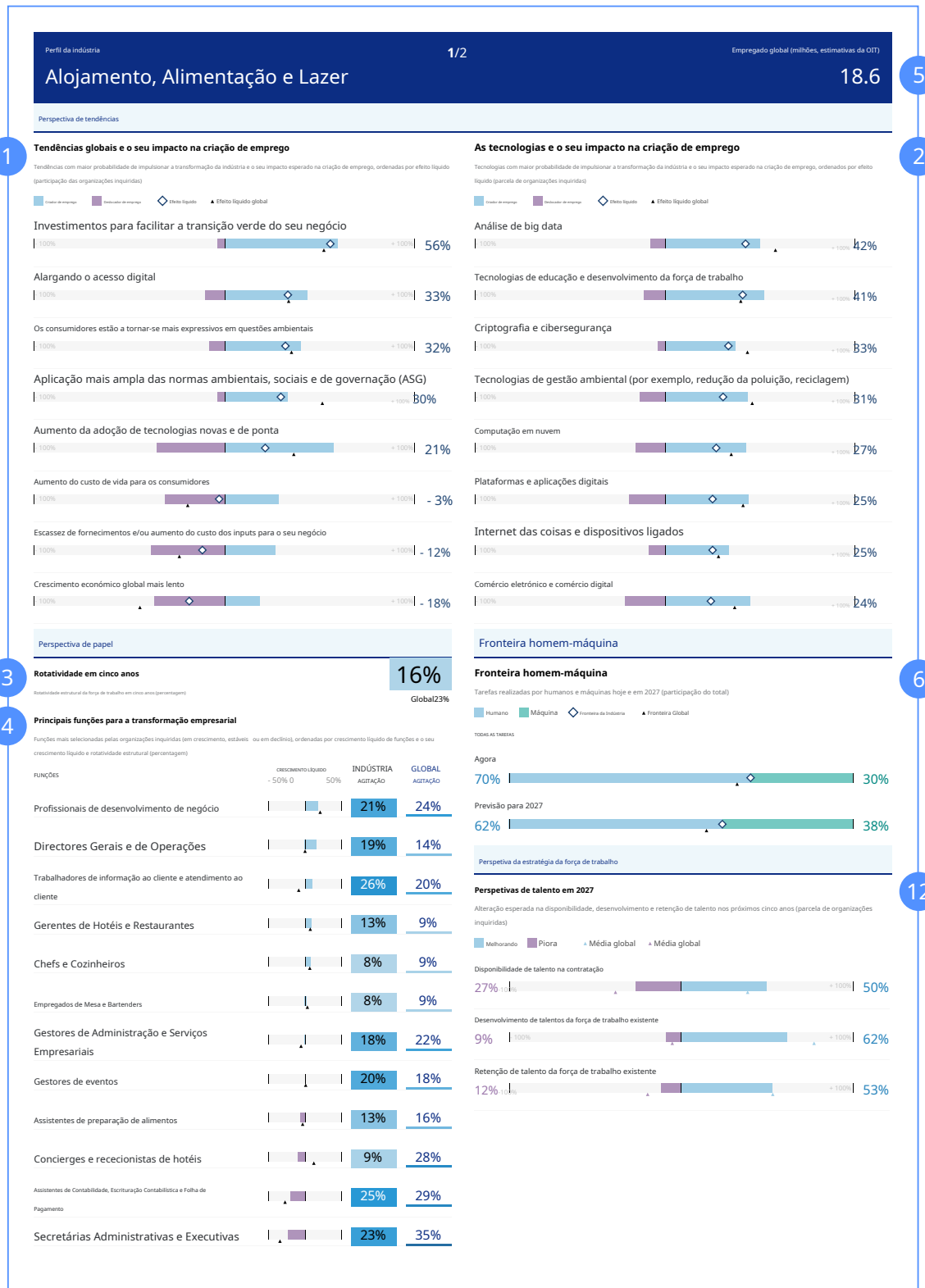
# Perfis de Economia



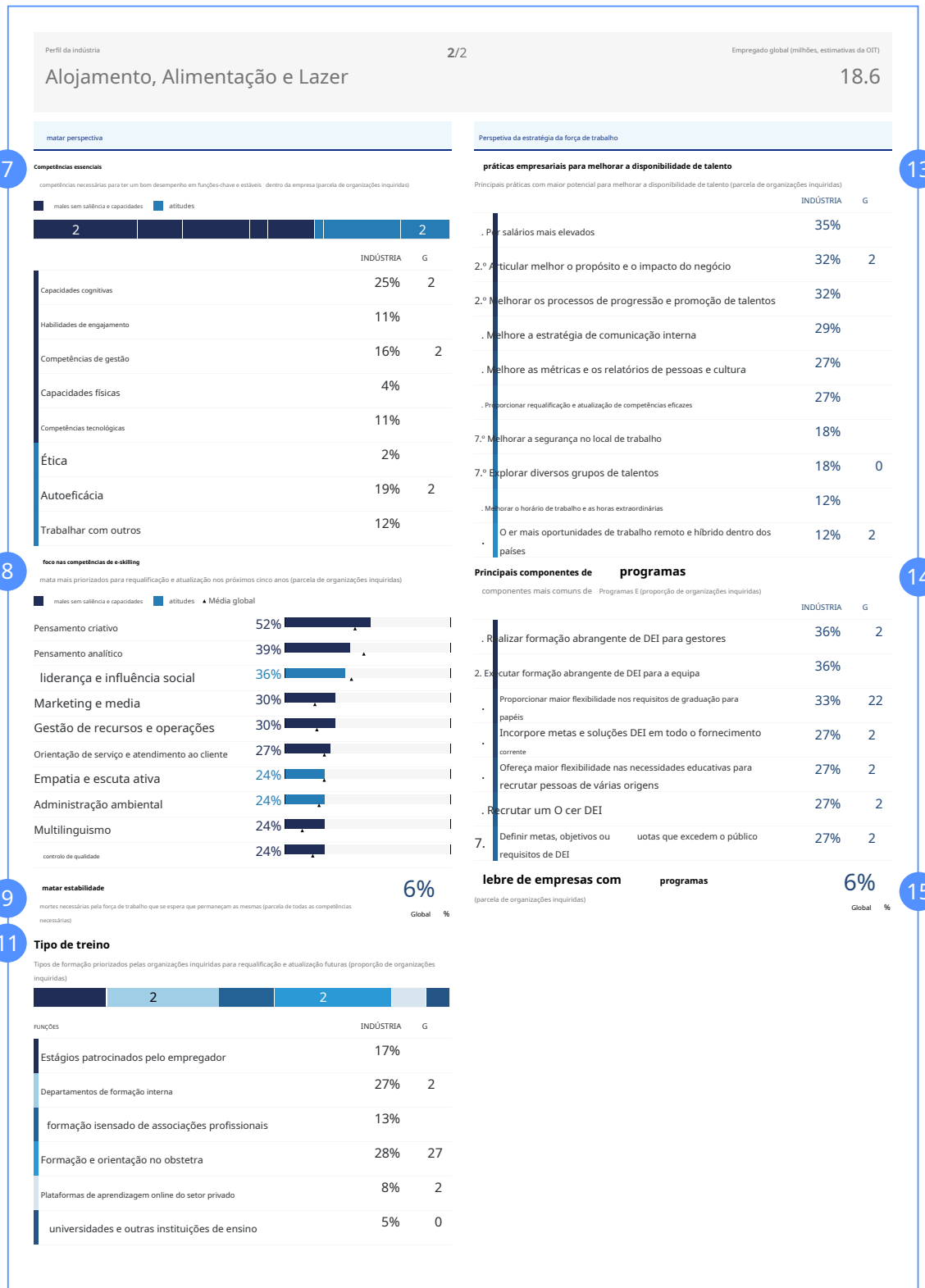
# Perfis de Economia



# Perfis da indústria



# Perfis da indústria



# Perfis de regiões

Perfil da região 1/2

## Ásia Central

---

### 1 Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)

■ Criador de emprego  
 ■ Destruidor de emprego  
 ◆ Efeito líquido  
 ▲ Efeito líquido global

- Investimentos para facilitar a transição verde do seu negócio | 52%
- Aplicação mais ampla das normas ambientais, sociais e de governação (ASG) | 48%
- A alargando o acesso digital | 42%
- Aumento da adoção de tecnologias novas e de ponta | 42%
- Os consumidores estão a tornar-se mais expressivos em questões sociais | 40%
- Aumento do custo de vida para os consumidores | - 4%
- Crescimento económico global mais lento | - 27%
- Escassez de fornecimentos e/ou aumento do custo dos inputs para o seu negócio | - 28%

### 2 As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parceira de organizações inquiridas)

■ Criador de emprego  
 ■ Destruidor de emprego  
 ◆ Efeito líquido  
 ▲ Efeito líquido global

- Análise de big data | 62%
- Computação em nuvem | 40%
- Plataformas e aplicações digitais | 39%
- Criptografia e cibersegurança | 38%
- Comércio eletrónico e comércio digital | 37%
- Tecnologias de educação e desenvolvimento da força de trabalho | 34%
- Inteligência artificial (por exemplo, aprendizagem automática, redes neuronais) | 33%
- Internet das coisas e dispositivos ligados | 25%

---

### 3 Rotatividade em cinco anos

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

25%

Global 23%

### 4 Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)

FUNÇÕES	crescimento líquido - 50% 0 50%	REGIÃO AGITAÇÃO	GLOBAL AGITAÇÃO
Analistas de Business Intelligence	47%	47%	35%
Analistas e cientistas de dados	24%	24%	34%
Gestores de Projeto	28%	28%	25%
Directores Gerais e de Operações	8%	8%	14%
Trabalhadores da Montagem e da Fábrica	14%	14%	17%
Gestores de Administração e Serviços Empresariais	26%	26%	22%
Contabilistas e Auditores	31%	31%	19%
Secretárias Administrativas e Executivas	23%	23%	35%
Auxiliares de introdução de dados	51%	51%	42%
Assistentes de Contabilidade, Escrituração Contabilística e Folha de Pagamento	46%	46%	29%

---

### Perspectiva de papel

### Perspectiva de competências

#### Principais males

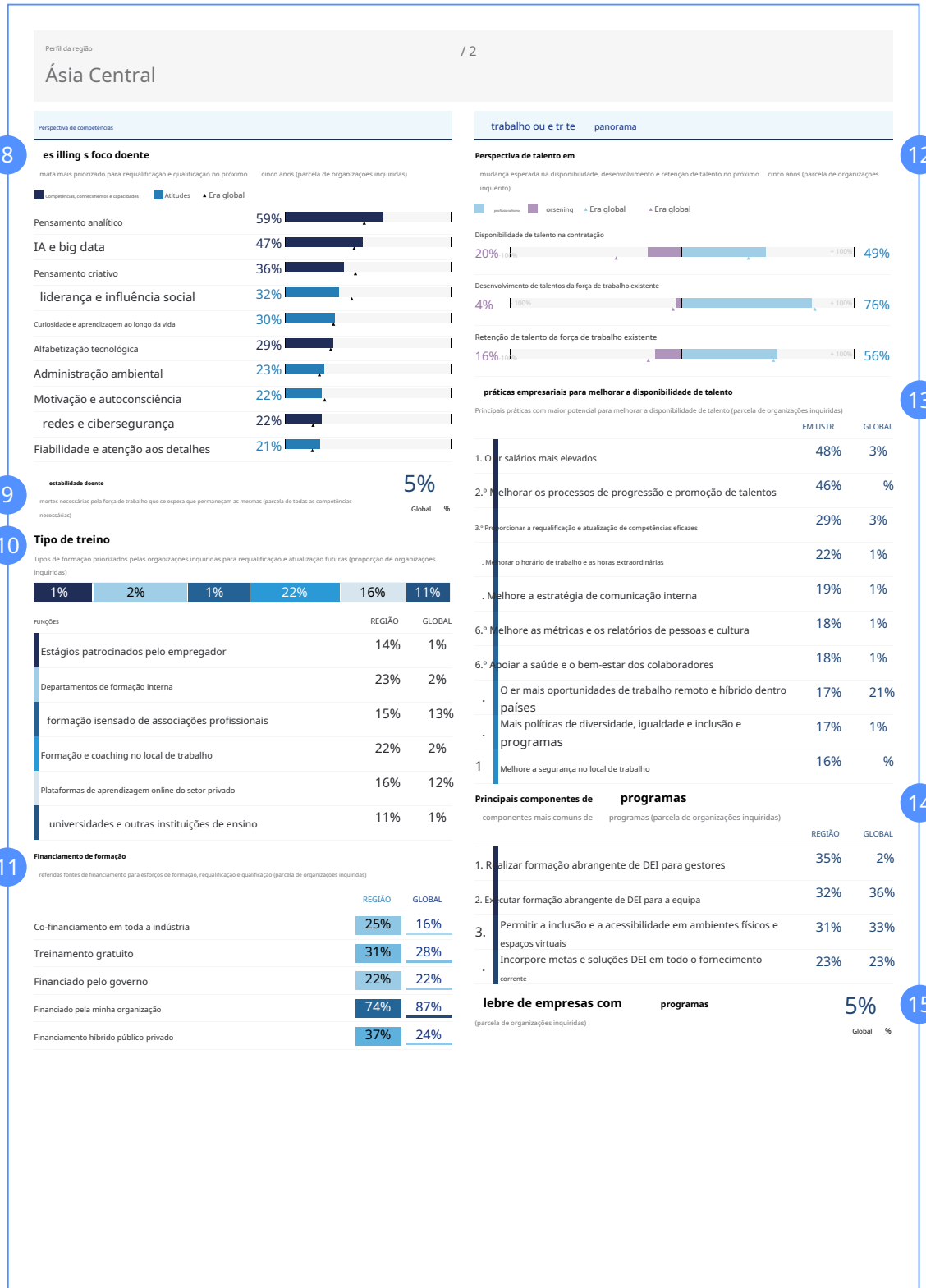
competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parceira de organizações inquiridas)

■ Competências, conhecimentos e capacidades  
 ■ Atitudes

	26%	12%	18%	21%	11%
--	-----	-----	-----	-----	-----

	REGIÃO	GLOBAL
Capacidades cognitivas	26%	26%
Habilidades de engajamento	6%	6%
Competências de gestão	12%	12%
Capacidades físicas	3%	3%
Competências tecnológicas	18%	16%
Ética	3%	3%
Autoeficácia	21%	23%
Trabalhar com outros	11%	11%

# Perfis de regiões





### 1.As tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Este gráfico de barras mostra o efeito na criação de emprego das tendências globais que foram identificadas pela maioria dos inquiridos como impulsionadoras da transformação das suas organizações. Baseia-se nas respostas à questão: “Em relação às macrotendências com probabilidade ou elevada probabilidade de impulsionar a transformação na sua organização, qual é o impacto esperado das mesmas na criação de emprego na sua organização?” das empresas inquiridas que operam na respetiva economia ou região, face à média global. O efeito líquido é calculado pela parte dos inquiridos que vê uma tendência como criadora líquida de emprego menos a parte dos inquiridos que vê uma tendência como deslocadora líquida de emprego.

Período:2022-2023

Fonte:Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos

### 2. As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Este gráfico de barras mostra o efeito na criação de emprego das tecnologias que foram identificadas pela maioria dos inquiridos como propensas a serem adotadas pela sua organização. Baseia-se nas respostas à questão: “Em relação às tecnologias com probabilidade ou elevada probabilidade de serem adotadas na sua organização, qual é o impacto esperado das mesmas na criação de emprego na sua organização?” das empresas inquiridas que operam na respetiva economia ou região, face à média global. O efeito líquido é calculado pela parte dos inquiridos que vê uma tecnologia como criadora líquida de emprego, menos a parte dos inquiridos que vê uma tecnologia como deslocadora líquida de emprego.

Período:2022-2023

Fonte:Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos

### 3. Rotatividade em cinco anos

Trata-se da rotatividade estrutural do mercado de trabalho em cinco anos das empresas inquiridas que operam na respetiva economia ou região. A rotatividade do mercado de trabalho refere-se ao ritmo de recolocação de trabalhadores e de empregos. A rotatividade estrutural não tem em conta a rotatividade natural dos trabalhadores que mudam de emprego por motivos pessoais. Para mais detalhes sobre o cálculo deste indicador, consulte a secção Metodologia.

Período:2022-2023

Fonte:Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos

### 4. Principais funções para a transformação da indústria

Esta tabela fornece uma visão geral das principais funções para a transformação do setor de agora até 2027. A lista reporta as funções que foram selecionadas com maior frequência como crescentes, estáveis ou em declínio nos próximos cinco anos pelas empresas inquiridas que operam na respetiva economia ou região, em comparação com a média global. O crescimento líquido é calculado com base na proporção de funções reportadas pelos inquiridos na organização agora e em 2027.

Período:2022-2023

Fonte:Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos

### 5. Indicadores contextuais:

Esta secção fornece ao leitor os dados mais recentes disponíveis de indicadores contextuais sobre o mercado de trabalho de uma economia.

#### População em idade ativa

A população total em idade ativa é apresentada no canto superior direito da página. A população em idade ativa é o número de pessoas com 25 ou mais anos. Além de utilizarem um limite mínimo de idade, alguns países aplicam também um limite máximo de idade.

Período:2018 ou últimos dados disponíveis (consultado em março de 2023)

Fonte:Organização Internacional do Trabalho,ILOSTAT

Trabalhadores assalariados e assalariados em setores (milhões)  
Cálculo do Fórum Económico Mundial com base nas estimativas da OIT sobre o emprego setorial para 41 setores da ISIC e na Taxonomia Industrial do Fórum Económico Mundial (ver Tabela A1 do Apêndice). Os trabalhadores assalariados e assalariados (empregados) são aqueles trabalhadores que ocupam o tipo de emprego definido como “empregos remunerados”, onde os titulares mantêm contratos de trabalho explícitos (escritos ou orais) ou implícitos que lhes conferem uma remuneração básica que não depende diretamente dos rendimentos da unidade para a qual trabalham.

Período:2021

Fonte:Cálculo do Fórum Económico Mundial com base em estimativas modeladas pela OIT

#### Participação da força de trabalho

A taxa de participação na força de trabalho é a força de trabalho em percentagem da população em idade ativa. A força de trabalho é a soma de todas as pessoas em idade ativa que estão empregadas e das que estão desempregadas. .

Período:2018 ou últimos dados disponíveis (consultado em março de 2023)

Fonte:Organização Internacional do Trabalho,ILOSTAT

Jovens que não estão empregados, não estão em educação ou não estão em formação (NEET)

Este indicador refere-se à proporção de jovens que não estão empregados, nem em educação ou formação (estimativas modeladas pela OIT). Os jovens que não estudam são aqueles que não estavam inscritos na escola nem num programa formal de formação (por exemplo, formação profissional).

Período:2018 ou últimos dados disponíveis (consultado em março de 2023)

Fonte:Organização Internacional do Trabalho,ILOSTAT

### Desemprego

A taxa de desemprego é o número de pessoas desempregadas em percentagem da força de trabalho (ou seja, os empregados mais os desempregados).

Período:2018 ou últimos dados disponíveis (consultado em março de 2023)

Fonte:Organização Internacional do Trabalho,ILOSTAT

### Desemprego entre trabalhadores com educação básica e avançada

A taxa de desemprego é o número de pessoas desempregadas em percentagem da força de trabalho (ou seja, os empregados mais os desempregados). Os dados desagregados por nível de educação são fornecidos com base no nível mais elevado de educação concluído, classificado de acordo com a Classificação Internacional Uniforme de Educação (CITE).

Período:2018 ou últimos dados disponíveis (consultado em março de 2023)

Fonte:Organização Internacional do Trabalho,ILOSTAT

**Cumprimento nacional dos direitos laborais** Este indicador procura medir o nível de conformidade nacional com os direitos fundamentais do trabalho (liberdade de associação e negociação coletiva ou FACB). Varia de 0 a 10, sendo 0 a melhor pontuação possível (indicando níveis mais elevados de conformidade com os direitos do FACB) e 10 a pior (indicando níveis mais baixos de conformidade com os direitos do FACB).

Período:2018 ou últimos dados disponíveis (consultado em março de 2023)

Fonte:Organização Internacional do Trabalho,ILOSTAT

### Emprego vulnerável

Emprego vulnerável (masculino e feminino) em proporção do emprego total). O emprego vulnerável inclui os trabalhadores familiares contribuintes e os trabalhadores independentes em percentagem do emprego total.

Período:2018 ou últimos dados disponíveis (accedidos

Março de 2023)

Fonte:Banco Mundial,Indicadores de Desenvolvimento Mundial base de dados. As estimativas baseiam-se em dados obtidos junto da Organização Internacional do Trabalho,ILOSTAT.

Direitos dos Trabalhadores

O Índice Global de Direitos da CSI procura medir o nível de protecção dos direitos dos trabalhadores em 139 países numa escala de 1 a 5. Os direitos dos trabalhadores estão ausentes nos países com classificação 5+ e as violações ocorrem de forma irregular nos países com classificação 1.

Período:2022.

Fonte:Confederação Sindical Internacional, Índice dos Direitos dos Trabalhadores.

**Investimento do país na formação a meio da carreira** Pontuação calculada com base na resposta média das empresas que operam neste país à questão “No seu país, até que ponto o governo investe em oportunidades de requalificação e atualização de meio de carreira?” 1=O governo não investe na formação a meio da carreira, 7=O governo investe na formação a meio da carreira.

Período:Média ponderada de 2021–2022 Fonte:Fórum Económico Mundial, Inquérito de Opinião Executiva

**Facilidade de encontrar colaboradores qualificados no mercado de trabalho local**

Pontuação calculada com base na resposta média das empresas que operam neste país à questão “No seu país, até que ponto as empresas conseguem encontrar pessoas com as competências necessárias para preencher as suas vagas no mercado de trabalho local?” 1=As empresas não conseguem encontrar facilmente colaboradores qualificados, 7=As empresas conseguem encontrar facilmente colaboradores qualificados.

Período:Média ponderada de 2021–2022 Fonte:Fórum Económico Mundial, Inquérito de Opinião Executiva

**Preencher vagas contratando mão de obra estrangeira**

Pontuação calculada com base na resposta média das empresas que operam neste país à questão: “No seu país, até que ponto podem as empresas encontrar pessoas com as competências necessárias para preencher as suas vagas contratando mão-de-obra estrangeira?” 1=As empresas não podem preencher vagas contratando mão-de-obra estrangeira, 7=As empresas podem preencher vagas contratando mão-de-obra estrangeira.

Período:Média ponderada de 2021–2022 Fonte:Fórum Económico Mundial, Inquérito de Opinião Executiva

## 6. Fronteira homem-máquina

Este gráfico de barras mostra a quota de tarefas realizadas por humanos e máquinas hoje e em 2027, com base nas respostas a "Atualmente/Em cinco anos, que proporção do tempo gasto a realizar as seguintes tarefas na sua organização não pode ser automatizada (ou seja, executada por máquinas e algoritmos) e, portanto, é gasto pela sua força de trabalho humana a executar a tarefa?".

Período:2022-2023

Fonte:Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos

### 7. Competências essenciais

Esta barra e tabela estimam a importância relativa de oito grupos de competências para as empresas. Baseia-se nas respostas das empresas que operam na respetiva economia ou região à questão "Quais são as principais competências que os trabalhadores necessitam atualmente para ter um bom desempenho nas principais funções com uma perspetiva estável?", onde os inquiridos podem selecionar todas as competências de nível 3 na Taxonomia Global de Competências que se aplicam. A importância relativa de cada competência é calculada como uma parcela do número total de competências selecionadas por cada entrevistado e calculada como média entre todos os entrevistados. Por exemplo, uma competência recebe uma quota de 100% se for a única selecionada por um entrevistado, ou 25% se for uma das quatro competências selecionadas pelo entrevistado.

Período:2022-2023

Fonte:Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos

### 8. Foco nas competências de requalificação

Este gráfico de barras mostra a parte das empresas inquiridas que operam na respetiva economia ou região que selecionam uma competência específica de nível 3 na Taxonomia Global de Competências, com base nas respostas à questão: "Tendo em mente a sua direção estratégica atual, seleccione os grupos de competências em que está a concentrar os esforços de requalificação e atualização da sua organização nos próximos cinco anos."

Período:2022-2023

Fonte:Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos

### 9. Estabilidade de competências

Esta é a média das estimativas das empresas inquiridas que operam na respetiva economia ou região, com base nas respostas à pergunta "Qual a proporção das principais competências exigidas pela sua força de trabalho que se manterá igual?", em comparação com a média global.

Período:2022-2023

Fonte:Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos

### 10. Financiamento da formação

Este quadro mostra a proporção média de financiamento da formação entre as empresas inquiridas que operam na respetiva economia ou região, com base nas respostas à pergunta "Como irá financiar a maior parte dos seus esforços de formação, qualificação e requalificação na sua organização?", em comparação com a média global.

Período:2022-2023

Fonte:Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos

### 11. Tipo de treino

Esta barra e tabela mostram a proporção média do tipo de formação entre as empresas inquiridas que operam na respetiva economia ou região, com base na resposta à pergunta "Nos vossos futuros programas de requalificação e atualização, que proporção do fornecimento de formação virá?", em comparação com a média global.

Período:2022-2023

Fonte:Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos

### 12.º Perspetiva de talento em 2027

Este gráfico de barras mostra a parte dos inquiridos que operam na respetiva economia ou região que esperam que a sua disponibilidade de talento ao contratar, o desenvolvimento de talento da força de trabalho existente e a retenção de talento da força de trabalho existente melhorem ou piorem em cinco anos, e o seu efeito líquido das empresas inquiridas que operam na respetiva economia ou região, em comparação com a média global. Baseia-se nas respostas à questão: "Como classifica a disponibilidade, o desenvolvimento e a retenção de talento na sua organização nos próximos cinco anos?". O efeito líquido é calculado pela parte dos inquiridos que espera que a sua disponibilidade de talento melhore ou melhore significativamente, menos a parte dos inquiridos que espera que a sua disponibilidade de talento piore ou piore significativamente.

Período:2022-2023

Fonte:Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos

### 13. Práticas comerciais para melhorar a disponibilidade de talento

Esta tabela mostra a parte dos inquiridos que concorda que uma prática comercial específica tem o maior potencial para aumentar a disponibilidade de talento. Esta baseia-se nas respostas à questão: "Quais as práticas empresariais com maior potencial para aumentar a disponibilidade de talento para a sua organização nos próximos cinco anos?". As médias globais são fornecidas para comparação.

Período:2022-2023

Fonte:Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos

---

### 14. Principais componentes dos programas DEI para melhorar a disponibilidade de talento

Esta tabela mostra a parte das empresas que operam na respetiva economia, região ou setor que selecionaram cada componente dos programas DEI de entre aquelas com maior probabilidade de serem componentes-chave. Este é o resultado da questão: "Quais serão provavelmente os principais componentes que o seu programa de diversidade, equidade e inclusão (DEI) da força de trabalho irá priorizar nos próximos cinco anos?".

Período:2022-2023

Fonte:Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos

---

### 15. Participação das empresas com programas DEI

Trata-se da parcela de empresas inquiridas com programas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) que operam na respetiva economia ou região, em comparação com a média global. Baseia-se na parte dos inquiridos que não selecionam "A minha organização não tem um programa DEI" para a questão "Quais serão provavelmente os principais componentes das prioridades do seu programa de diversidade, equidade e inclusão (DEI) da força de trabalho nos próximos cinco anos?".

Período:2022-2023

Fonte:Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos

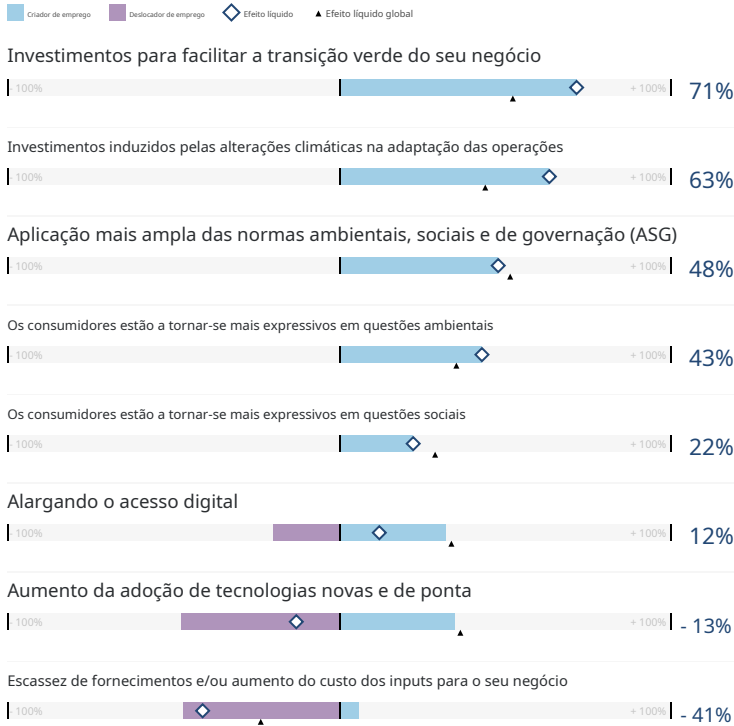


# Perfis de Economia

Perspectiva de tendências

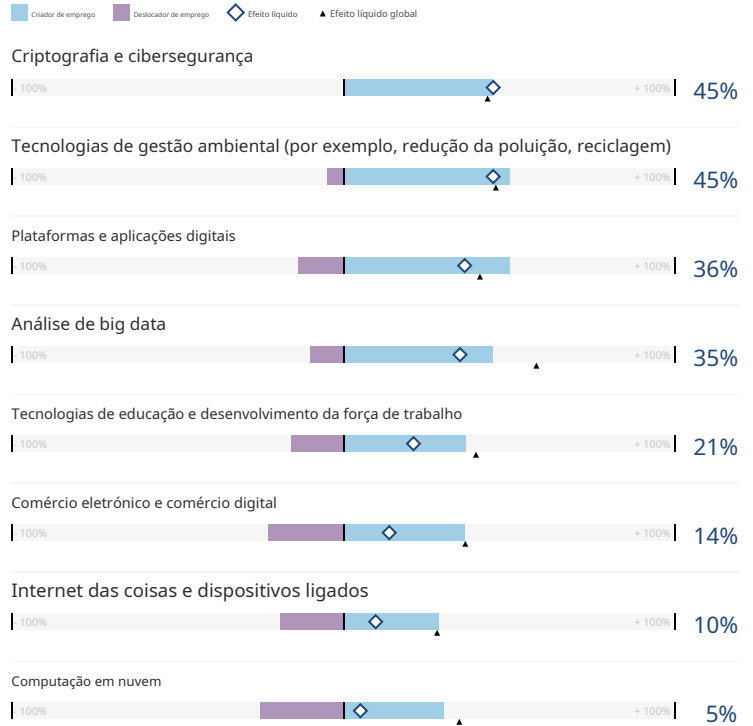
Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

Rotatividade em cinco anos

22%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

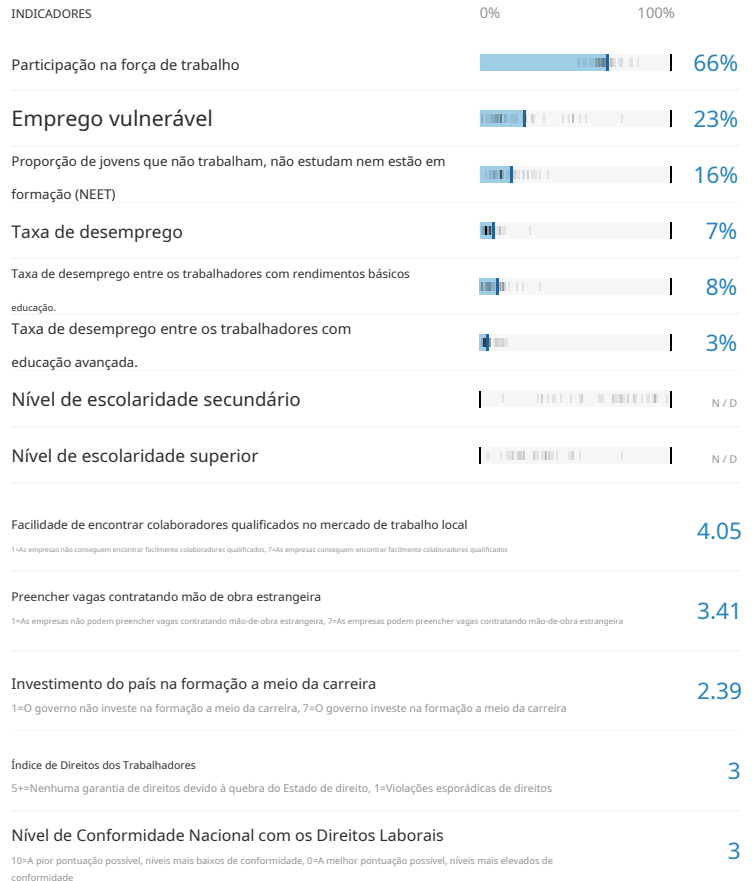
Global 23%

Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



Indicadores contextuais



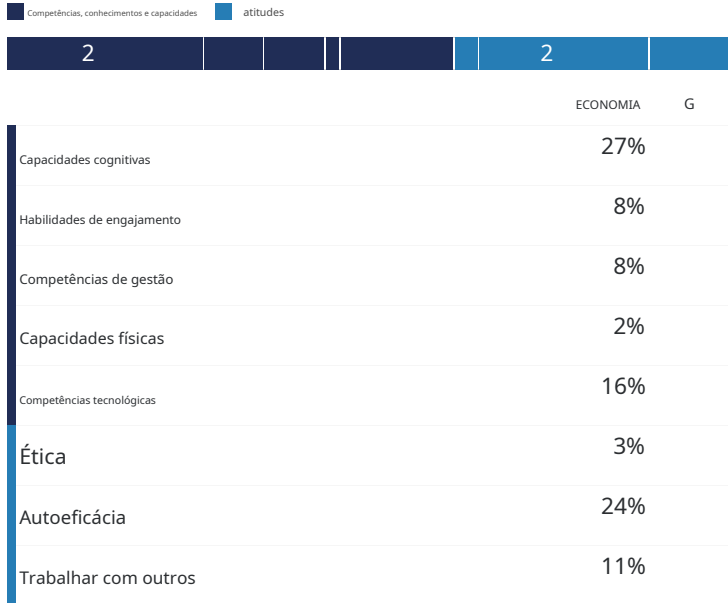
# Argentina

17,7

## matar perspectiva

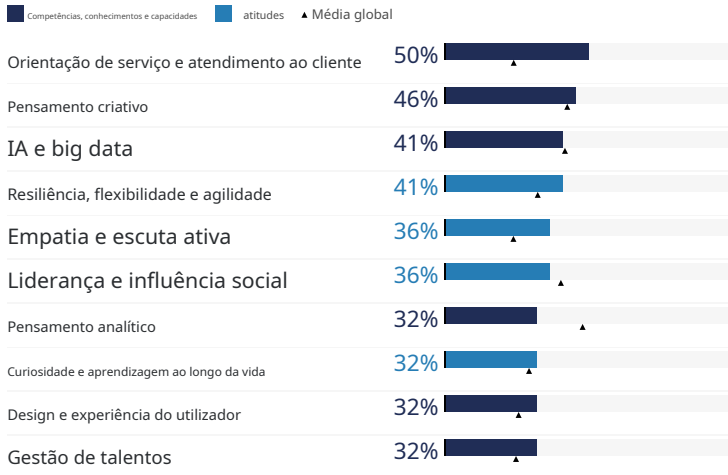
### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### es illing s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### estabilidade doente

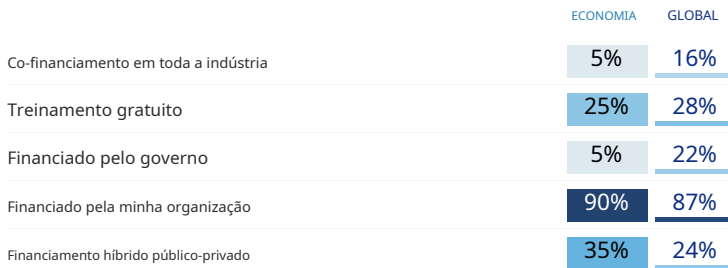
mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

%

Global %

### Financiamento de formação

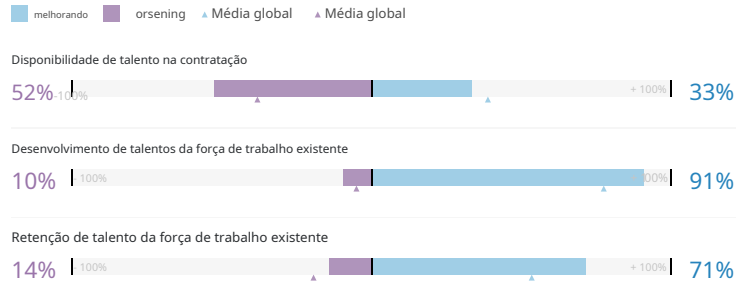
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)



## ork orce estratégia panorama

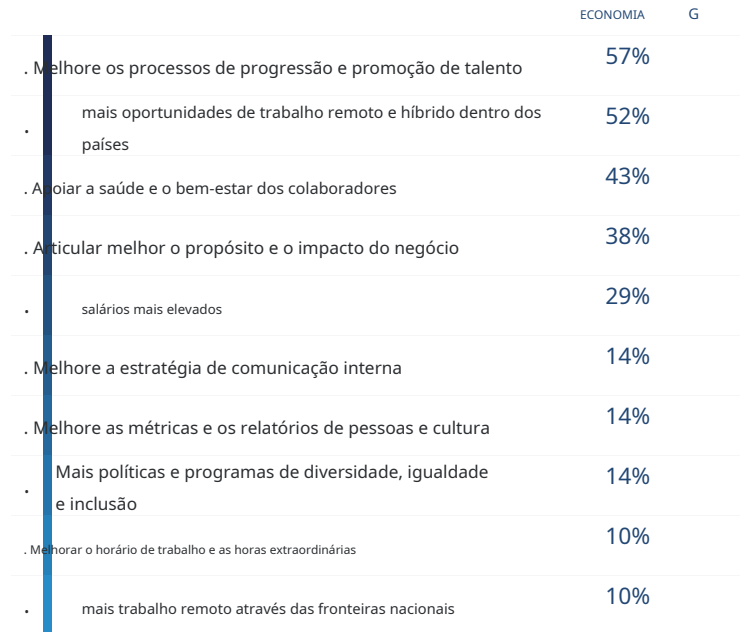
### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



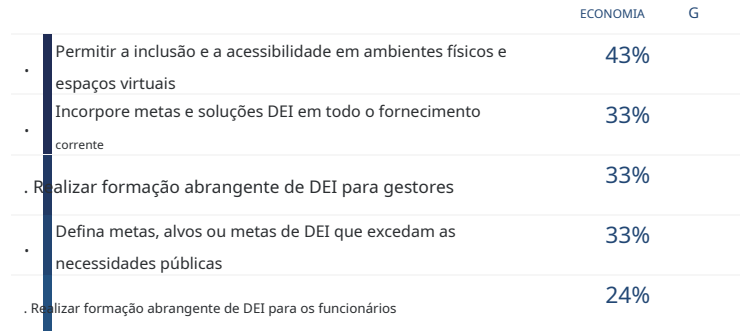
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

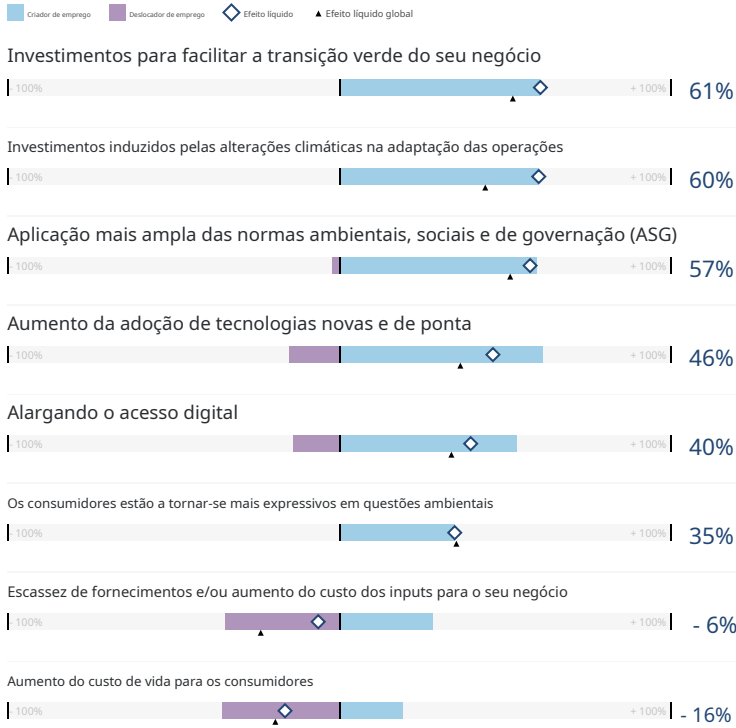
%

Global %

Perspectiva de tendências

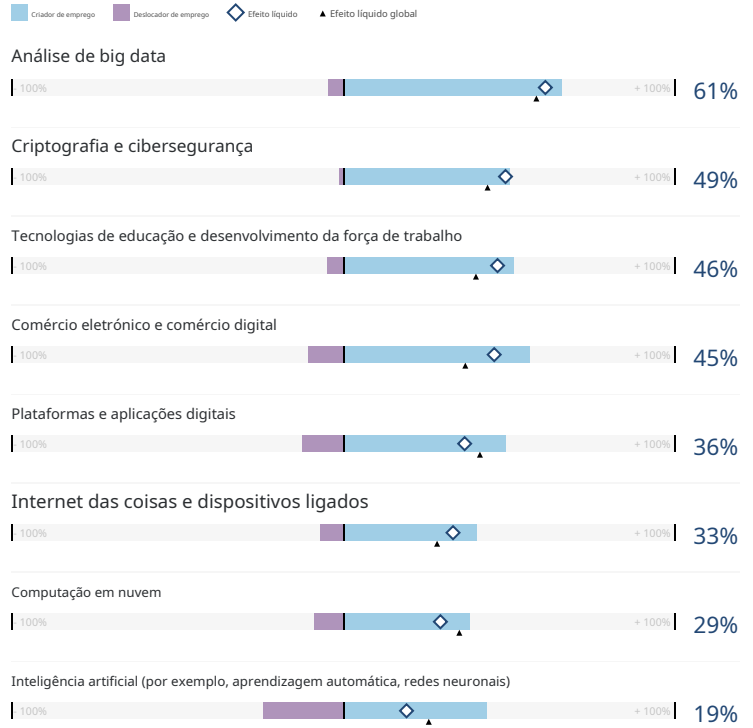
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

21%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

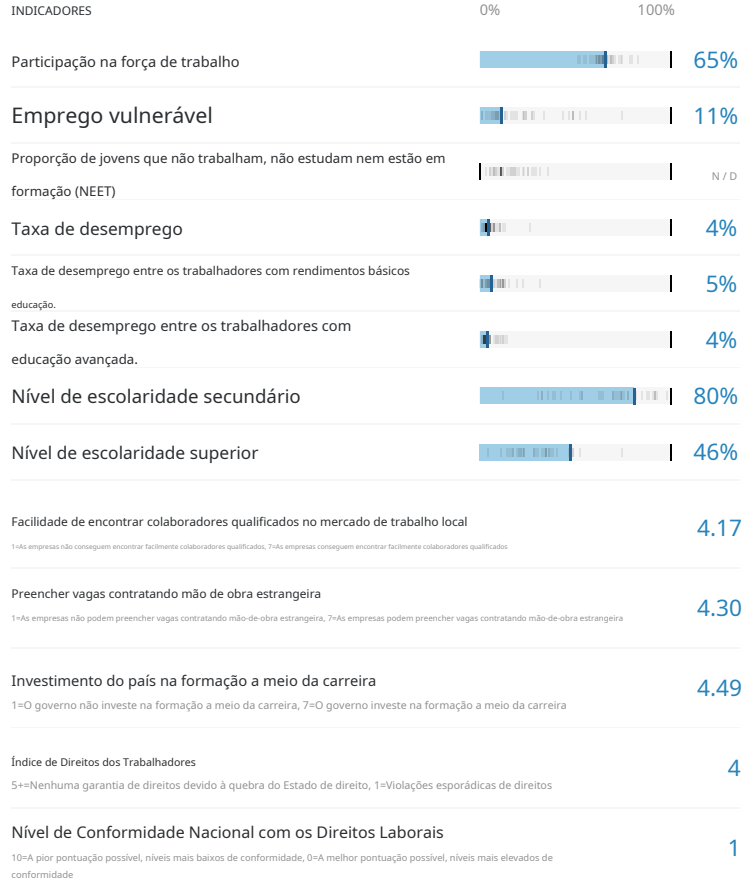
Global 23%

### Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



### Indicadores contextuais





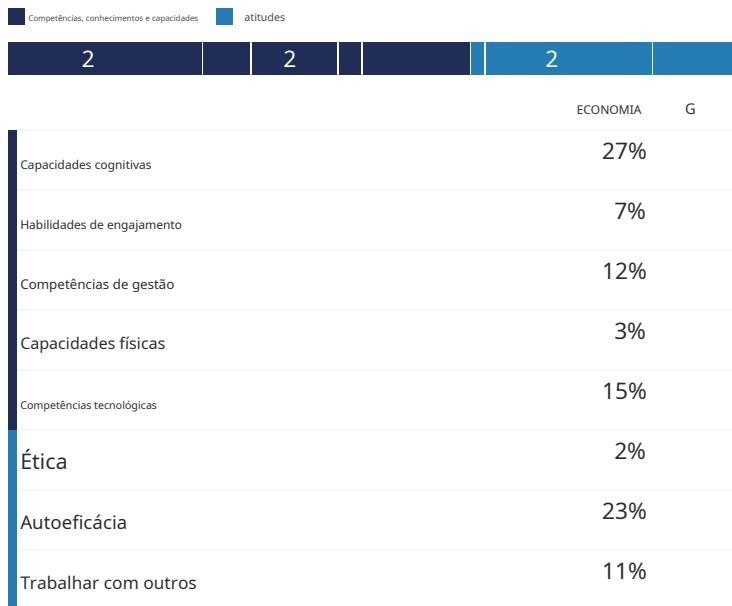
# Austrália

17.8

## matar perspectiva

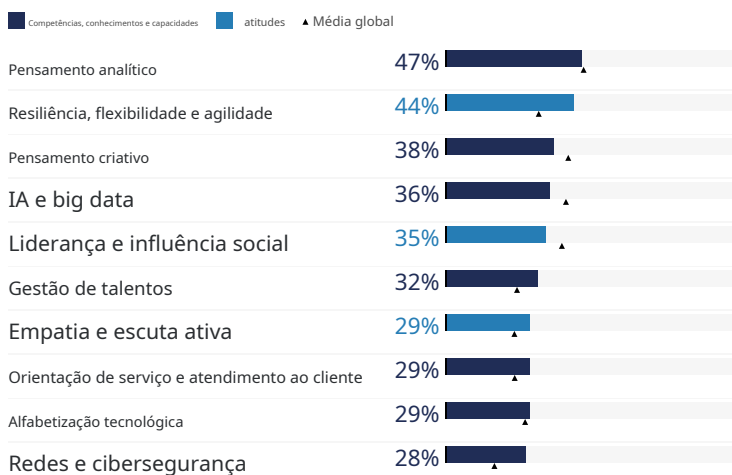
### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### es illing s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



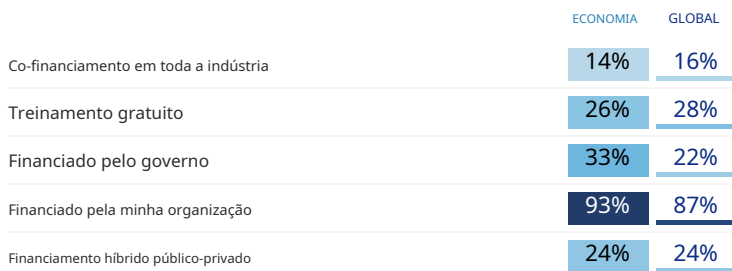
### estabilidade doente

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

%  
Global %

### Financiamento de formação

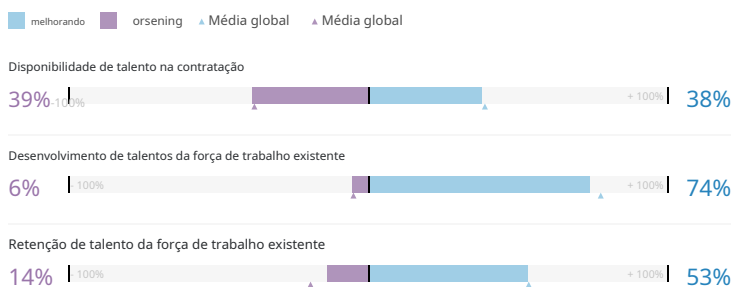
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)



## ork orce estratégica panorama

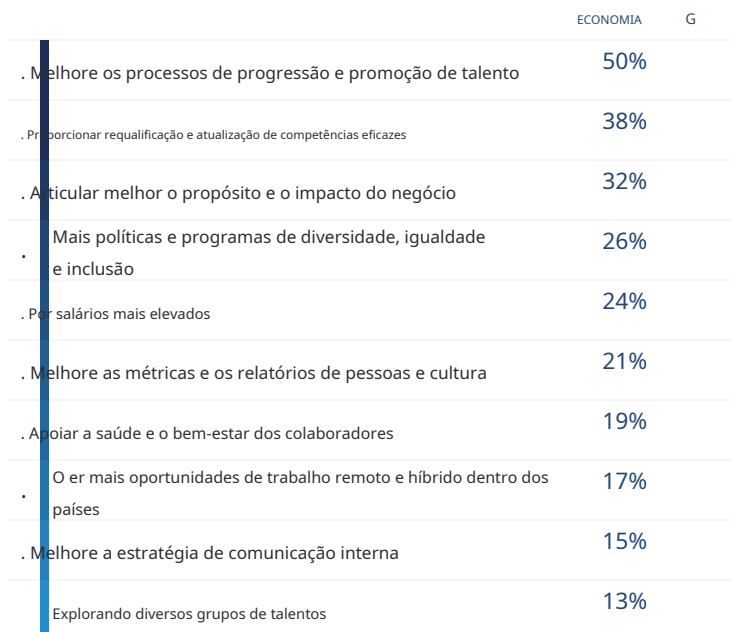
### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



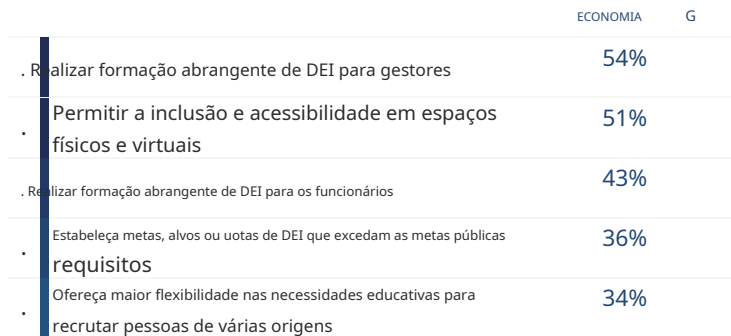
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

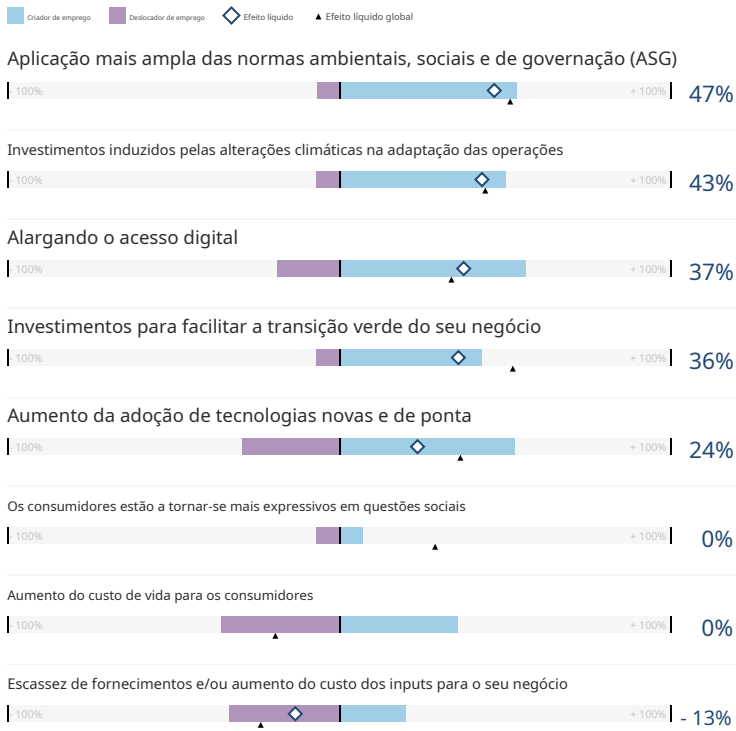
(parcela de organizações inquiridas)

%  
Global %

Perspectiva de tendências

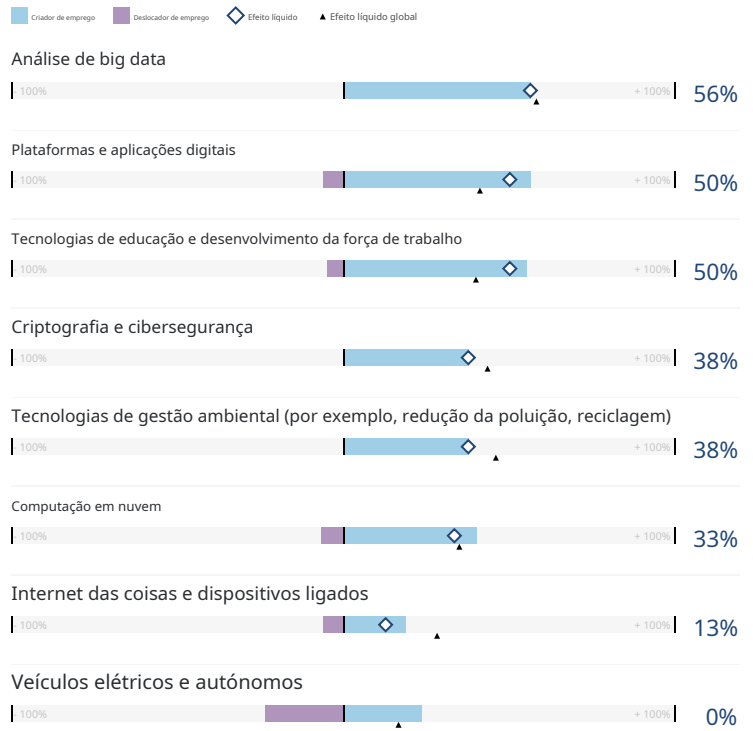
Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

Rotatividade em cinco anos

19%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

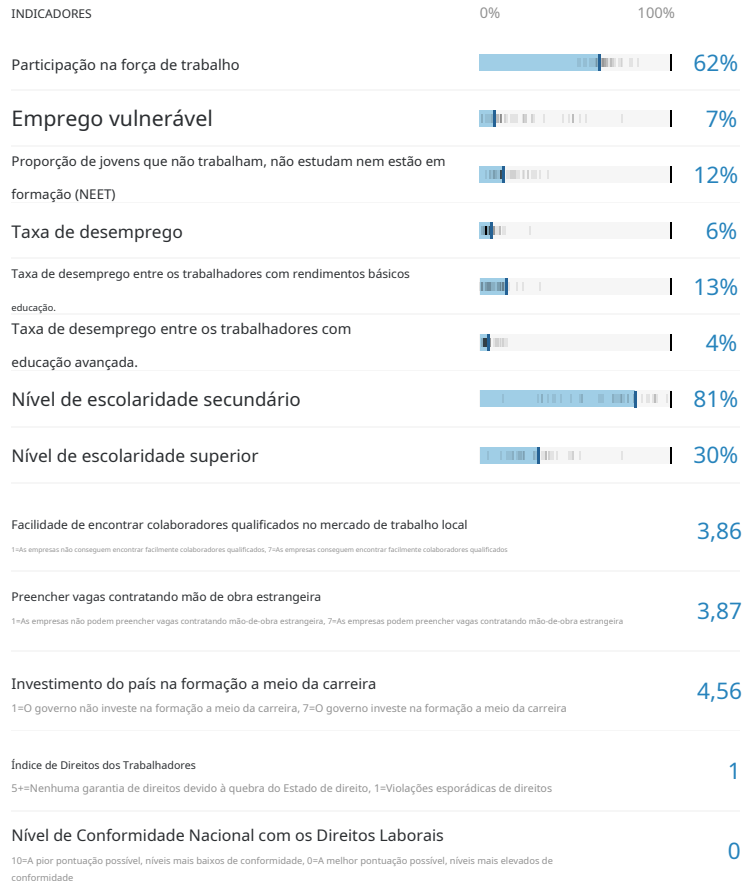
Global 23%

Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



Indicadores contextuais



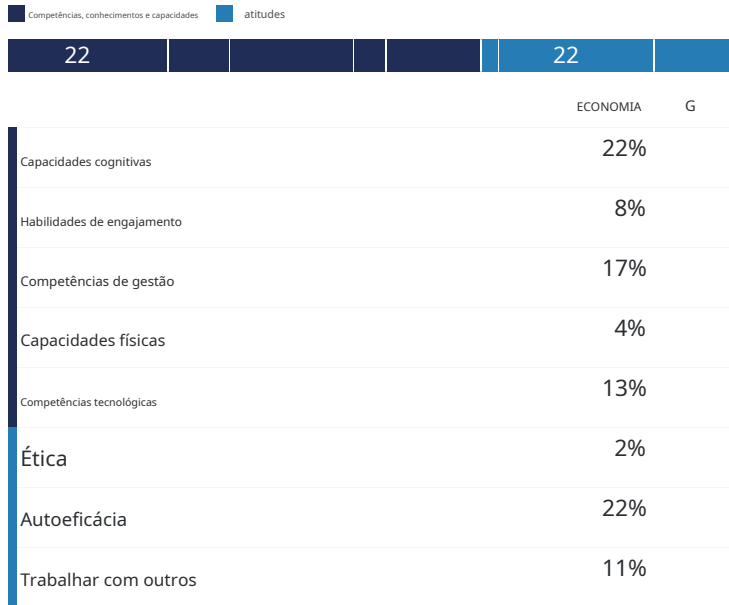
# Áustria

6.6

## matar perspectiva

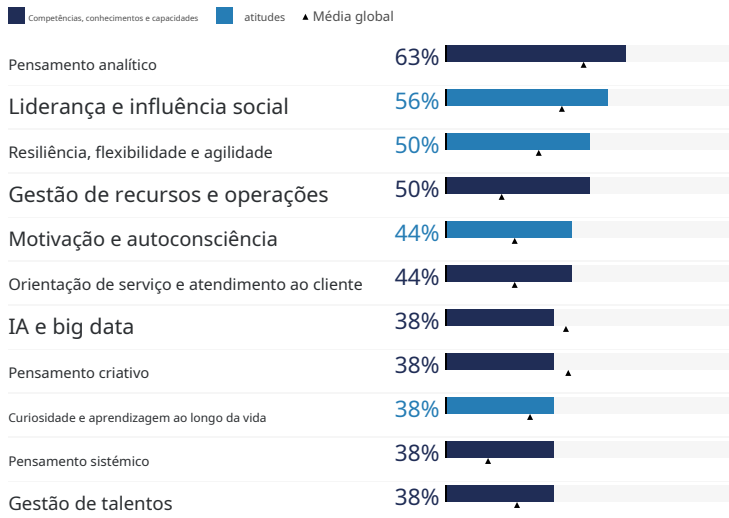
### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### es illing s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### estabilidade doente

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

9%

Global %

### Financiamento de formação

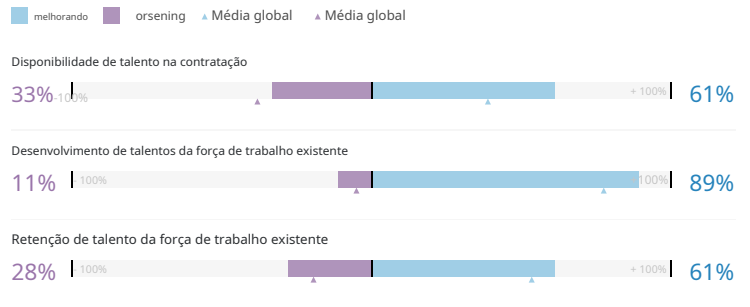
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)



## ork orce estratégia panorama

### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



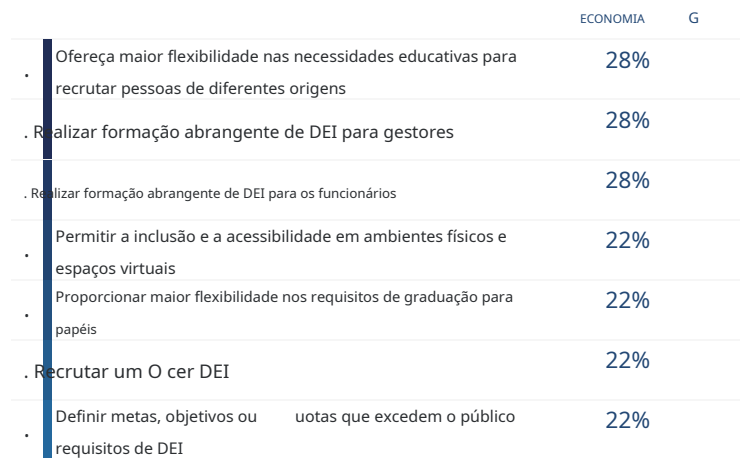
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

%

Global %

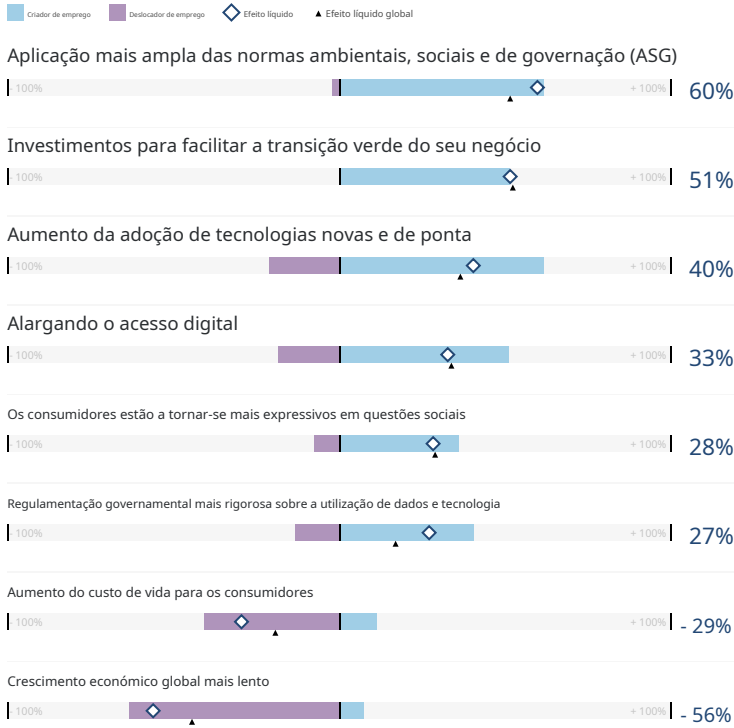
# Bahrein

N / D

## Perspectiva de tendências

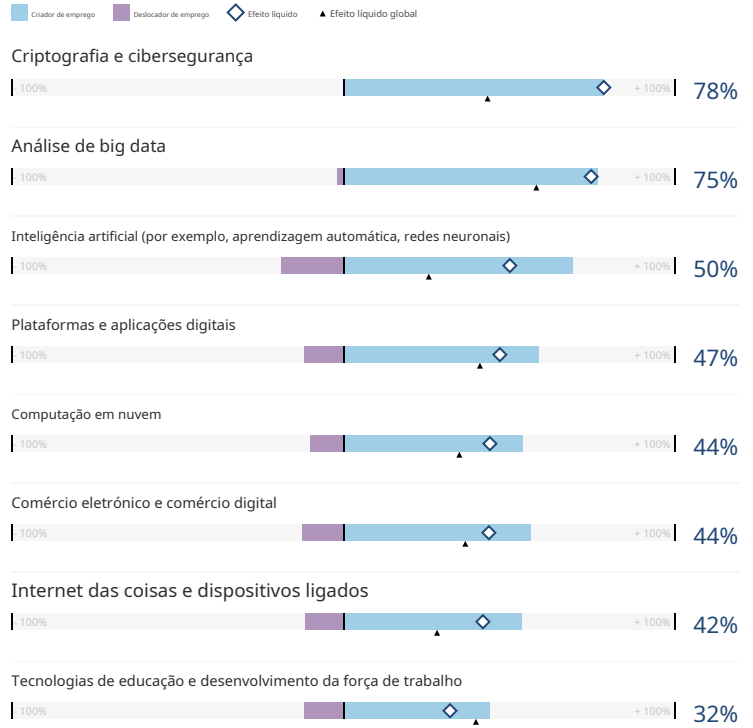
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



## Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

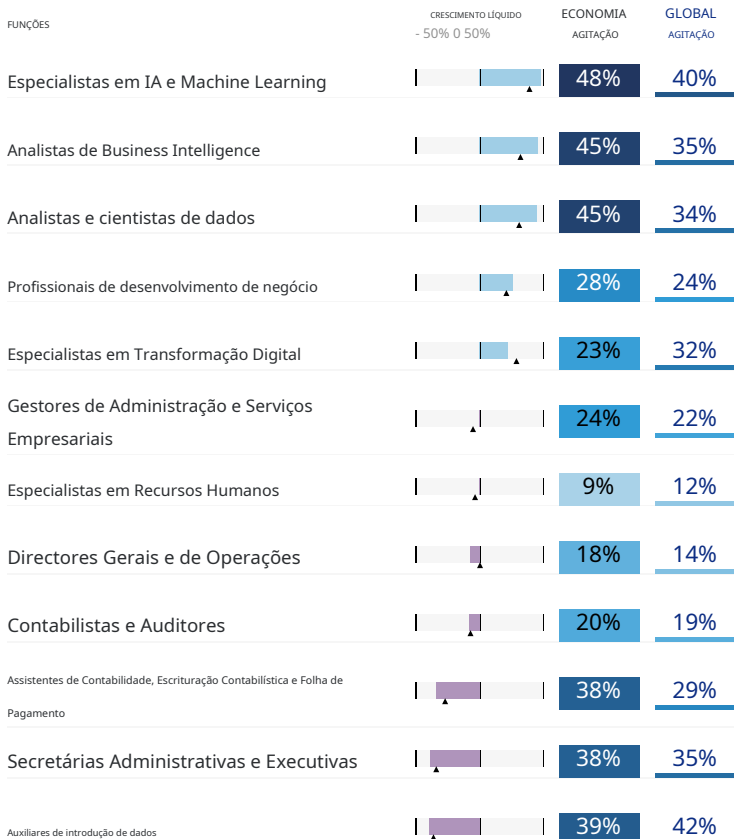
26%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

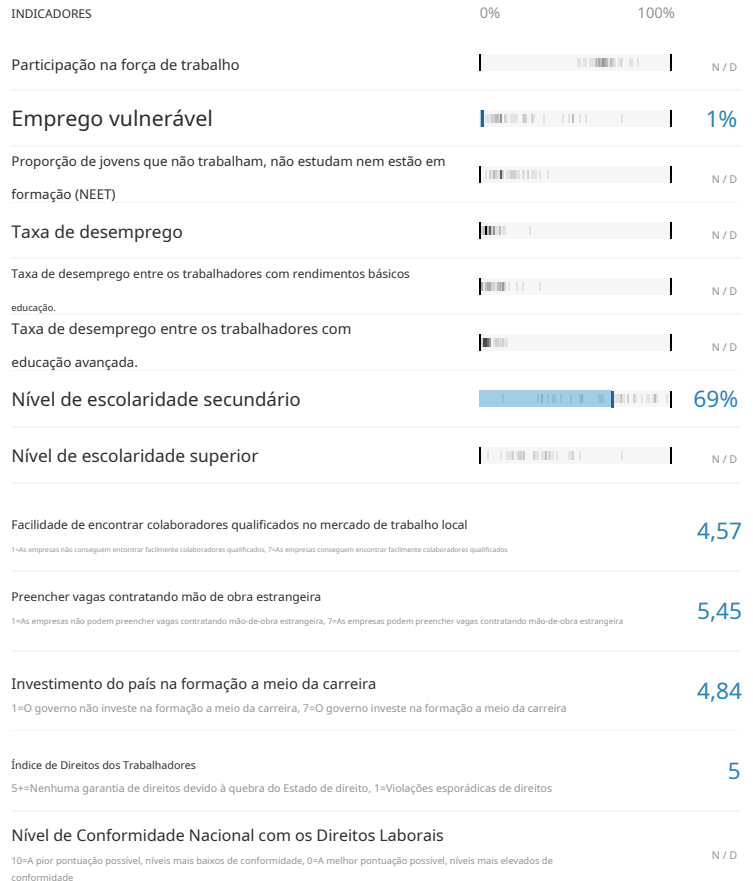
Global 23%

### Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



## Indicadores contextuais



1=As empresas não conseguem encontrar facilmente colaboradores qualificados, 7=As empresas conseguem encontrar facilmente colaboradores qualificados

1=As empresas não podem preencher vagas contratando mão-de-obra estrangeira, 7=As empresas podem preencher vagas contratando mão-de-obra estrangeira

1=O governo não investe na formação a meio da carreira, 7=O governo investe na formação a meio da carreira

5+=Nenhuma garantia de direitos devido à quebra do Estado de direito, 1=Violações esporádicas de direitos

10=A pior pontuação possível, níveis mais baixos de conformidade, 0=A melhor pontuação possível, níveis mais elevados de conformidade

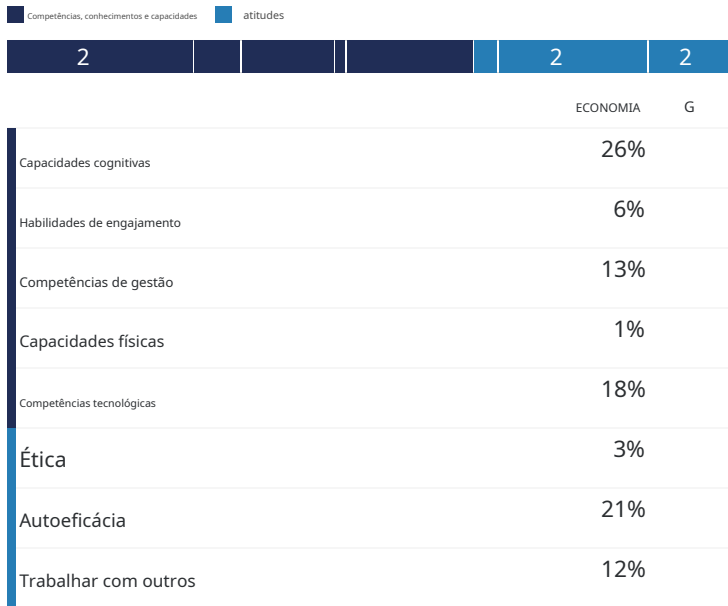
# Bahrein

N / D

## matar perspectiva

### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### esilling s foco doente

matata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### estabilidade doente

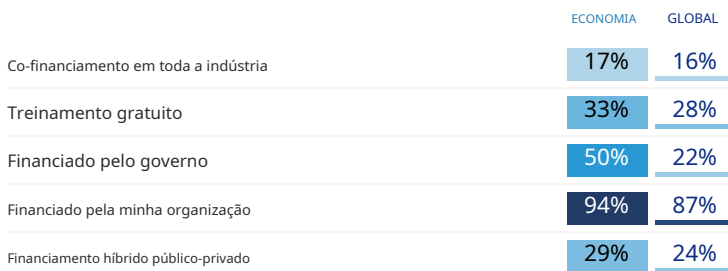
mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

6%

Global %

### Financiamento de formação

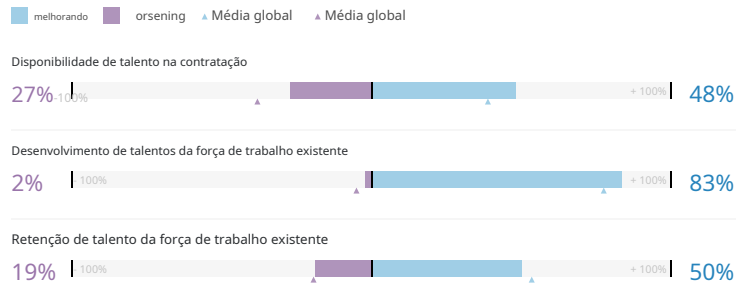
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)



## ork orce estratégia panorama

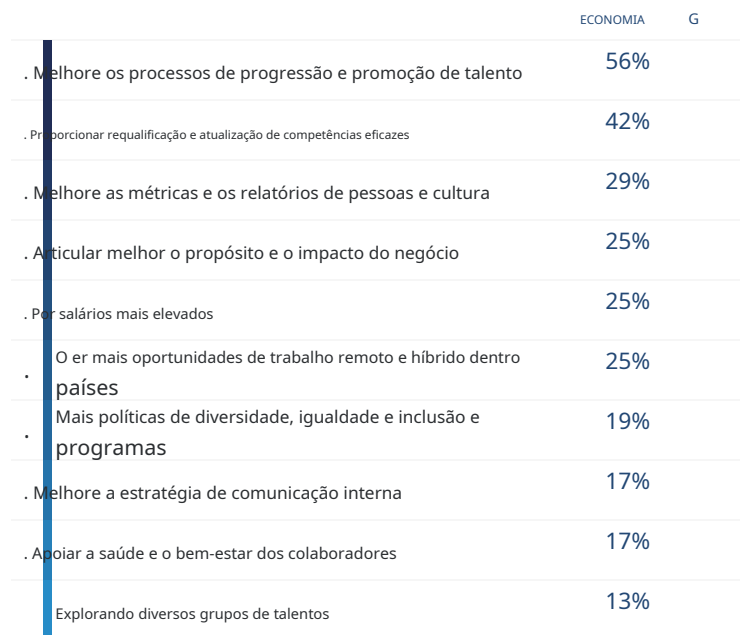
### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



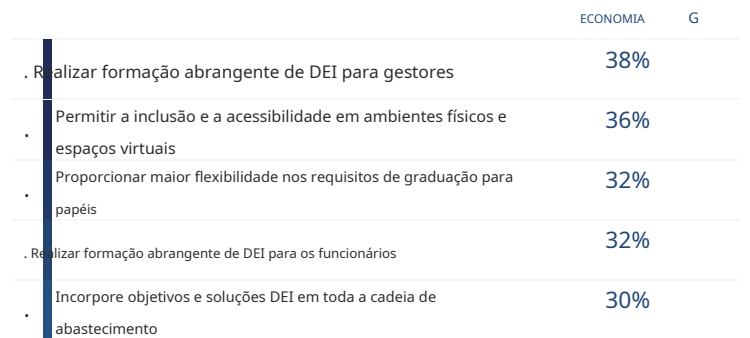
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

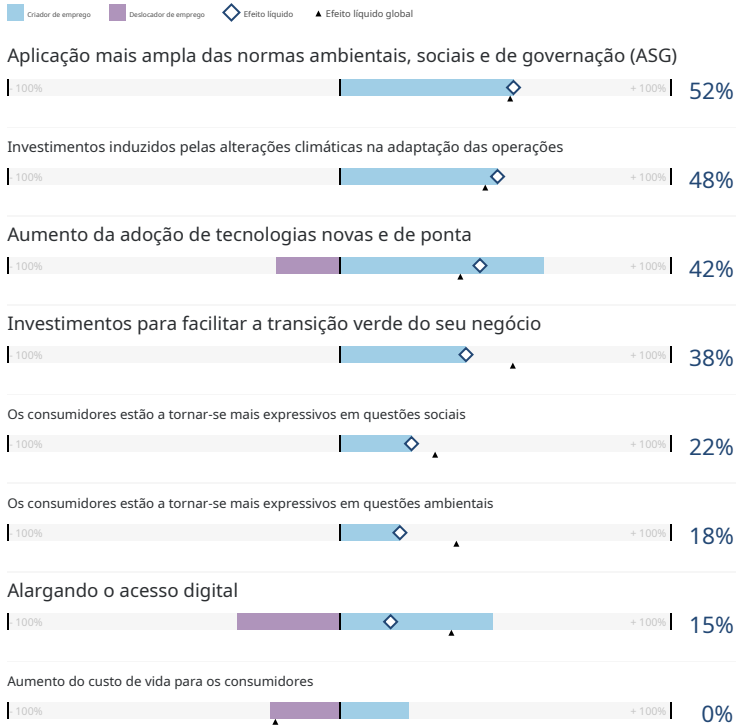
(parcela de organizações inquiridas)

%  
Global %

Perspectiva de tendências

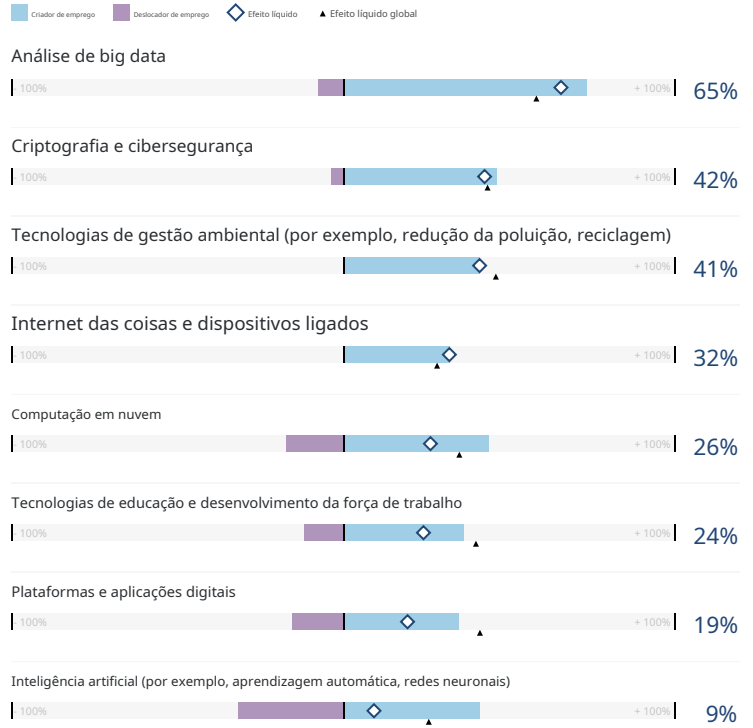
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

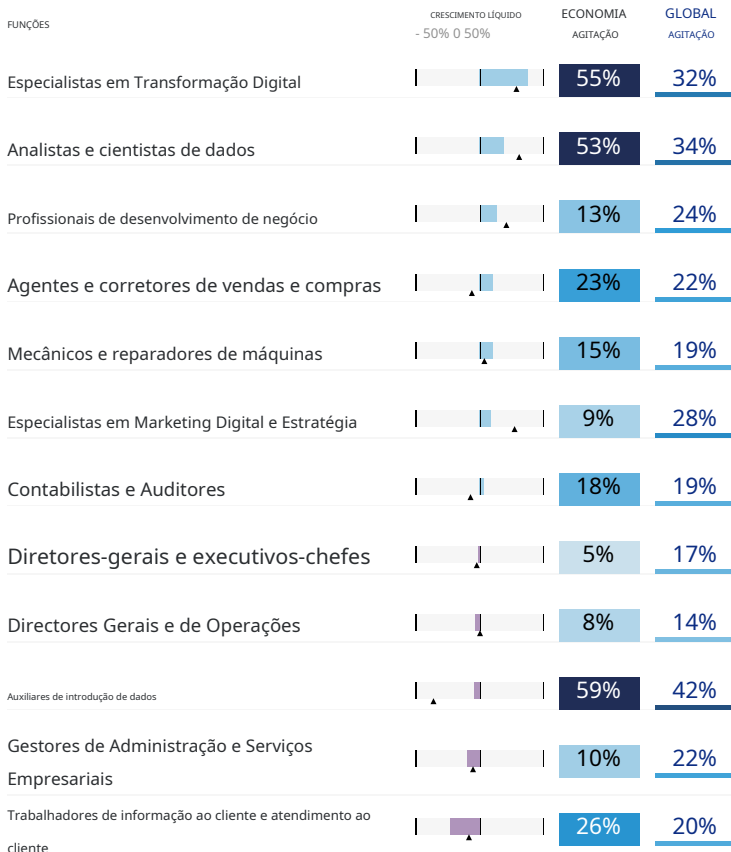
19%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

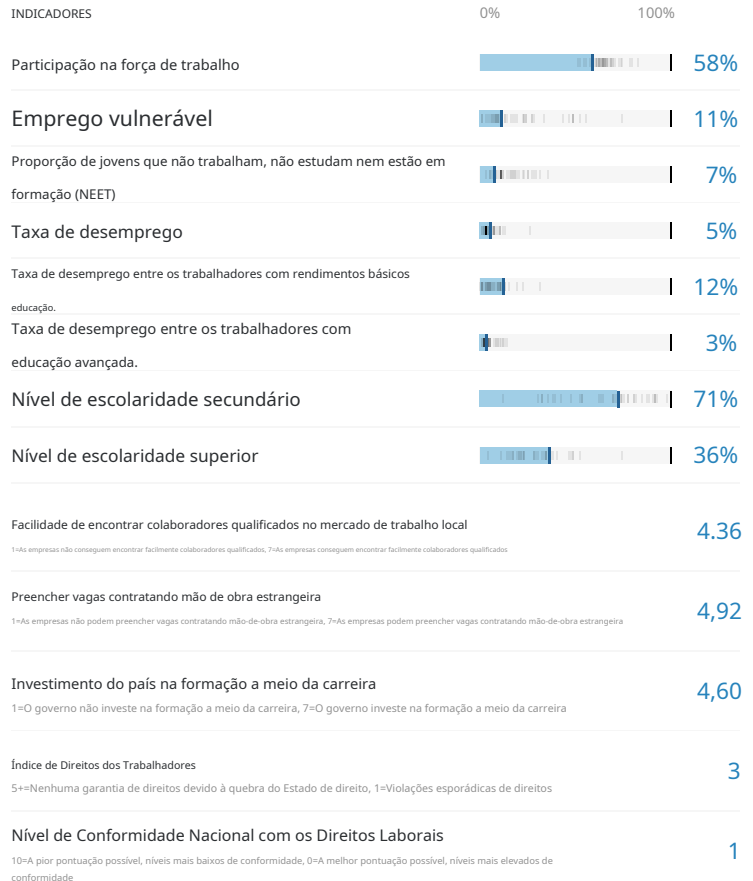
Global 23%

### Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



### Indicadores contextuais



# Bélgica

8.2

## matar perspectiva

### Principais males

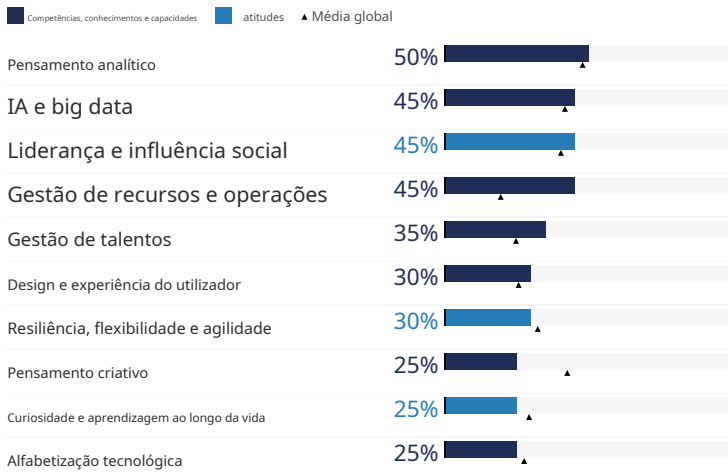
competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



	ECONOMIA	G
Capacidades cognitivas	22%	
Habilidades de engajamento	5%	
Competências de gestão	15%	
Capacidades físicas	5%	
Competências tecnológicas	17%	
Ética	3%	
Autoeficácia	22%	
Trabalhar com outros	11%	

### esilling s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### estabilidade doente

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

%  
Global %

### Financiamento de formação

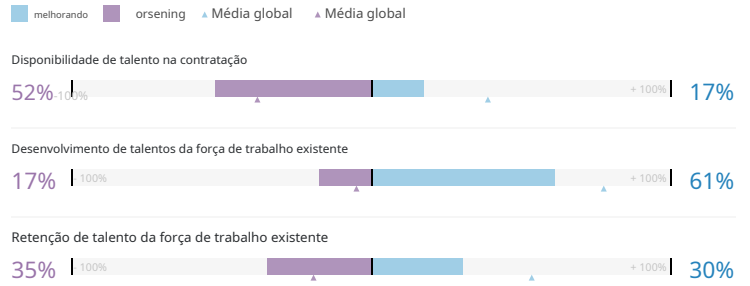
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)

	ECONOMIA	GLOBAL
Co-financiamento em toda a indústria	22%	16%
Treinamento gratuito	44%	28%
Financiado pelo governo	17%	22%
Financiado pela minha organização	100%	87%
Financiamento híbrido público-privado	35%	24%

## ork orce estratégica panorama

### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)

	ECONOMIA	G
Melhorar os processos de progressão e promoção de talento	59%	
Mais políticas e programas de diversidade, igualdade e inclusão	41%	
Proporcionar requalificação e atualização de competências eficazes	41%	
Por salários mais elevados	36%	
Melhorar a estratégia de comunicação interna	32%	
Melhorar as métricas e os relatórios de pessoas e cultura	27%	
Articular melhor o propósito e o impacto do negócio	23%	
Oferecer mais oportunidades de trabalho remoto e híbrido dentro dos países	9%	
Mais trabalho remoto através das fronteiras nacionais	9%	
Melhorar o horário de trabalho e as horas extraordinárias	5%	

### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)

	ECONOMIA	G
Ofereça maior flexibilidade nas necessidades educativas para recrutar pessoas de diferentes origens	61%	
Realizar formação abrangente de DEI para gestores	52%	
Permitir a inclusão e acessibilidade em espaços físicos e virtuais	39%	
Realizar formação abrangente de DEI para os funcionários	30%	
Incorpore metas e soluções DEI em todo o fornecimento corrente	26%	
Proporcionar maior flexibilidade nos requisitos de graduação para papéis	26%	
Estabeleça metas, alvos ou quotas de DEI que excedam as metas públicas	26%	
Configurar requisitos	26%	
Configurar grupos de representação de colaboradores	26%	

### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

%

Global %

Perspectiva de tendências

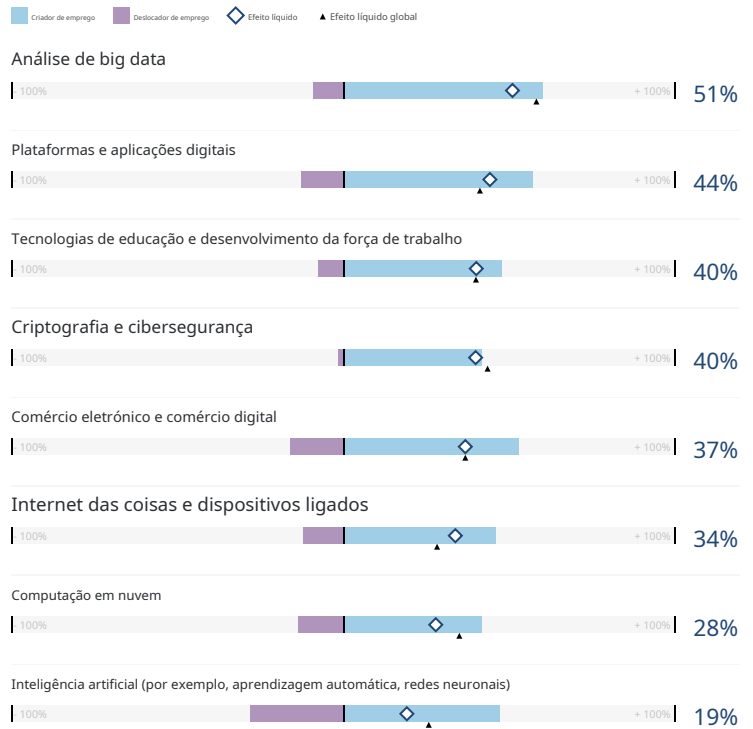
Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

Rotatividade em cinco anos

21%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

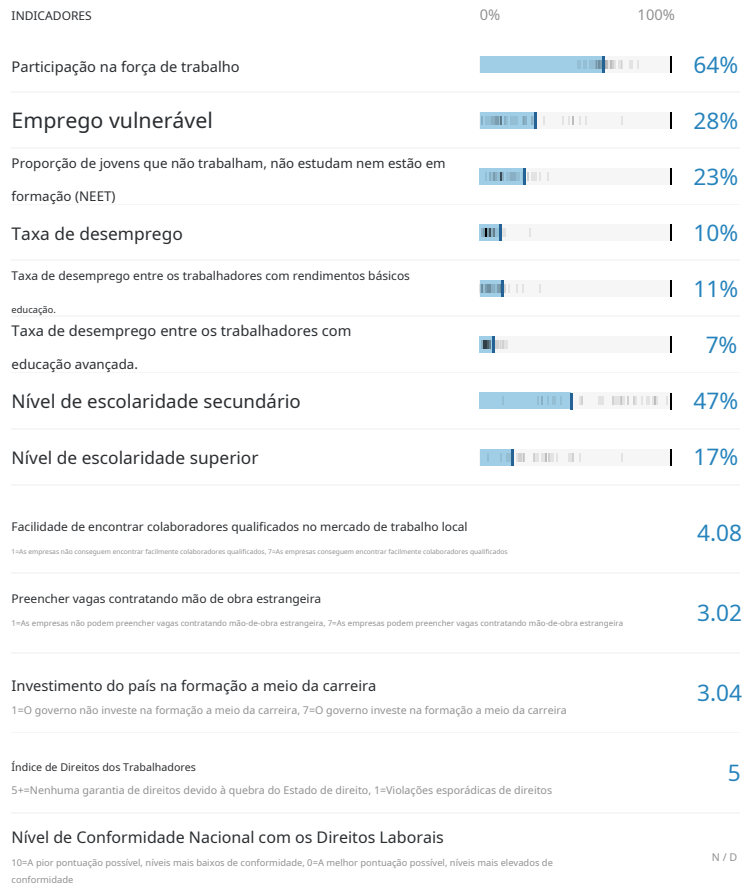
Global 23%

Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



Indicadores contextuais





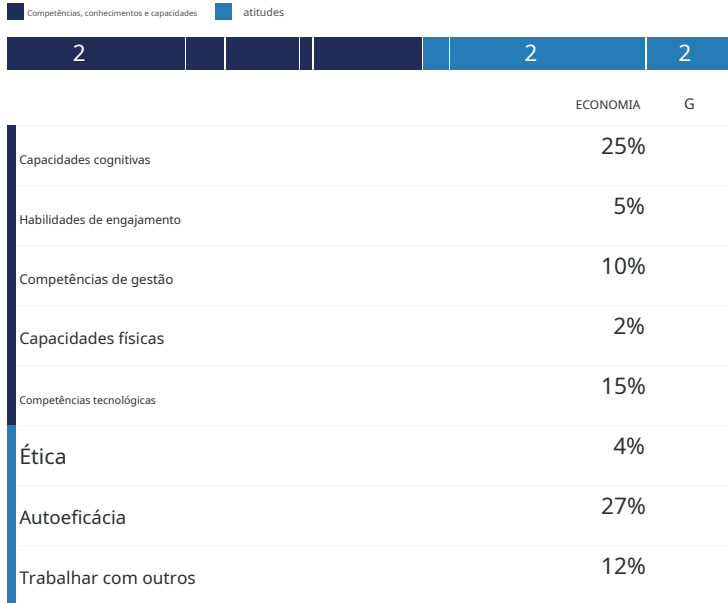
# Brasil

136,2

matar perspectiva

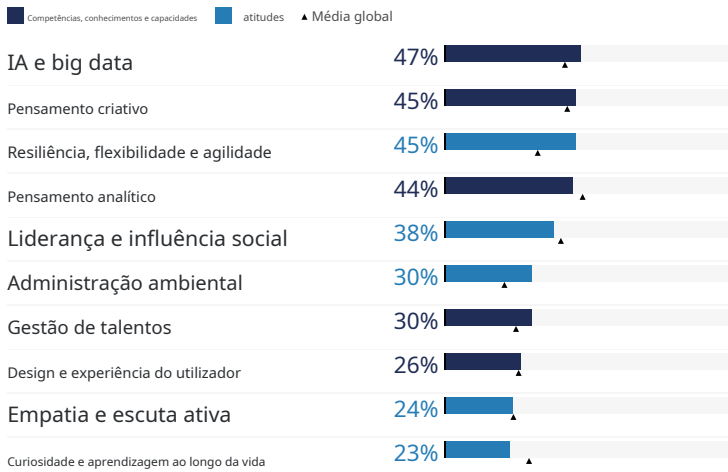
### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### es illing s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### estabilidade doente

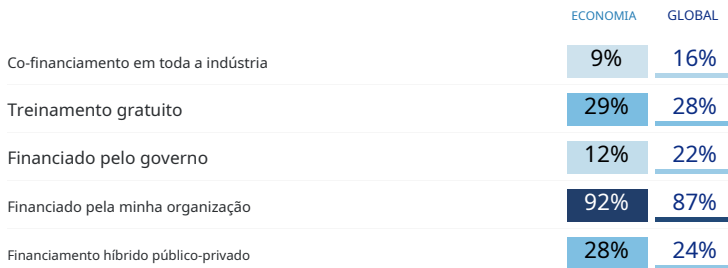
mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

%

Global %

### Financiamento de formação

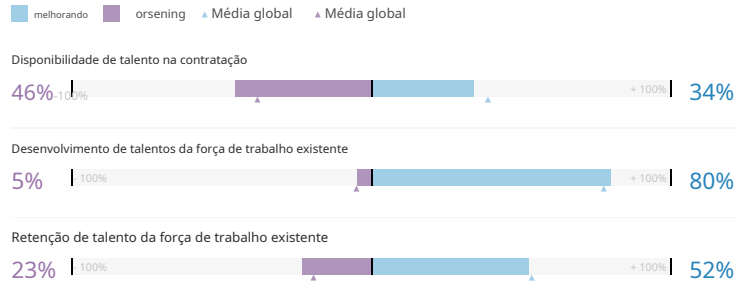
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)



ork orce estratégia panorama

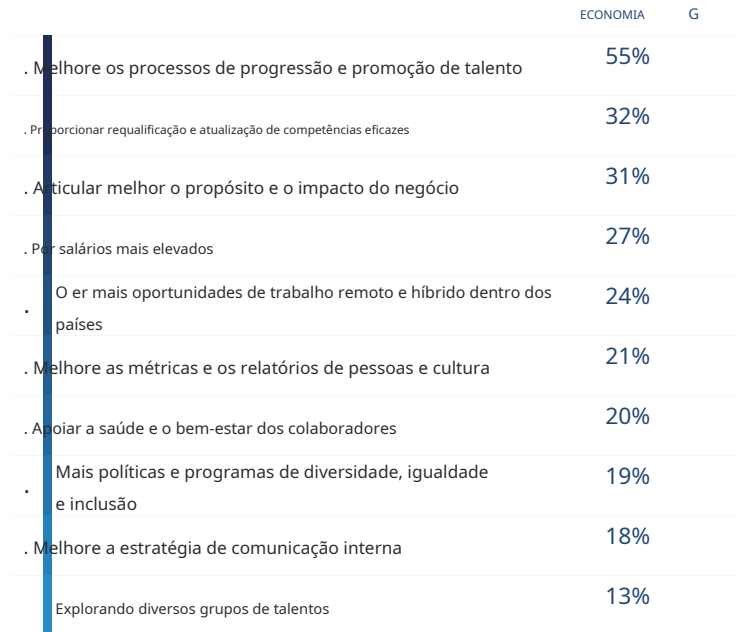
### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



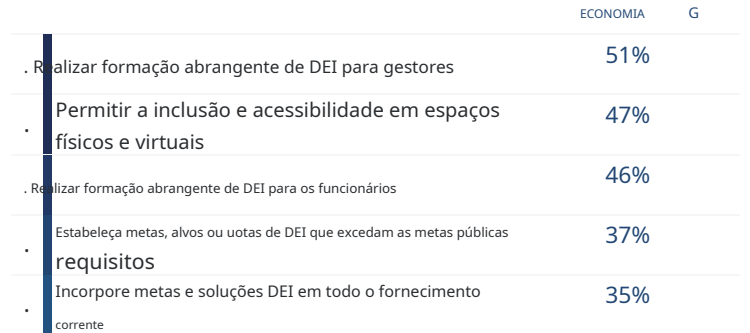
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

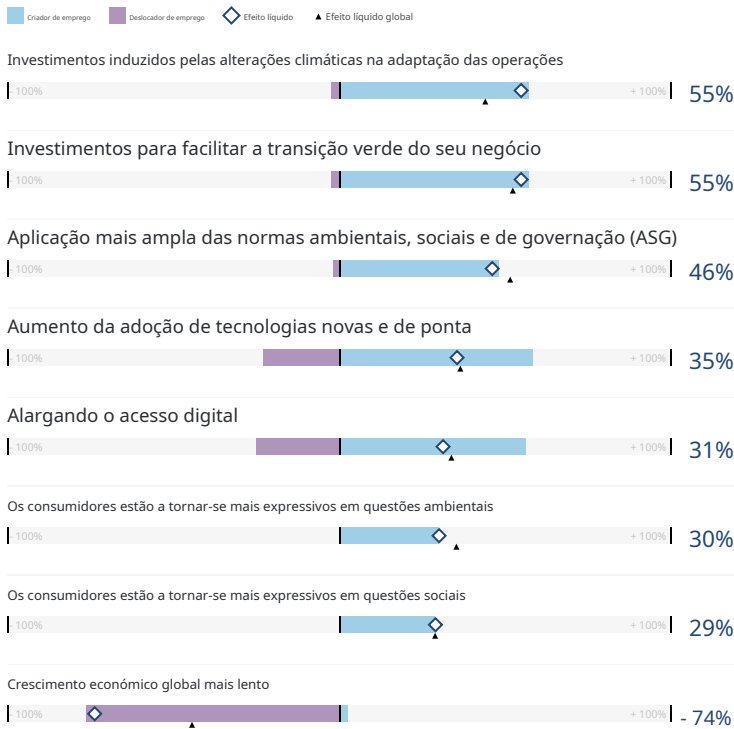
1%

Global %

Perspectiva de tendências

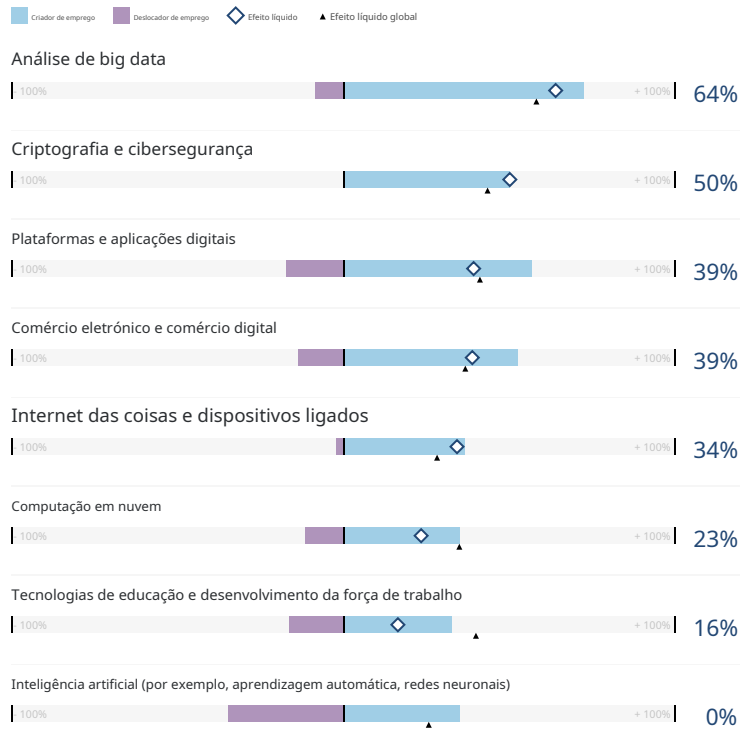
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

17%

Global 23%

### Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)

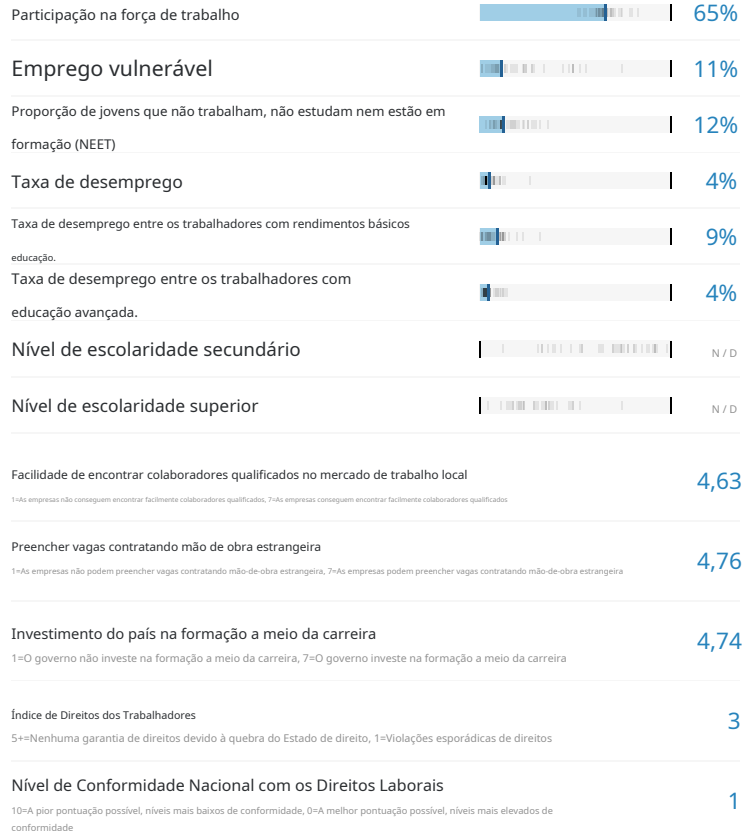
FUNÇÕES	CRESCIMENTO LÍQUIDO - 50% 0 50%	ECONOMIA AGITAÇÃO	GLOBAL AGITAÇÃO
Analistas de Business Intelligence	▲	19%	35%
Profissionais de desenvolvimento de negócio	▲	18%	24%
Gestores de Projeto	▲	28%	25%
Representantes de Vendas, Comércio por Grosso e Fabrico, Técnicos e Científicos...	▲	8%	14%
Gestores de Administração e Serviços Empresariais	▲	18%	22%
Trabalhadores da Montagem e da Fábrica	▲	13%	17%
Contabilistas e Auditores	▲	9%	19%
Directores Gerais e de Operações	▲	12%	14%
Auxiliares de introdução de dados	▲	25%	42%
Assistentes de Contabilidade, Escrituração Contabilística e Folha de Pagamento	▲	38%	29%

### Indicadores contextuais

INDICADORES

0%

100%



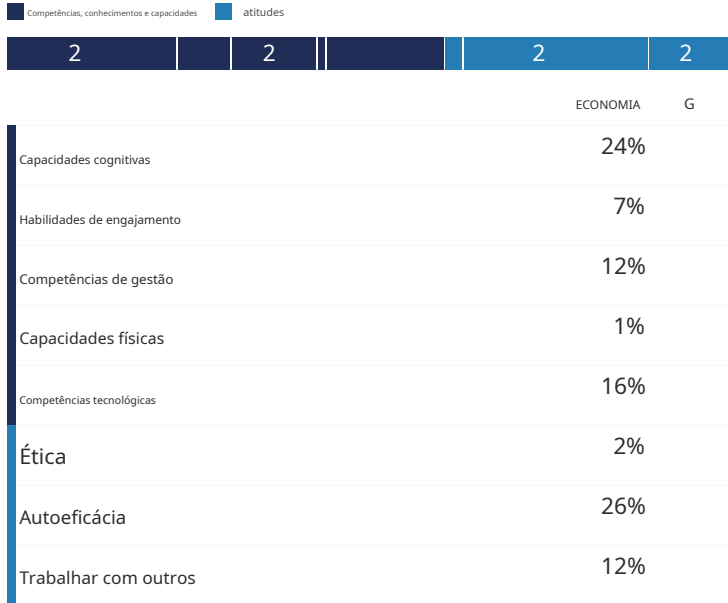
# Canadá

27.3

matar perspectiva

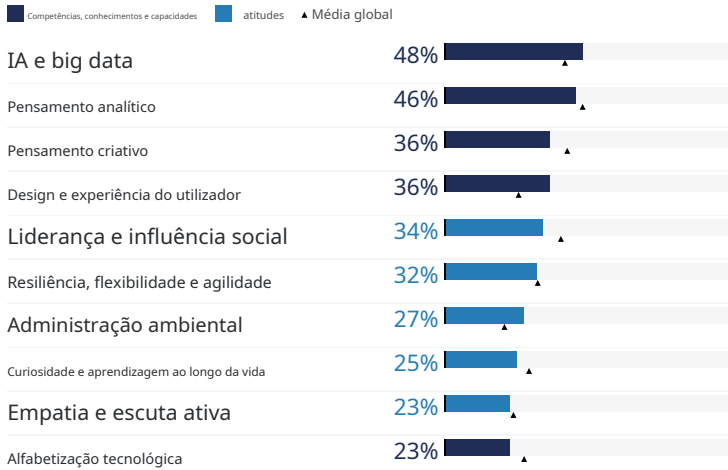
### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### es illing s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



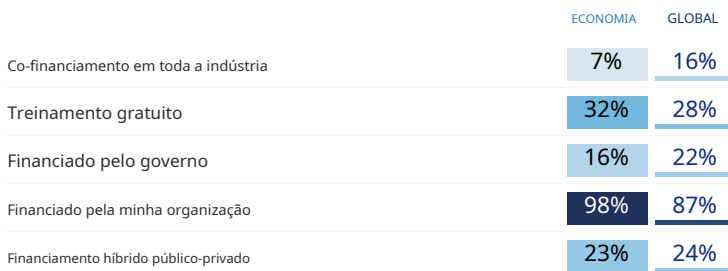
### estabilidade doente

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)



### Financiamento de formação

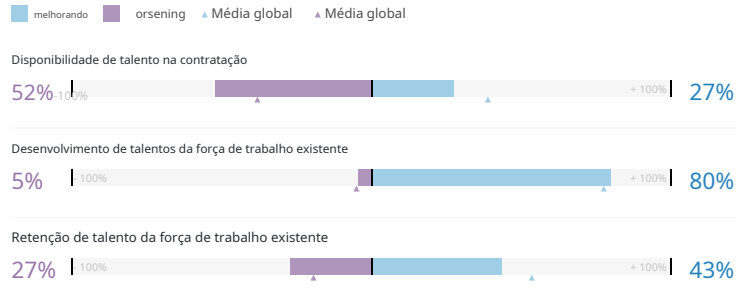
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)



ork orce estratégia panorama

### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



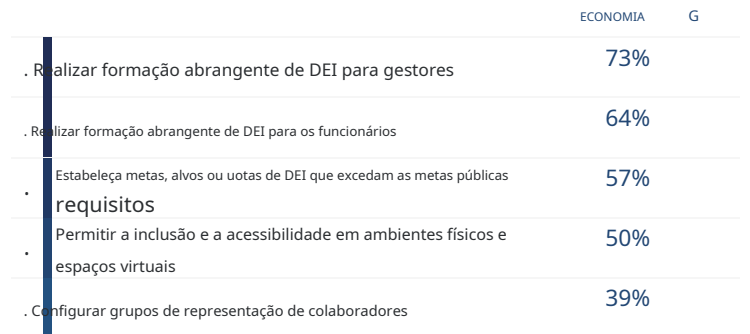
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

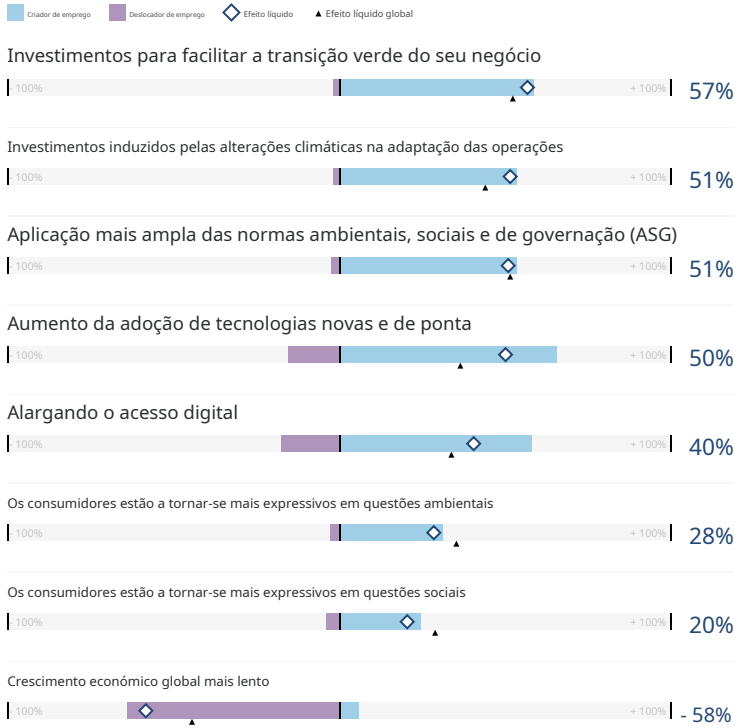
(parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de tendências

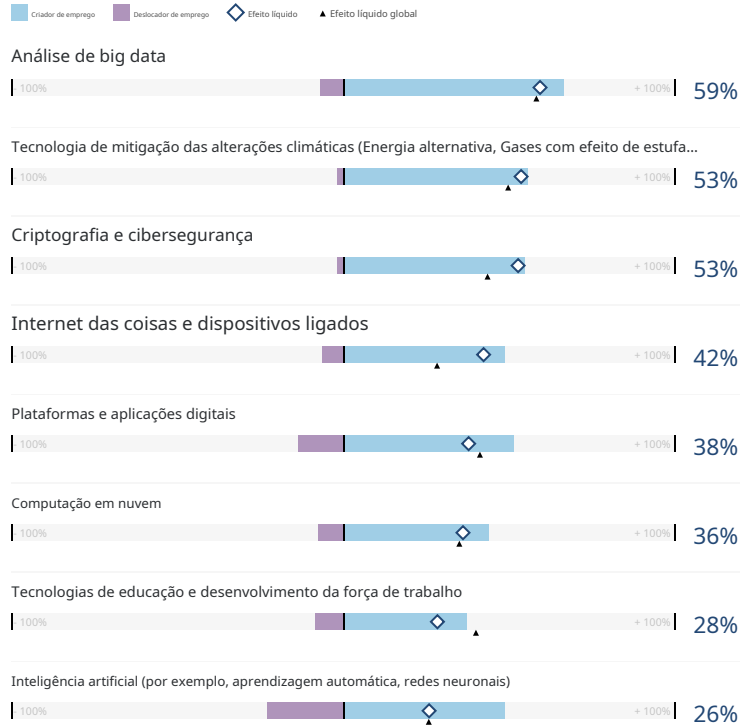
Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

Rotatividade em cinco anos

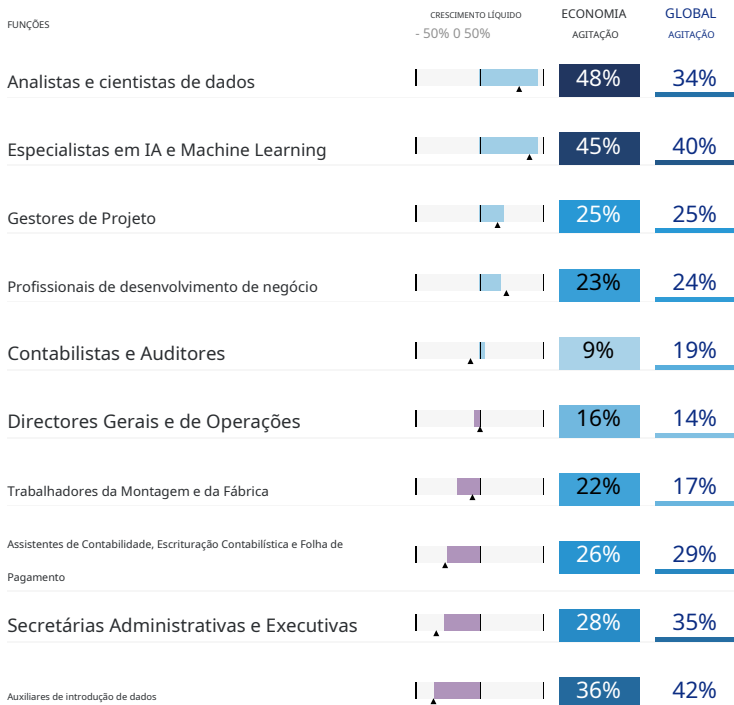
23%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

Global 23%

Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



Indicadores contextuais



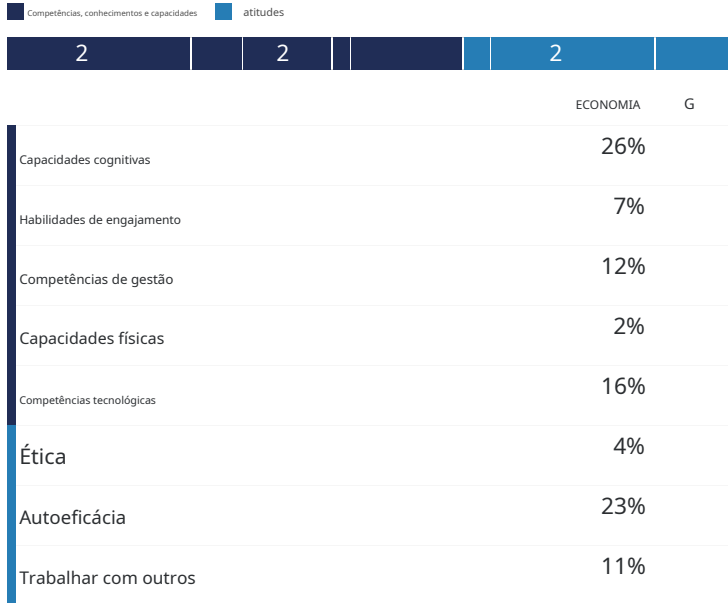
# China

1008.8

## matar perspectiva

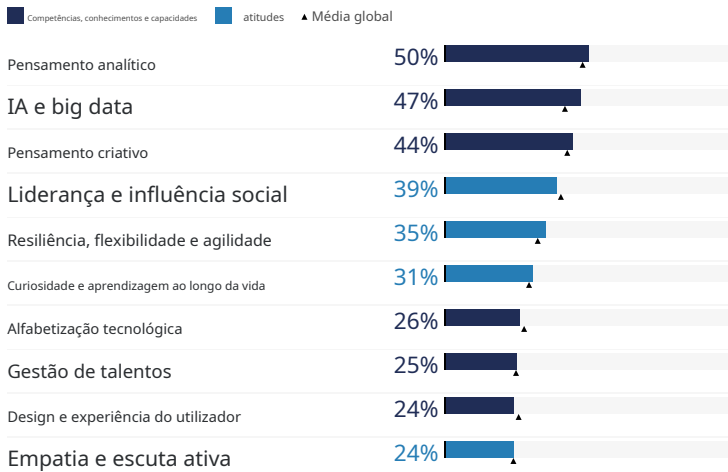
### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### es illing s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



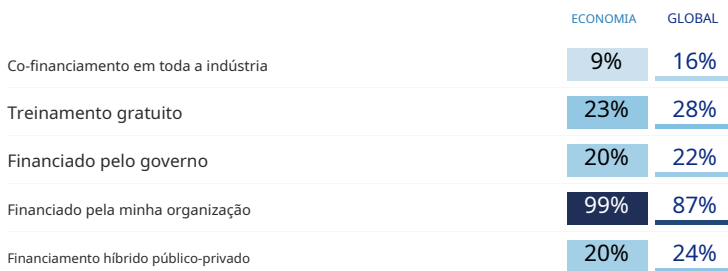
### estabilidade doente

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)



### Financiamento de formação

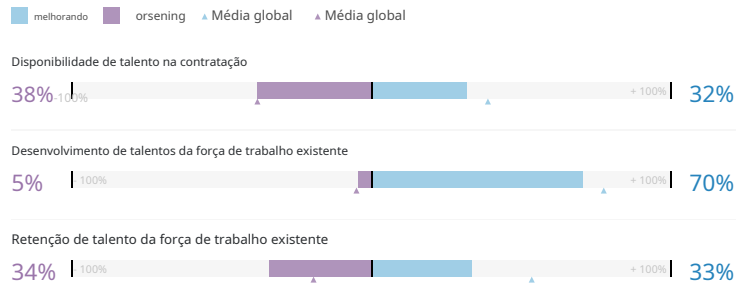
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)



## ork orce estratégia panorama

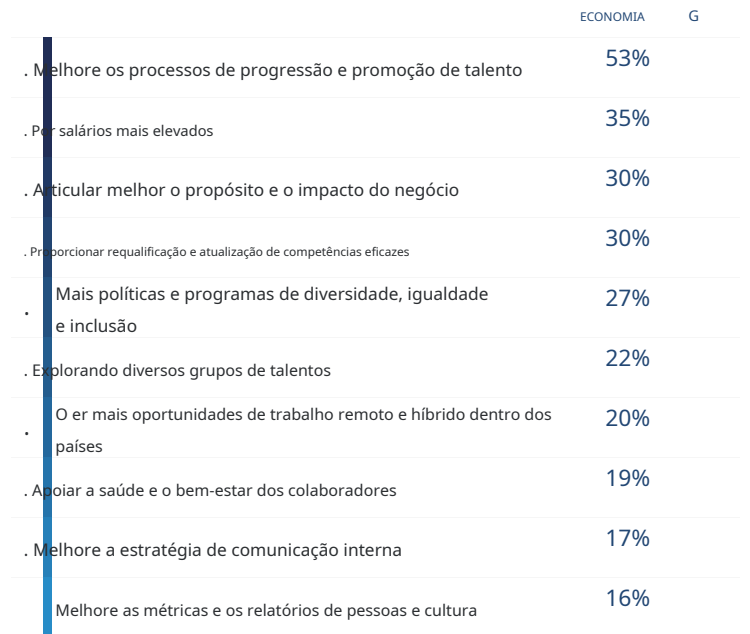
### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



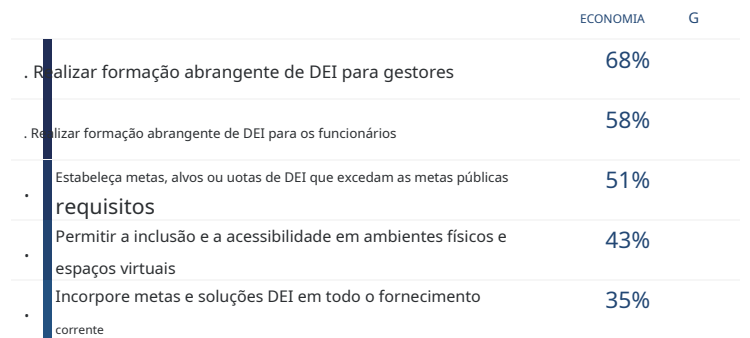
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

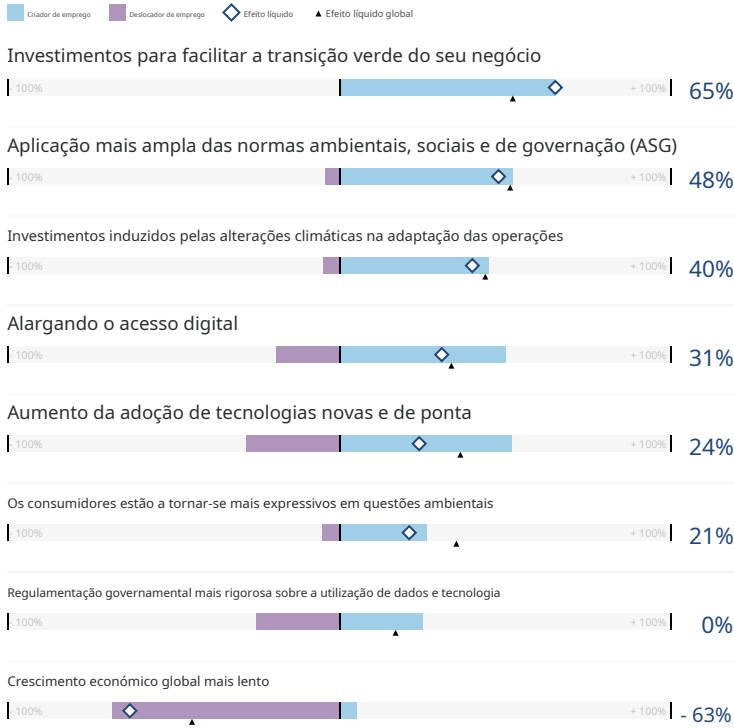
3%

Global %

Perspectiva de tendências

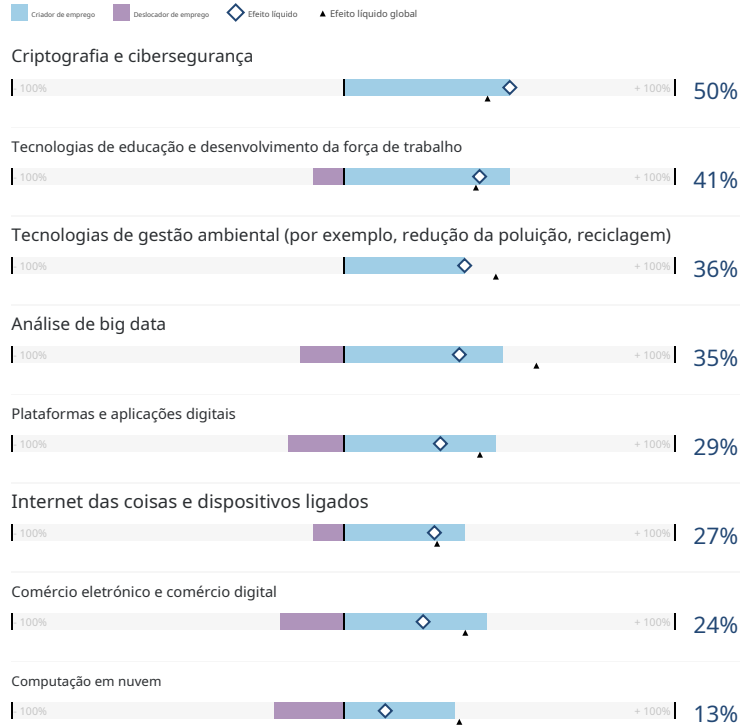
Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

Rotatividade em cinco anos

22%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

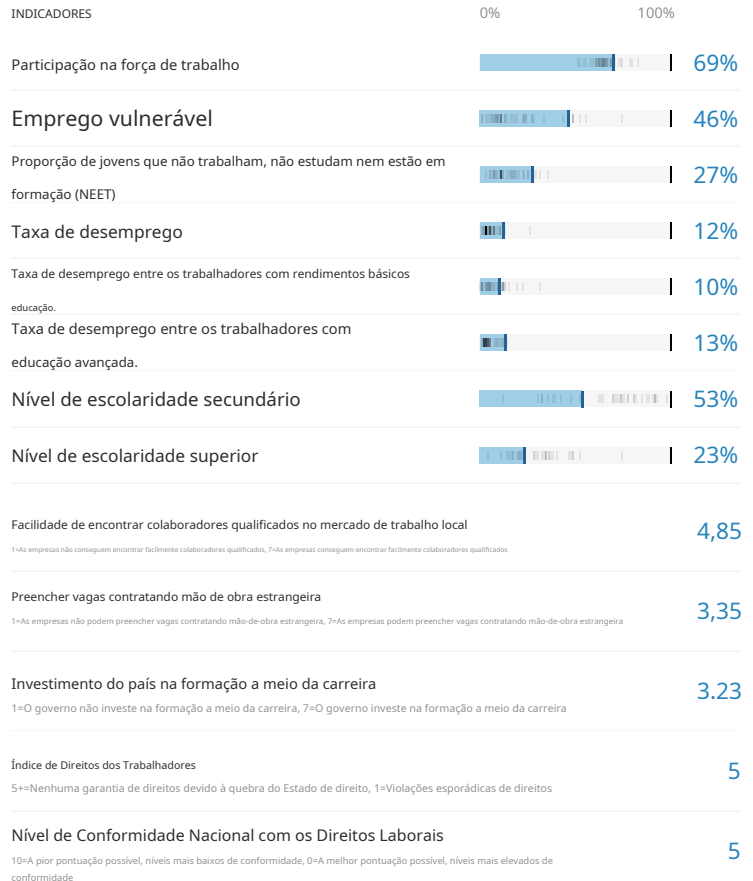
Global 23%

Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



Indicadores contextuais



# Colômbia

29.1

## matar perspectiva

### Principais males

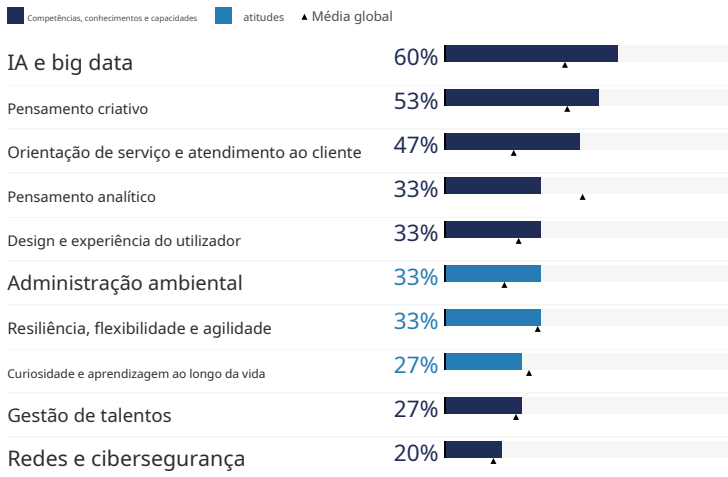
competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



	ECONOMIA	G
Capacidades cognitivas	22%	
Habilidades de engajamento	9%	
Competências de gestão	12%	
Capacidades físicas	1%	
Competências tecnológicas	14%	
Ética	3%	
Autoeficácia	27%	
Trabalhar com outros	11%	

### es illing s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



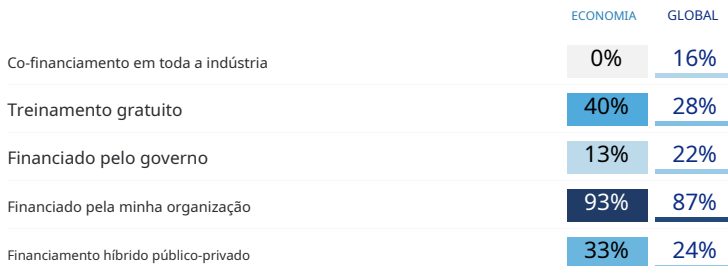
### estabilidade doente

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)



### Financiamento de formação

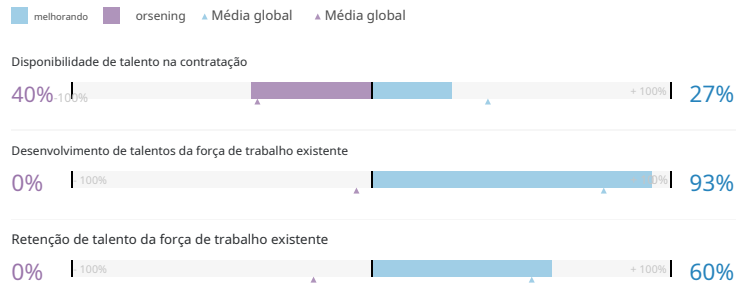
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)



## ork orce estratégica panorama

### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)

	ECONOMIA	G
Melhorar os processos de progressão e promoção de talento	67%	
Oferecer mais oportunidades de trabalho remoto e híbrido dentro dos países	67%	
Oferecer salários mais elevados	33%	
Apoiar a saúde e o bem-estar dos colaboradores	33%	
Mais trabalho remoto através das fronteiras nacionais	20%	
Proporcionar requalificação e atualização de competências eficazes	20%	
Articular melhor o propósito e o impacto do negócio	13%	
Melhorar a estratégia de comunicação interna	13%	
Melhorar o horário de trabalho e as horas extraordinárias	13%	
Explorando diversos grupos de talentos	13%	

### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)

	ECONOMIA	G
Permitir a inclusão e acessibilidade em espaços físicos e virtuais	47%	
Realizar formação abrangente de DEI para gestores	47%	
Realizar formação abrangente de DEI para os funcionários	47%	
Incorpore metas e soluções DEI em todo o fornecimento corrente	40%	
Defina metas, alvos ou quotas que excedem o público requisitos	40%	

### lebre de empresas com programas

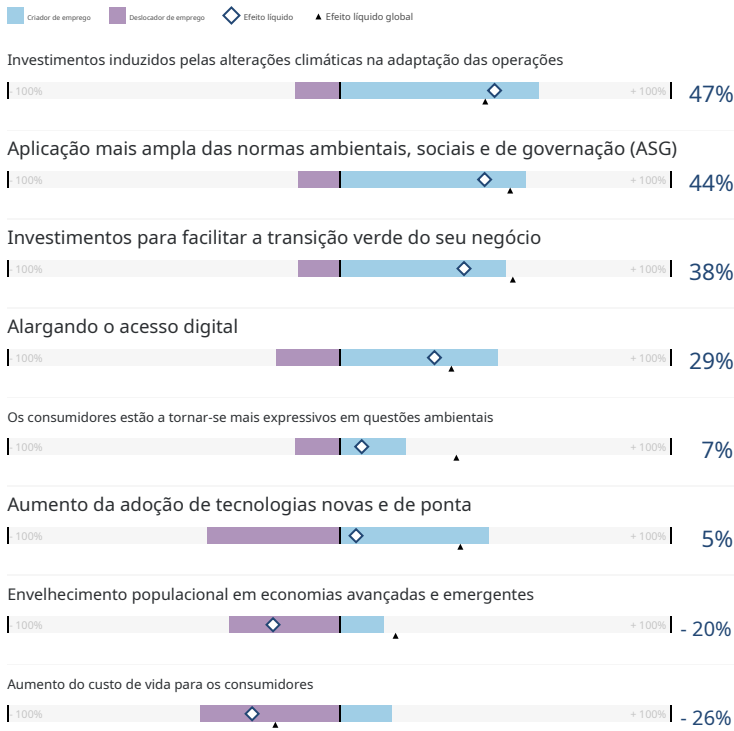
(parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de tendências

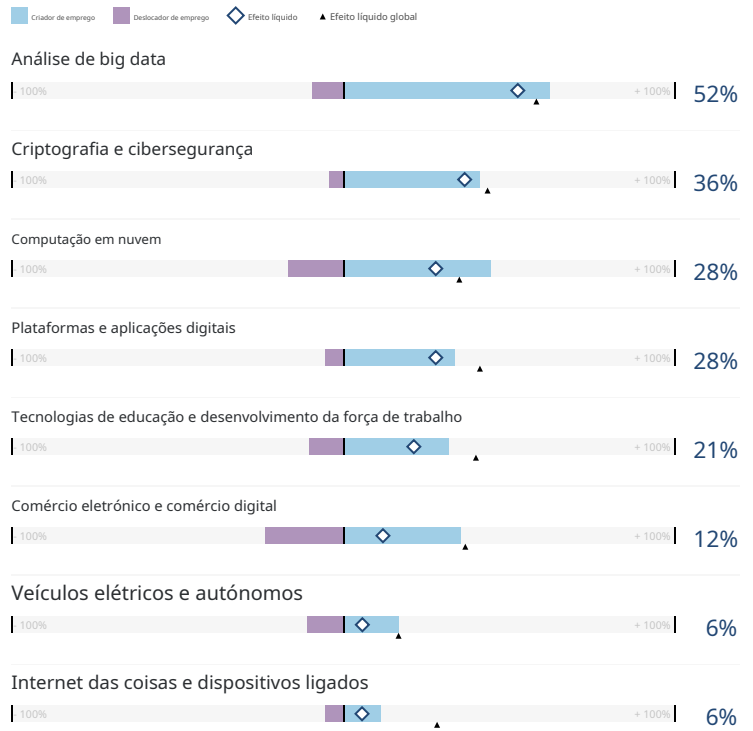
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

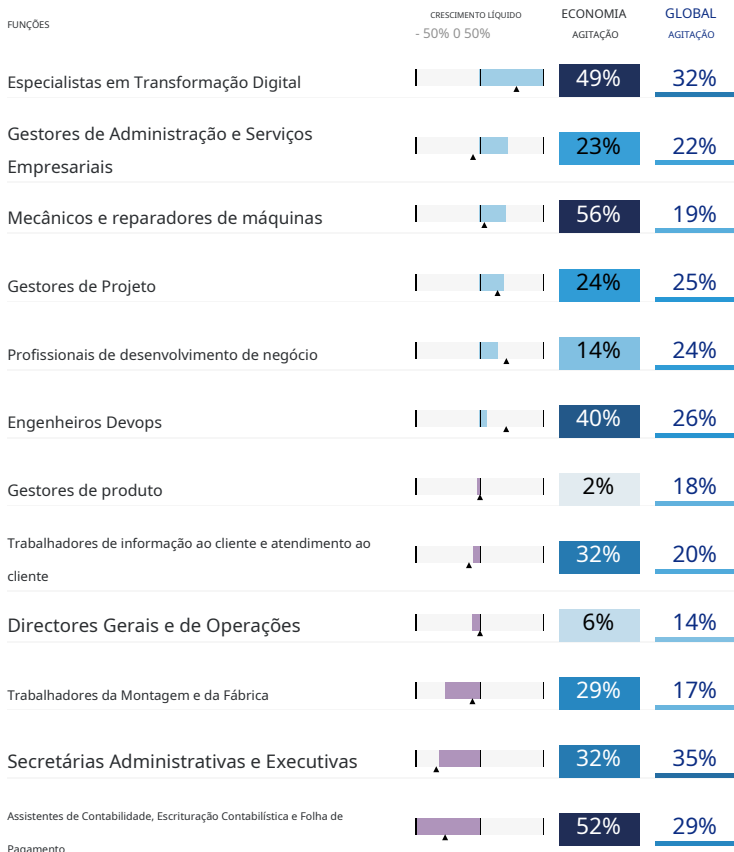
24%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

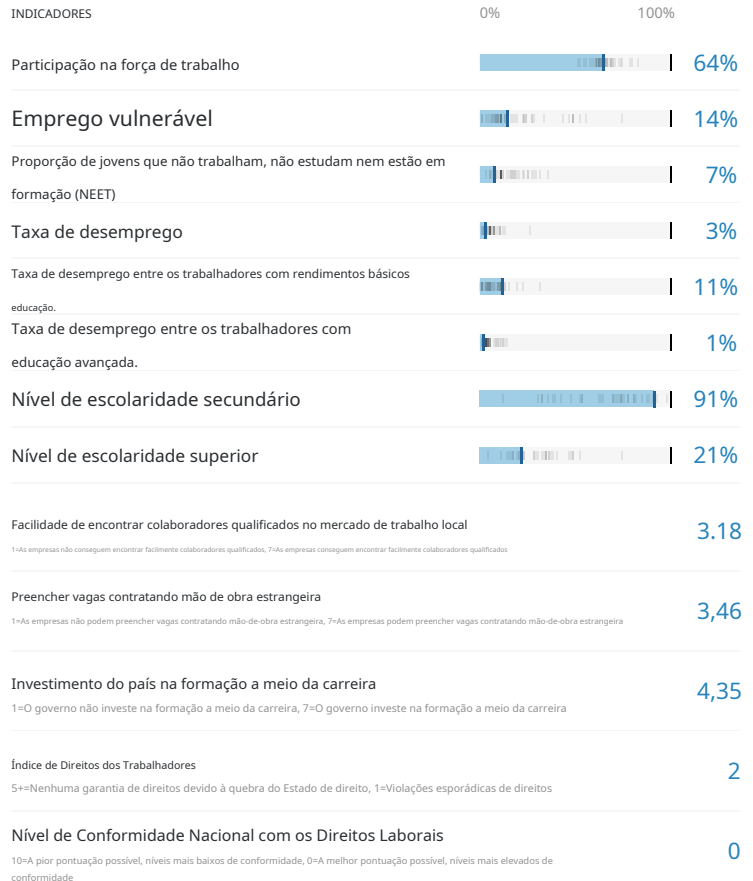
Global23%

### Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



### Indicadores contextuais





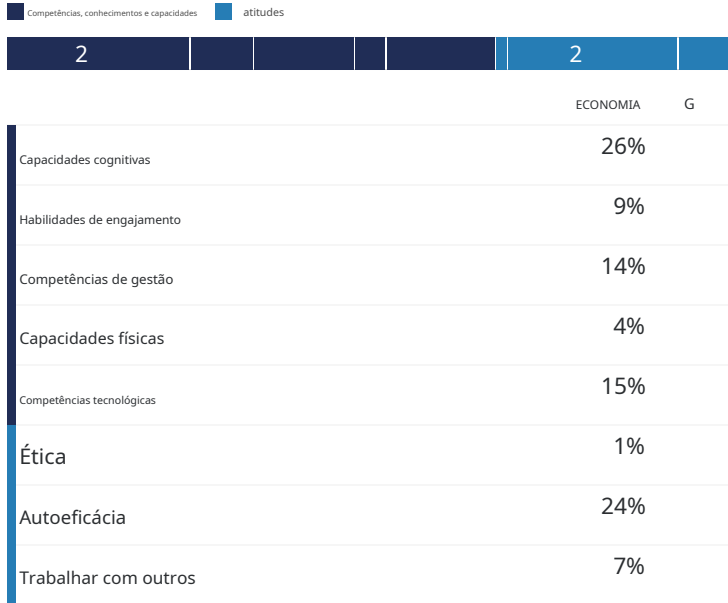
# República Checa

8.0

## matar perspectiva

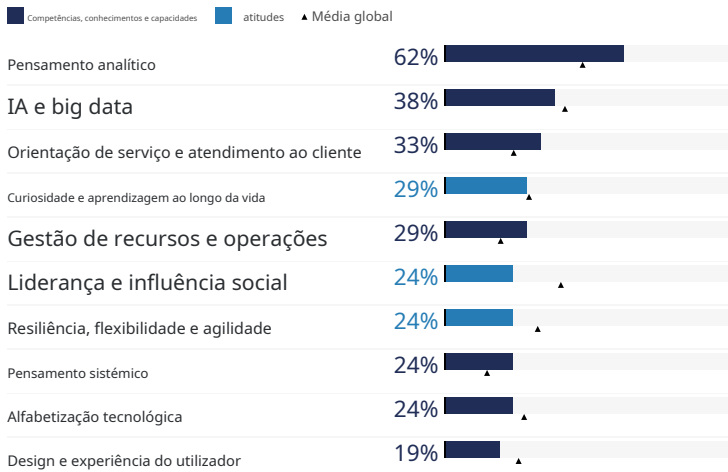
### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### esilling s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



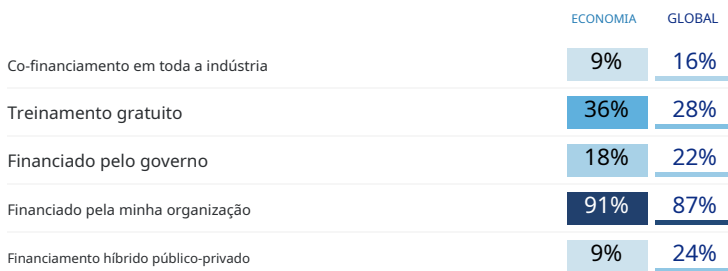
### estabilidade doente

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

%  
Global %

### Financiamento de formação

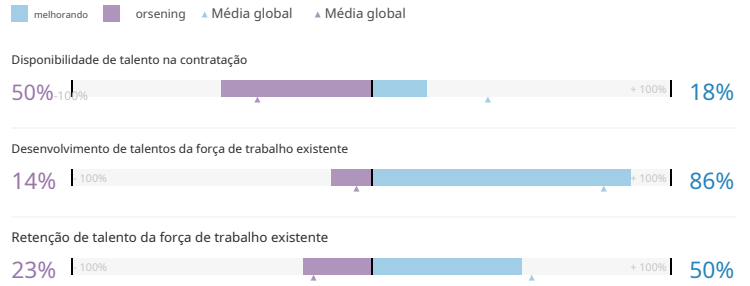
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)



## ork orce estratégia panorama

### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



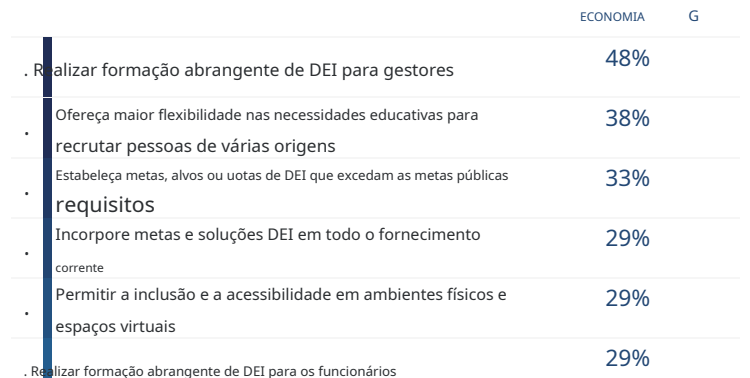
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



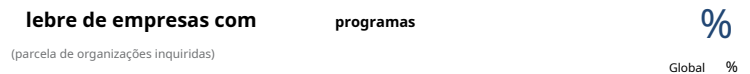
### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com

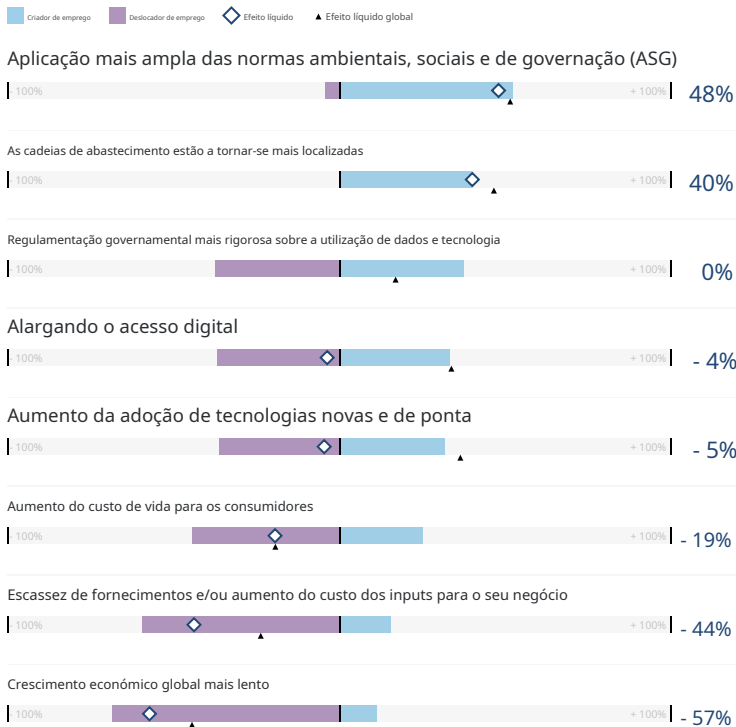
(parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de tendências

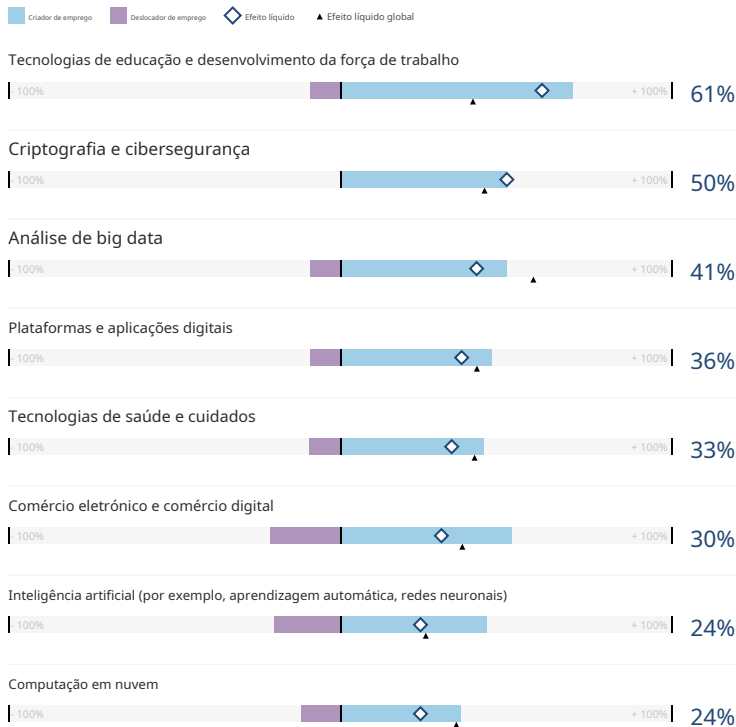
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

20%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

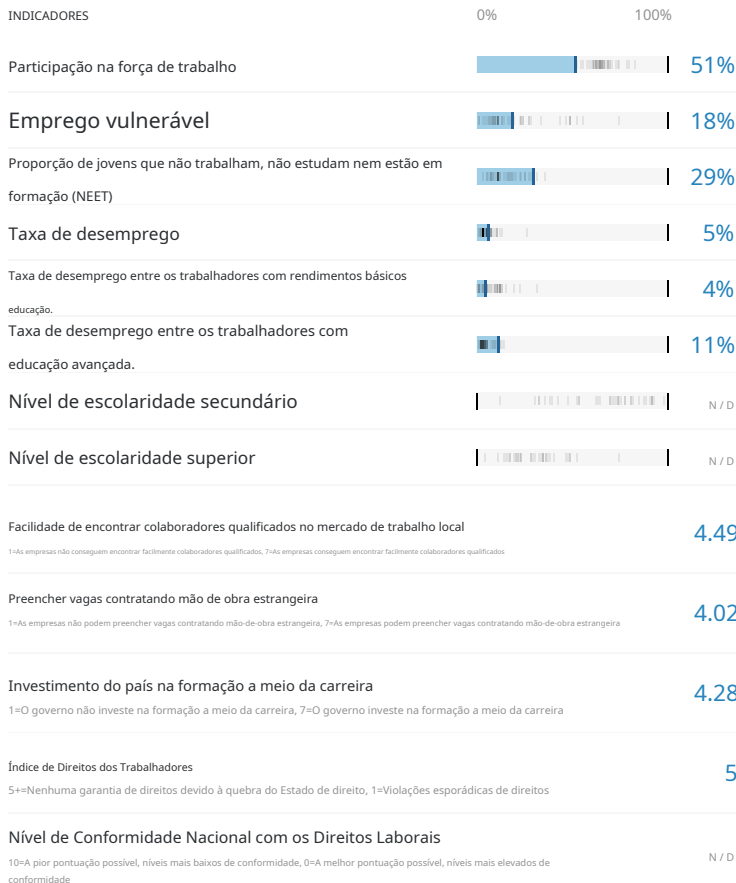
Global 23%

### Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)

FUNÇÕES	CRESCIMENTO LÍQUIDO - 50% 0 50%	ECONOMIA AGITAÇÃO	GLOBAL AGITAÇÃO
Profissionais de desenvolvimento de negócio	23%	23%	24%
Mecânicos e reparadores de máquinas	13%	13%	19%
Directores Gerais e de Operações	11%	11%	14%
Gestores de Administração e Serviços Empresariais	17%	17%	22%
Contabilistas e Auditores	22%	22%	19%
Advogados	29%	29%	18%
Gestores de Relacionamento	47%	47%	31%
Consultores estratégicos	34%	34%	30%
Assistentes de Contabilidade, Escrituração Contabilística e Folha de Pagamento	48%	48%	29%

### Indicadores contextuais



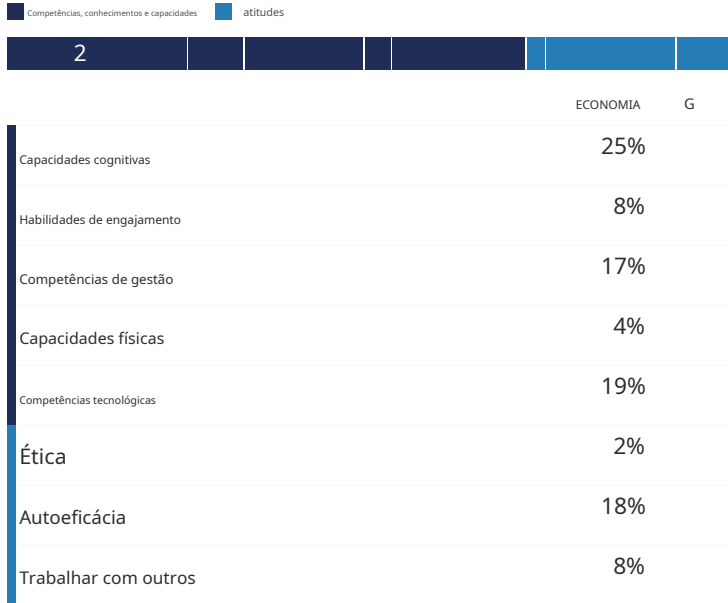
# Egito

48.2

## matar perspectiva

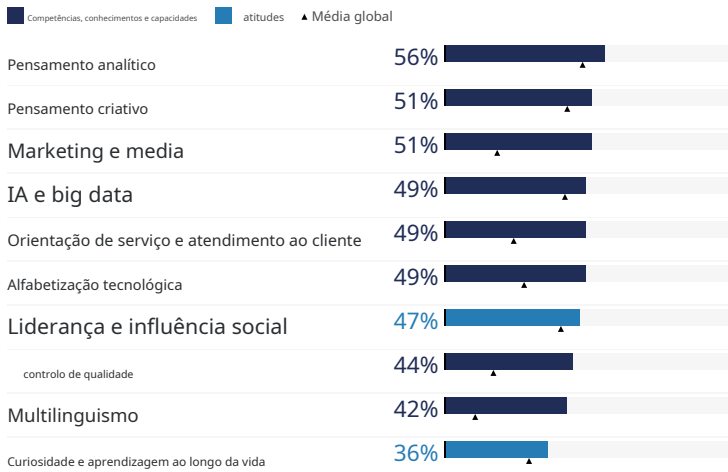
### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### es illing s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



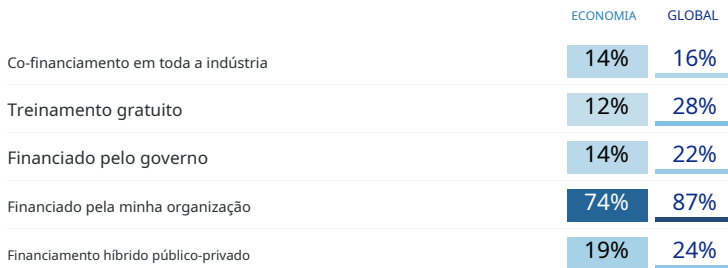
### estabilidade doente

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

%  
Global %

### Financiamento de formação

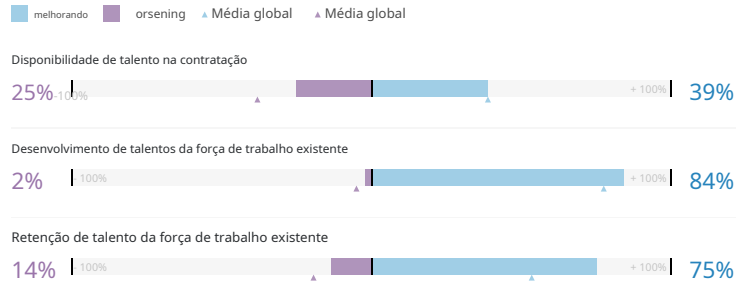
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)



## ork orce estratégica panorama

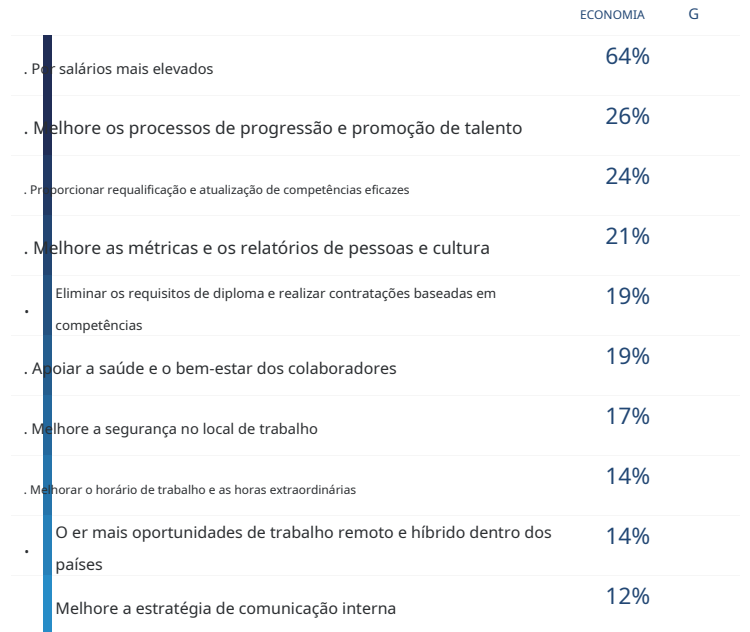
### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

%  
Global %

Perspectiva de tendências

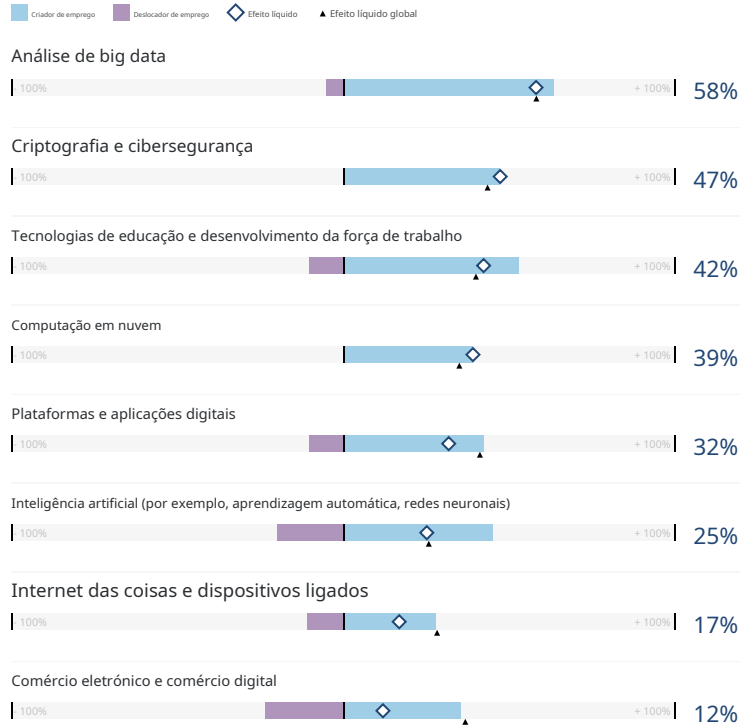
Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

Rotatividade em cinco anos

24%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

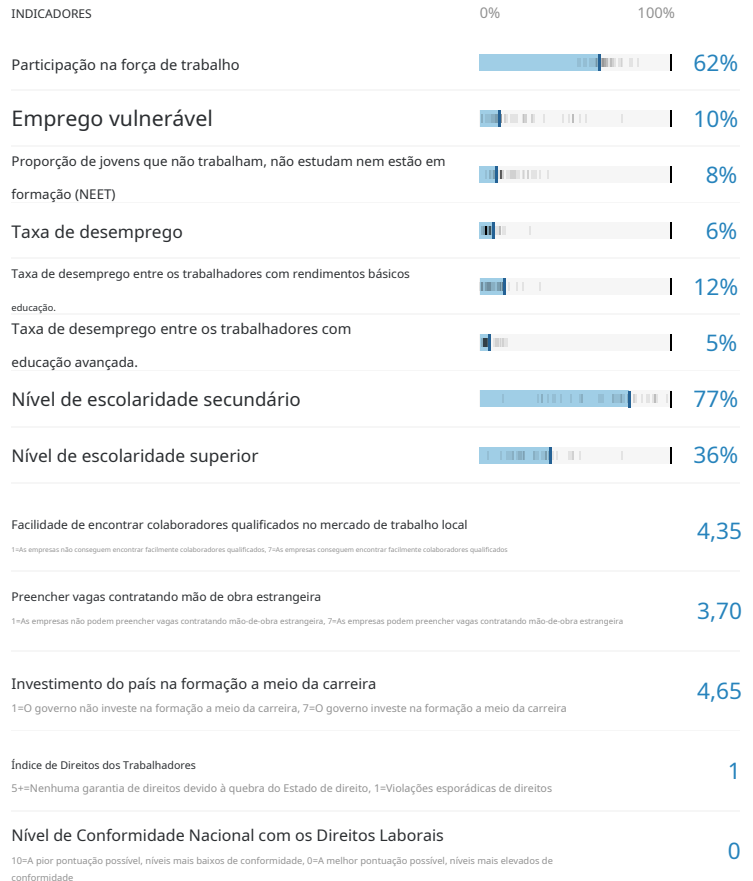
Global 23%

Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



Indicadores contextuais



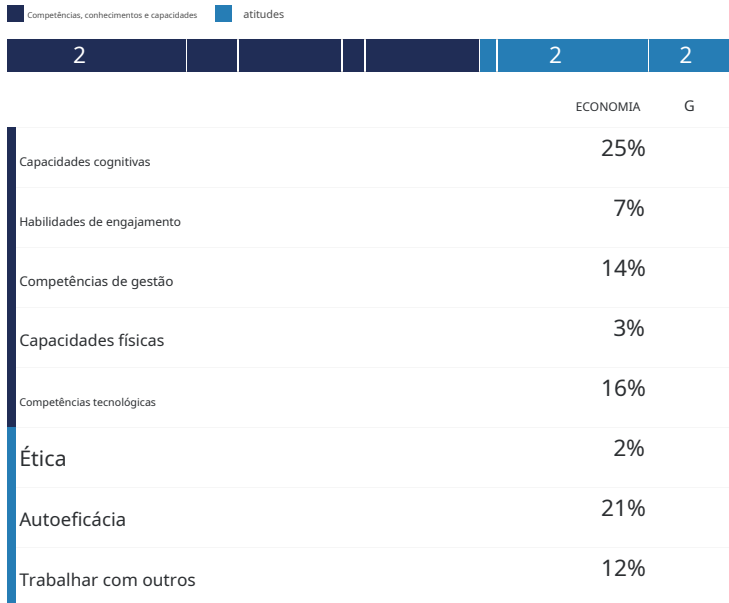
# Finlândia

4.0

## matar perspectiva

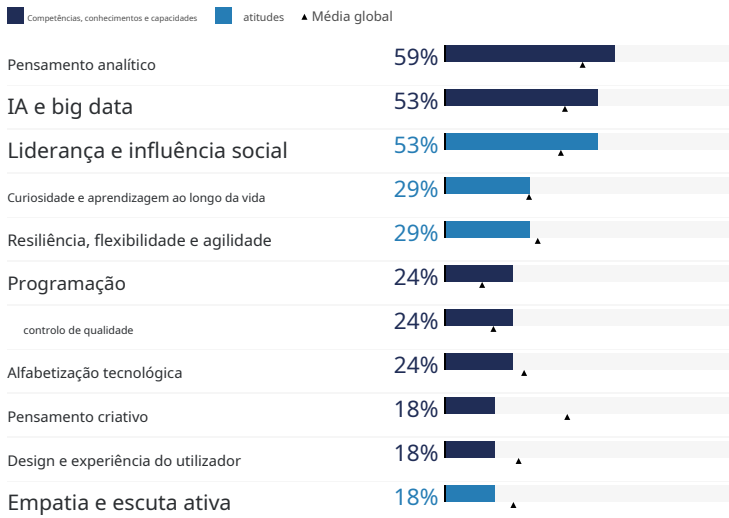
### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### es illing s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



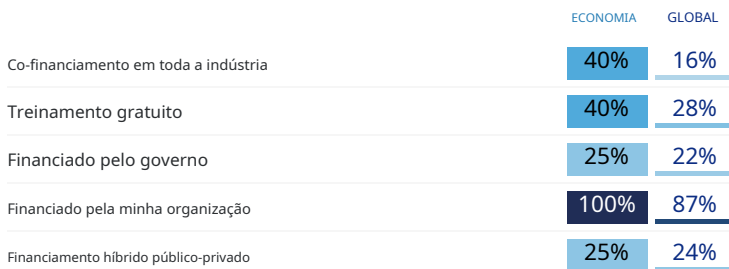
### estabilidade doente

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

%  
Global %

### Financiamento de formação

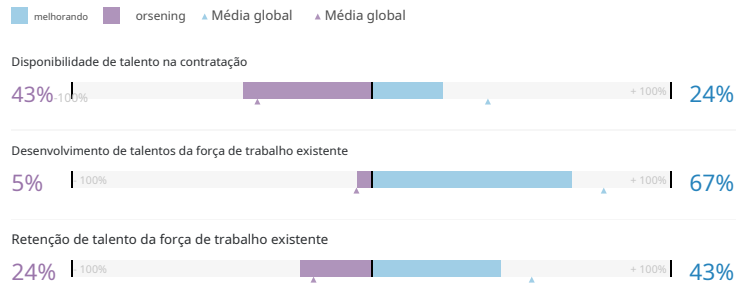
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)



## ork orce estratégia panorama

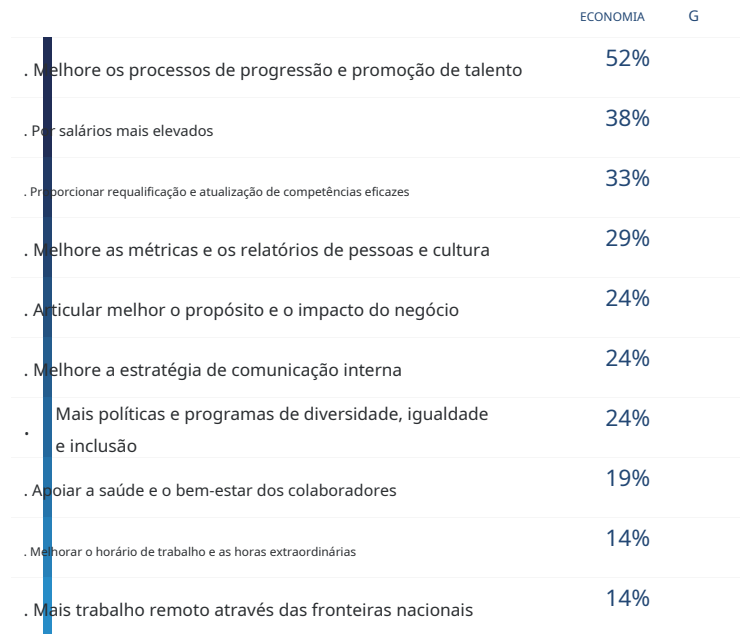
### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



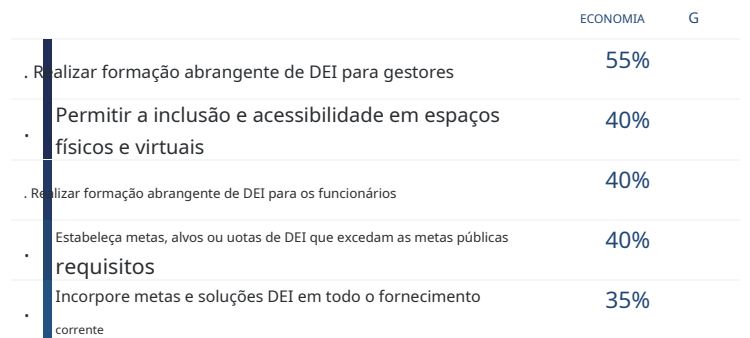
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

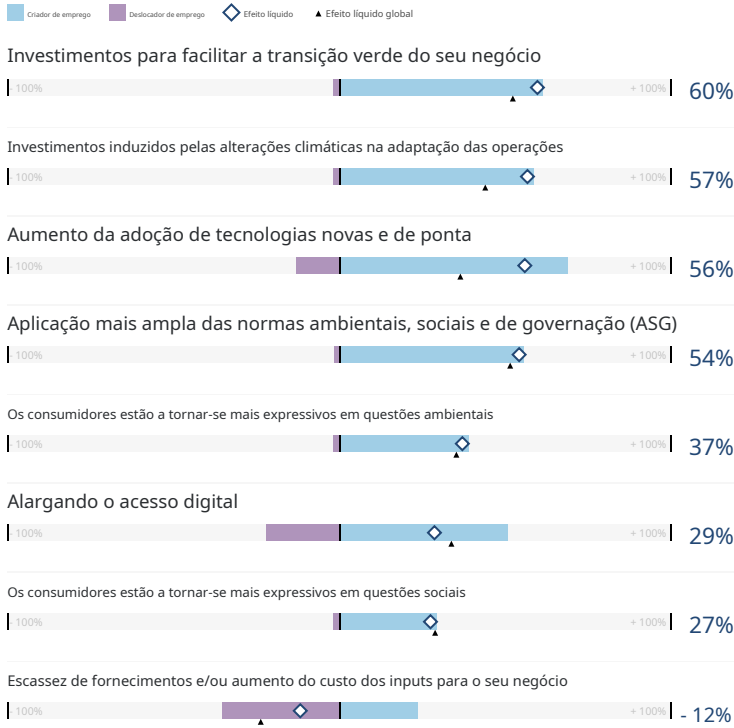
(parcela de organizações inquiridas)

%  
Global %

Perspectiva de tendências

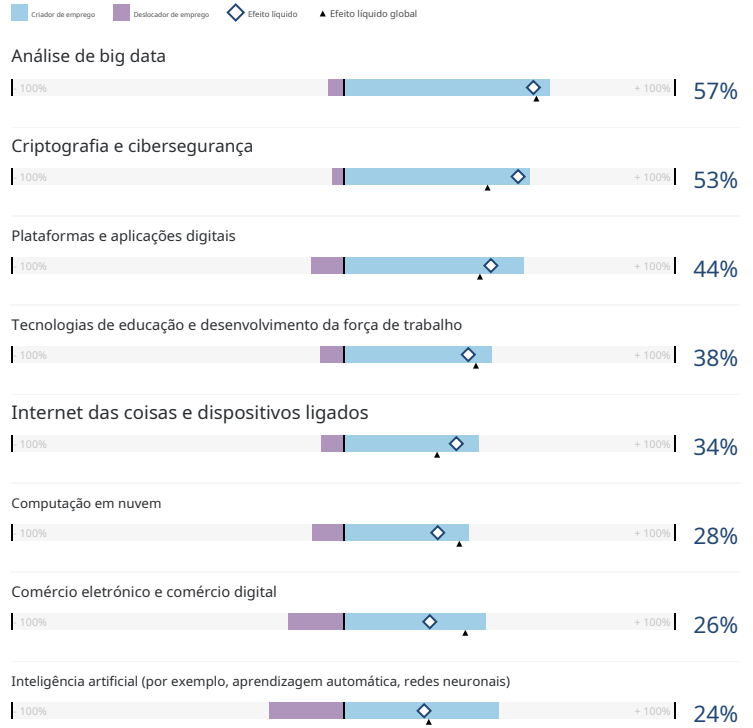
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

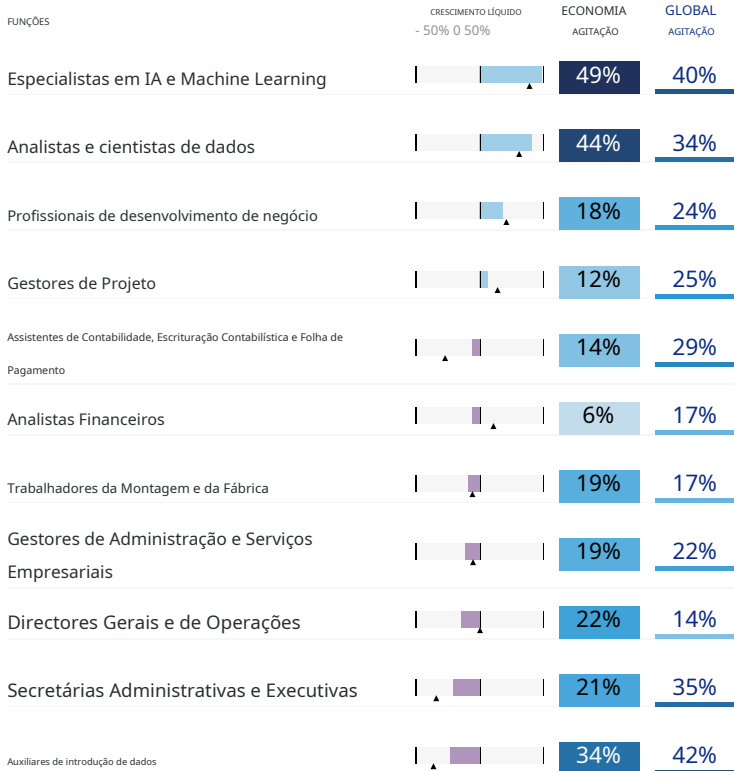
19%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

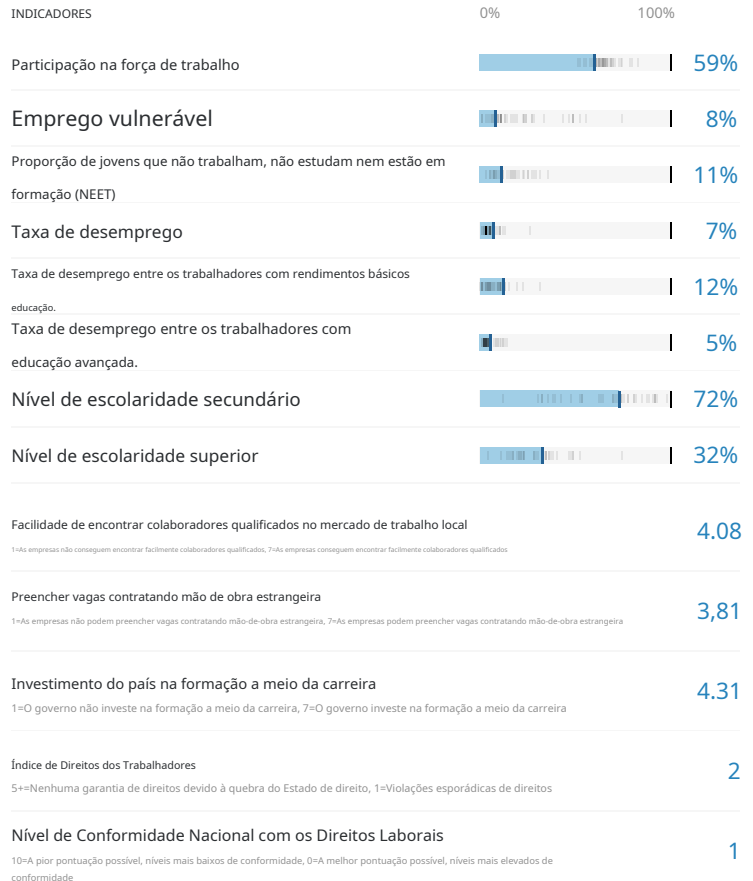
Global23%

### Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



### Indicadores contextuais



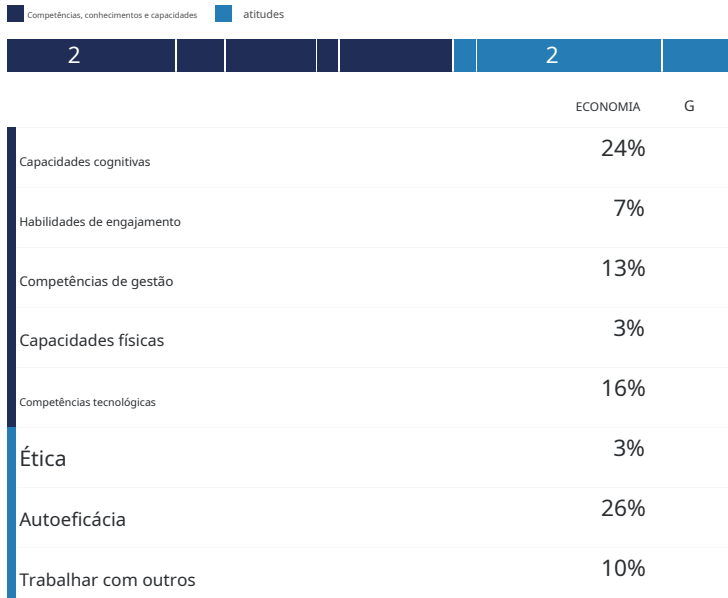
# França

46,6

## matar perspectiva

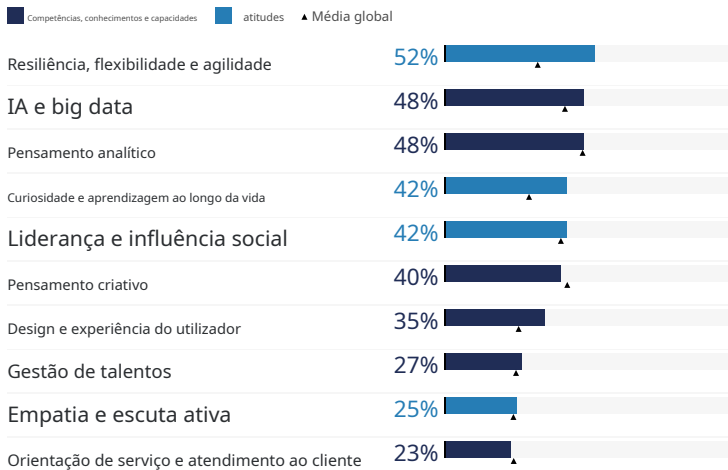
### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### es illing s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



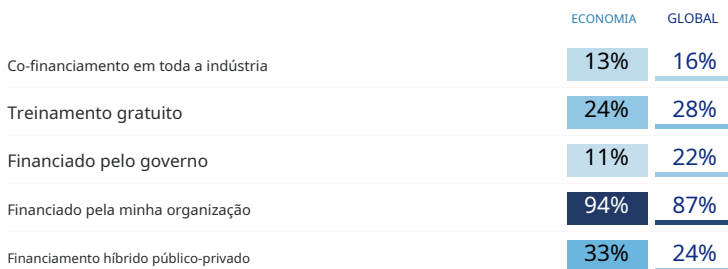
### estabilidade doente

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

%  
Global %

### Financiamento de formação

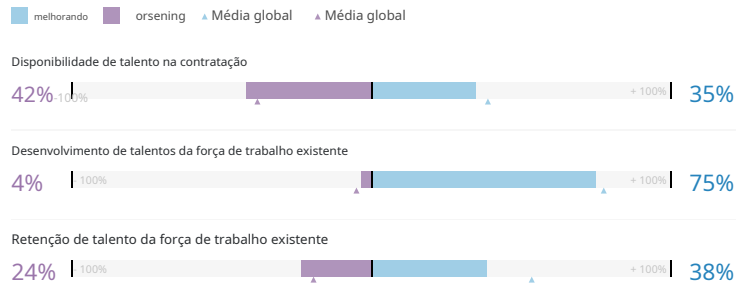
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)



## ork orce estratégia panorama

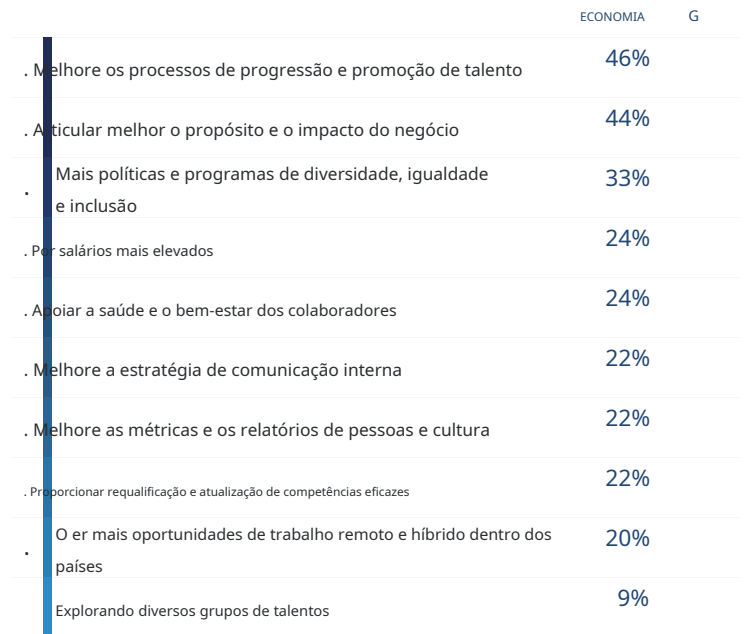
### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



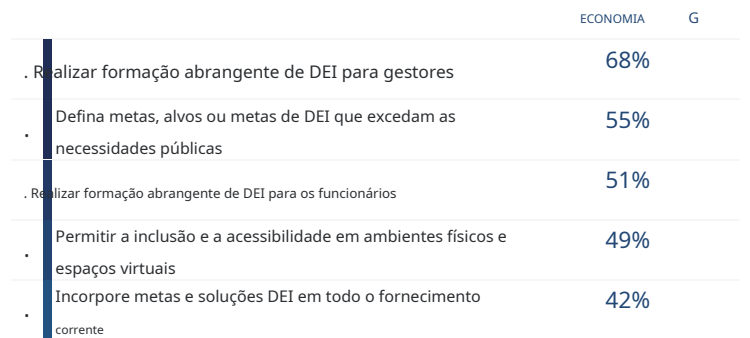
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

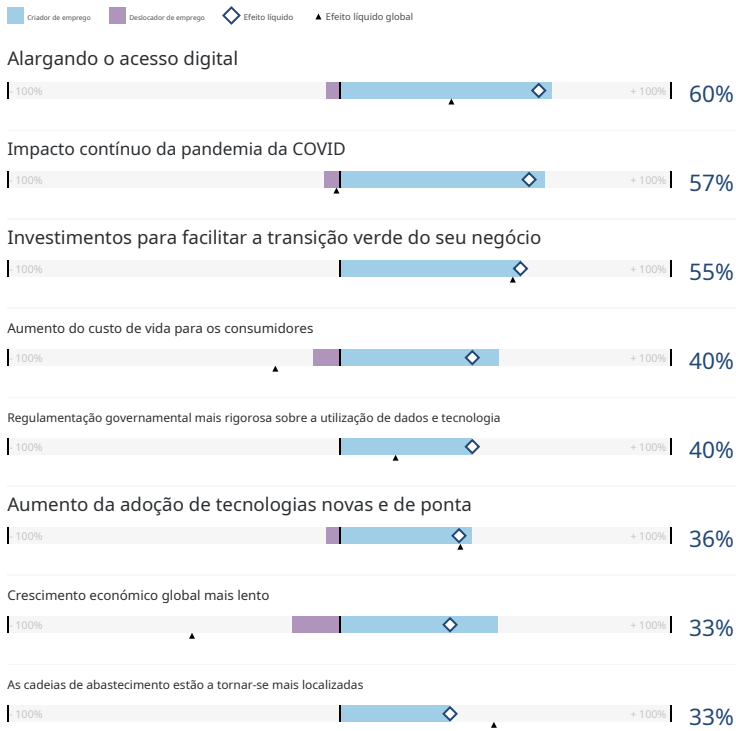
(parcela de organizações inquiridas)

%  
Global %

Perspectiva de tendências

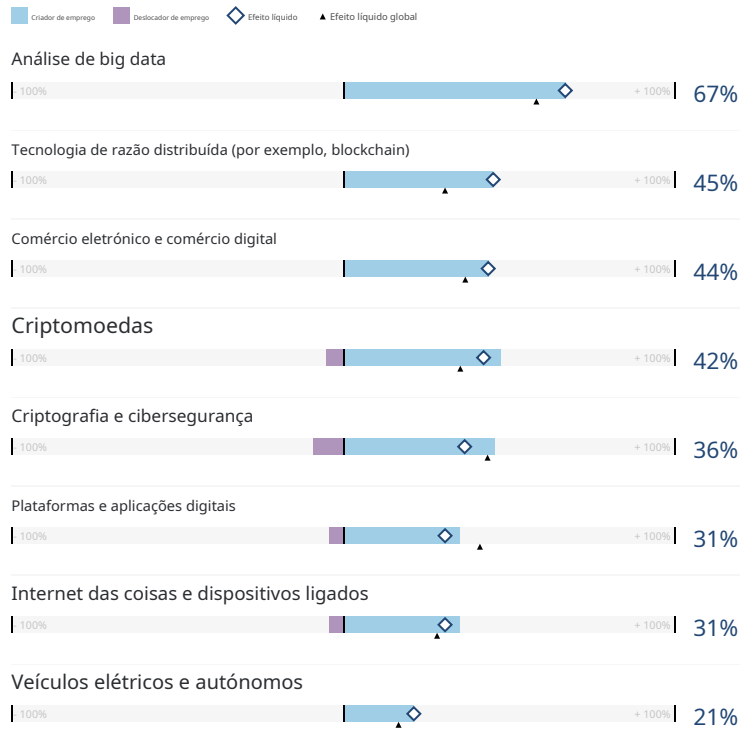
Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

Rotatividade em cinco anos

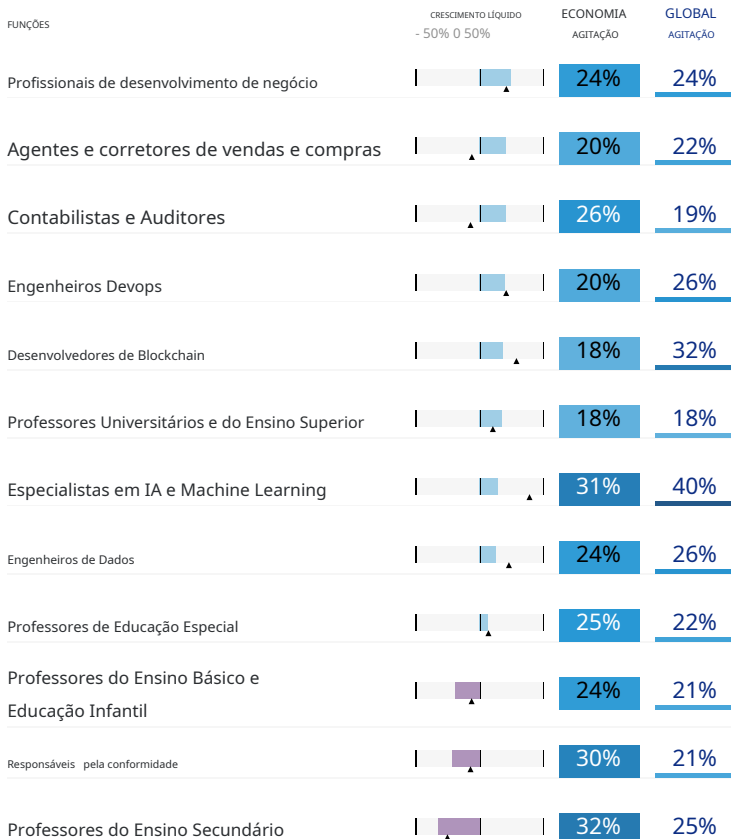
27%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

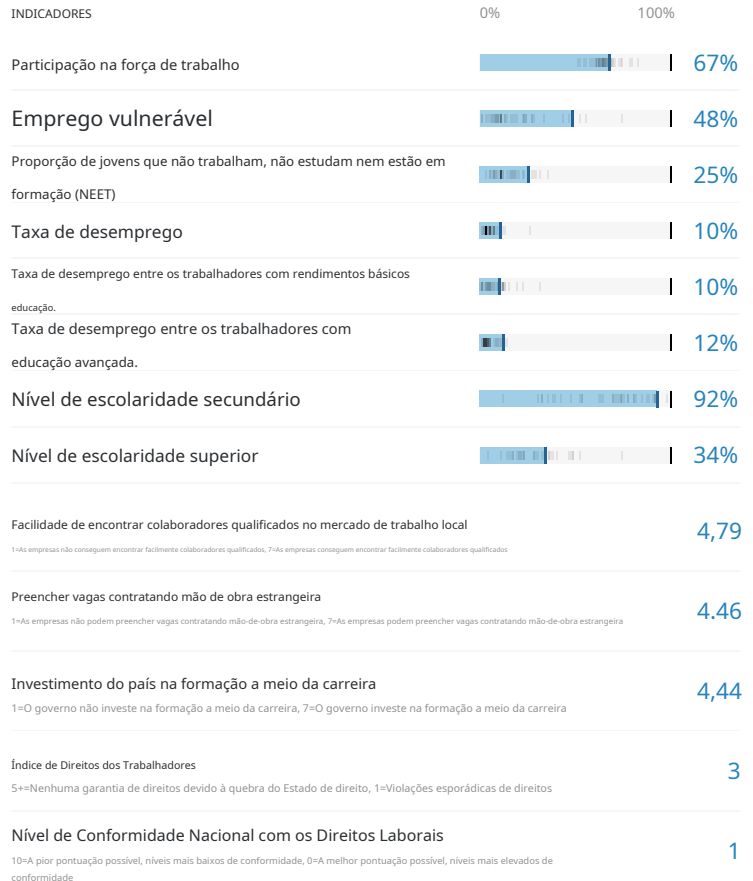
Global 23%

Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



Indicadores contextuais





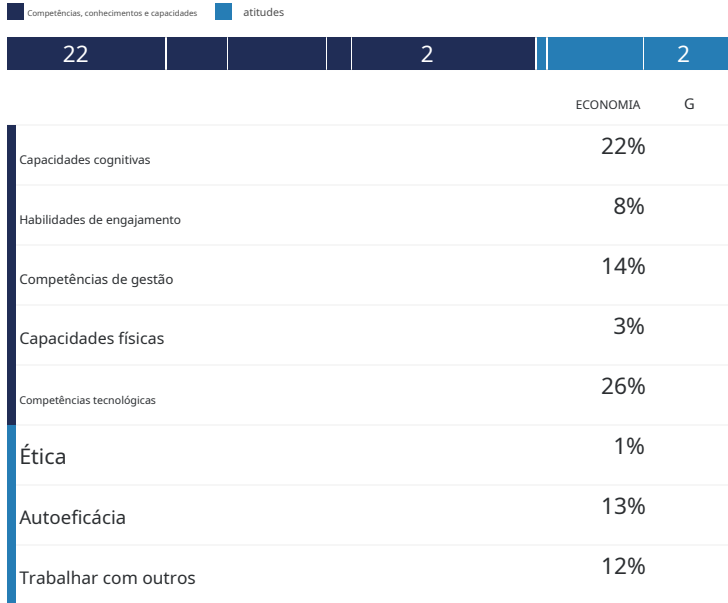
# Geórgia

2.6

## matar perspectiva

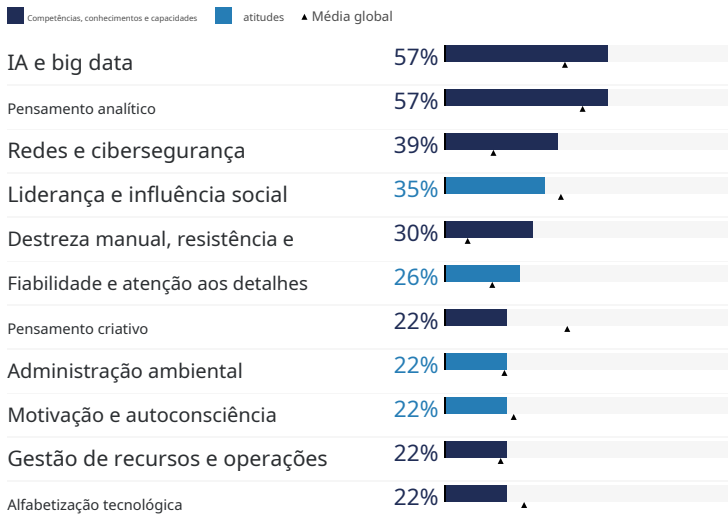
### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### es illing s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### estabilidade doente

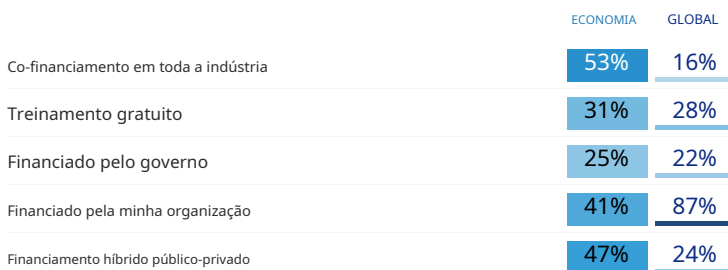
mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

%

Global %

### Financiamento de formação

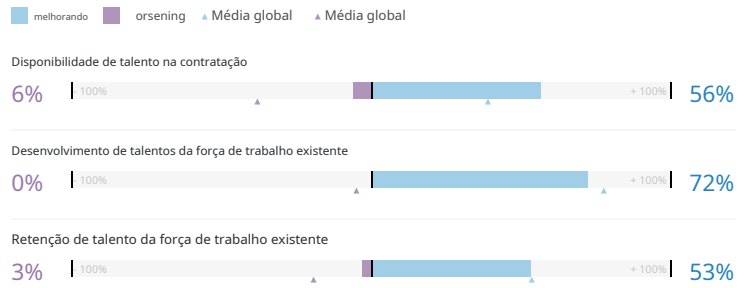
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)



## ork orce estratégia panorama

### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



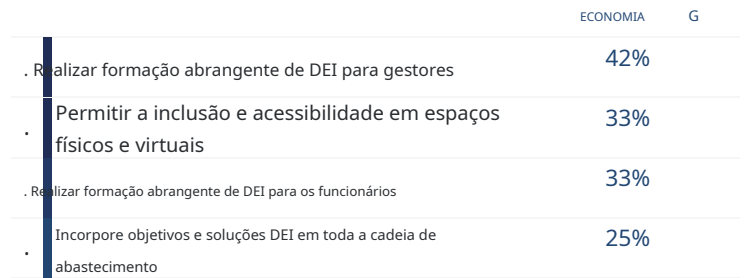
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

%

Global %

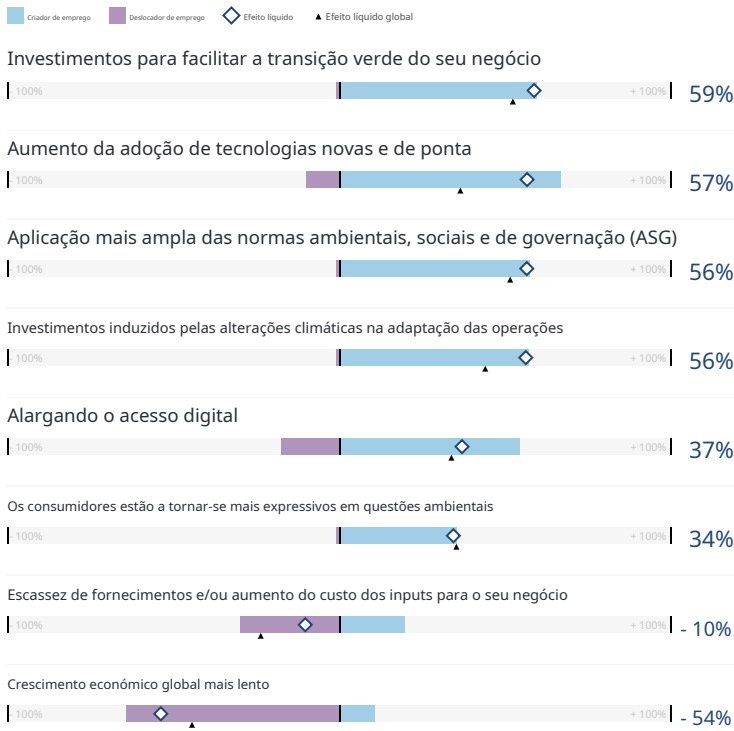
# Alemanha

62,8

Perspectiva de tendências

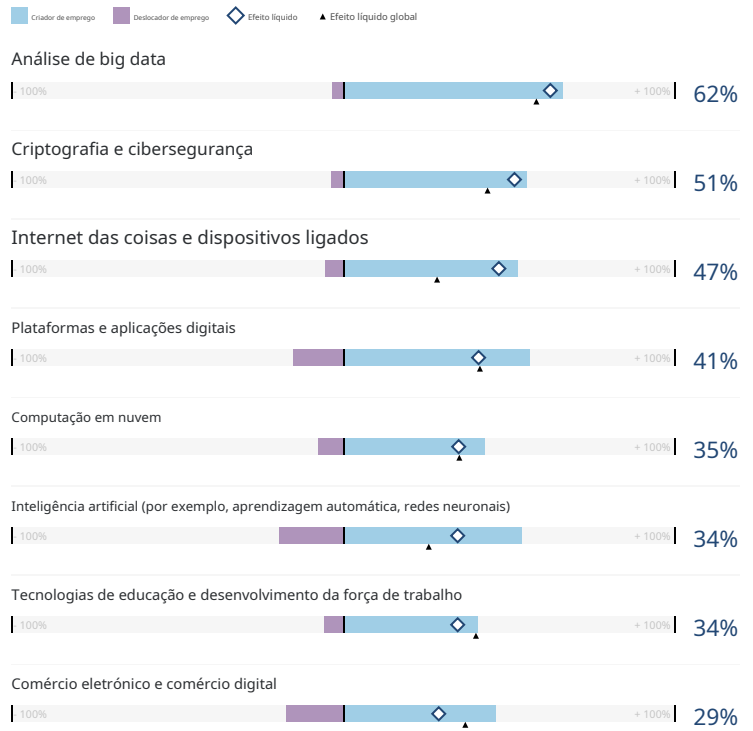
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

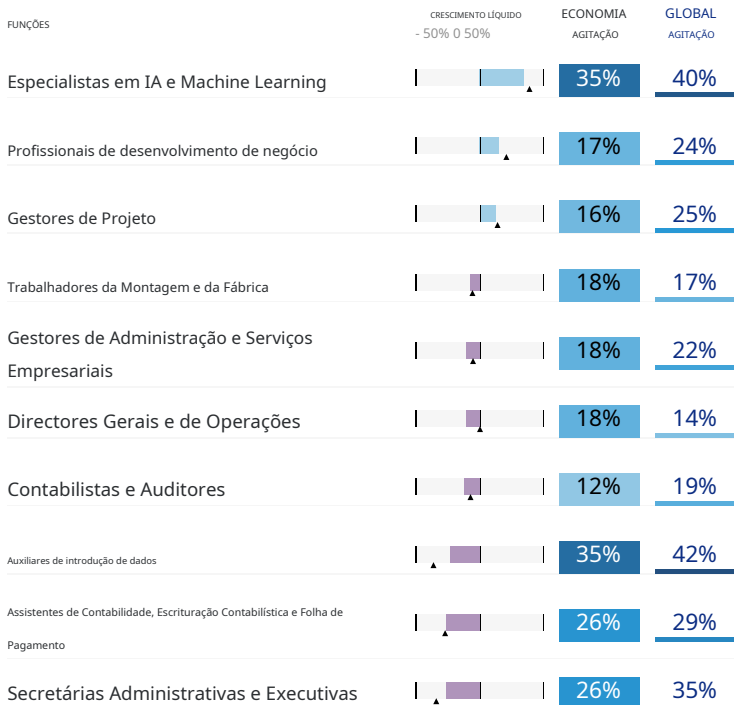
19%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

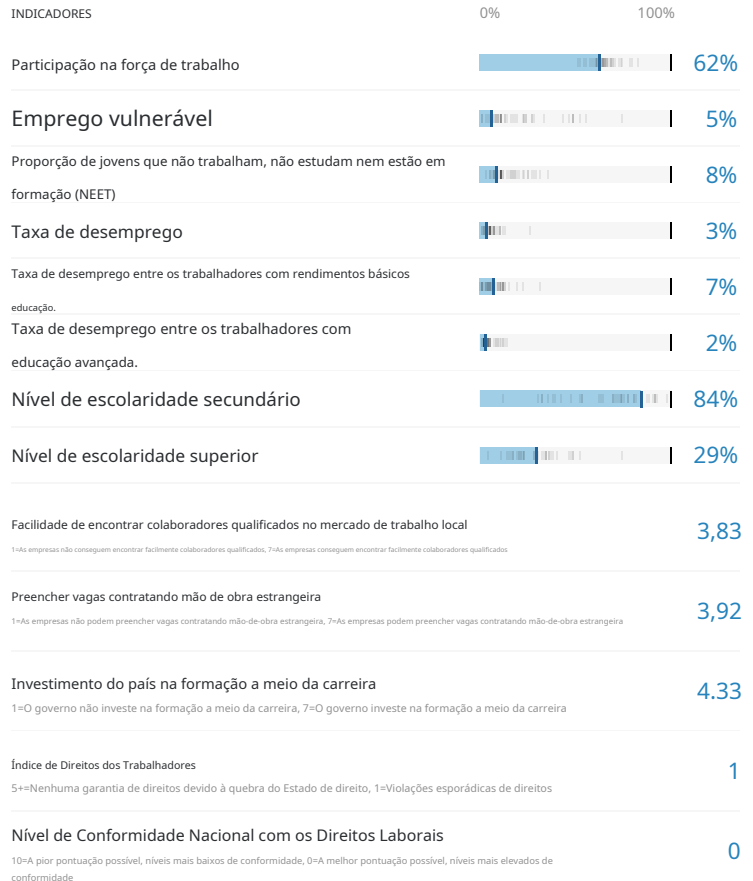
Global 23%

### Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



### Indicadores contextuais



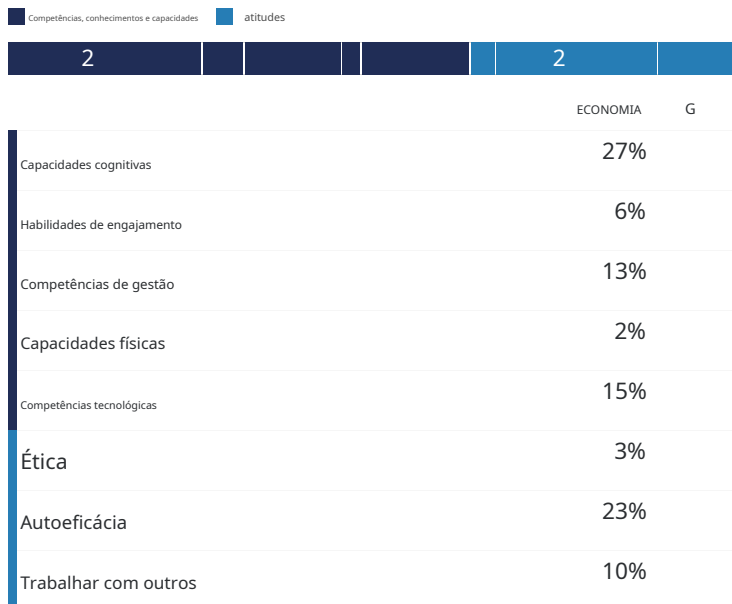
# Alemanha

62,8

## matar perspectiva

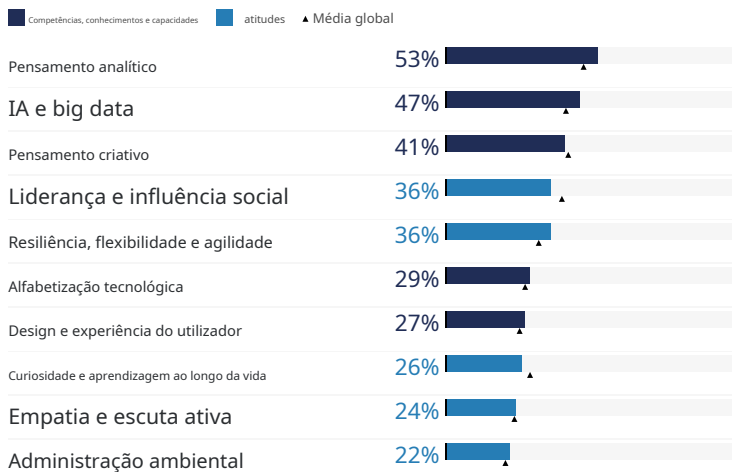
### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### es illing s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### estabilidade doente

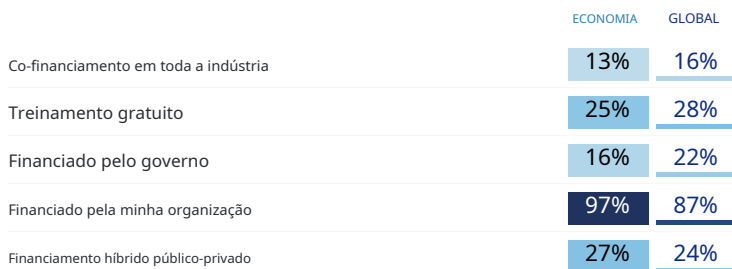
mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

%

Global %

### Financiamento de formação

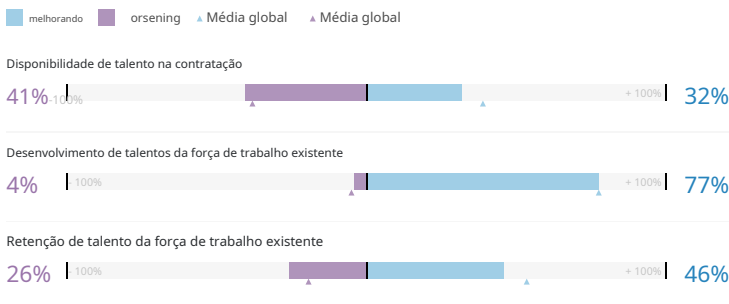
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)



## ork orce estratégia panorama

### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



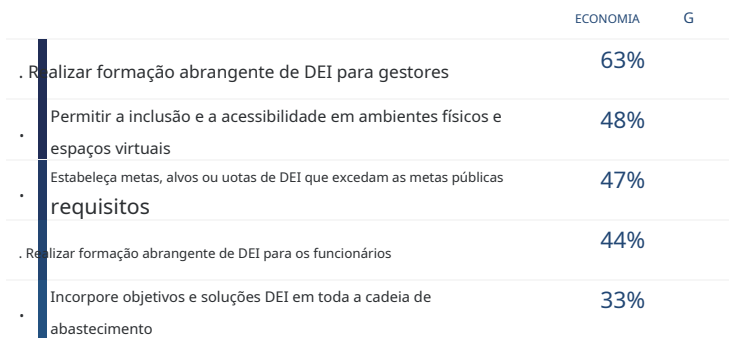
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

%  
Global %

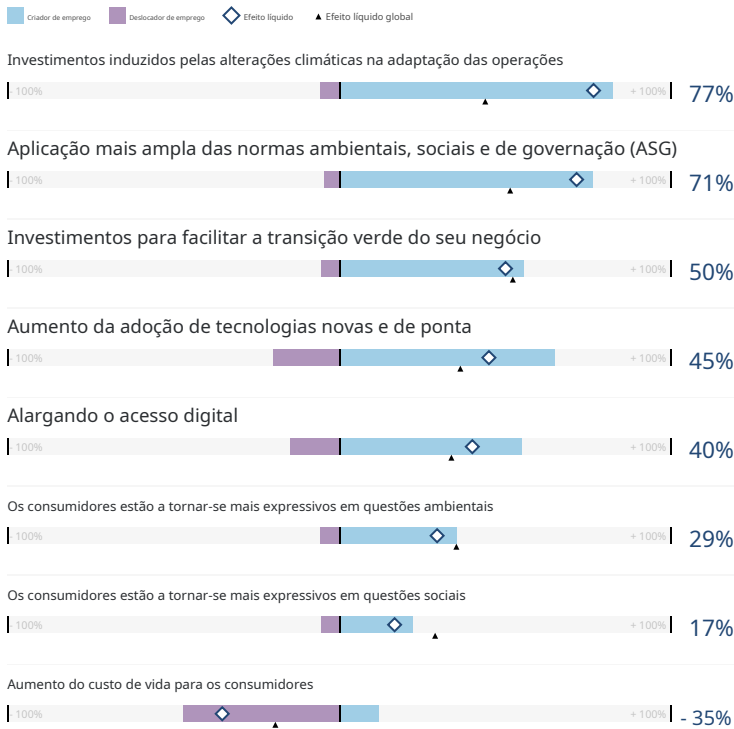
# RAE de Hong Kong, China

5.9

## Perspectiva de tendências

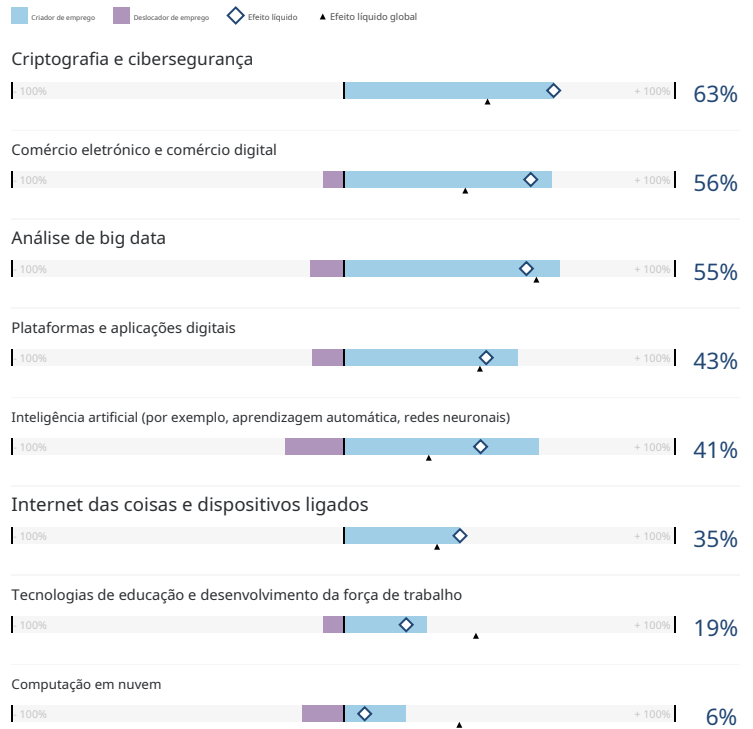
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



## Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

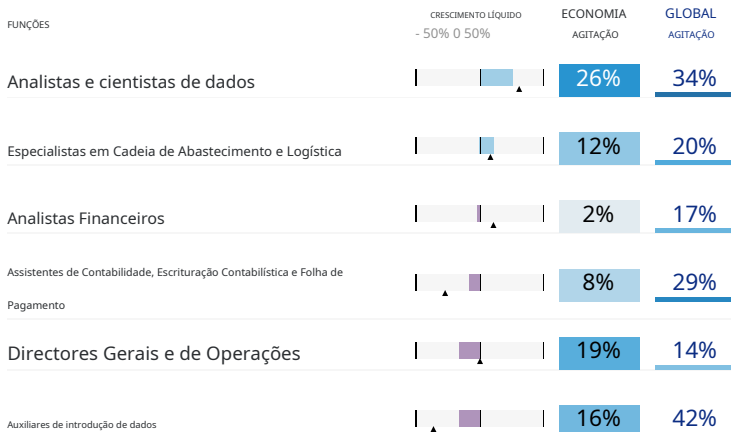
18%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

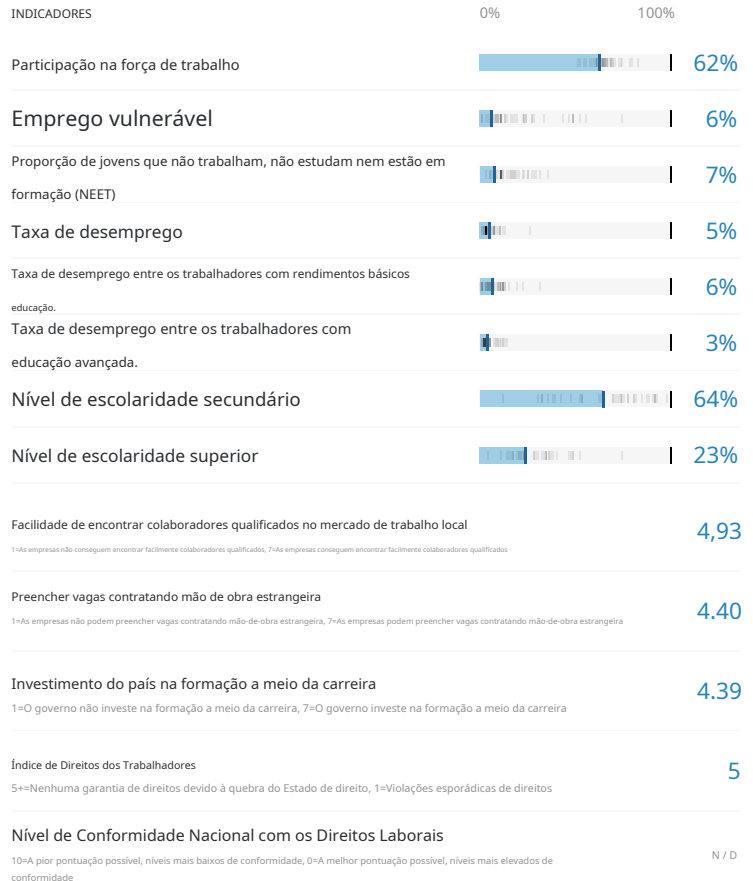
Global 23%

### Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



## Indicadores contextuais



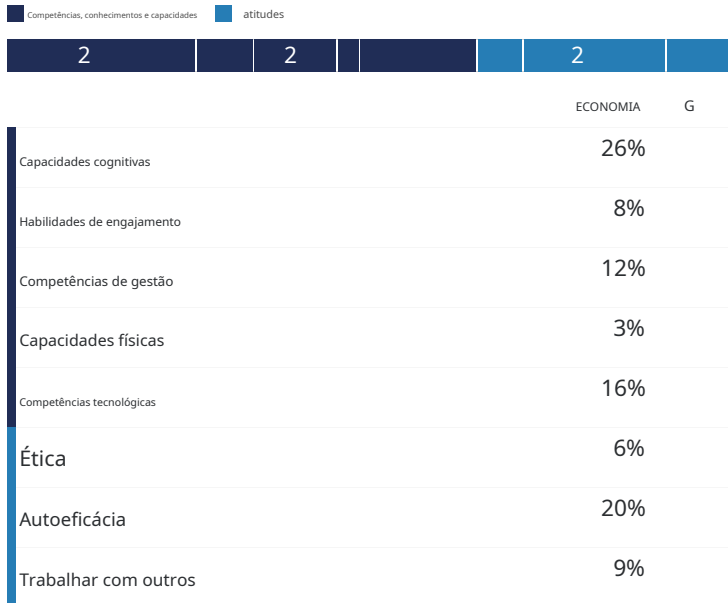
# RAE de Hong Kong, China

5.9

matar perspectiva

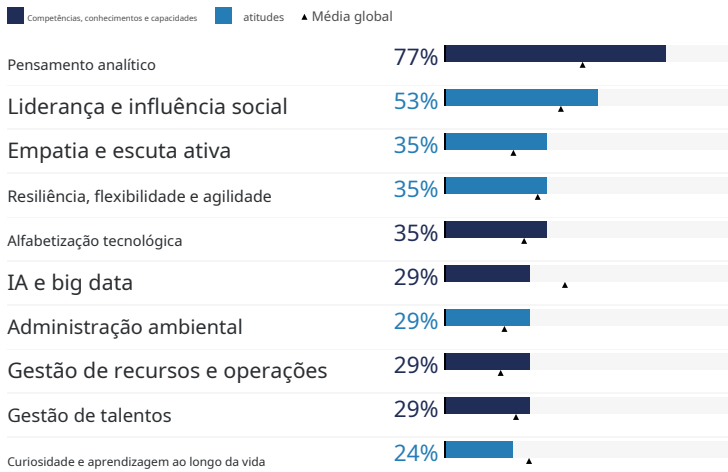
### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### es illing s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



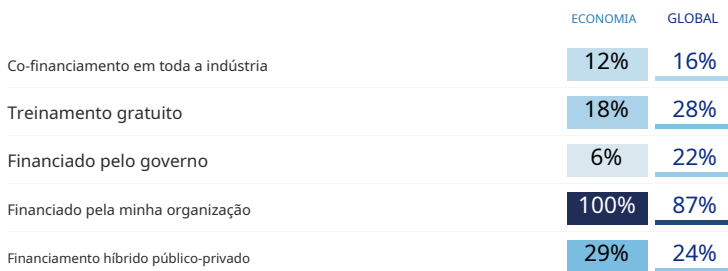
### estabilidade doente

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)



### Financiamento de formação

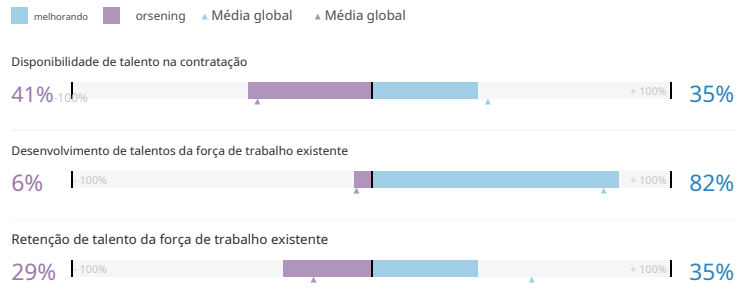
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)



ork orce estratégica panorama

### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



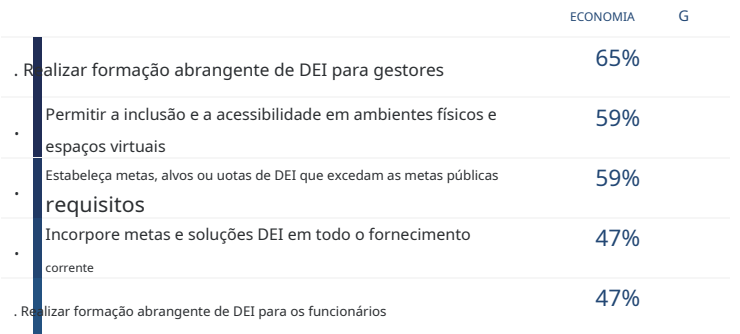
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

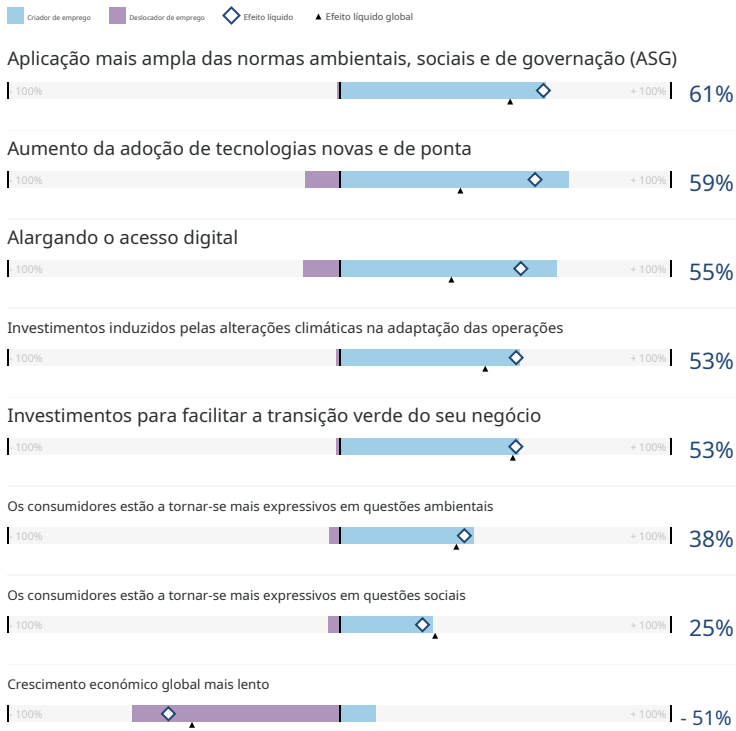


Global %

Perspectiva de tendências

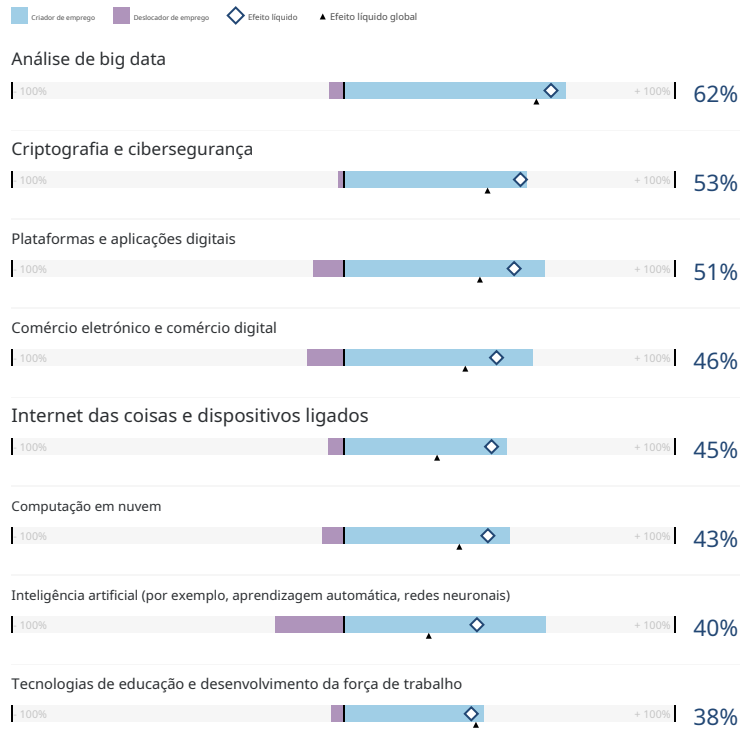
Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

Rotatividade em cinco anos

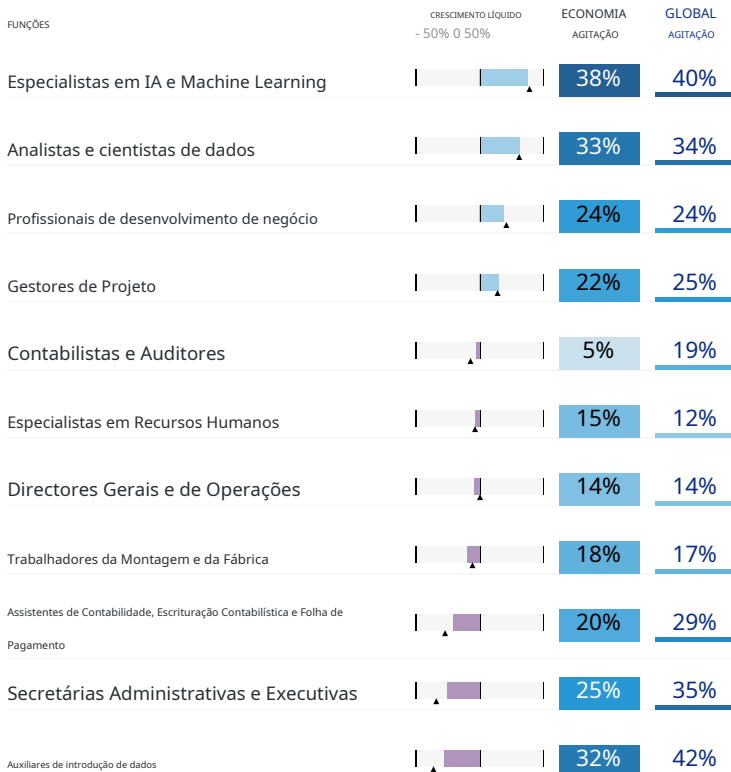
22%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

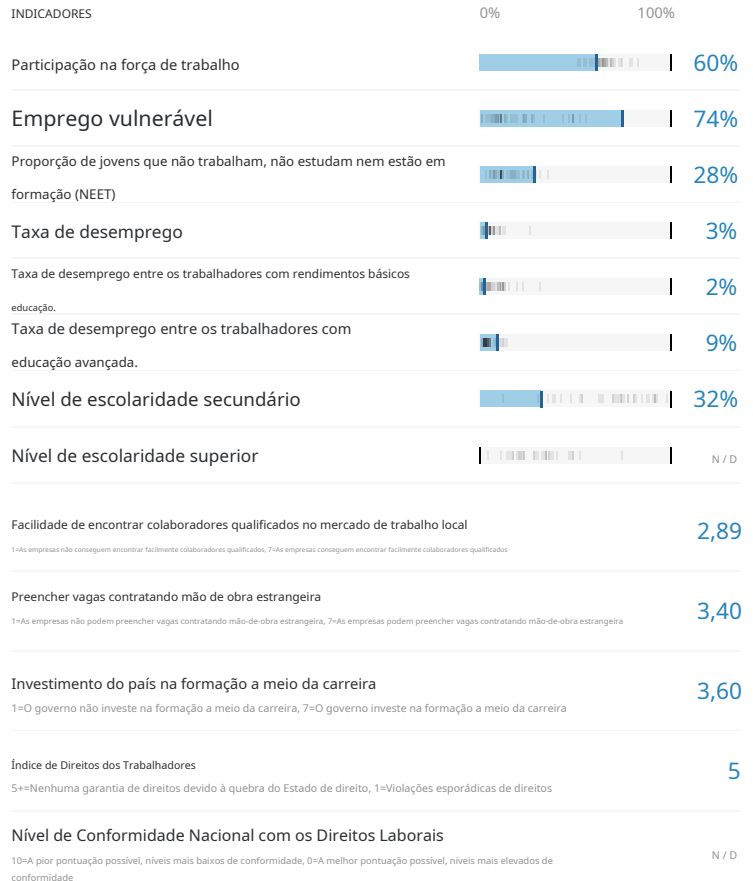
Global 23%

Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



Indicadores contextuais



10=A pior pontuação possível, níveis mais baixos de conformidade, 0=A melhor pontuação possível, níveis mais elevados de conformidade

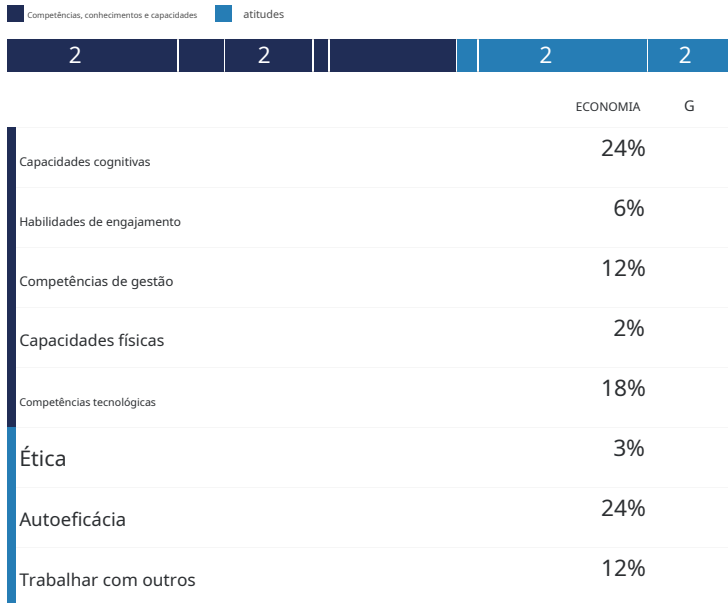
# Índia

679,4

## matar perspectiva

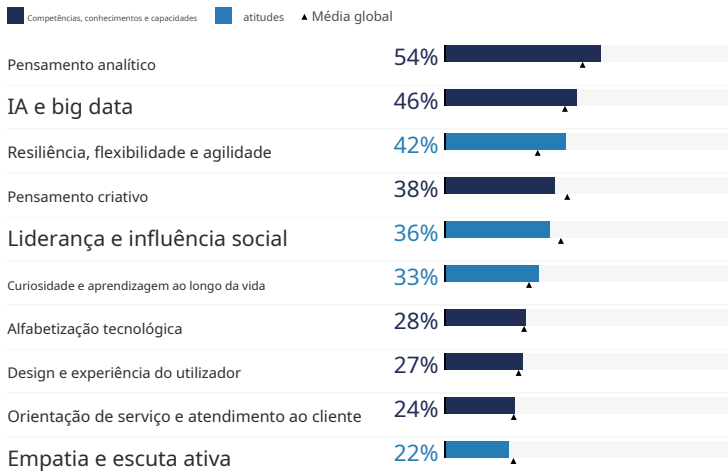
### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### es illing s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



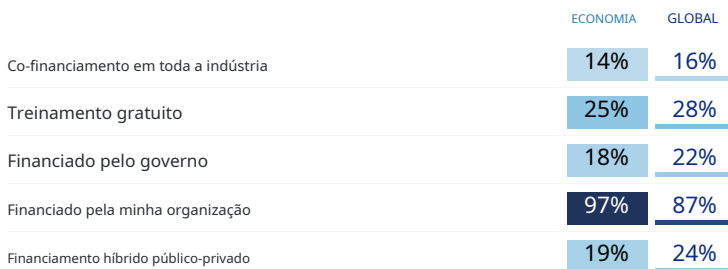
### estabilidade doente

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

%  
Global %

### Financiamento de formação

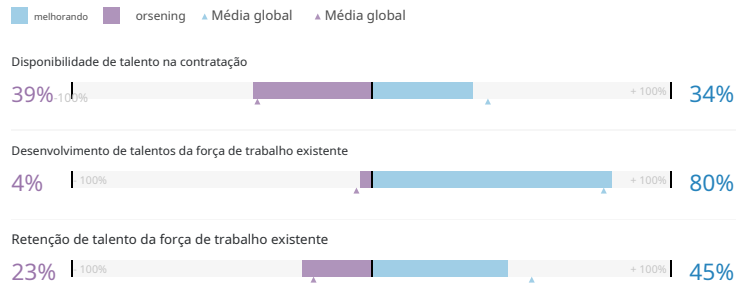
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)



## ork orce estratégia panorama

### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



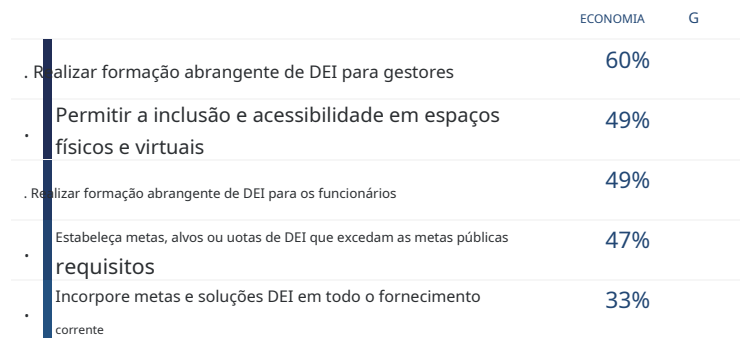
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

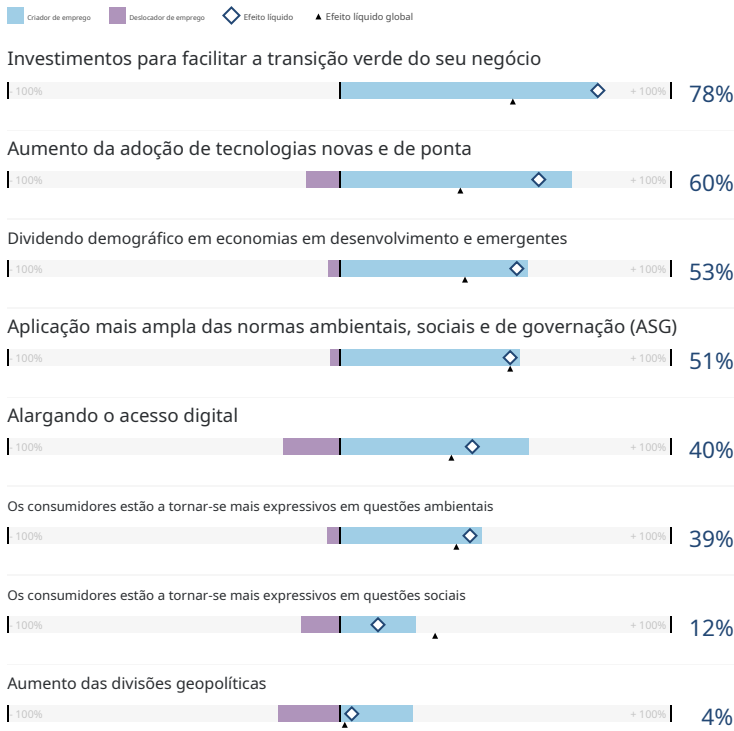
(parcela de organizações inquiridas)

%  
Global %

Perspectiva de tendências

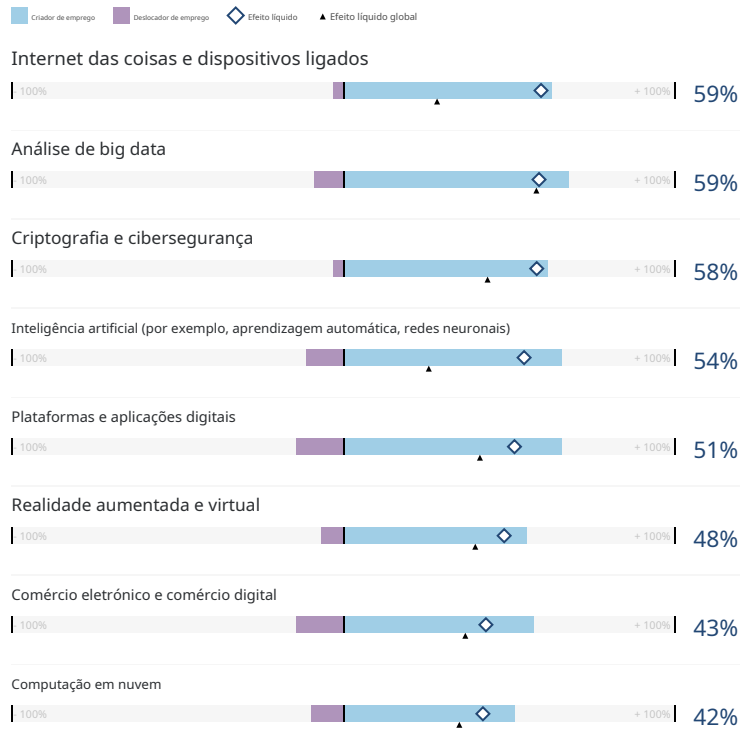
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

**28%**

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

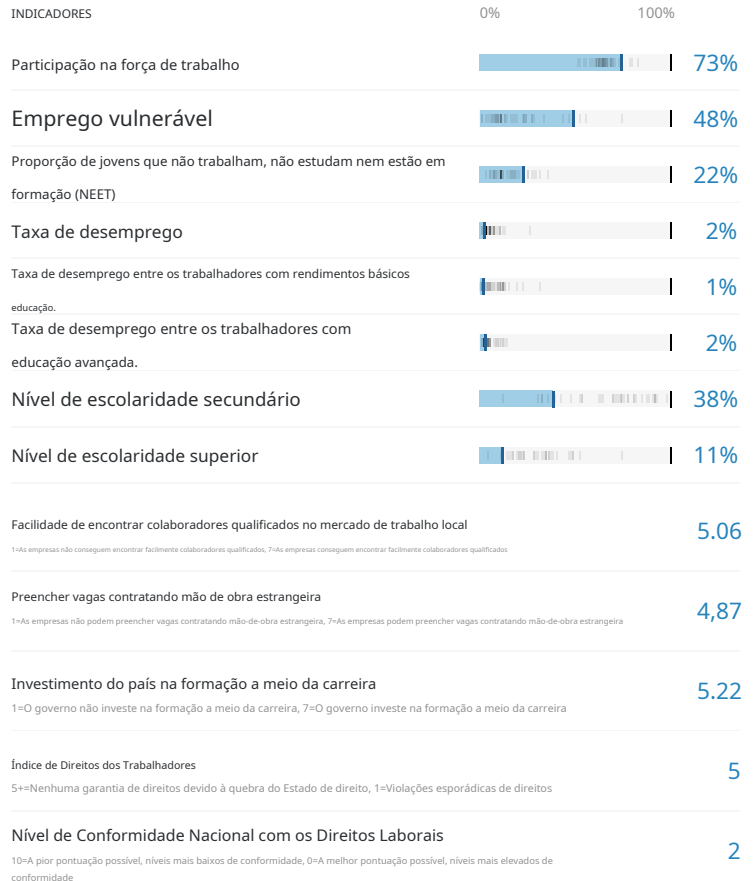
Global 23%

### Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



### Indicadores contextuais





# Indonésia

164,6

## matar perspectiva

### Principais males

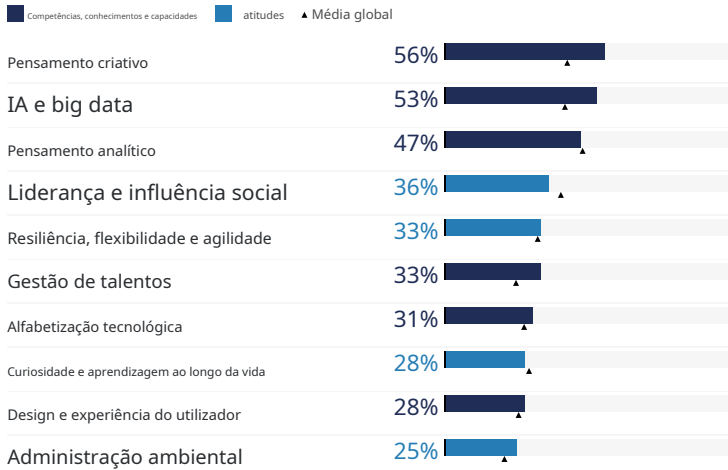
competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



	ECONOMIA	G
Capacidades cognitivas	24%	
Habilidades de engajamento	5%	
Competências de gestão	14%	
Capacidades físicas	3%	
Competências tecnológicas	19%	
Ética	3%	
Autoeficácia	22%	
Trabalhar com outros	9%	

### es illing s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### estabilidade doente

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

%  
Global %

### Financiamento de formação

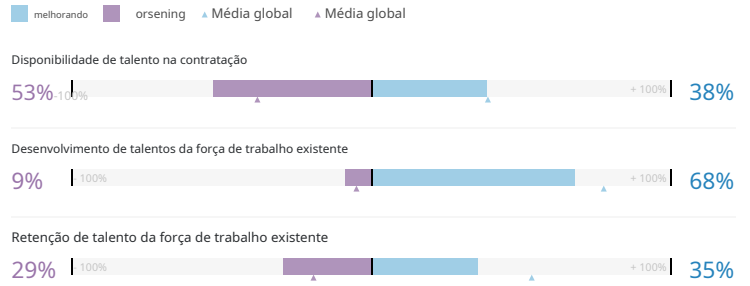
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)

	ECONOMIA	GLOBAL
Co-financiamento em toda a indústria	9%	16%
Treinamento gratuito	30%	28%
Financiado pelo governo	42%	22%
Financiado pela minha organização	100%	87%
Financiamento híbrido público-privado	18%	24%

## ork orce estratégica panorama

### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)

	ECONOMIA	G
Melhorar os processos de progressão e promoção de talento	62%	
Articular melhor o propósito e o impacto do negócio	38%	
Oferecer salários mais elevados	35%	
Proporcionar requalificação e atualização de competências eficazes	29%	
Explorando diversos grupos de talentos	29%	
Mais políticas de diversidade, igualdade e inclusão e programas	18%	
Oferecer mais oportunidades de trabalho remoto e híbrido dentro países	15%	
Apoiar a saúde e o bem-estar dos colaboradores	15%	
Melhorar as métricas e os relatórios de pessoas e cultura	12%	
Melhorar o horário de trabalho e as horas extraordinárias	12%	

### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)

	ECONOMIA	G
Realizar formação abrangente de DEI para gestores	50%	
Realizar formação abrangente de DEI para os funcionários	41%	
Incorpore metas e soluções DEI em todo o fornecimento corrente	31%	
Ofereça maior flexibilidade nas necessidades educativas para recrutar pessoas de várias origens	31%	
Defina metas, alvos ou DEI quotas que excedem o público requisitos	31%	

### lebre de empresas com programas

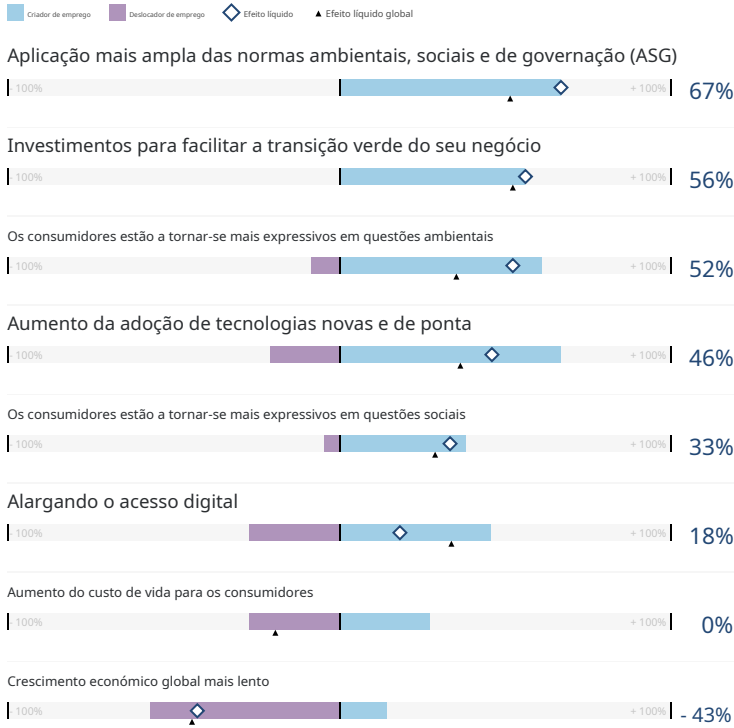
(parcela de organizações inquiridas)

%  
Global %

Perspectiva de tendências

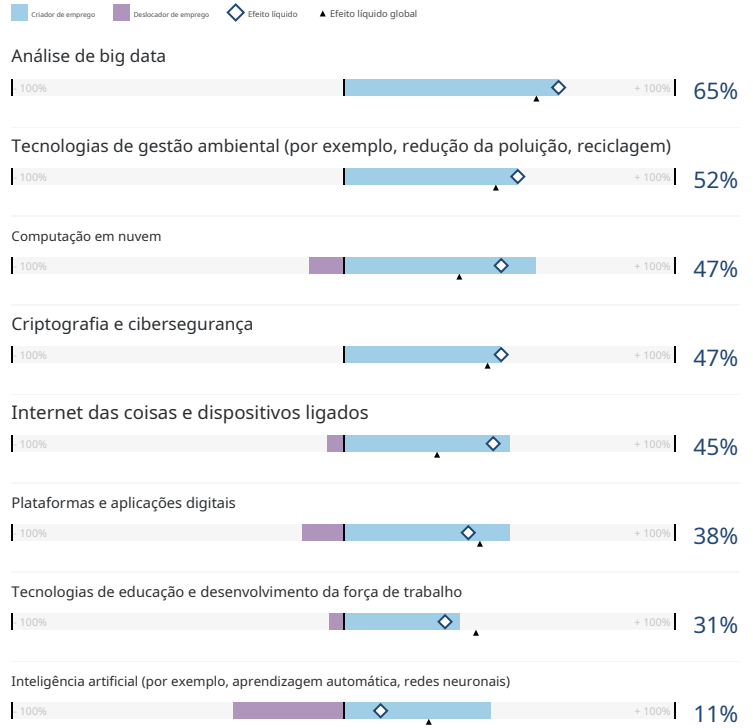
Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

Rotatividade em cinco anos

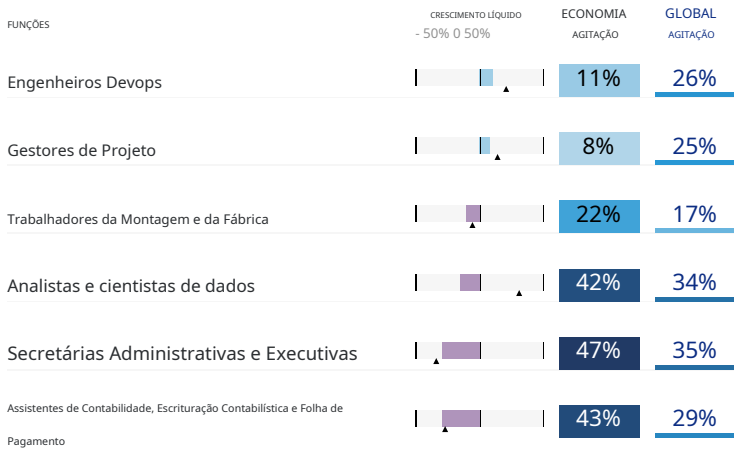
19%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

Global 23%

Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



Indicadores contextuais



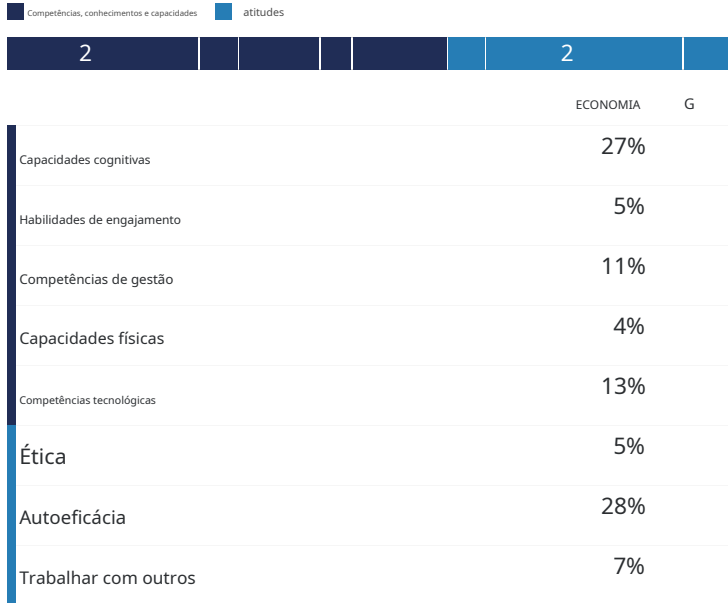
# Israel

5.2

## matar perspectiva

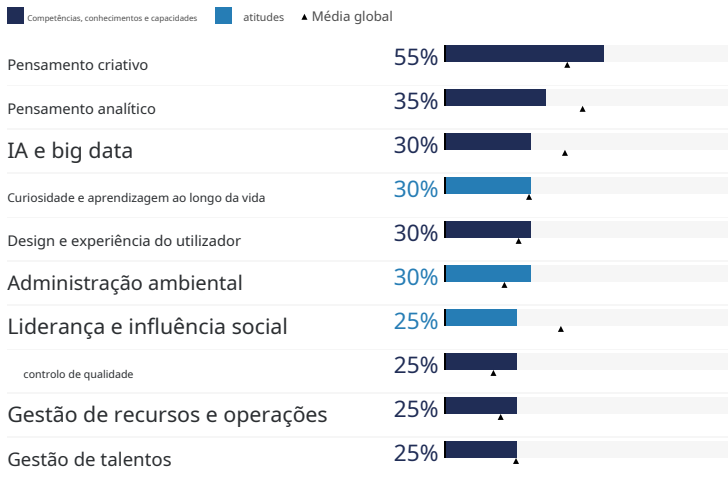
### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### es illing s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### estabilidade doente

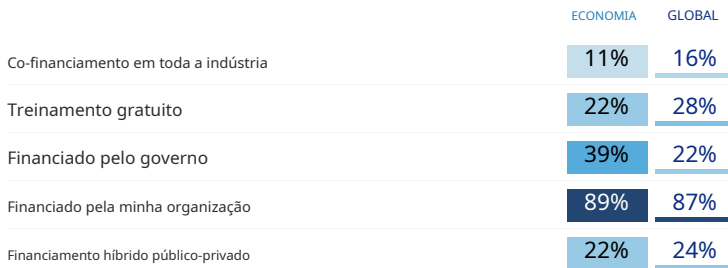
mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

%

Global %

### Financiamento de formação

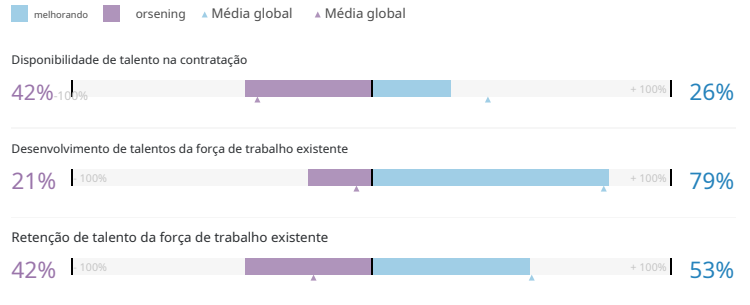
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)



## ork orce estratégia panorama

### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



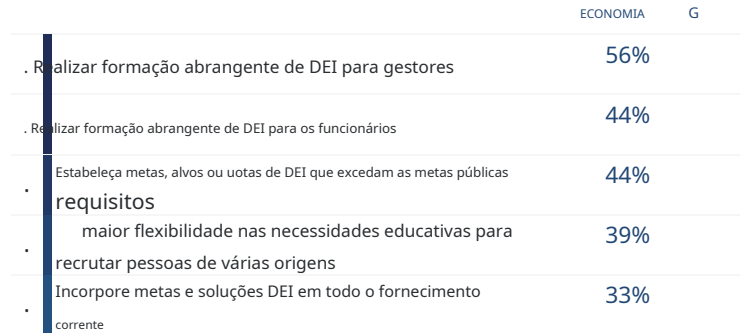
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

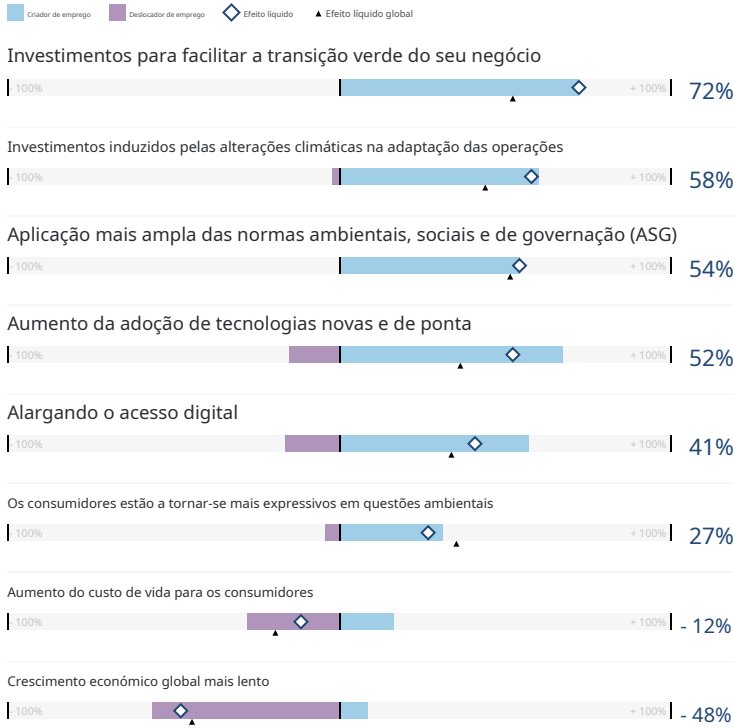
%

Global %

Perspectiva de tendências

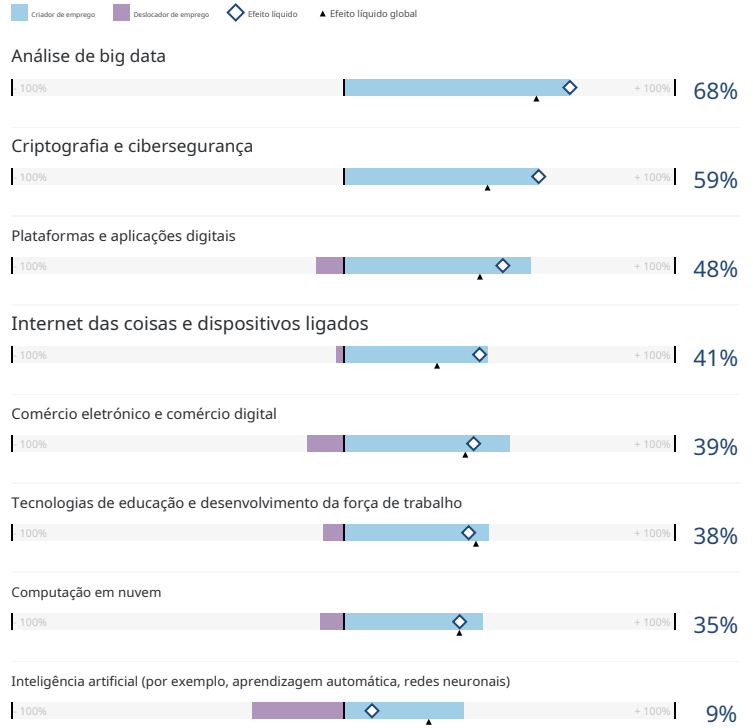
Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

Rotatividade em cinco anos

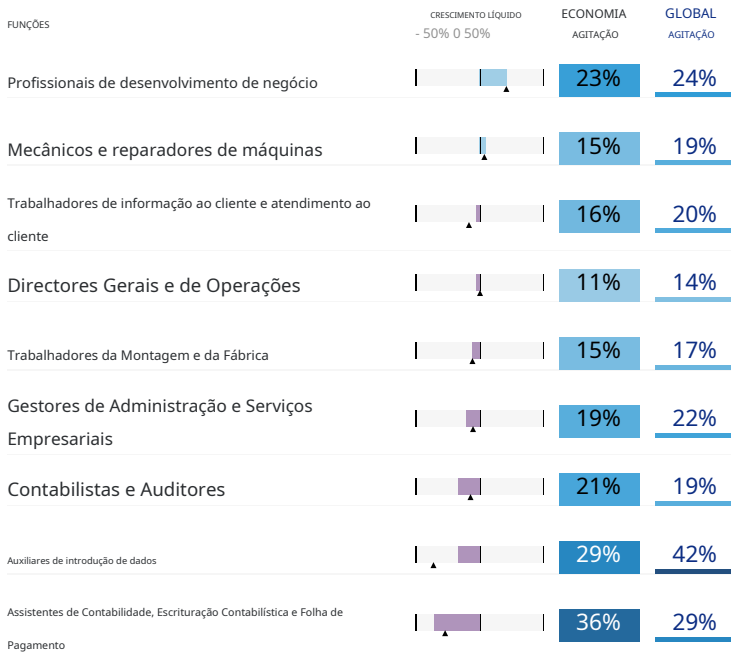
20%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

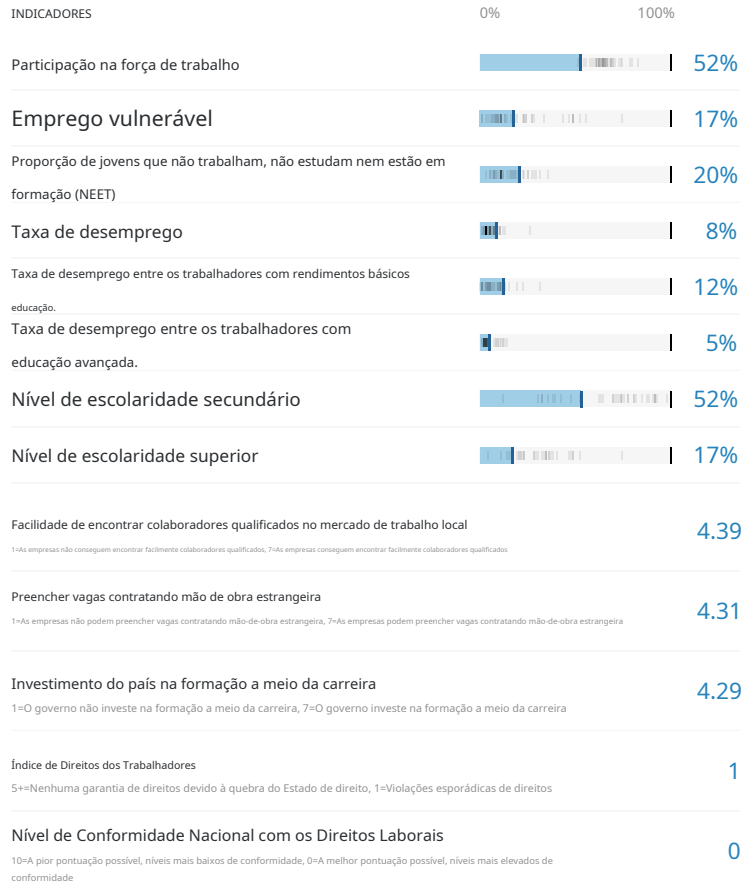
Global 23%

Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



Indicadores contextuais



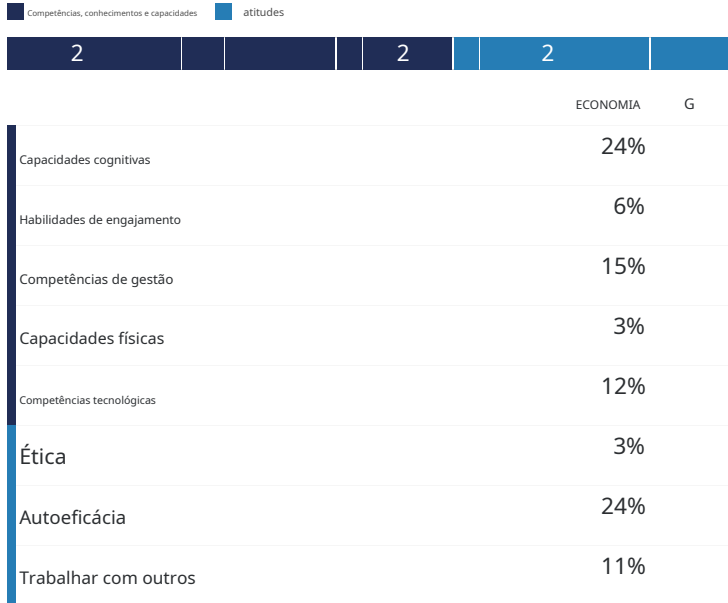
# Itália

45,5

## matar perspectiva

### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### es illing s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### estabilidade doente

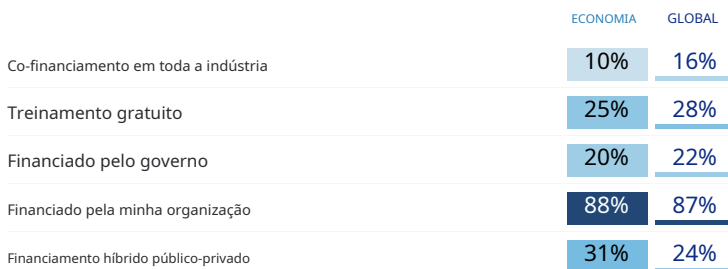
mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

2%

Global %

### Financiamento de formação

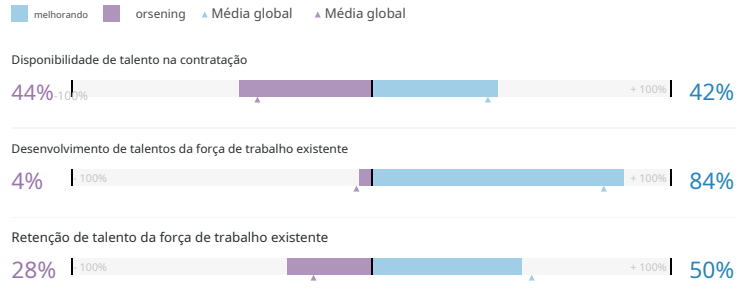
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)



## ork orce estratégia panorama

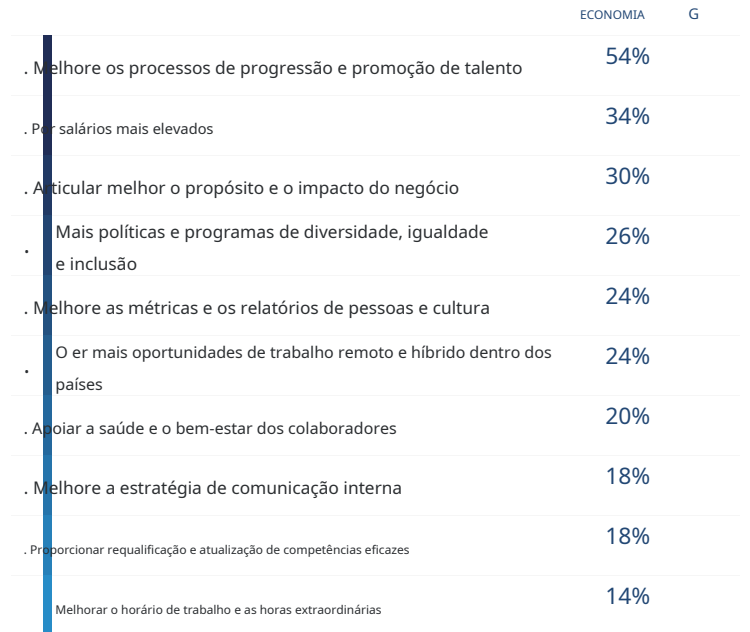
### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



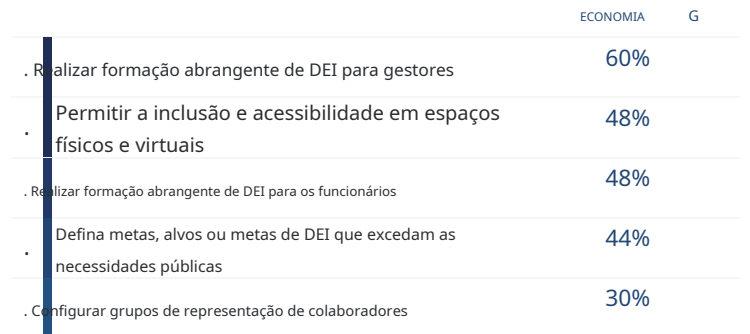
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

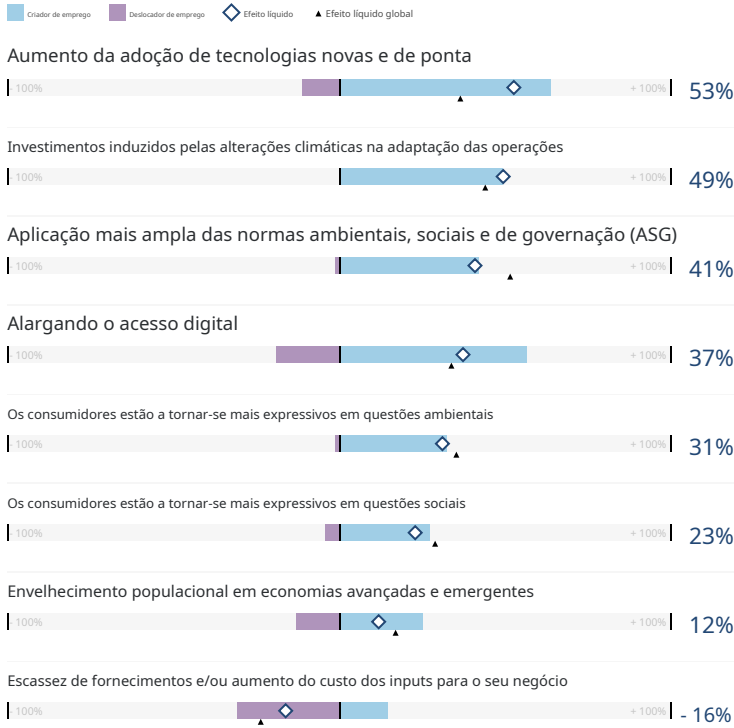
%

Global %

Perspectiva de tendências

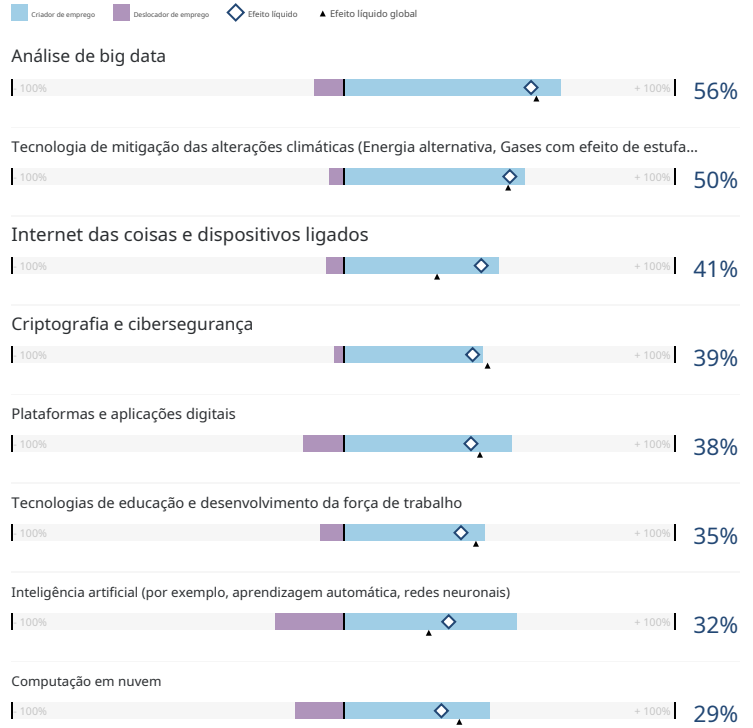
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

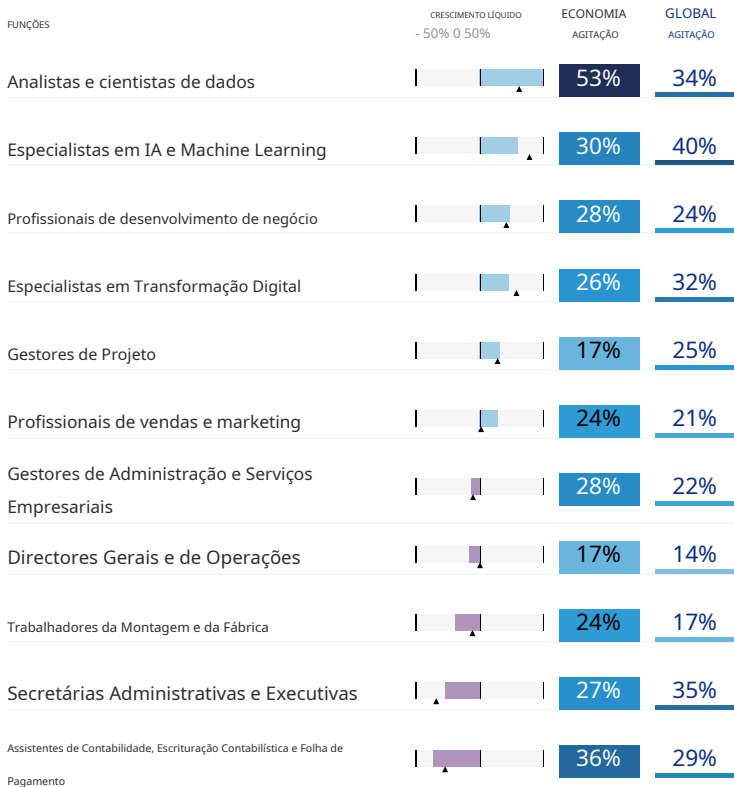
24%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

Global 23%

### Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



### Indicadores contextuais



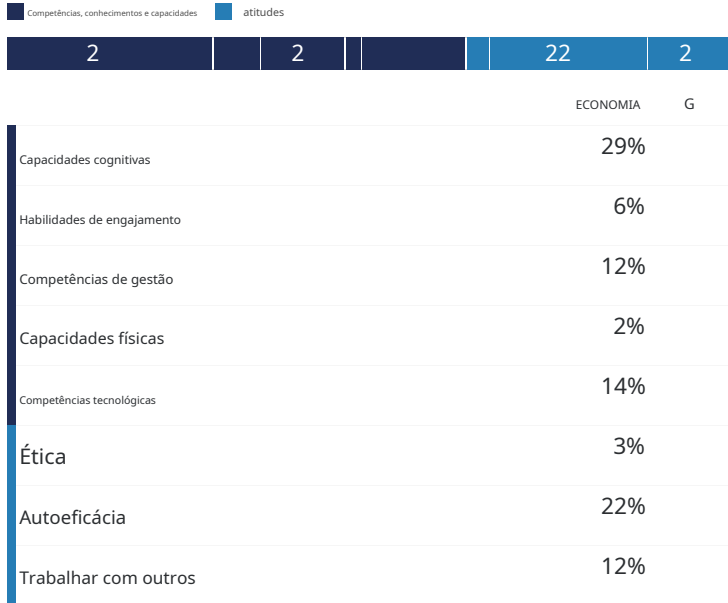
# Japão

98,6

matar perspectiva

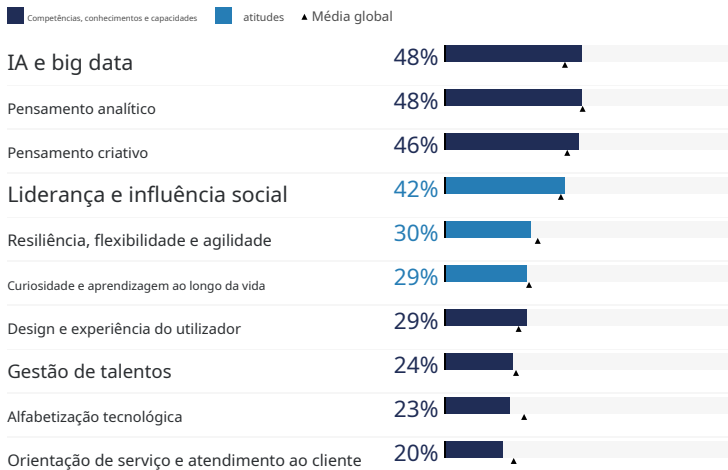
### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### es illing s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



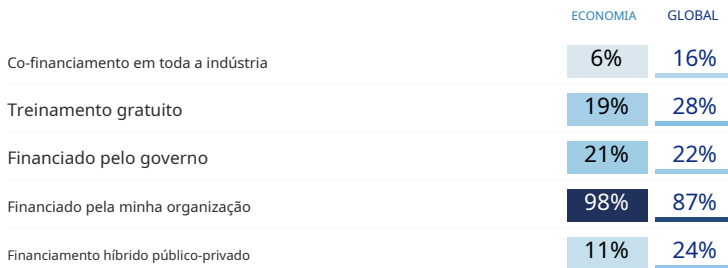
### estabilidade doente

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)



### Financiamento de formação

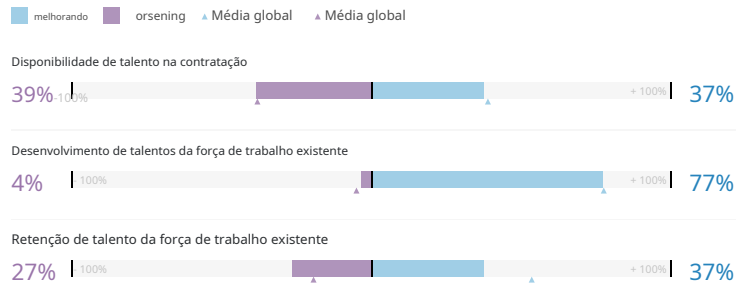
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)



ork orce estratégia panorama

### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)



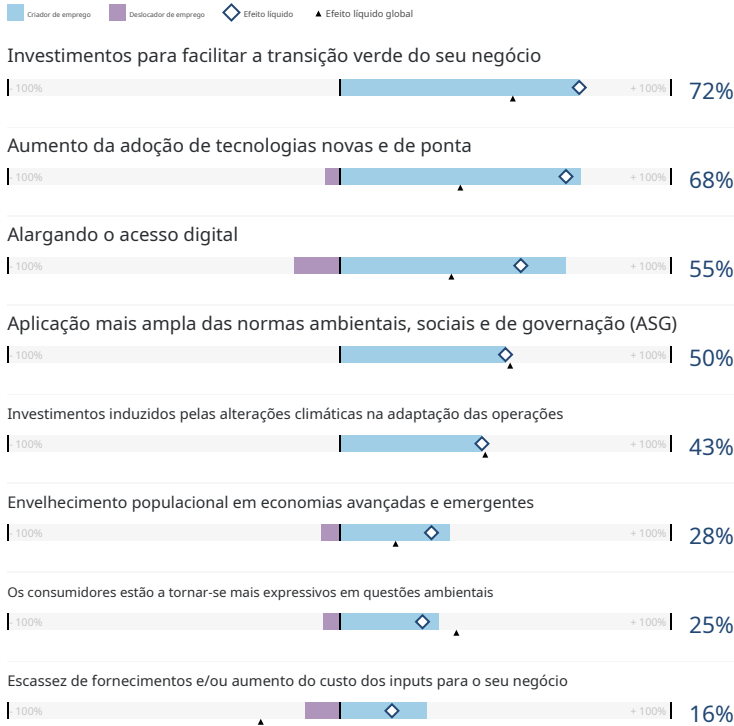
# Coreia, República da

40,6

Perspectiva de tendências

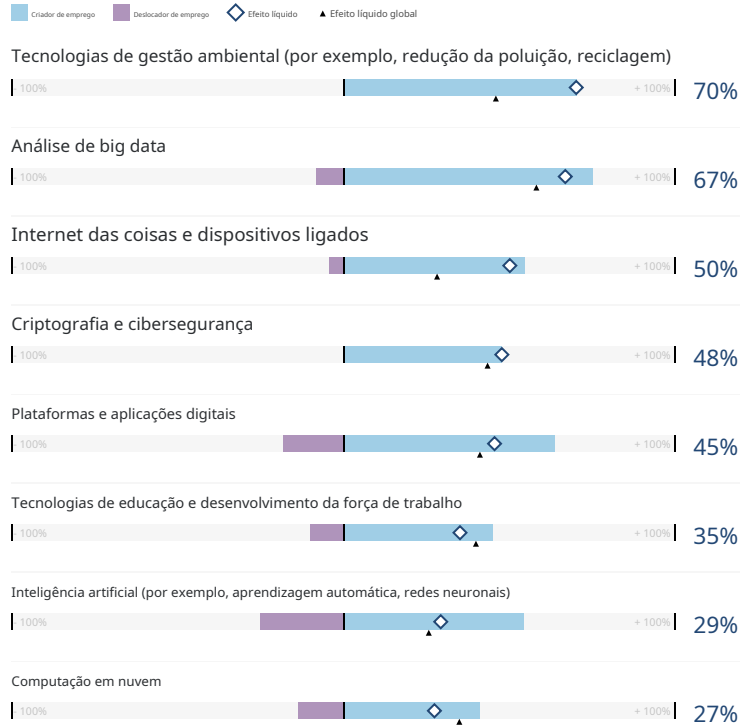
## Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



## As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

23%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

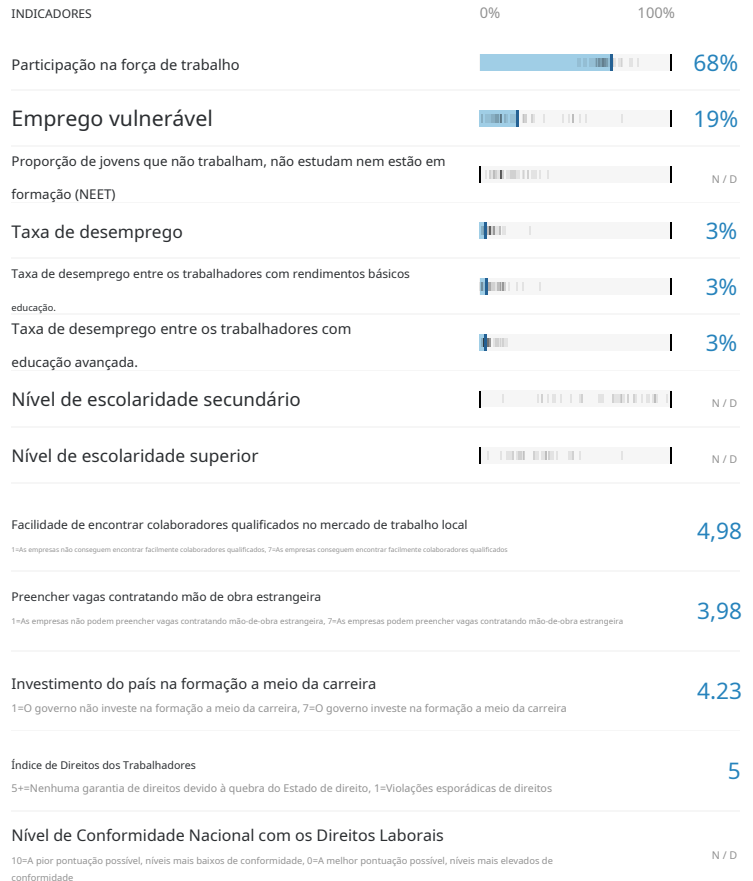
Global23%

### Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



### Indicadores contextuais





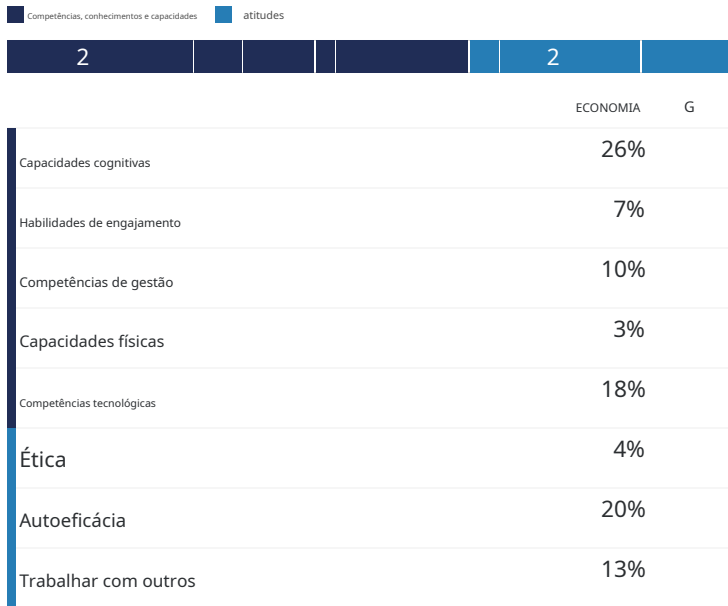
# Coreia, República da

40,6

## matar perspectiva

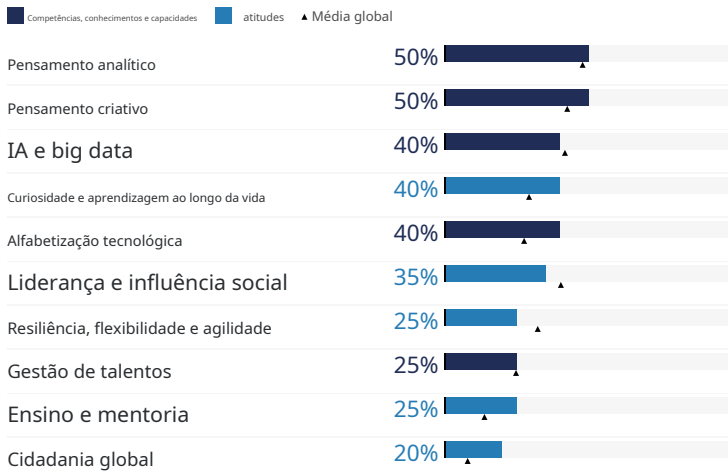
### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### es illing s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



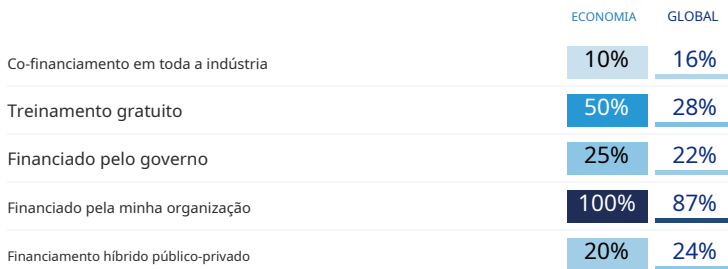
### estabilidade doente

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

%  
Global %

### Financiamento de formação

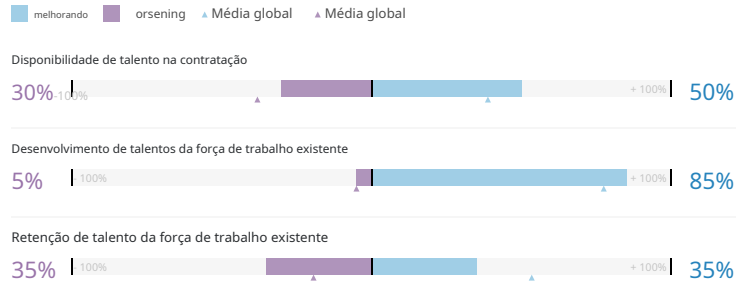
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)



## ork orce estratégia panorama

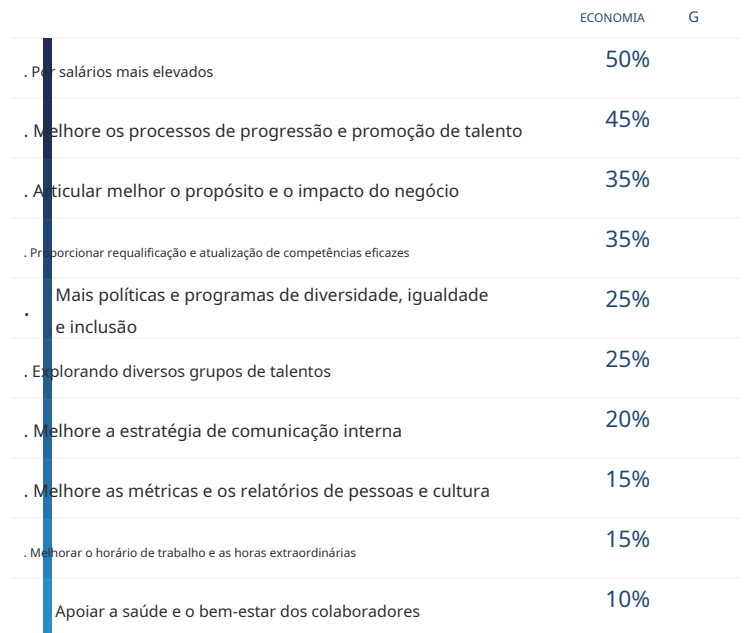
### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

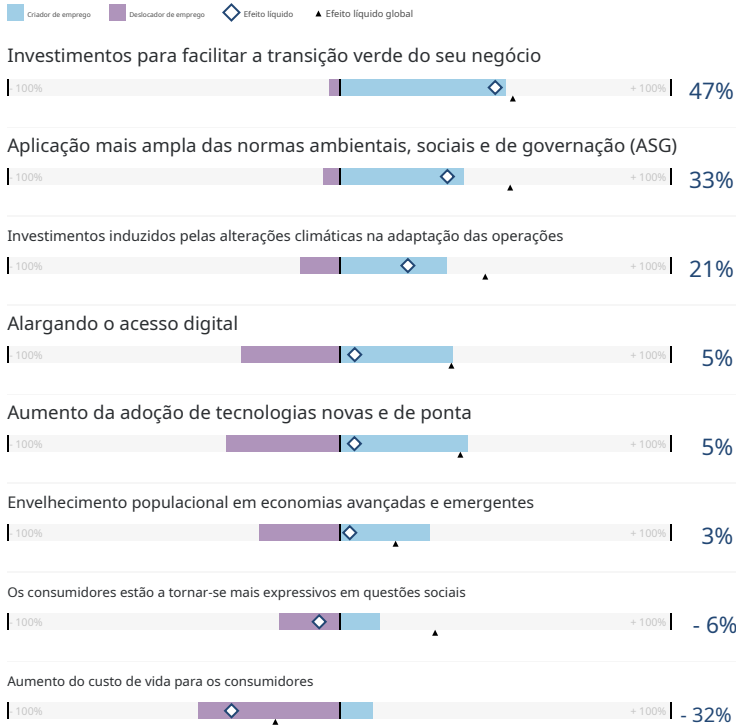
(parcela de organizações inquiridas)

%  
Global %

Perspectiva de tendências

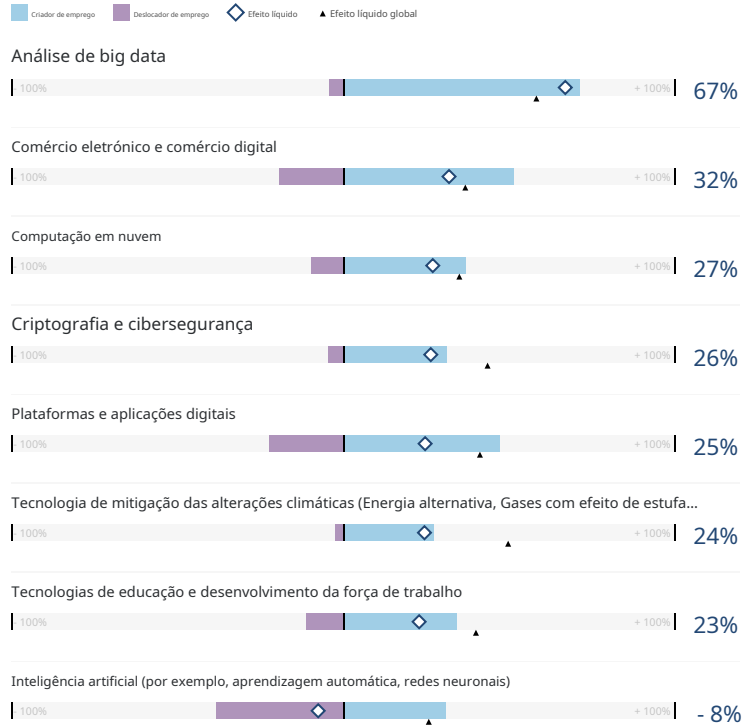
Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

Rotatividade em cinco anos

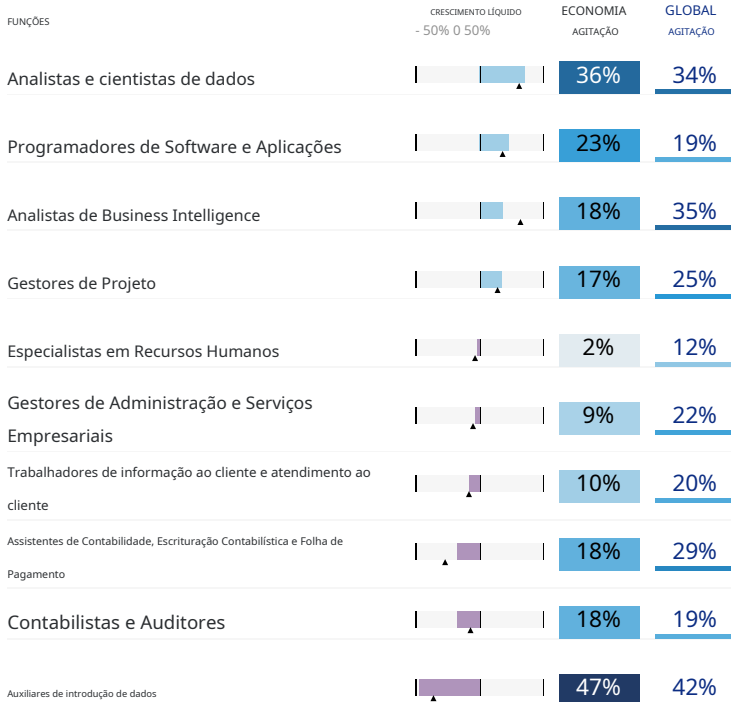
22%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

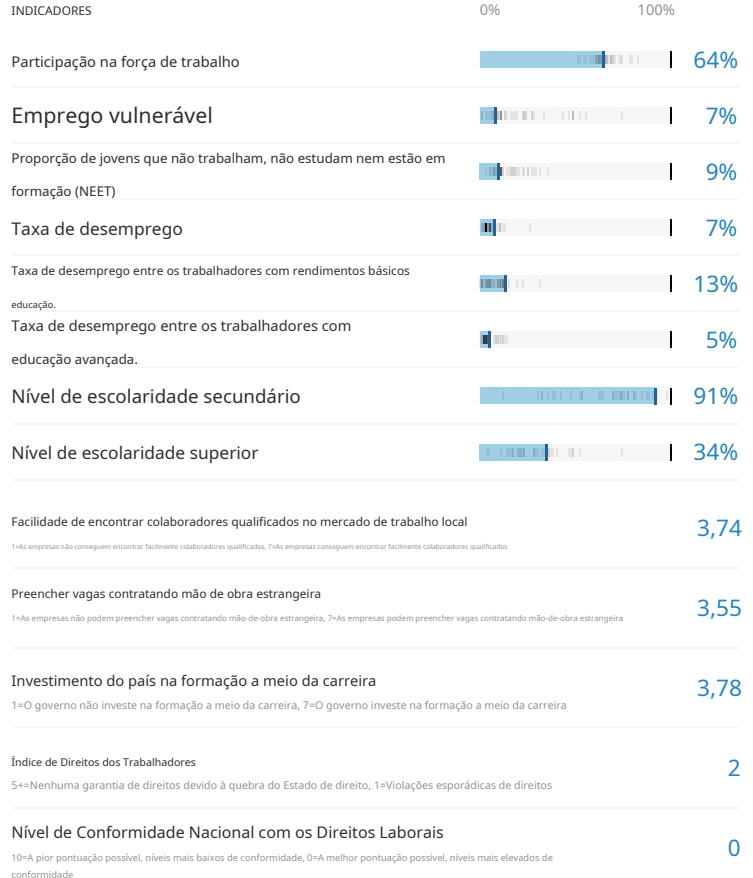
Global 23%

Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



Indicadores contextuais



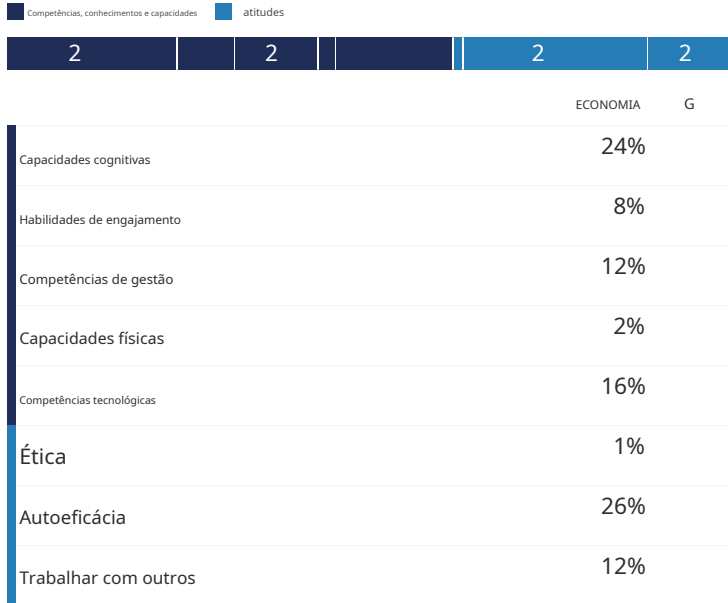
# Letónia

1.4

## matar perspectiva

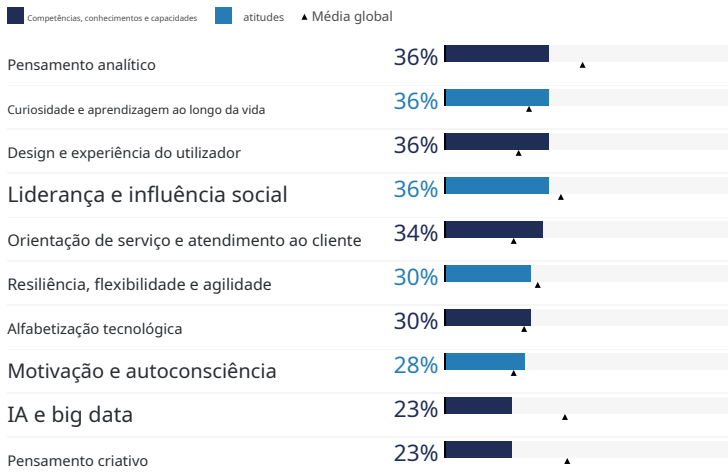
### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### es illing s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



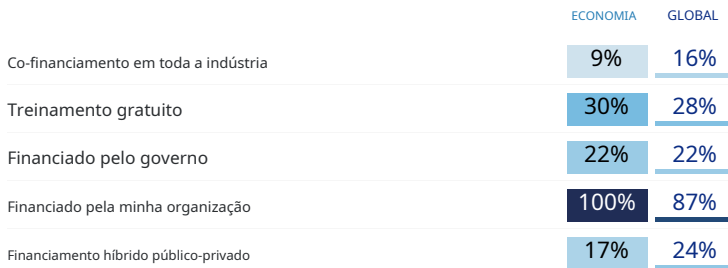
### estabilidade doente

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

Global %

### Financiamento de formação

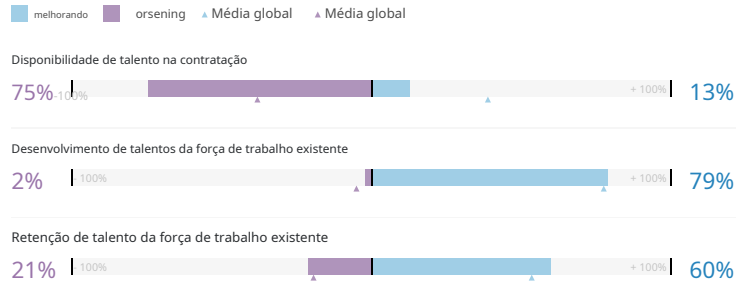
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)



## ork orce estratégia panorama

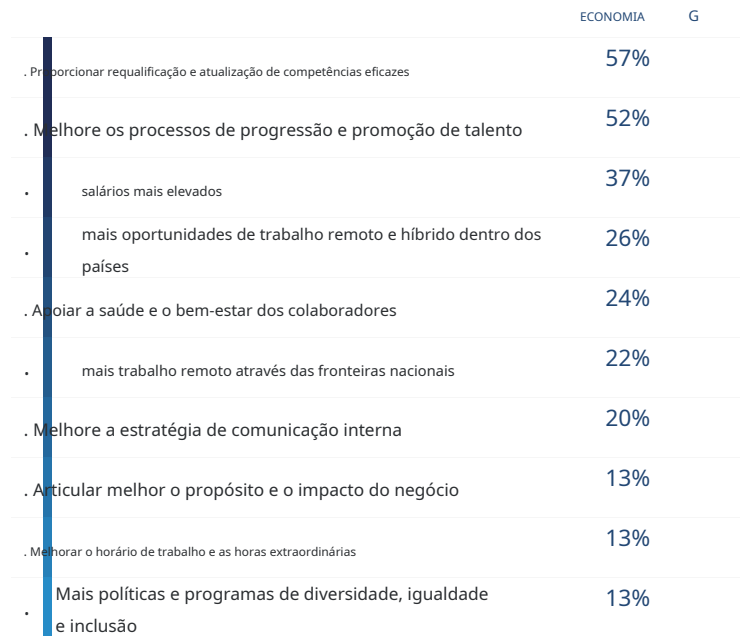
### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



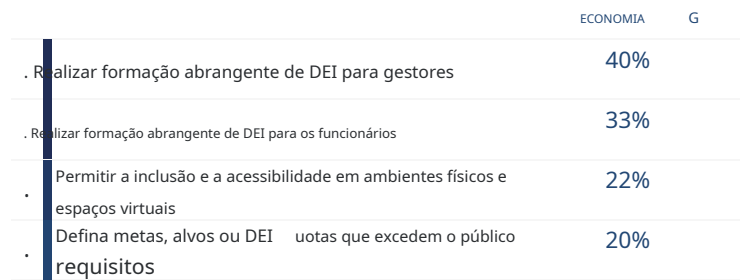
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

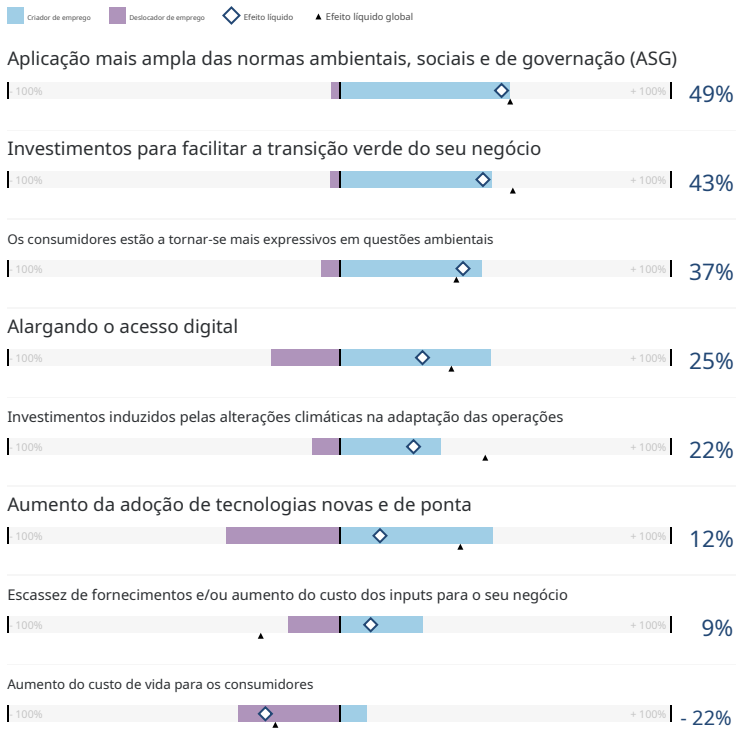
(parcela de organizações inquiridas)

Global %

Perspectiva de tendências

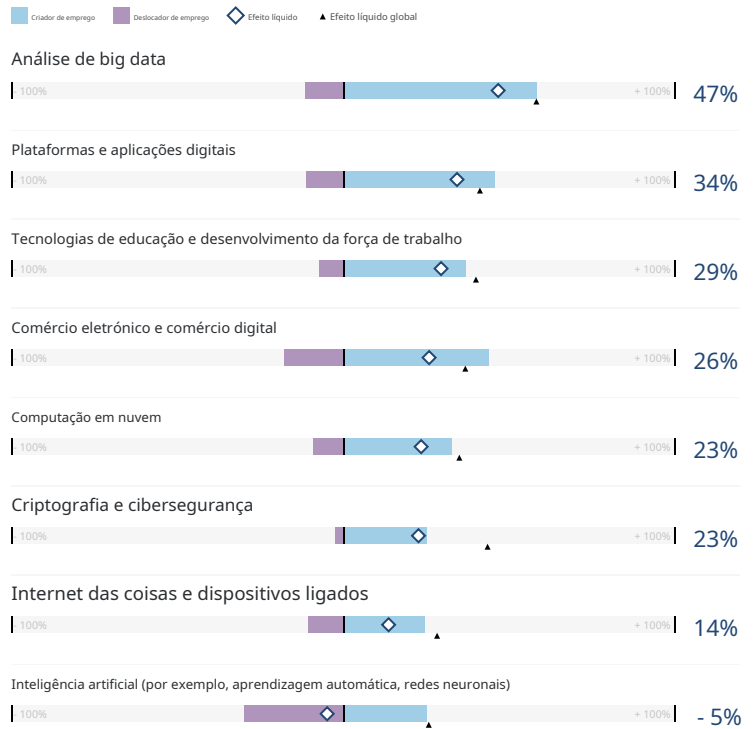
Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

Rotatividade em cinco anos

22%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

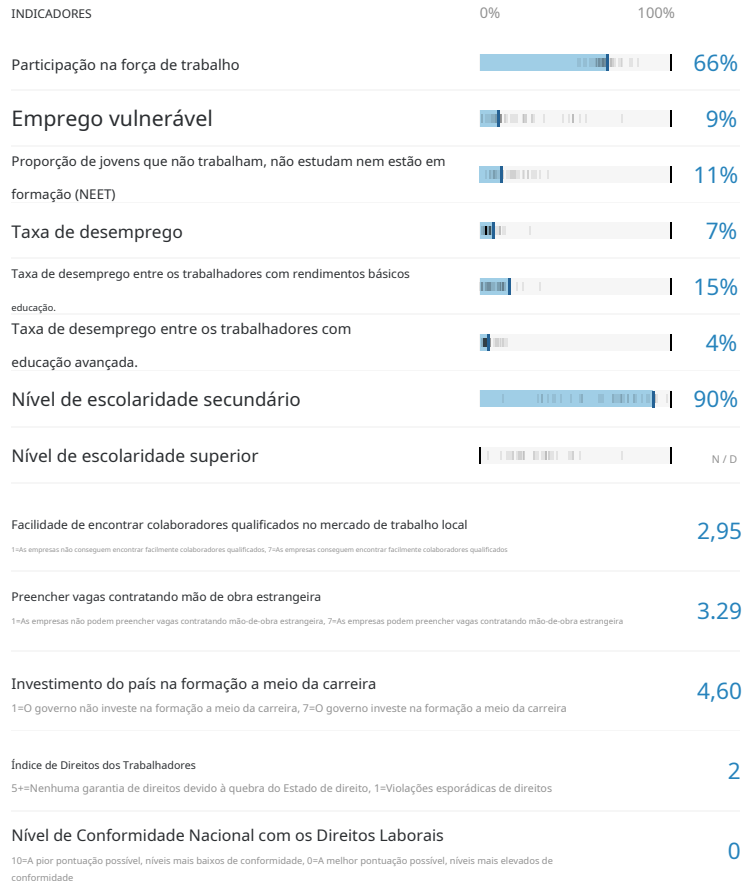
Global 23%

Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



Indicadores contextuais



# Lituânia

2.1

## matar perspectiva

### Principais males

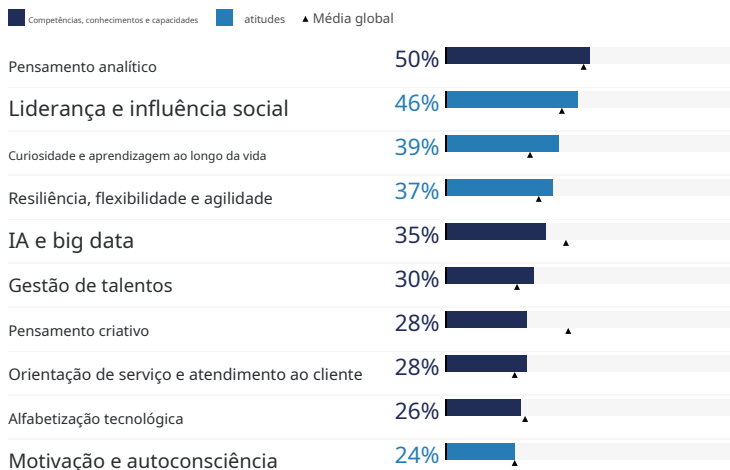
competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



	ECONOMIA	G
Capacidades cognitivas	24%	
Habilidades de engajamento	7%	
Competências de gestão	13%	
Capacidades físicas	4%	
Competências tecnológicas	14%	
Ética	2%	
Autoeficácia	25%	
Trabalhar com outros	12%	

### es illing s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### estabilidade doente

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)



### Financiamento de formação

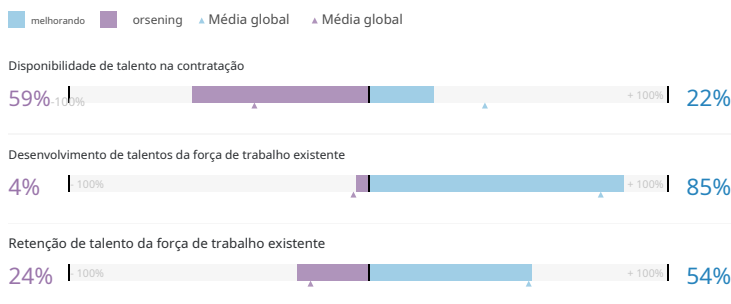
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)

	ECONOMIA	GLOBAL
Co-financiamento em toda a indústria	11%	16%
Treinamento gratuito	36%	28%
Financiado pelo governo	11%	22%
Financiado pela minha organização	93%	87%
Financiamento híbrido público-privado	16%	24%

## ork orce estratégia panorama

### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)

	ECONOMIA	G
Melhorar os processos de progressão e promoção de talento	46%	
Proporcionar requalificação e atualização de competências eficazes	46%	
Oferecer salários mais elevados	41%	
Melhorar a estratégia de comunicação interna	22%	
Mais políticas e programas de diversidade, igualdade e inclusão	22%	
Melhorar o horário de trabalho e as horas extraordinárias	20%	
Articular melhor o propósito e o impacto do negócio	17%	
Oferecer mais oportunidades de trabalho remoto e híbrido dentro dos países	17%	
Apoiar a saúde e o bem-estar dos colaboradores	17%	
Melhorar as métricas e os relatórios de pessoas e cultura	15%	

### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)

	ECONOMIA	G
Realizar formação abrangente de DEI para gestores	44%	
Permitir a inclusão e acessibilidade em espaços físicos e virtuais	33%	
Realizar formação abrangente de DEI para os funcionários	29%	
Definir metas, objetivos ou quotas que excedem o público	29%	
Definir requisitos de DEI		

### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

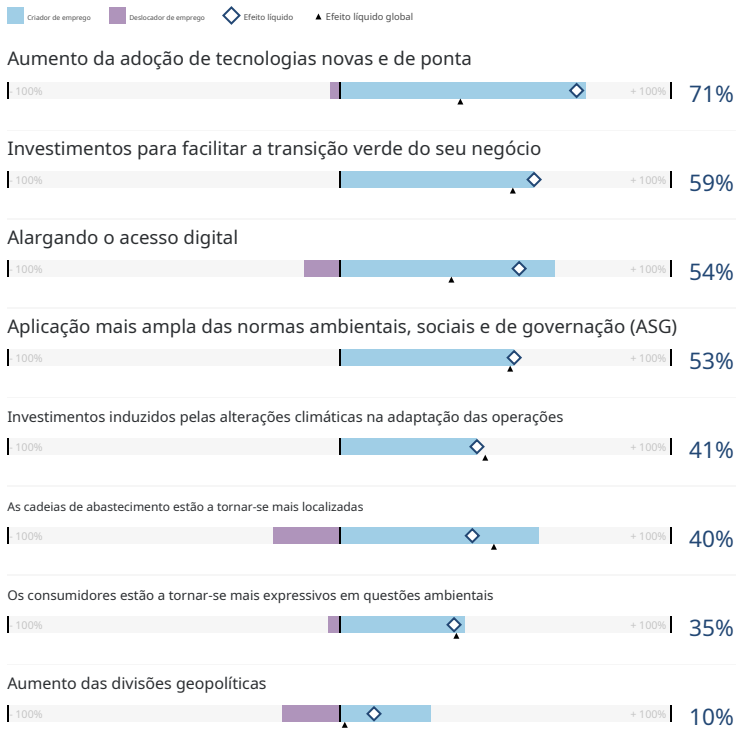
2%

Global %

Perspectiva de tendências

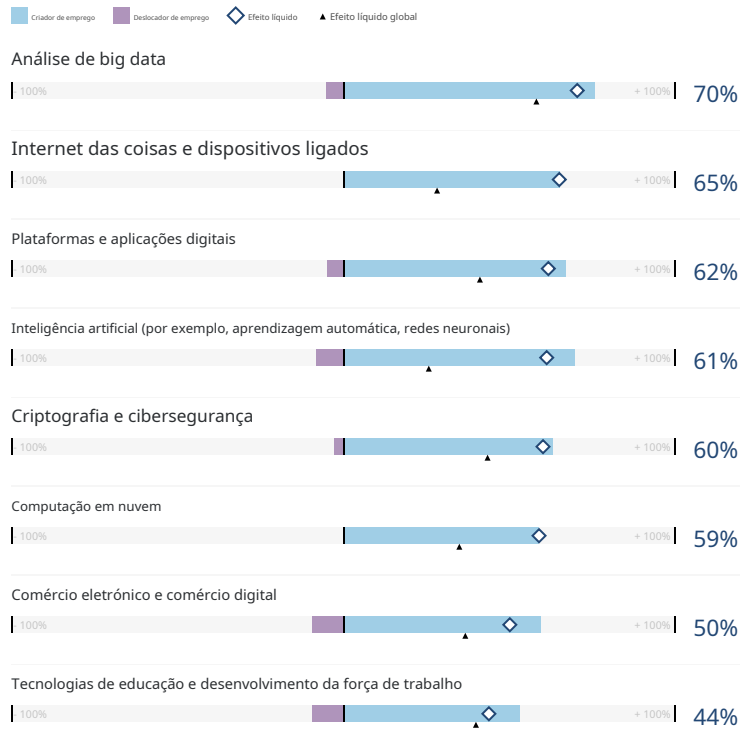
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

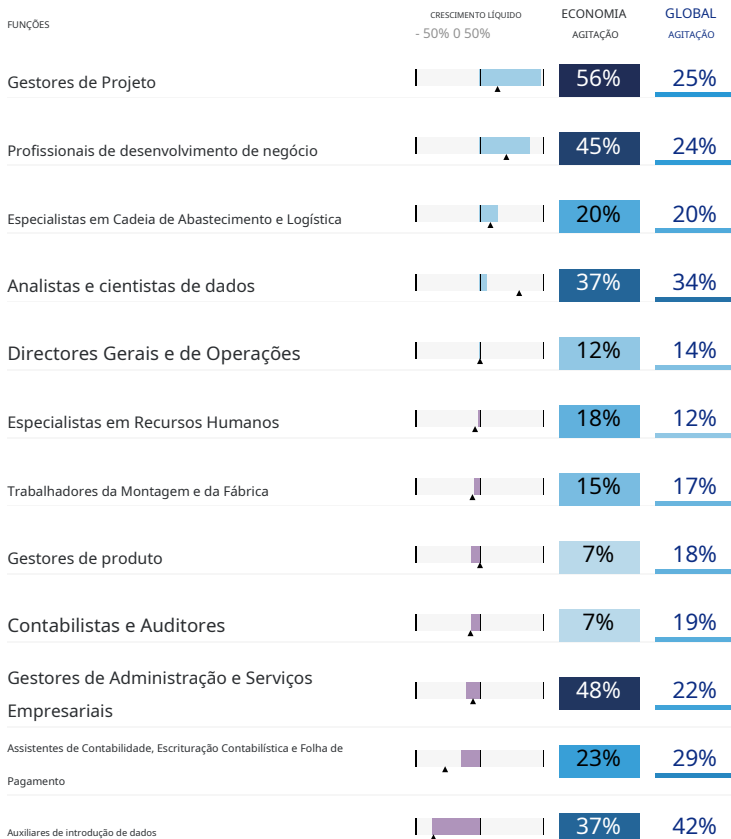
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

**25%**

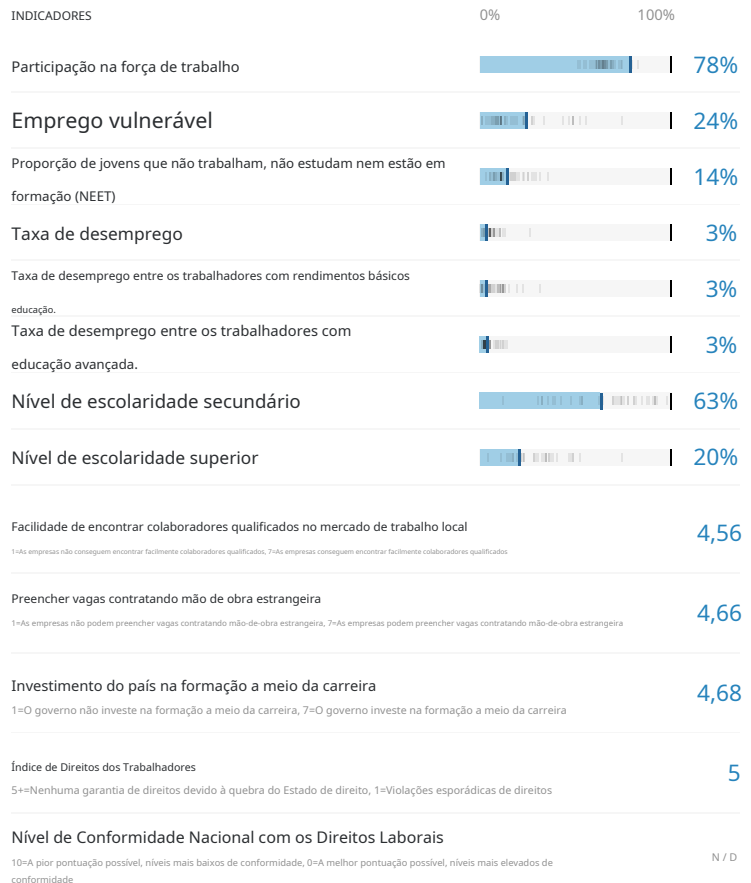
Global 23%

### Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



### Indicadores contextuais



# Malásia

16.8

## matar perspectiva

### Principais males

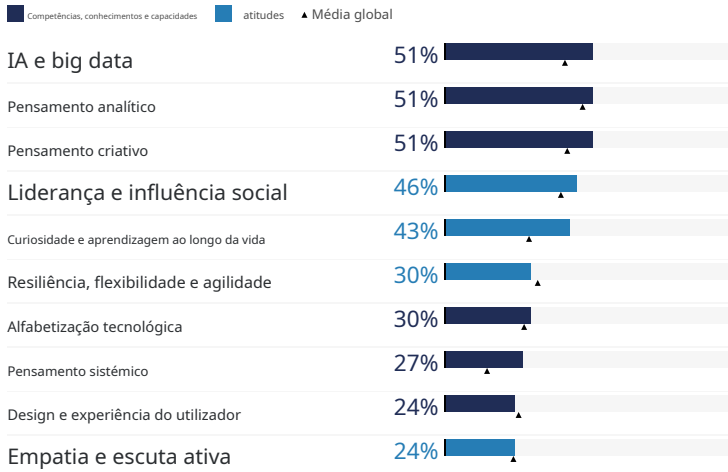
competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



	ECONOMIA	G
Capacidades cognitivas	26%	
Habilidades de engajamento	5%	
Competências de gestão	13%	
Capacidades físicas	2%	
Competências tecnológicas	20%	
Ética	3%	
Autoeficácia	22%	
Trabalhar com outros	10%	

### es illing s foco doente

matata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



55%  
Global %

### estabilidade doente

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

### Financiamento de formação

referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)

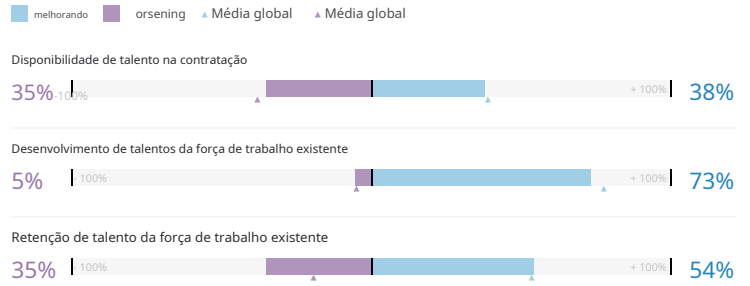
	ECONOMIA	GLOBAL
Co-financiamento em toda a indústria	8%	16%
Treinamento gratuito	22%	28%
Financiado pelo governo	35%	22%
Financiado pela minha organização	97%	87%
Financiamento híbrido público-privado	16%	24%

## ork orce estratégica

## panorama

### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)

	ECONOMIA	G
Melhorar os processos de progressão e promoção de talento	43%	
Proporcionar requalificação e atualização de competências eficazes	38%	
Pagos salários mais elevados	30%	
Articular melhor o propósito e o impacto do negócio	27%	
Mais políticas de diversidade, igualdade e inclusão e programas	27%	
Oferecer mais oportunidades de trabalho remoto e híbrido dentro países	24%	
Apoiar a saúde e o bem-estar dos colaboradores	19%	
Explorando diversos grupos de talentos	19%	
Melhorar a estratégia de comunicação interna	16%	
Melhorar as métricas e os relatórios de pessoas e cultura	14%	

### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)

	ECONOMIA	G
Realizar formação abrangente de DEI para gestores	50%	
Incorpore metas e soluções DEI em todo o fornecimento corrente	44%	
Estabeleça metas, alvos ou quotas de DEI que excedam as metas públicas requisitos	44%	
Permitir a inclusão e a acessibilidade em ambientes físicos e espaços virtuais	42%	
Realizar formação abrangente de DEI para os funcionários	42%	

### lebre de empresas com programas

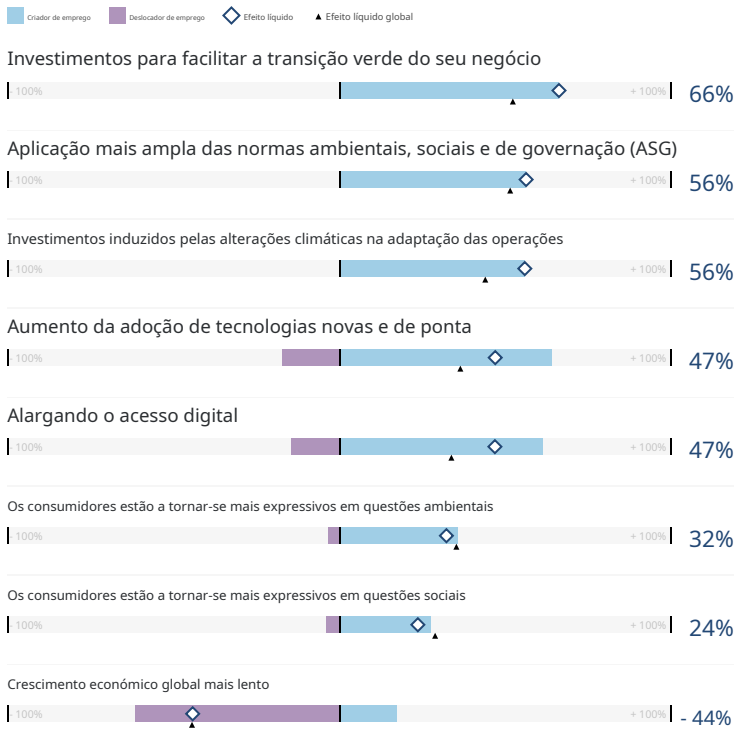
(parcela de organizações inquiridas)

%  
Global %

Perspectiva de tendências

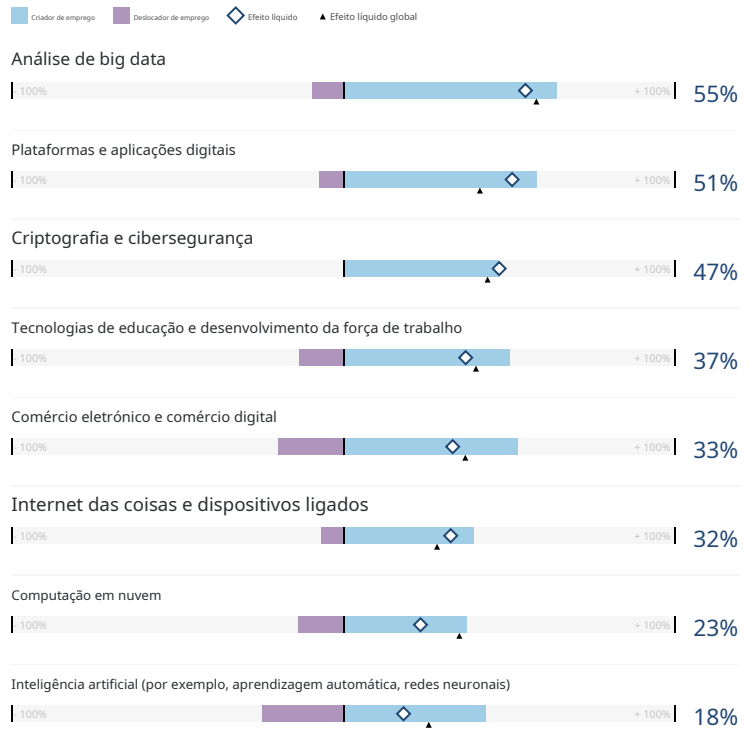
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

21%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

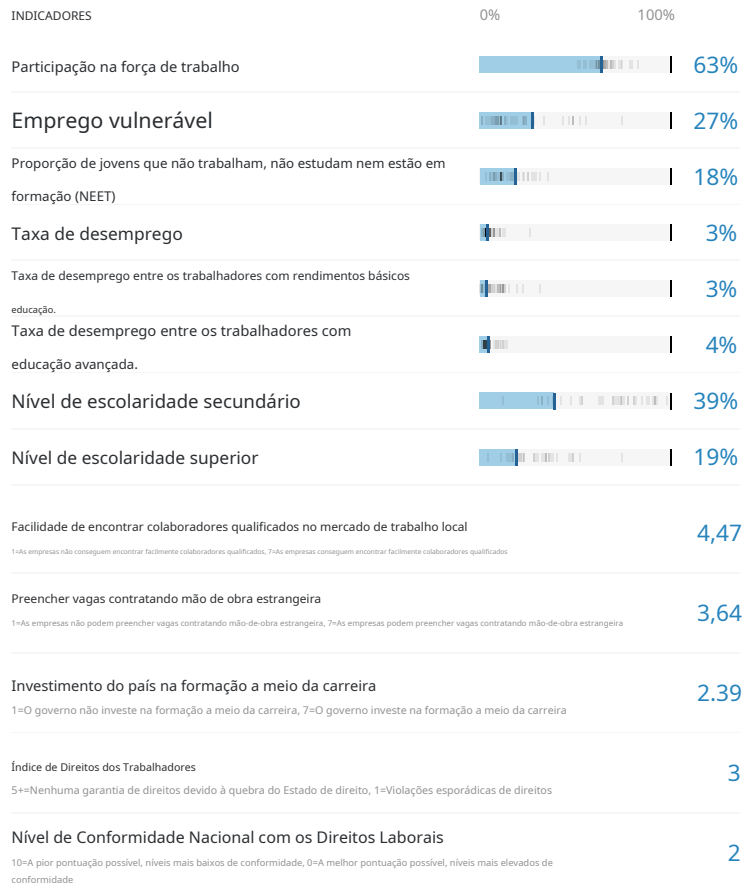
Global 23%

### Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



### Indicadores contextuais



1=As empresas não conseguem encontrar facilmente colaboradores qualificados, 7=As empresas conseguem encontrar facilmente colaboradores qualificados

1=As empresas não podem preencher vagas contratando mão-de-obra estrangeira, 7=As empresas podem preencher vagas contratando mão-de-obra estrangeira

1=O governo não investe na formação a meio da carreira, 7=O governo investe na formação a meio da carreira

5+=Nenhuma garantia de direitos devido à quebra do Estado de direito, 1=Violações esporádicas de direitos

10=A pior pontuação possível, níveis mais baixos de conformidade, 0=A melhor pontuação possível, níveis mais elevados de conformidade



# México

76,3

## matar perspectiva

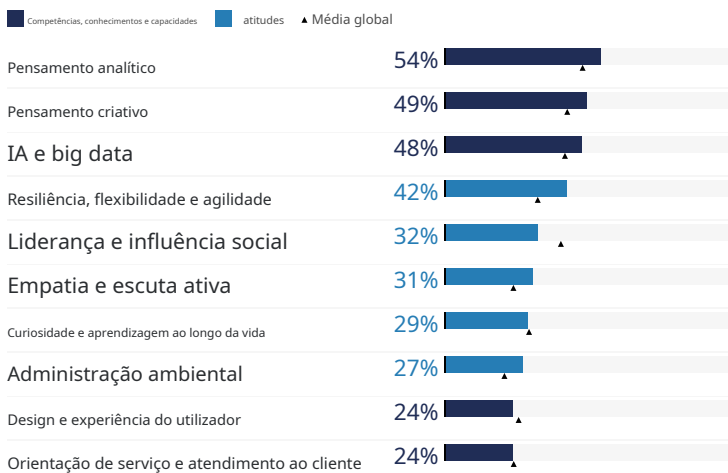
### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### esilling s foco doente

matata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



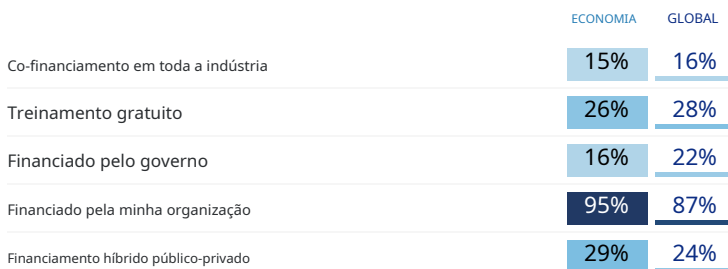
### estabilidade doente

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)



### Financiamento de formação

referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)

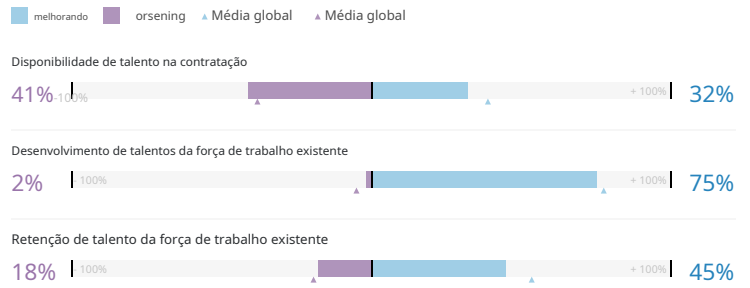


## ork orce estratégia

## panorama

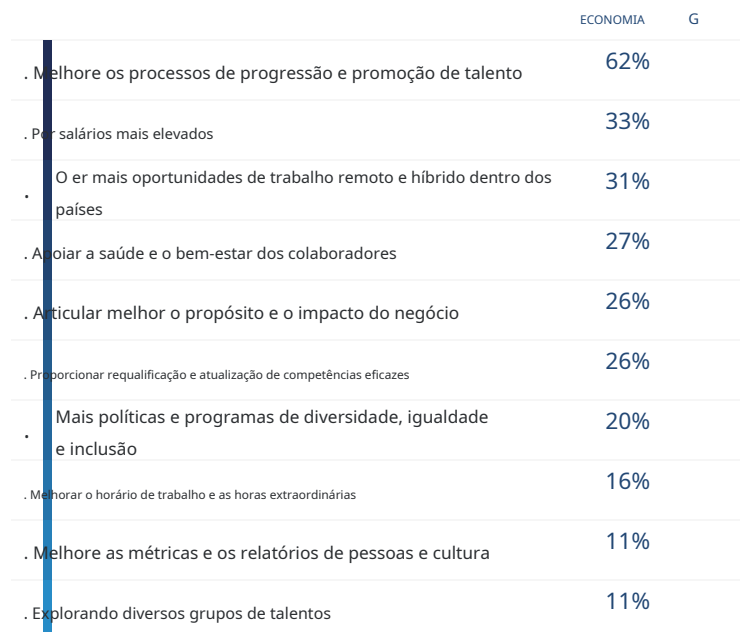
### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



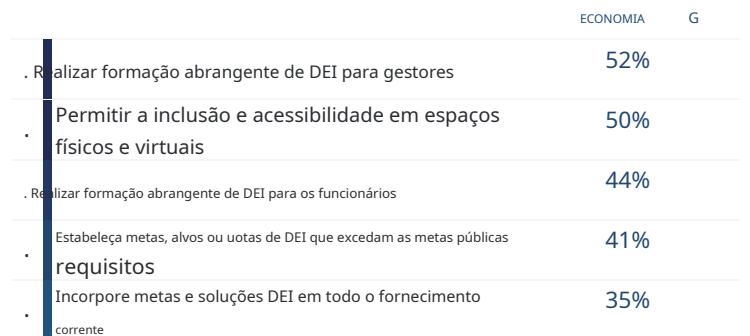
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com

### programas

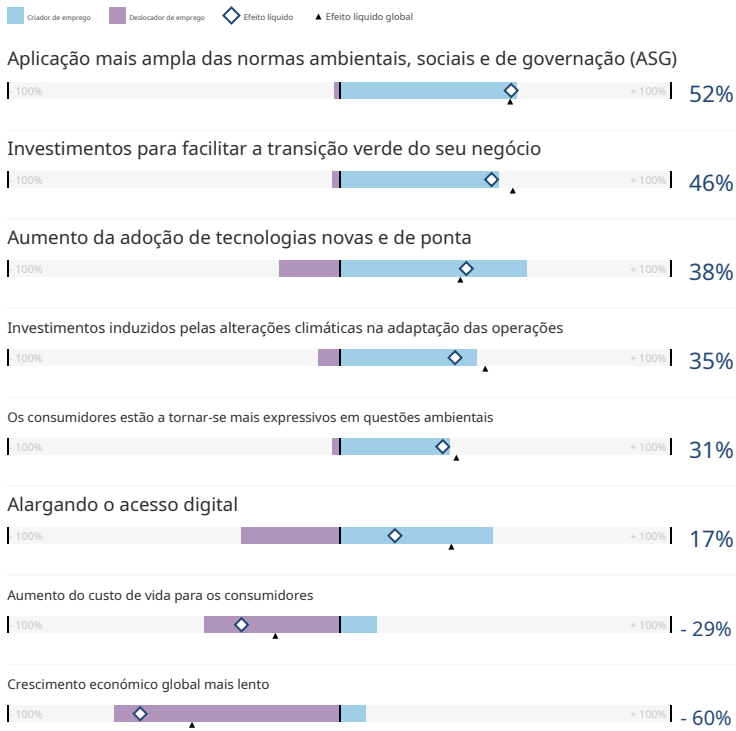
(parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de tendências

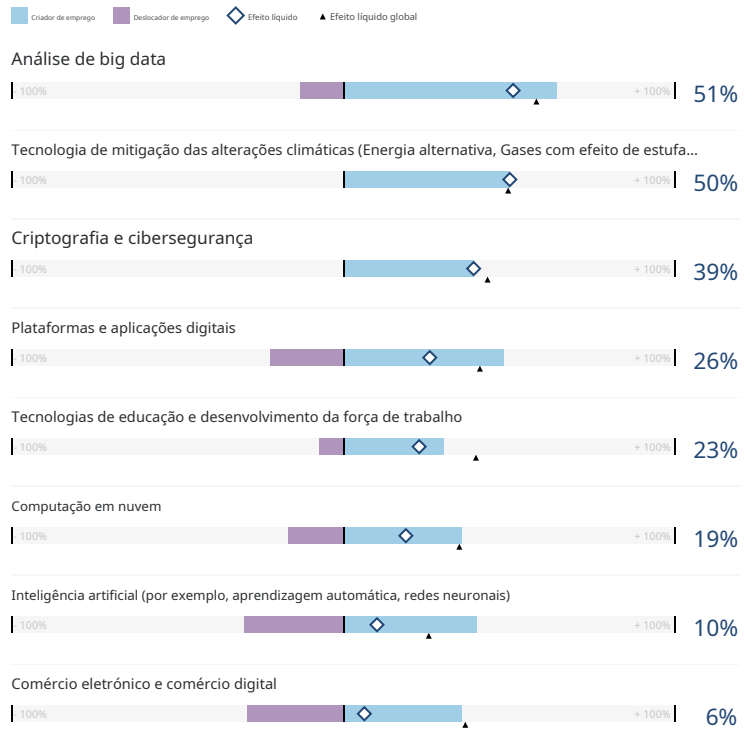
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

21%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

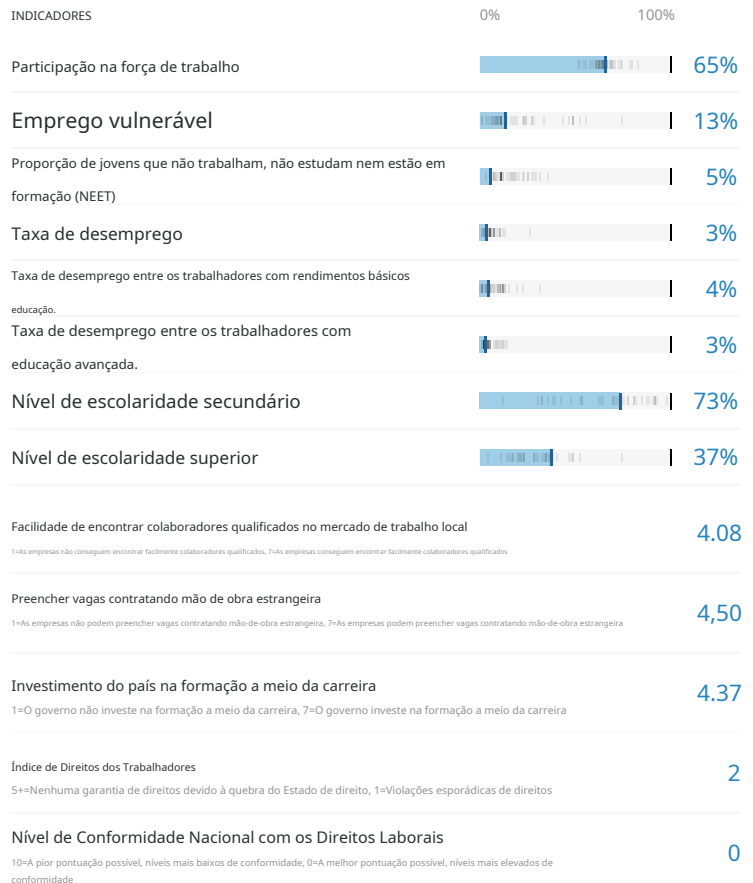
Global 23%

### Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



### Indicadores contextuais



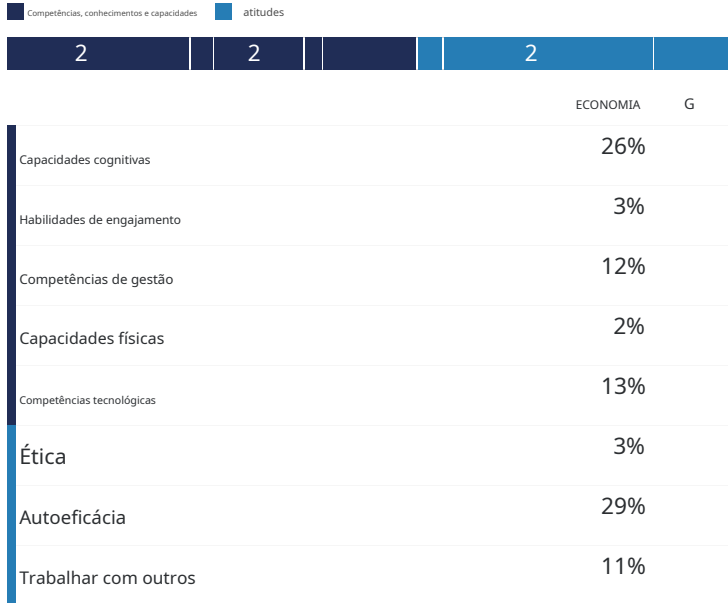
# Holanda

12.4

matar perspectiva

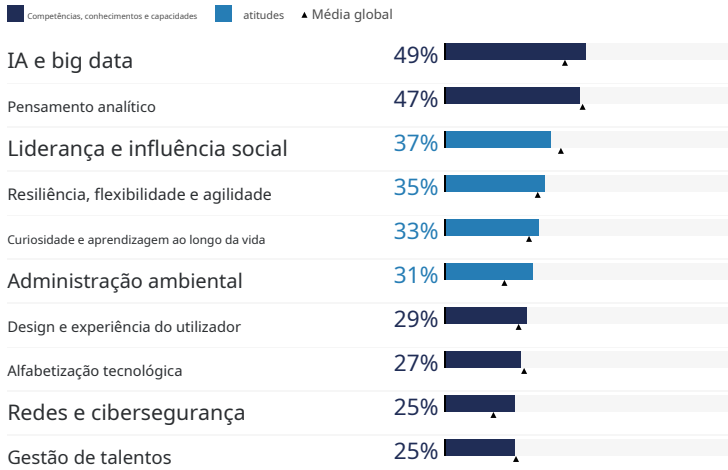
### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### es illing s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



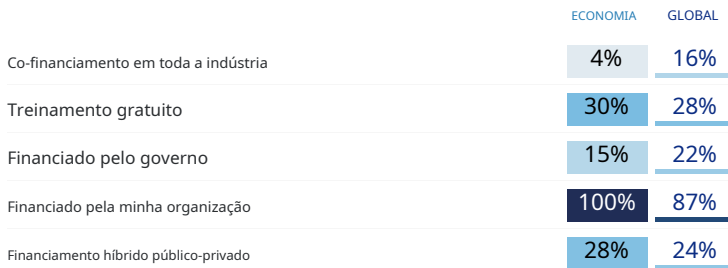
### estabilidade doente

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

%  
Global %

### Financiamento de formação

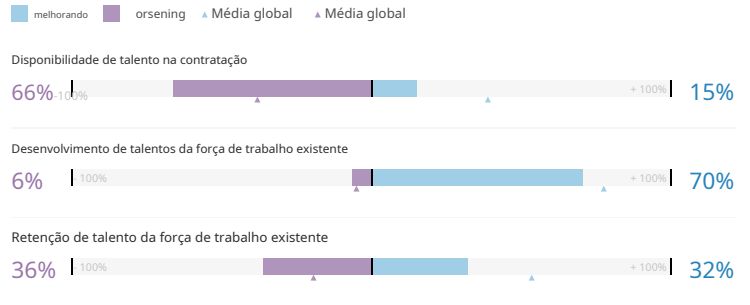
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)



ork orce estratégica panorama

### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

%  
Global %

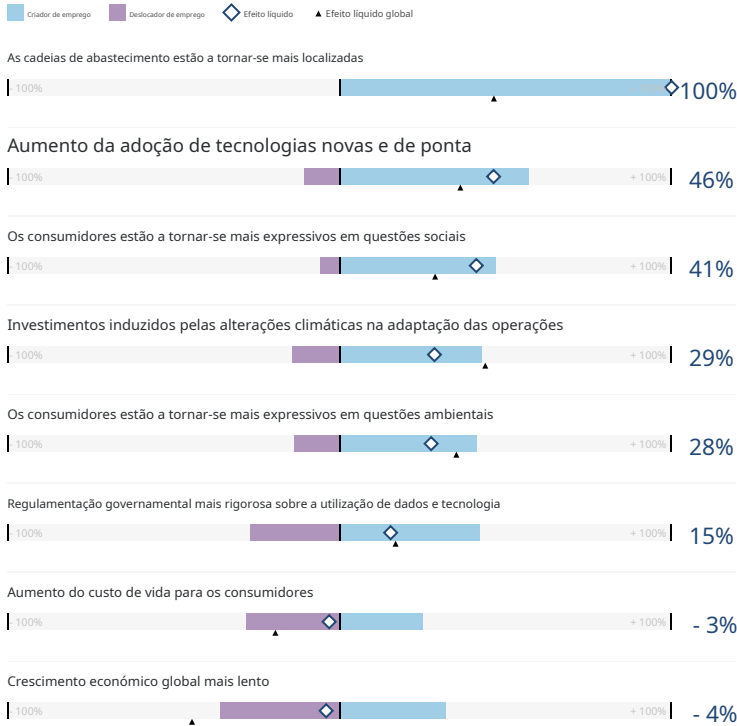
# Paquistão

85,8

Perspectiva de tendências

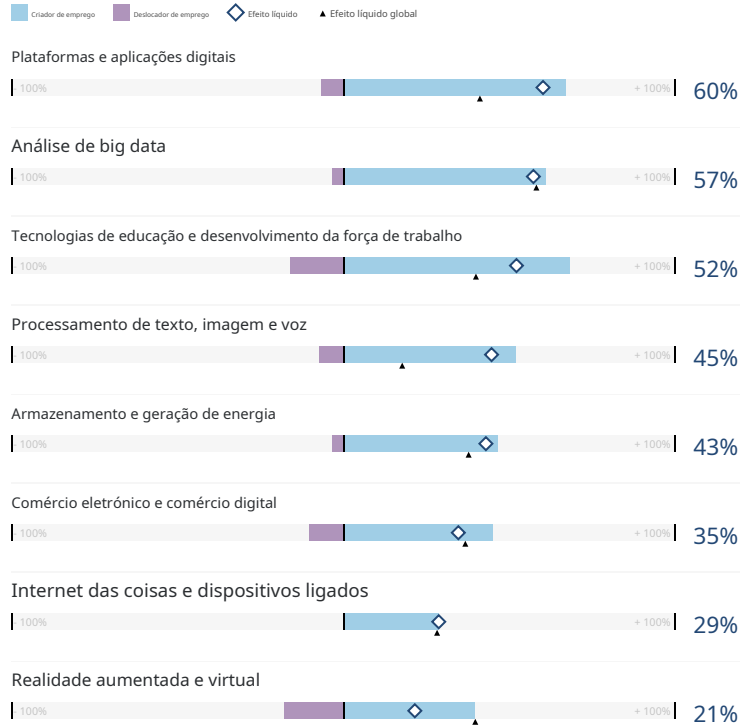
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

30%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

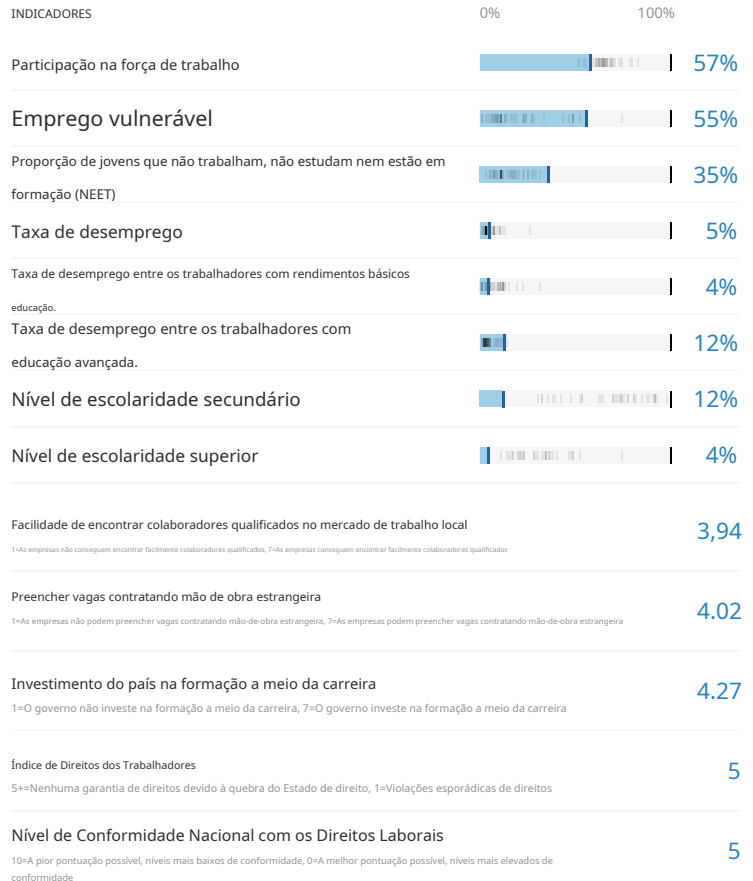
Global 23%

### Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



### Indicadores contextuais



# Paquistão

85,8

## matar perspectiva

### Principais males

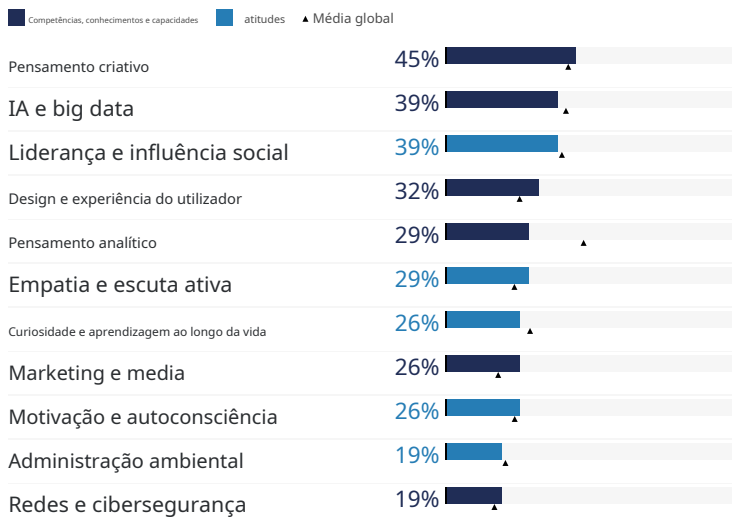
competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



	ECONOMIA	G
Capacidades cognitivas	25%	
Habilidades de engajamento	8%	
Competências de gestão	19%	
Capacidades físicas	3%	
Competências tecnológicas	18%	
Ética	4%	
Autoeficácia	15%	
Trabalhar com outros	9%	

### es illing s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### estabilidade doente

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)



### Financiamento de formação

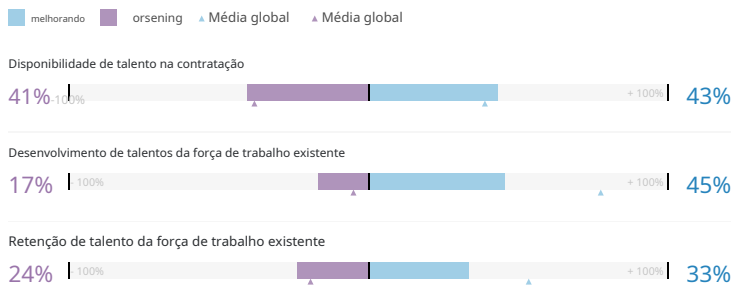
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)

	ECONOMIA	GLOBAL
Co-financiamento em toda a indústria	48%	16%
Treinamento gratuito	38%	28%
Financiado pelo governo	33%	22%
Financiado pela minha organização	81%	87%
Financiamento híbrido público-privado	43%	24%

## ork orce estratégia panorama

### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)

	ECONOMIA	G
Melhorar as métricas e os relatórios de pessoas e cultura	38%	
Mais políticas de diversidade, igualdade e inclusão e programas	31%	
Oferecer mais oportunidades de trabalho remoto e híbrido dentro países	31%	
Melhorar a estratégia de comunicação interna	29%	
Melhorar os processos de progressão e promoção de talento	29%	
Proporcionar requalificação e atualização de competências eficazes	29%	
Articular melhor o propósito e o impacto do negócio	26%	
Melhorar o horário de trabalho e as horas extraordinárias	26%	
Melhorar a segurança no local de trabalho	17%	
Oferecer salários mais elevados	17%	

### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)

	ECONOMIA	G
Ofereça maior flexibilidade nas necessidades educativas para recrutar pessoas de várias origens	45%	
Proporcionar maior flexibilidade nos requisitos de graduação para papéis	43%	
Configurar grupos de representação de colaboradores	38%	
Permitir a inclusão e acessibilidade em espaços físicos e virtuais	29%	
Recrutar um O cer DEI	29%	

### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

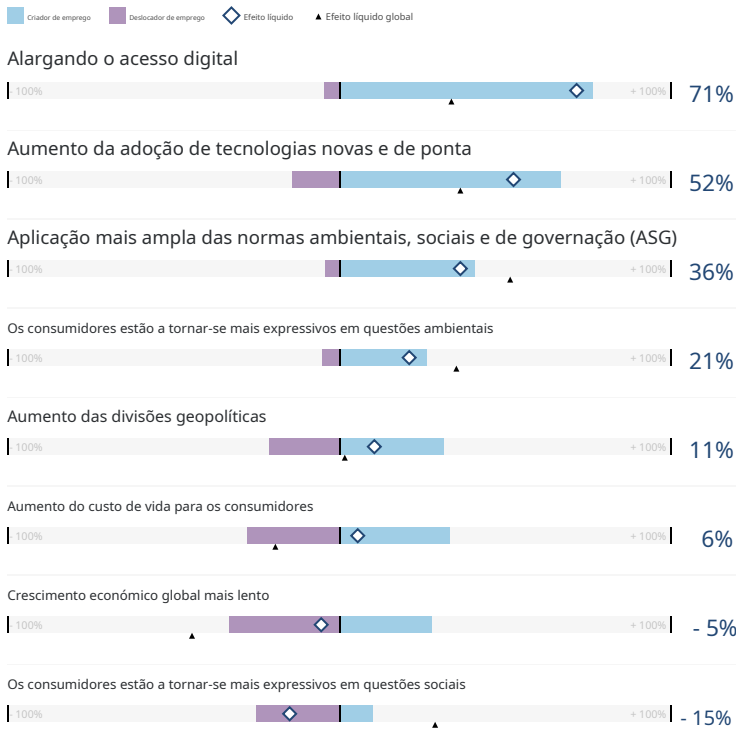


Global %

Perspectiva de tendências

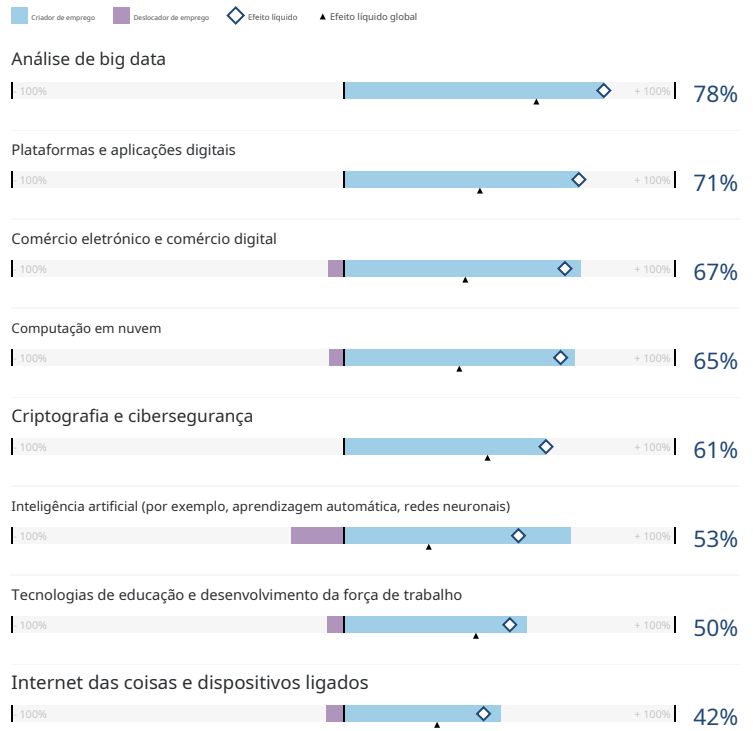
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

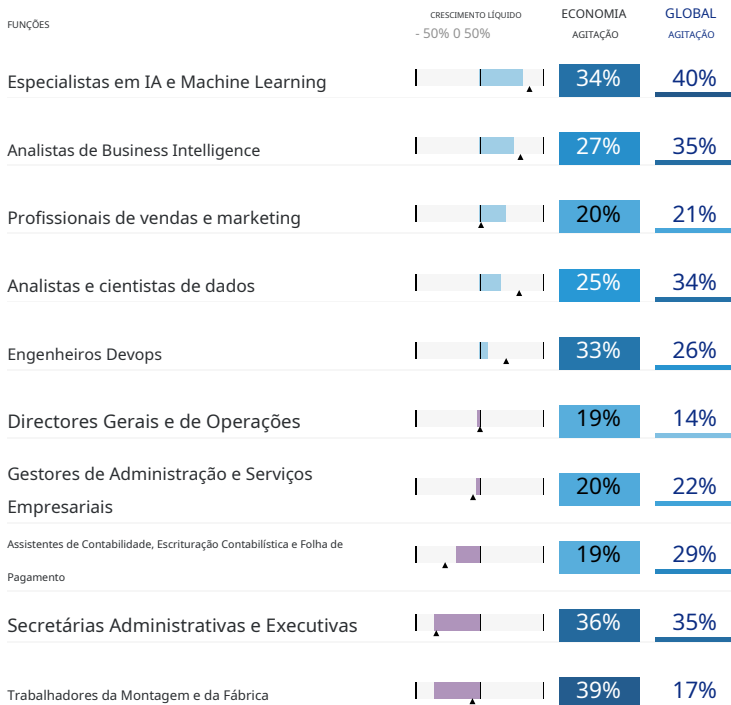
26%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

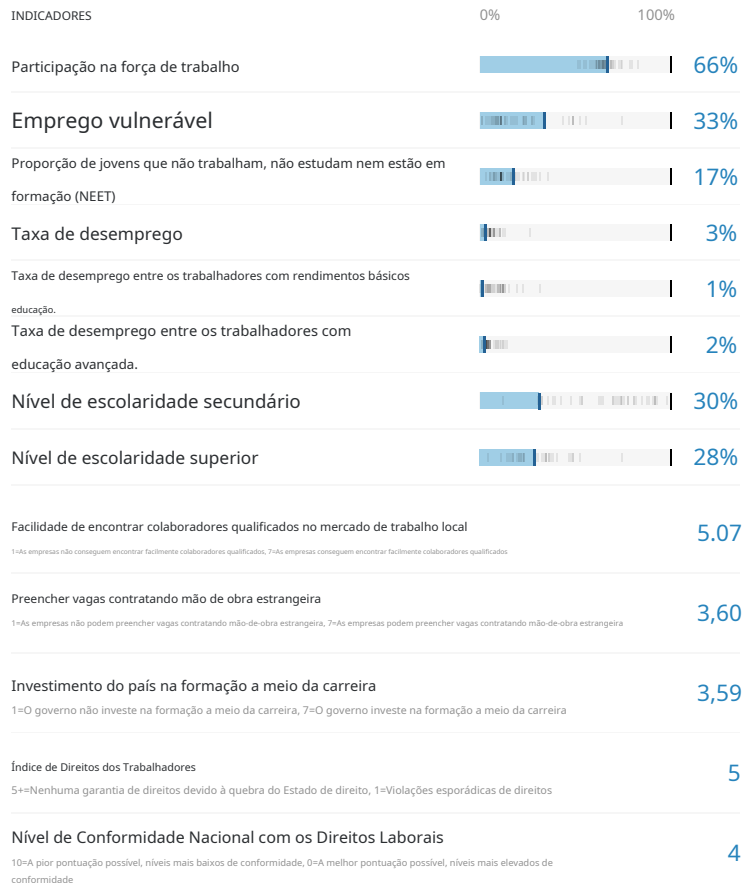
Global 23%

### Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



### Indicadores contextuais



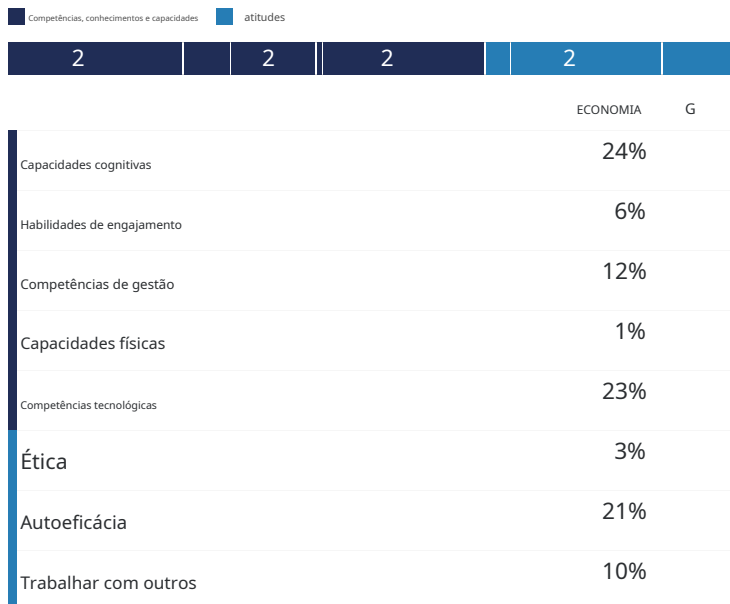
# Filipinas

55,2

## matar perspectiva

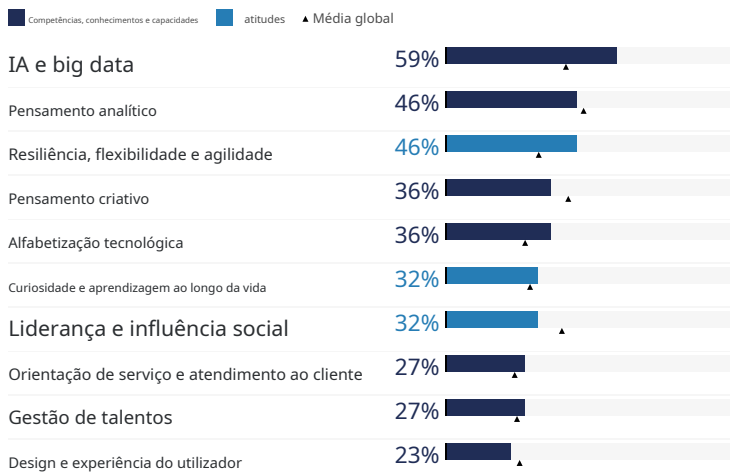
### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### es illing s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### estabilidade doente

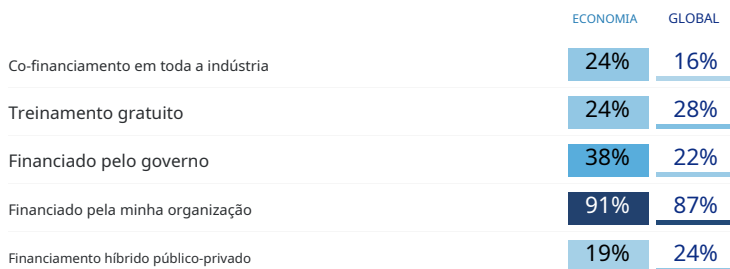
mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

%

Global %

### Financiamento de formação

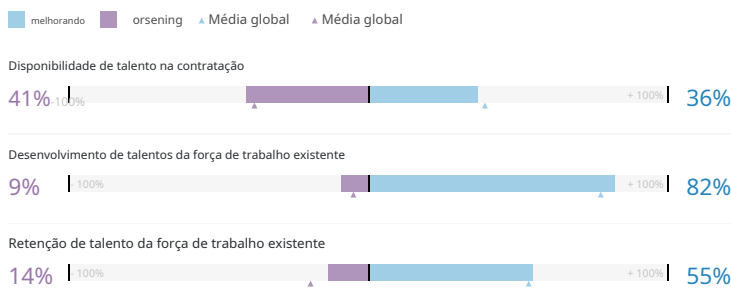
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)



## ork orce estratégia panorama

### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



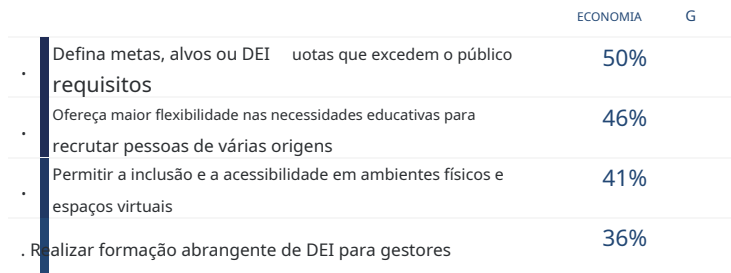
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

6%

Global %

Perspectiva de tendências

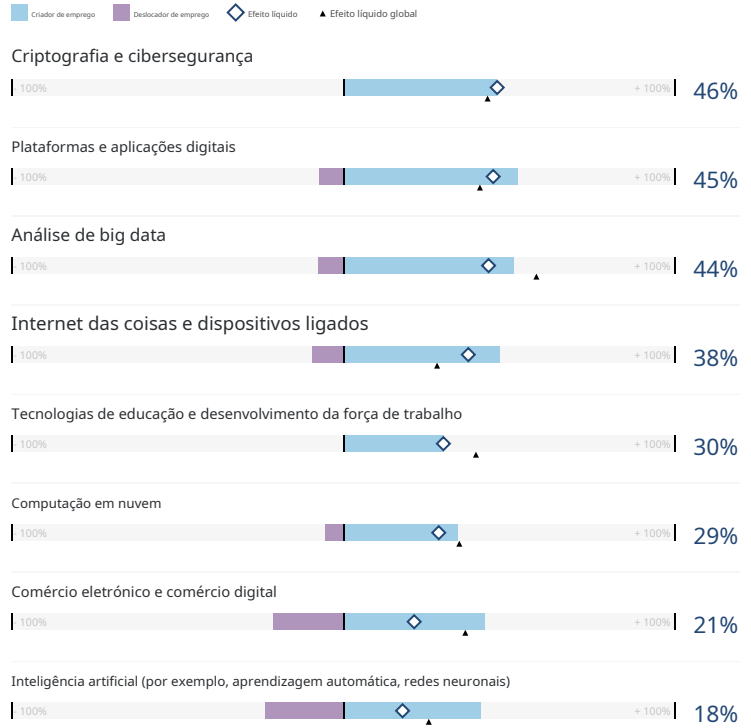
Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

Rotatividade em cinco anos

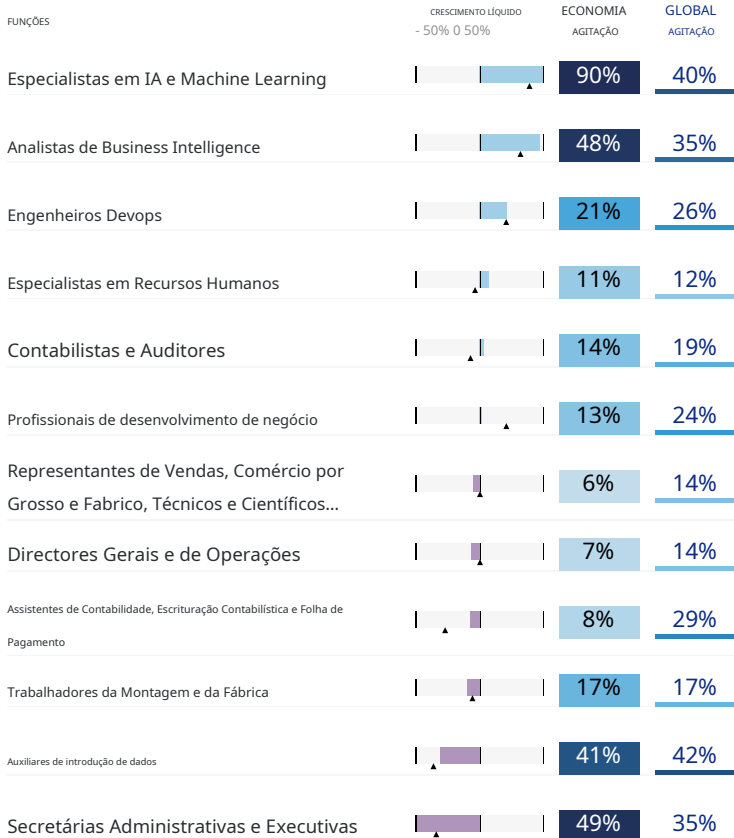
21%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

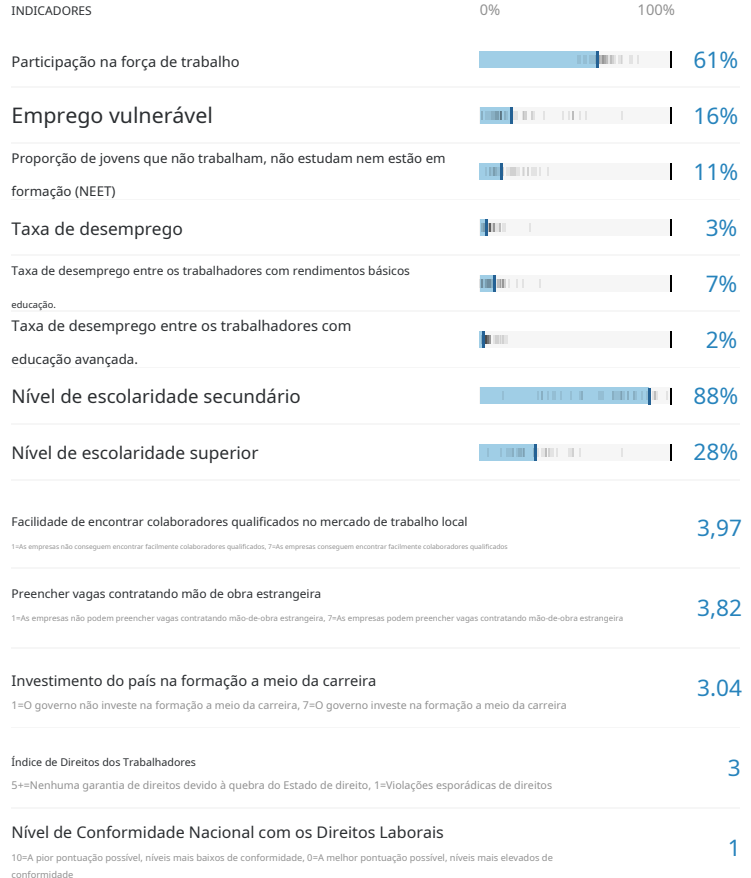
Global 23%

Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



Indicadores contextuais





# Polónia

26,7

## matar perspectiva

### Principais males

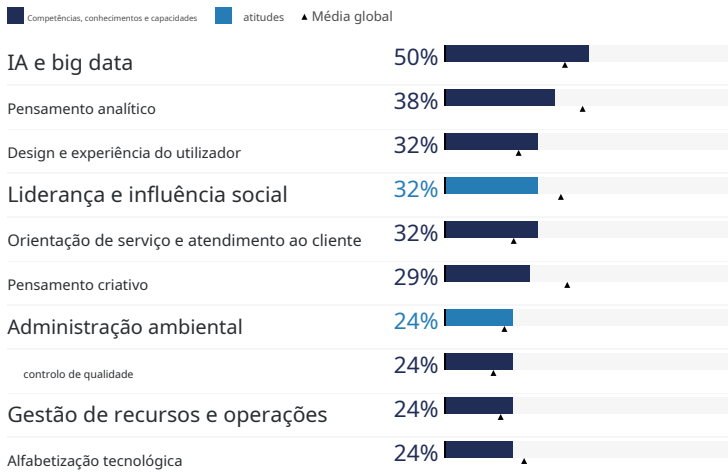
competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



	ECONOMIA	G
Capacidades cognitivas	22%	
Habilidades de engajamento	9%	
Competências de gestão	12%	
Capacidades físicas	3%	
Competências tecnológicas	19%	
Ética	2%	
Autoeficácia	24%	
Trabalhar com outros	9%	

### esilling s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### estabilidade doente

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

%  
Global %

### Financiamento de formação

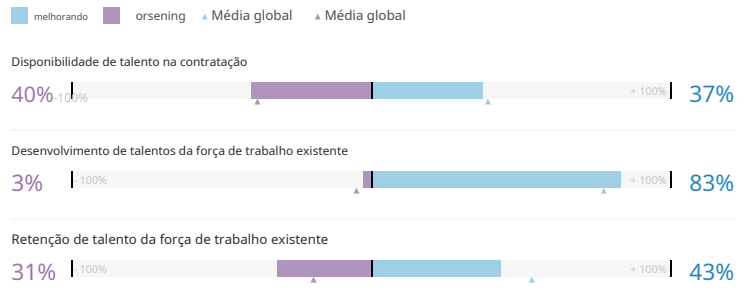
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)

	ECONOMIA	GLOBAL
Co-financiamento em toda a indústria	12%	16%
Treinamento gratuito	38%	28%
Financiado pelo governo	21%	22%
Financiado pela minha organização	97%	87%
Financiamento híbrido público-privado	15%	24%

## ork orce estratégia panorama

### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)

	ECONOMIA	G
Melhorar os processos de progressão e promoção de talento	63%	
Proporcionar requalificação e atualização de competências eficazes	37%	
Apoiar a saúde e o bem-estar dos colaboradores	29%	
Oferecer salários mais elevados	26%	
Articular melhor o propósito e o impacto do negócio	23%	
Melhorar o horário de trabalho e as horas extraordinárias	23%	
Oferecer mais oportunidades de trabalho remoto e híbrido dentro dos países	20%	
Melhorar a estratégia de comunicação interna	14%	
Melhorar as métricas e os relatórios de pessoas e cultura	14%	
Implementar mais políticas e programas de diversidade, igualdade e inclusão	14%	

### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)

	ECONOMIA	G
Realizar formação abrangente de DEI para gestores	68%	
Realizar formação abrangente de DEI para os funcionários	53%	
Permitir a inclusão e acessibilidade em espaços físicos e virtuais	44%	
Configurar grupos de representação de colaboradores	38%	
Definir metas, objetivos ou quotas que excedem o público requisitos de DEI	35%	

### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

%  
Global %

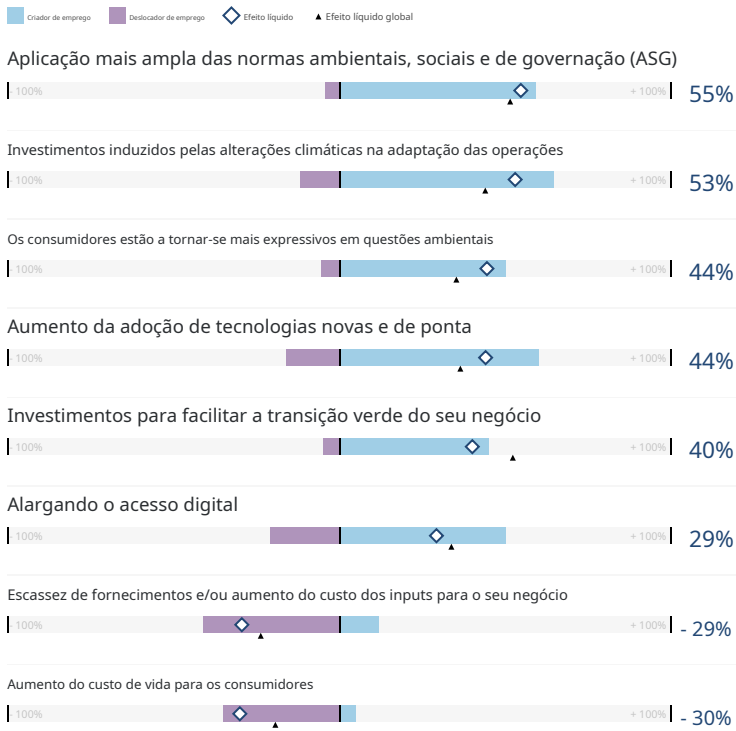
# Romênia

14.1

Perspectiva de tendências

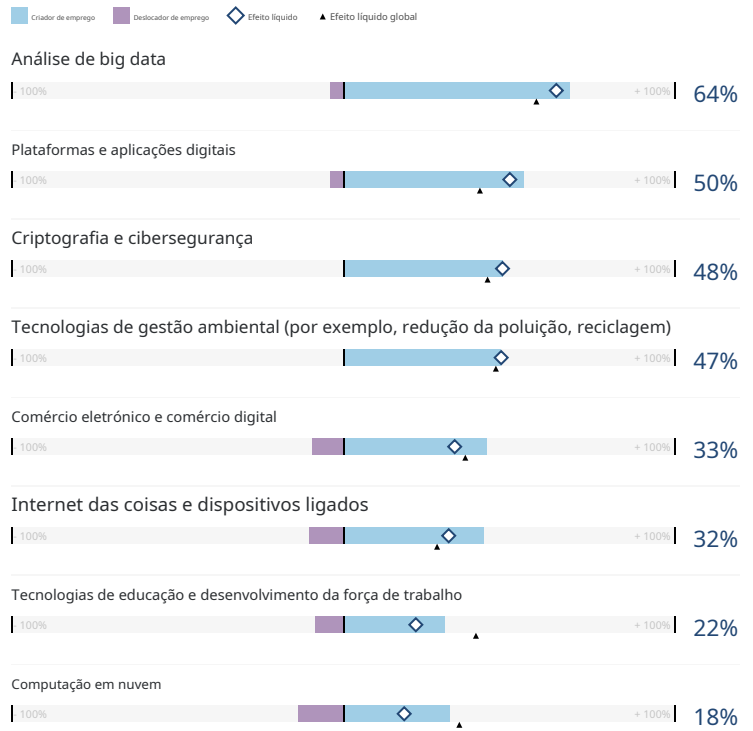
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

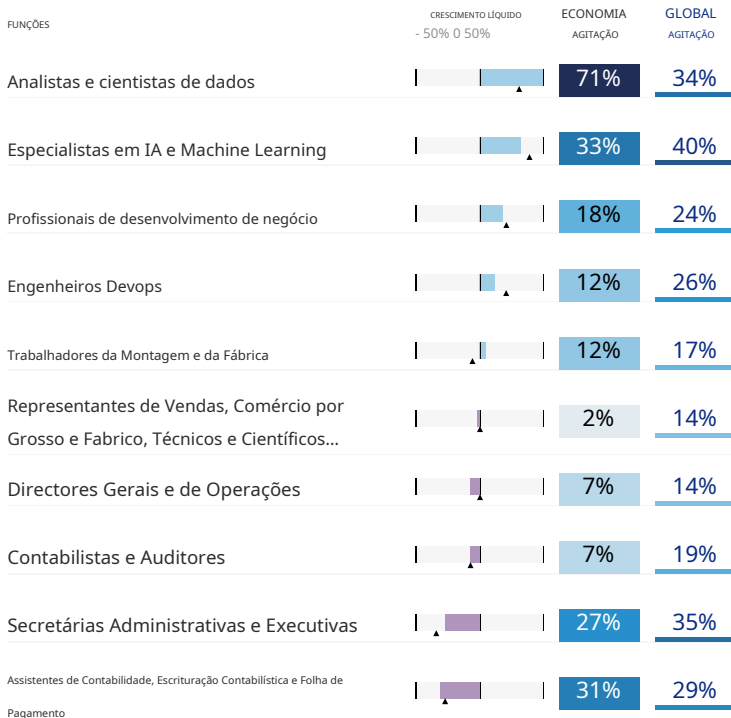
18%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

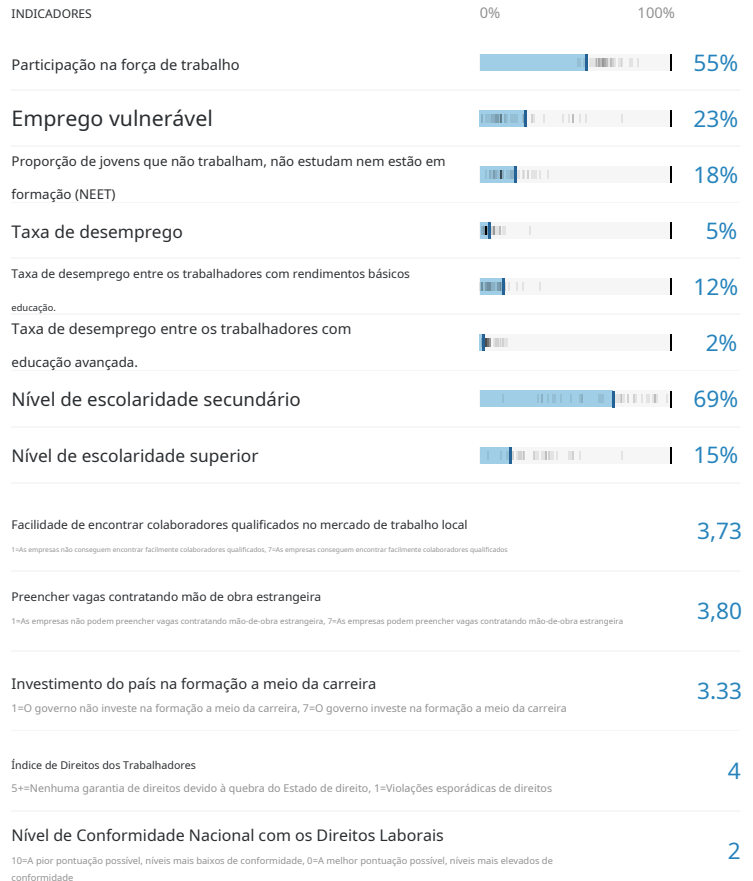
Global23%

### Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



### Indicadores contextuais



# Romênia

14.1

## matar perspectiva

### Principais males

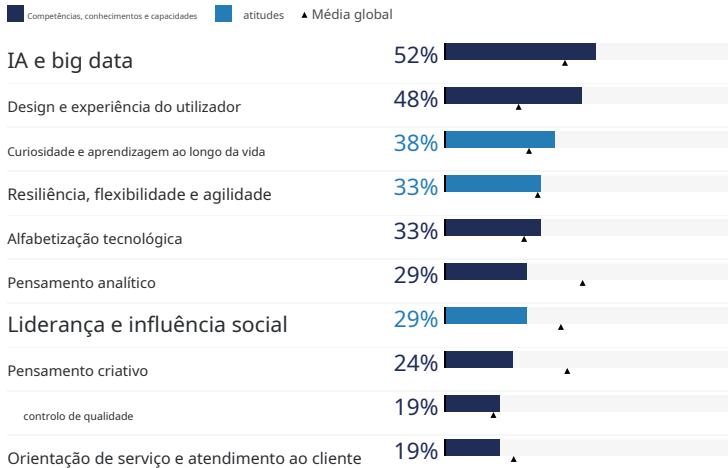
competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



	ECONOMIA	G
Capacidades cognitivas	26%	
Habilidades de engajamento	5%	
Competências de gestão	14%	
Capacidades físicas	3%	
Competências tecnológicas	20%	
Ética	0%	
Autoeficácia	24%	
Trabalhar com outros	8%	

### es illing s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### estabilidade doente

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)



### Financiamento de formação

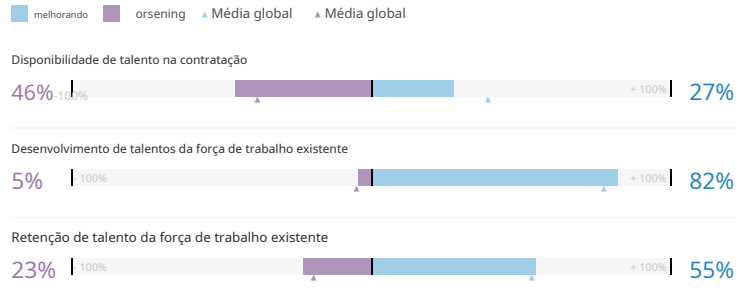
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)

	ECONOMIA	GLOBAL
Co-financiamento em toda a indústria	5%	16%
Treinamento gratuito	29%	28%
Financiado pelo governo	10%	22%
Financiado pela minha organização	100%	87%
Financiamento híbrido público-privado	10%	24%

## ork orce estratégia panorama

### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)

	ECONOMIA	G
Melhore os processos de progressão e promoção de talento	50%	
Por salários mais elevados	41%	
Articular melhor o propósito e o impacto do negócio	27%	
Melhore a estratégia de comunicação interna	27%	
Melhorar o horário de trabalho e as horas extraordinárias	23%	
Mais políticas e programas de diversidade, igualdade e inclusão	23%	
Proporcionar requalificação e atualização de competências eficazes	23%	
Oferecer mais oportunidades de trabalho remoto e híbrido dentro dos países	18%	
Mais trabalho remoto através das fronteiras nacionais	18%	
Melhore as métricas e os relatórios de pessoas e cultura	14%	

### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)

	ECONOMIA	G
Realizar formação abrangente de DEI para gestores	71%	
Realizar formação abrangente de DEI para os funcionários	67%	
Permitir a inclusão e acessibilidade em espaços físicos e virtuais	52%	
Configurar grupos de representação de colaboradores	48%	
Ofereça maior flexibilidade nas necessidades educativas para recrutar pessoas de diferentes origens	33%	

### lebre de empresas com programas

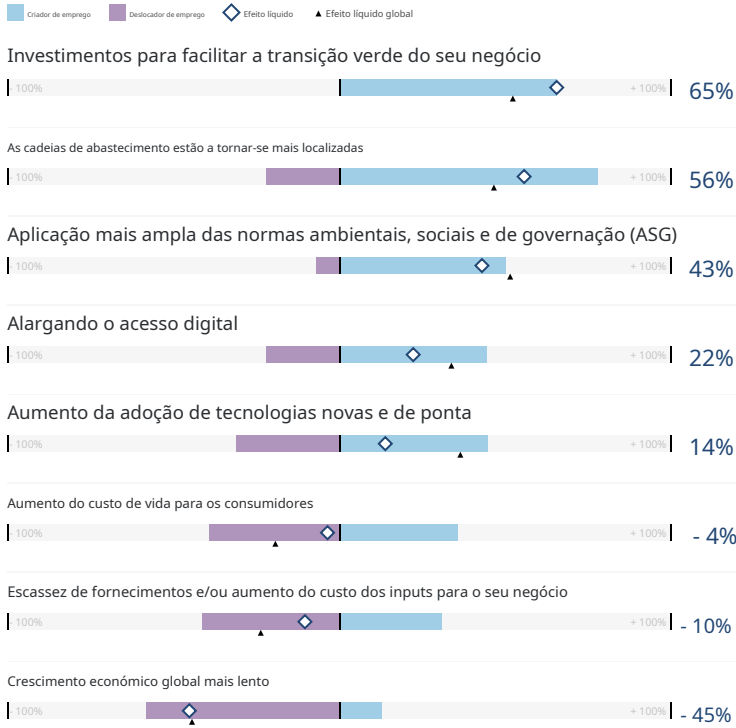
(parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de tendências

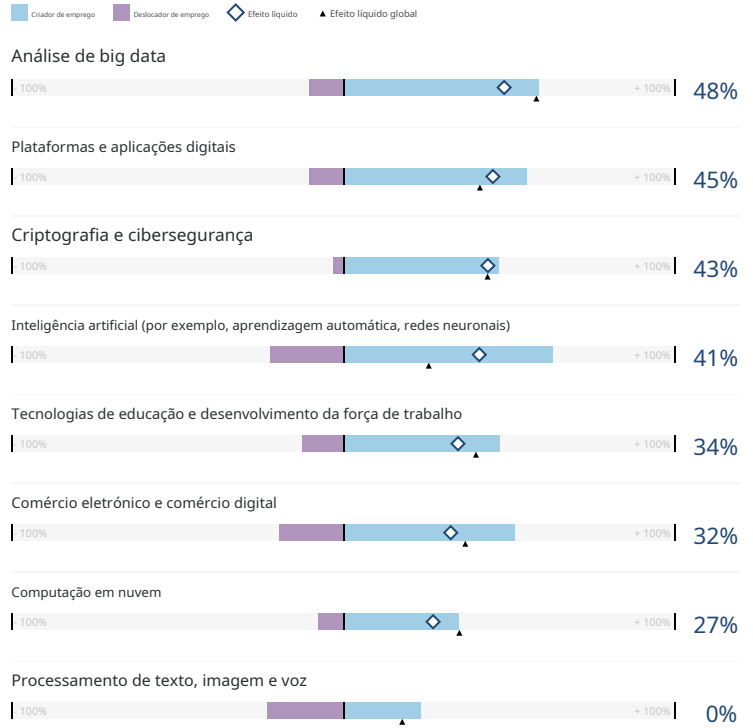
Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

Rotatividade em cinco anos

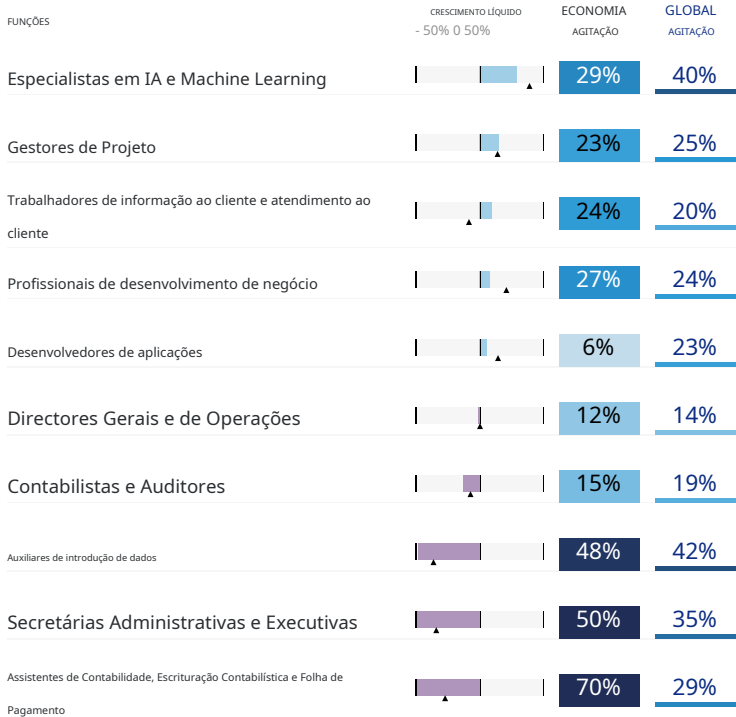
23%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

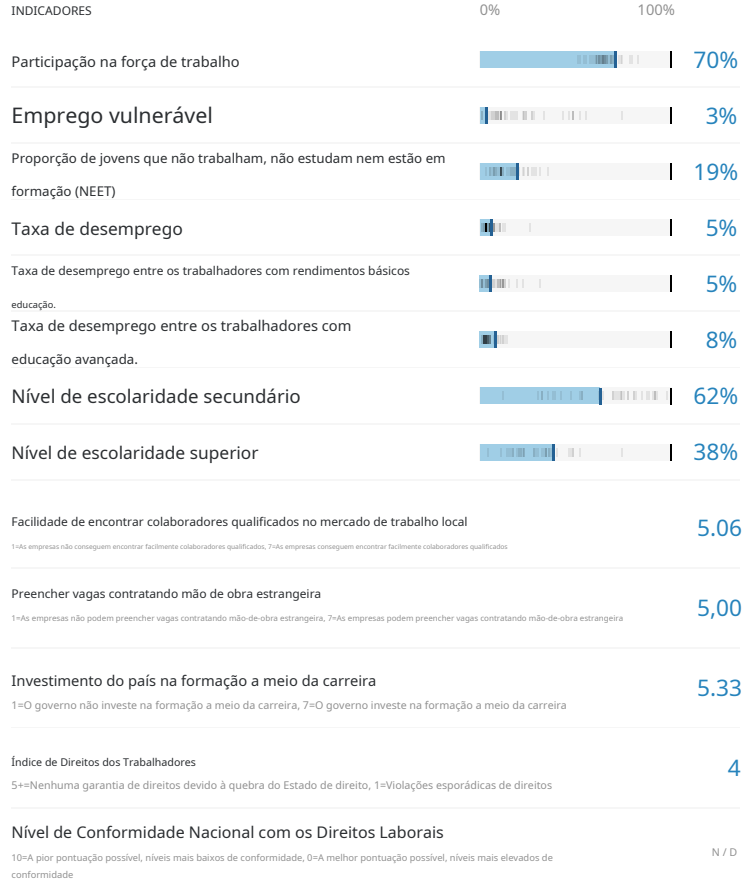
Global 23%

Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



Indicadores contextuais



# Arábia Saudita

N / D

## matar perspectiva

### Principais males

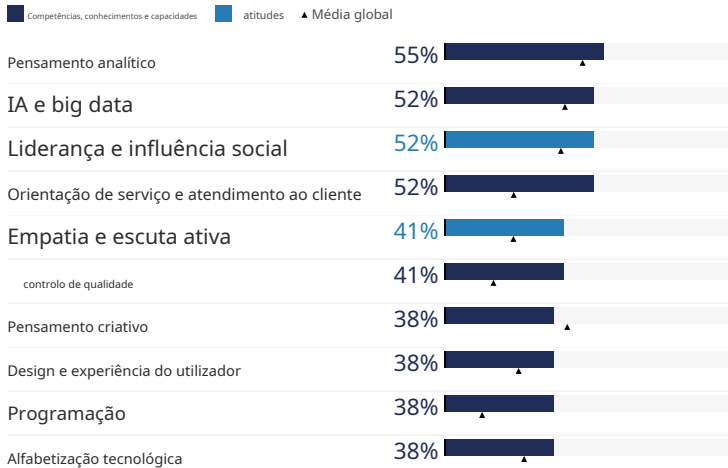
competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



	ECONOMIA	G
Capacidades cognitivas	26%	
Habilidades de engajamento	6%	
Competências de gestão	13%	
Capacidades físicas	2%	
Competências tecnológicas	20%	
Ética	2%	
Autoeficácia	19%	
Trabalhar com outros	13%	

### es illing s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### estabilidade doente

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)



### Financiamento de formação

referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)

	ECONOMIA	GLOBAL
Co-financiamento em toda a indústria	14%	16%
Treinamento gratuito	31%	28%
Financiado pelo governo	45%	22%
Financiado pela minha organização	79%	87%
Financiamento híbrido público-privado	31%	24%

## ork orce estratégica panorama

### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



#### Disponibilidade de talento na contratação



#### Desenvolvimento de talentos da força de trabalho existente



#### Retenção de talento da força de trabalho existente



### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)

	ECONOMIA	G
Melhorar os processos de progressão e promoção de talento	55%	
Oferecer salários mais elevados	45%	
Proporcionar requalificação e atualização de competências eficazes	38%	
Melhorar o horário de trabalho e as horas extraordinárias	21%	
Apoiar a saúde e o bem-estar dos colaboradores	21%	
Melhorar as métricas e os relatórios de pessoas e cultura	17%	
Mais políticas de diversidade, igualdade e inclusão e programas	17%	
Eliminar os requisitos de diploma e conduzir programas baseados em competências	17%	
Articular melhor o propósito e o impacto do negócio	14%	
Melhorar a estratégia de comunicação interna	14%	

### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)

	ECONOMIA	G
Permitir a inclusão e a acessibilidade em ambientes físicos e espaços virtuais	38%	
Incorpore metas e soluções DEI em todo o fornecimento	35%	
Realizar formação abrangente de DEI para gestores	31%	
Realizar formação abrangente de DEI para os funcionários	28%	

### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

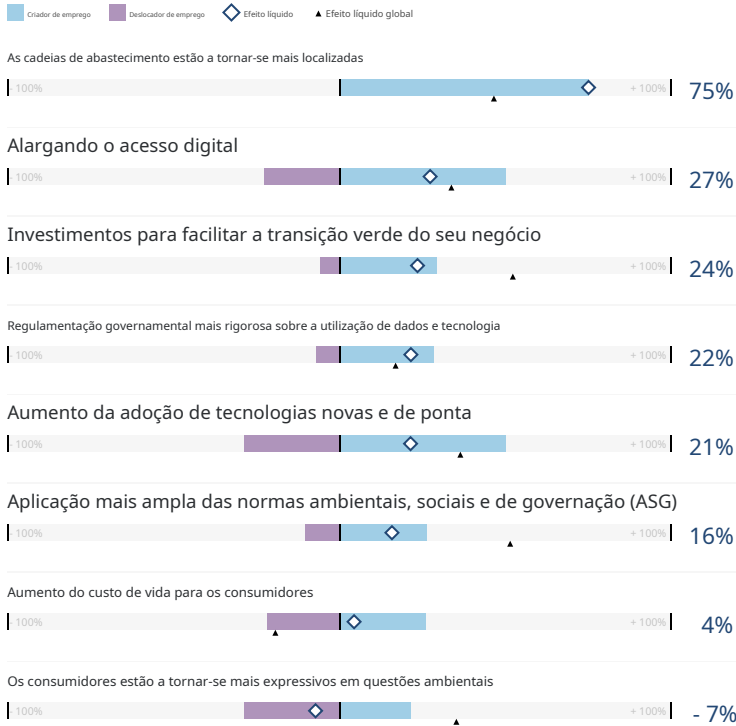


Global %

Perspectiva de tendências

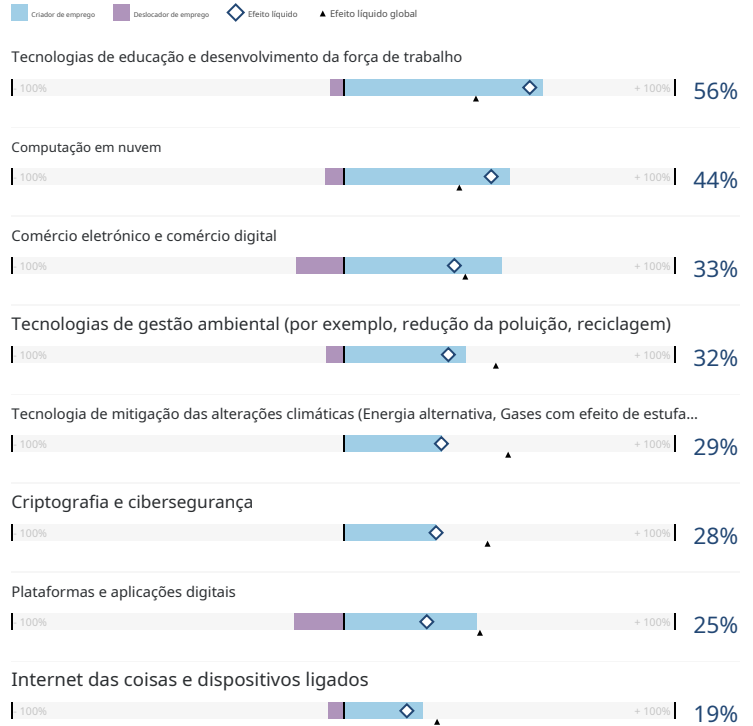
Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

Rotatividade em cinco anos

17%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

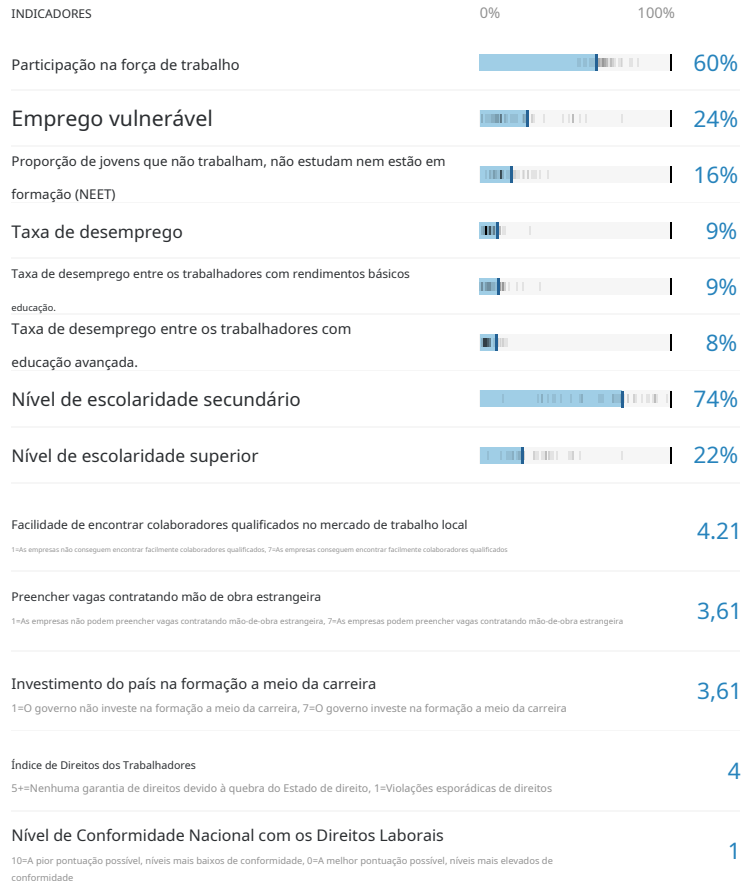
Global23%

Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



Indicadores contextuais



# Sérvia

5.2

## matar perspectiva

### Principais males

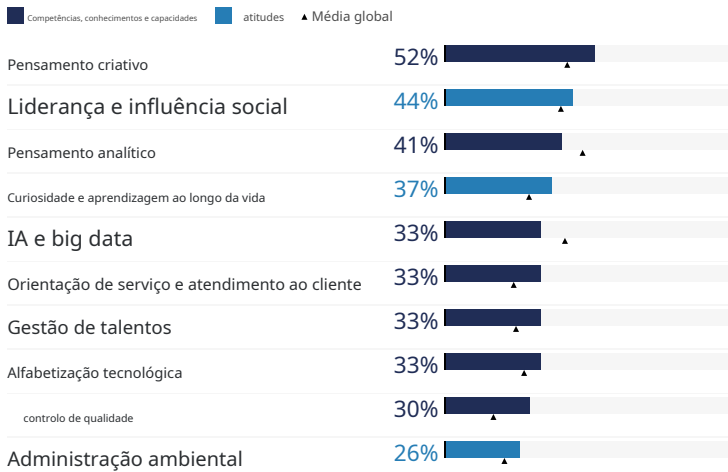
competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



	ECONOMIA	G
Capacidades cognitivas	24%	
Habilidades de engajamento	6%	
Competências de gestão	10%	
Capacidades físicas	8%	
Competências tecnológicas	14%	
Ética	1%	
Autoeficácia	27%	
Trabalhar com outros	9%	

### es illing s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### estabilidade doente

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

%  
Global %

### Financiamento de formação

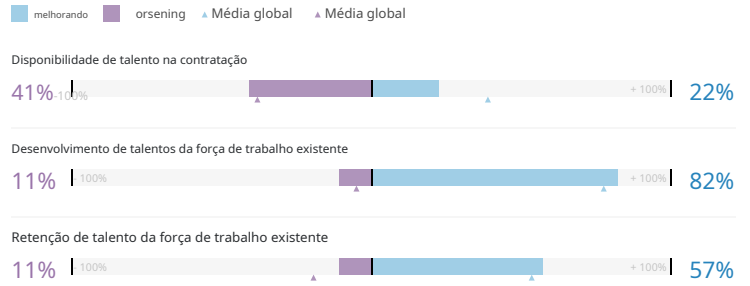
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)

	ECONOMIA	GLOBAL
Co-financiamento em toda a indústria	11%	16%
Treinamento gratuito	39%	28%
Financiado pelo governo	7%	22%
Financiado pela minha organização	89%	87%
Financiamento híbrido público-privado	4%	24%

## ork orce estratégia panorama

### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)

	ECONOMIA	G
Melhorar os processos de progressão e promoção de talento	61%	
Por salários mais elevados	43%	
Melhorar a estratégia de comunicação interna	29%	
Melhorar o horário de trabalho e as horas extraordinárias	29%	
Proporcionar requalificação e atualização de competências eficazes	25%	
Apoiar a saúde e o bem-estar dos colaboradores	18%	
Oferecer mais oportunidades de trabalho remoto e híbrido dentro dos países	14%	
Articular melhor o propósito e o impacto do negócio	11%	
Melhorar as métricas e os relatórios de pessoas e cultura	11%	
Melhorar a segurança no local de trabalho	11%	

### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)

	ECONOMIA	G
Ofereça maior flexibilidade nas necessidades educativas para recrutar pessoas de diferentes origens	33%	
Realizar formação abrangente de DEI para gestores	33%	
Realizar formação abrangente de DEI para os funcionários	30%	
Permitir a inclusão e acessibilidade em espaços físicos e virtuais	26%	

### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

%  
Global %

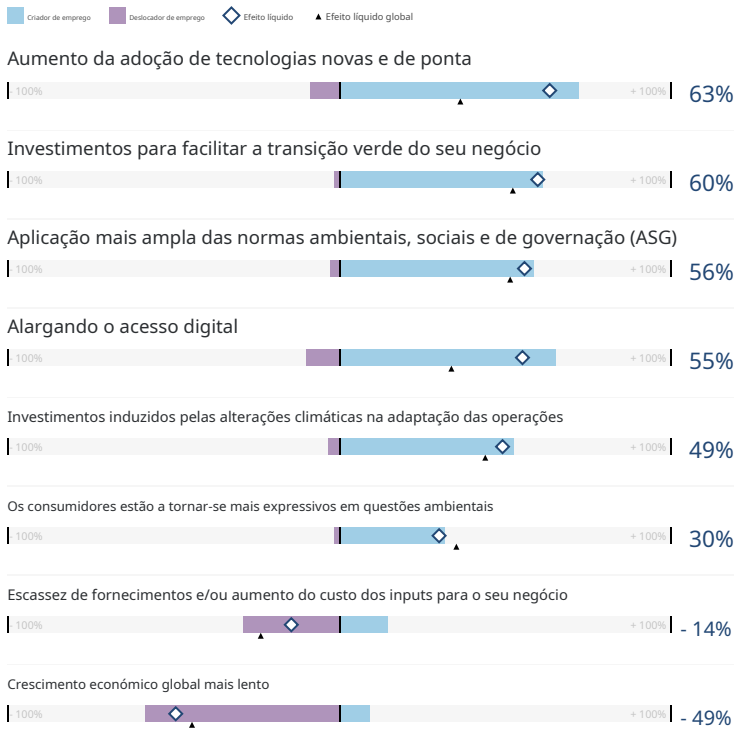
# Cingapura

3.0

Perspectiva de tendências

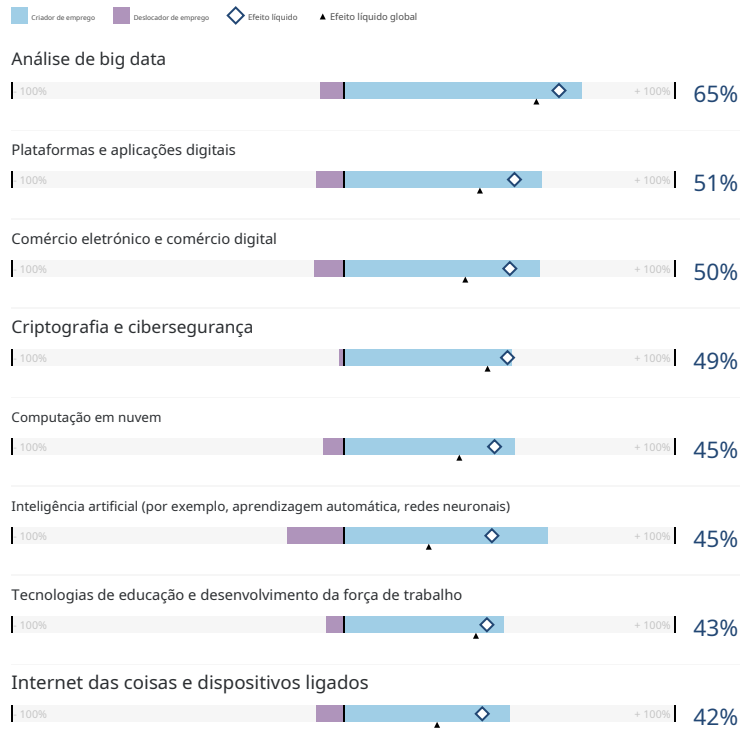
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

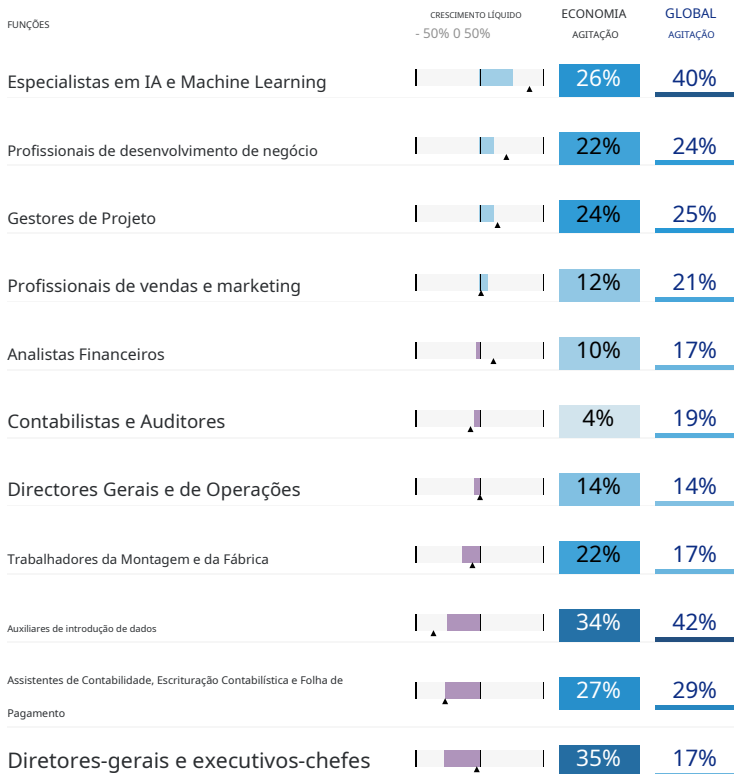
21%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

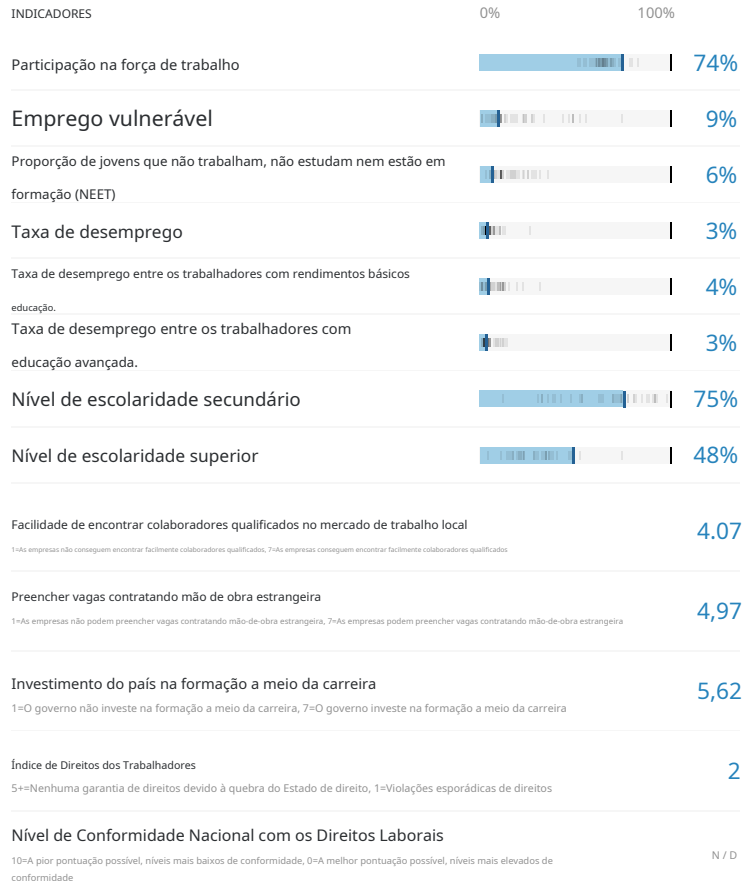
Global23%

### Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



### Indicadores contextuais





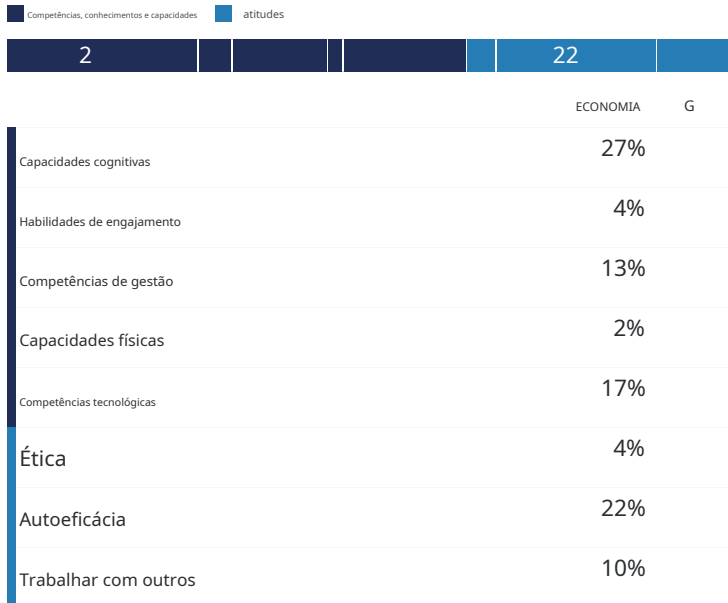
# Cingapura

3.0

## matar perspectiva

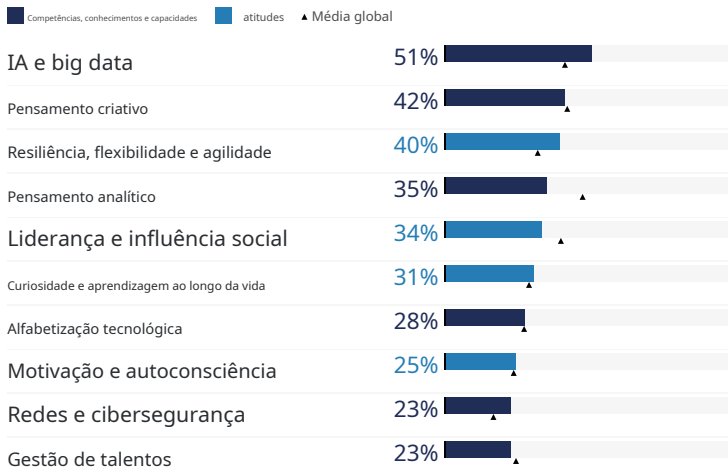
### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### es illing s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



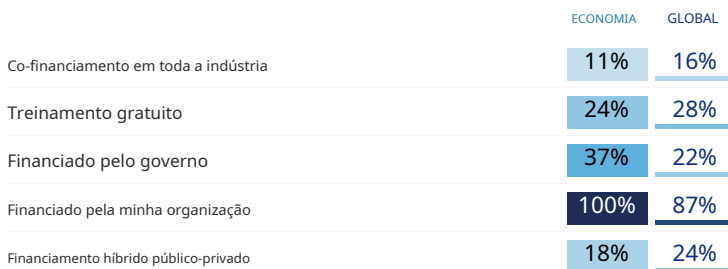
### estabilidade doente

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

%  
Global %

### Financiamento de formação

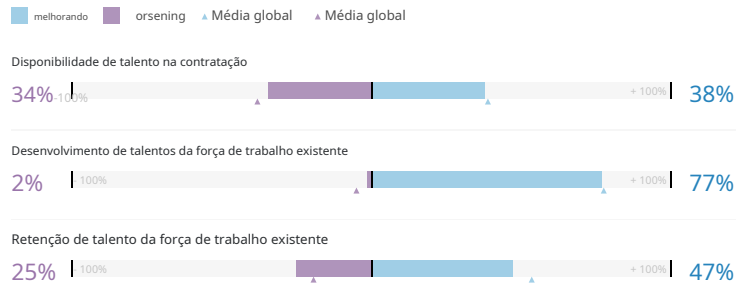
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)



## ork orce estratégia panorama

### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



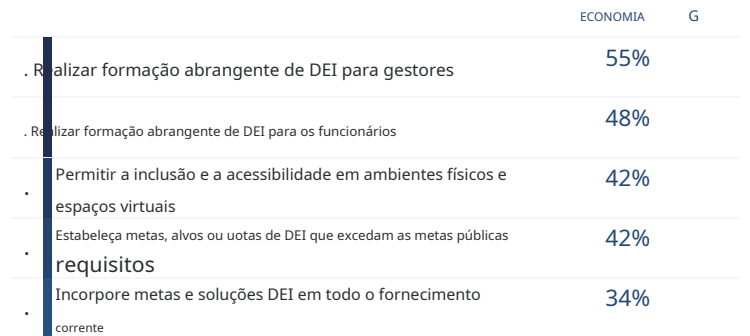
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

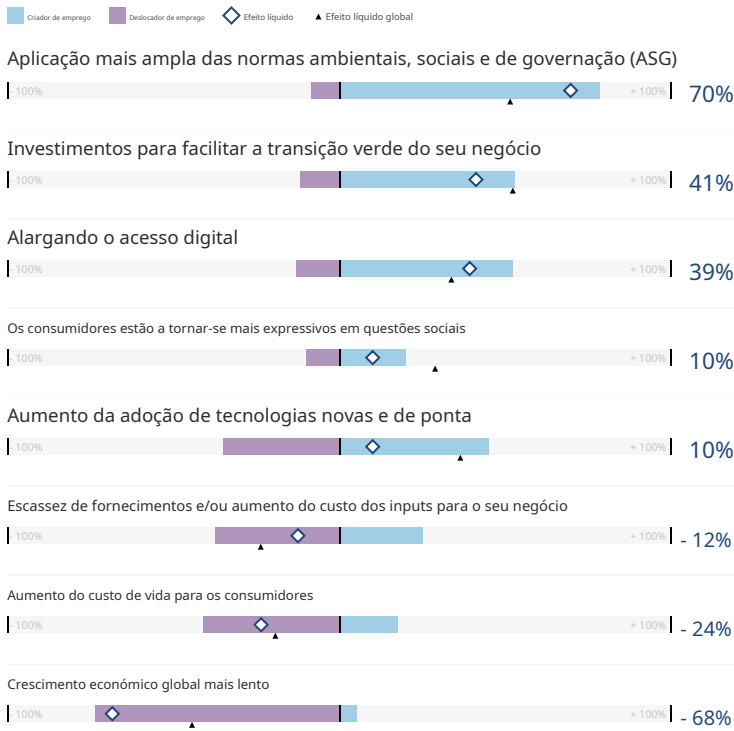
(parcela de organizações inquiridas)

%  
Global %

Perspectiva de tendências

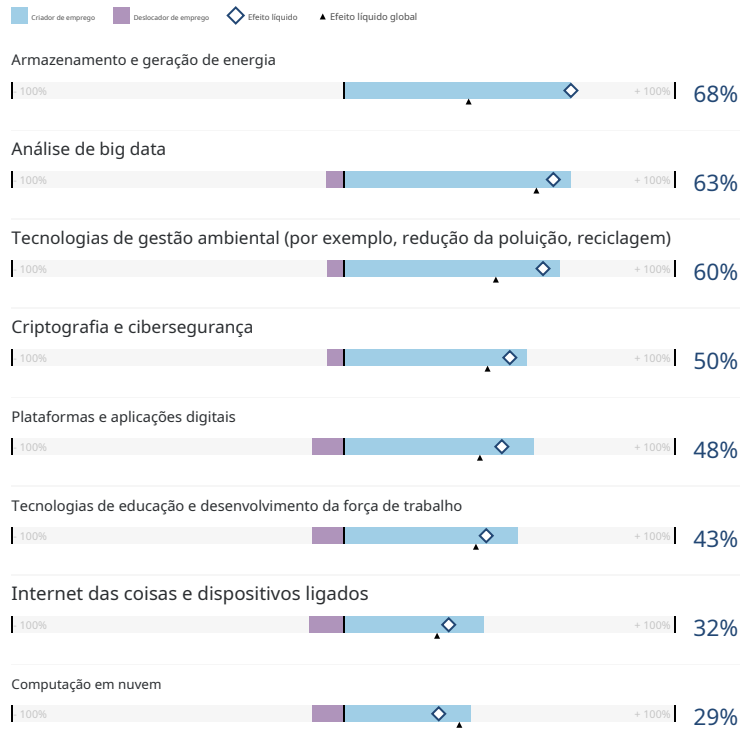
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

20%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

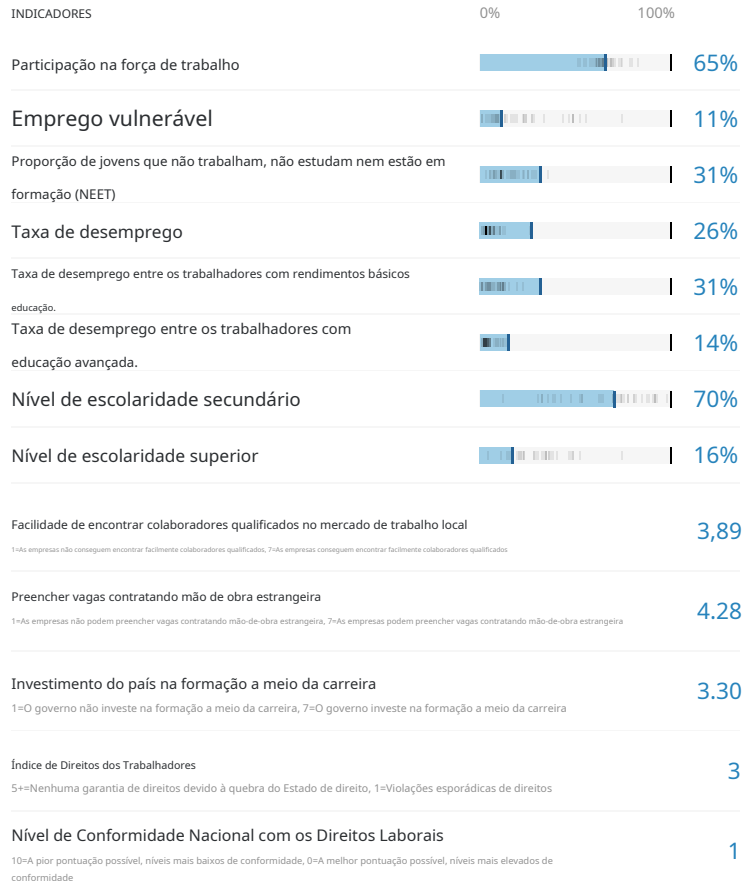
Global23%

### Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



### Indicadores contextuais



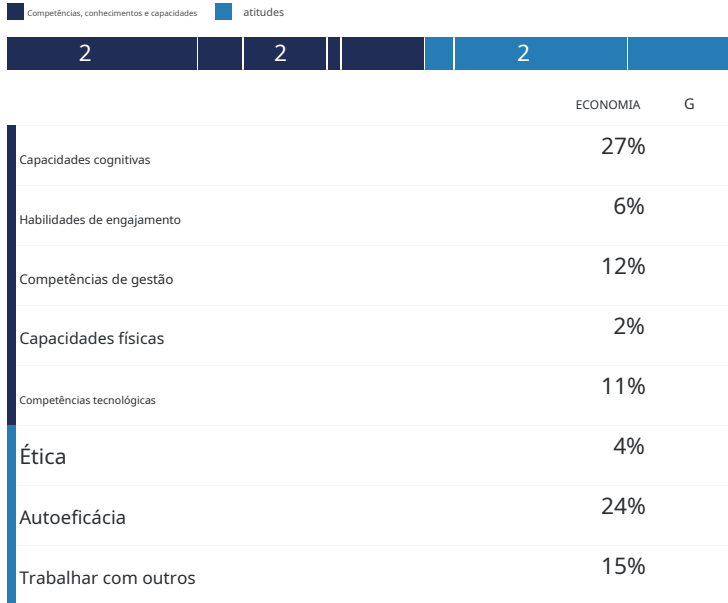
# África do Sul

33.1

## matar perspectiva

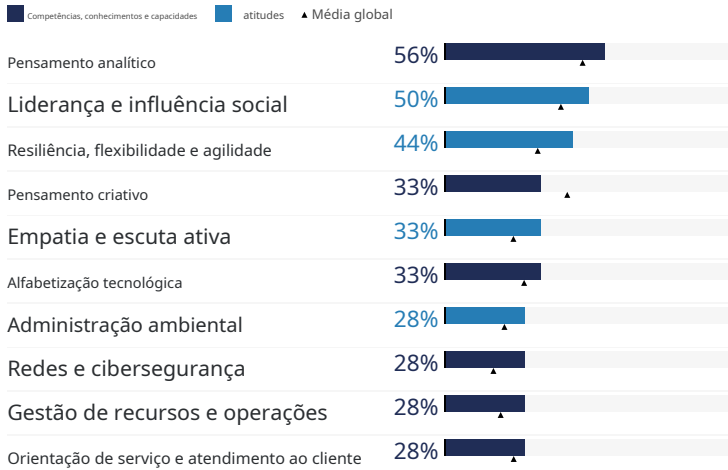
### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### es illing s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### estabilidade doente

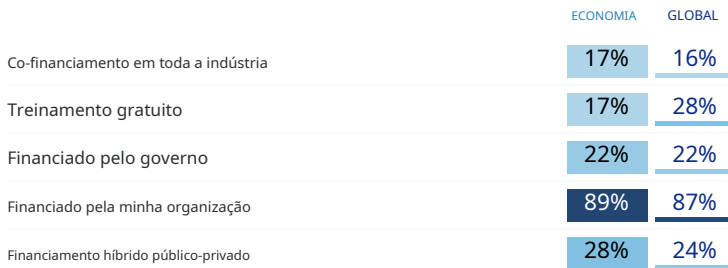
mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

%

Global %

### Financiamento de formação

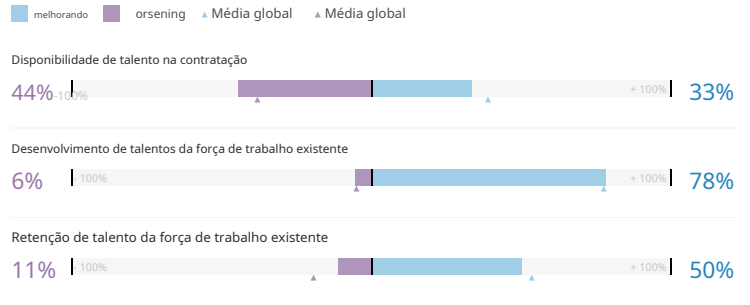
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)



## ork orce estratégia panorama

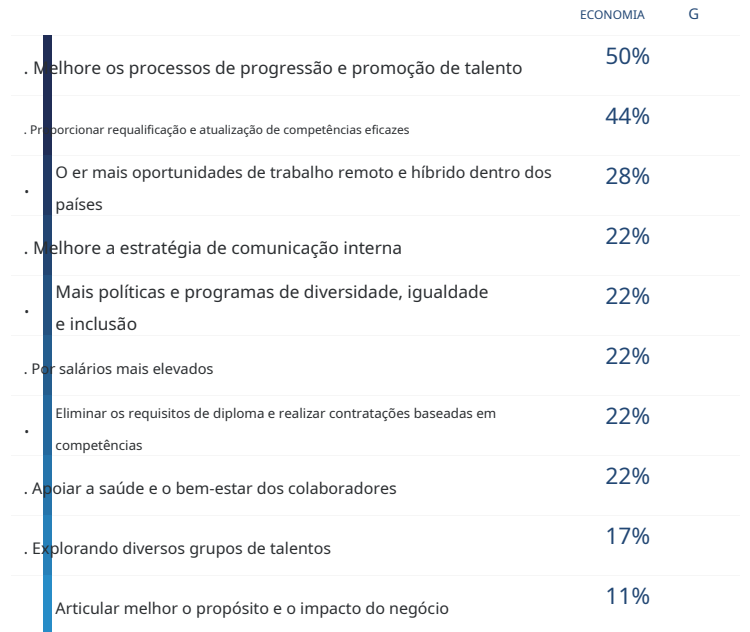
### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



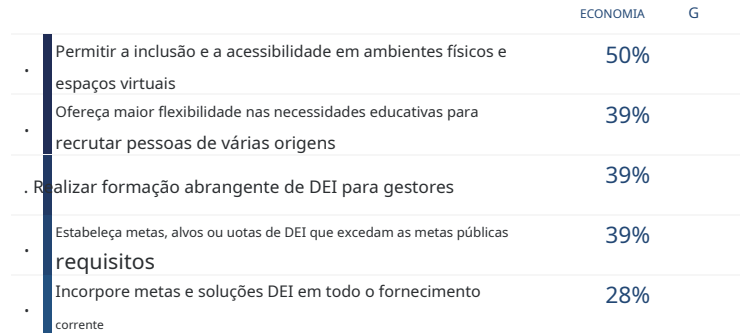
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

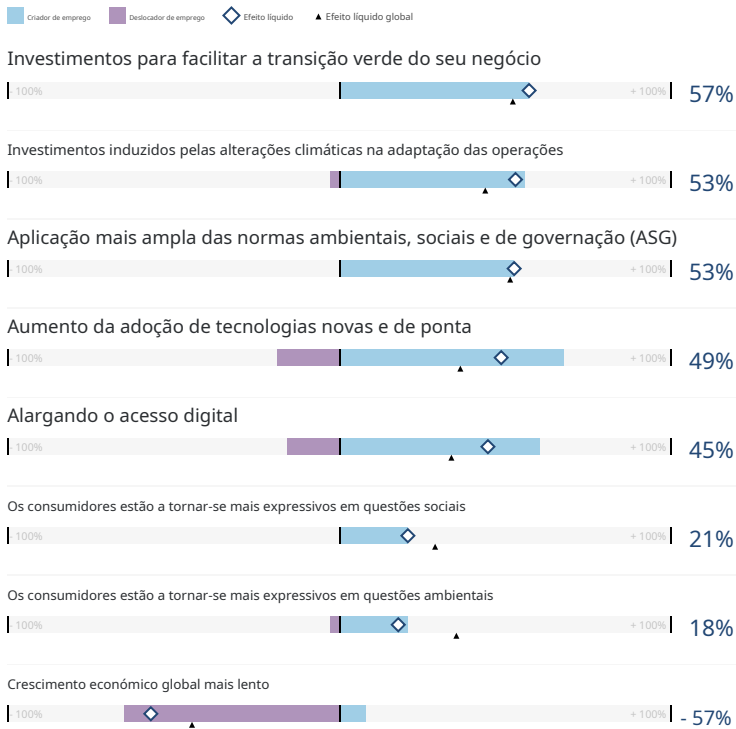
%

Global %

Perspectiva de tendências

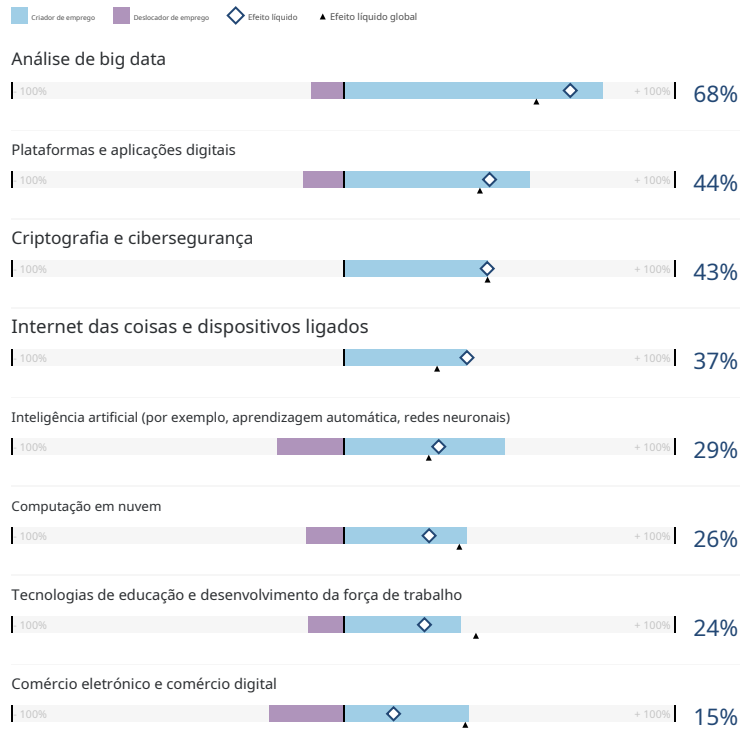
Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

Rotatividade em cinco anos

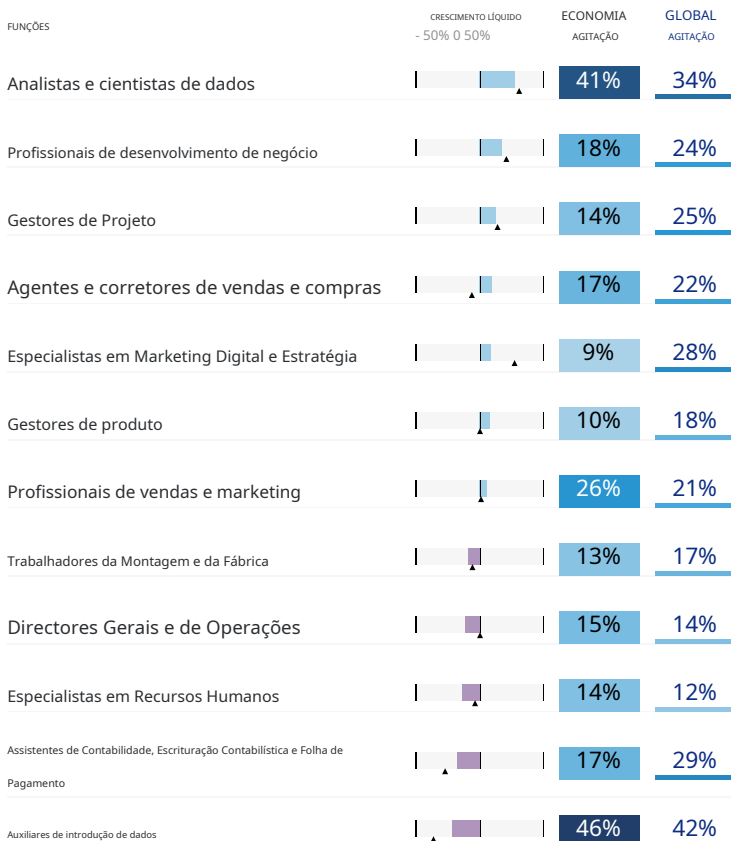
17%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

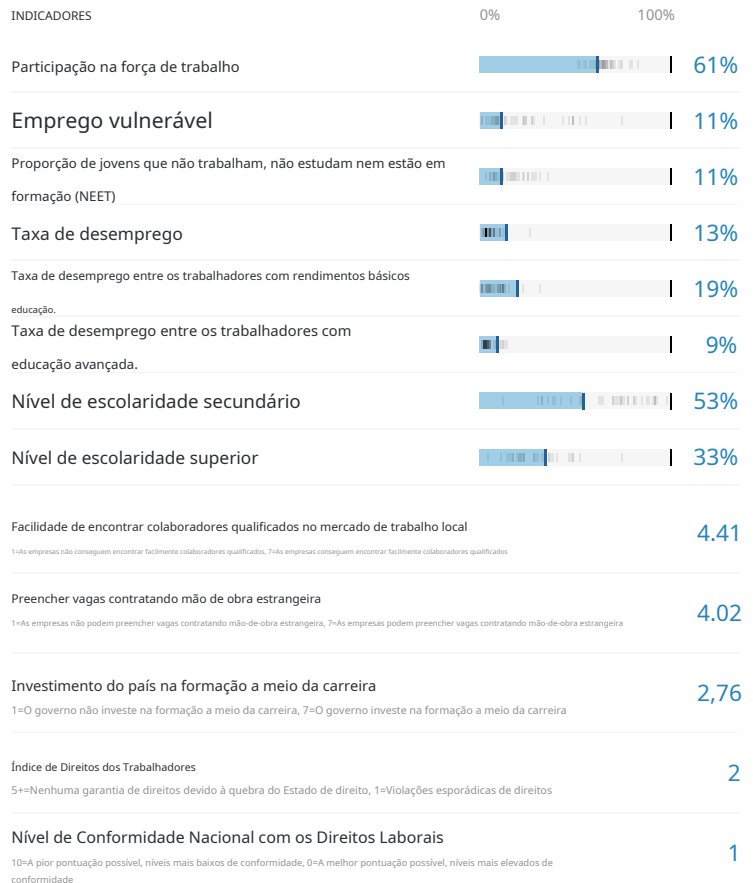
Global23%

Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



Indicadores contextuais



1=As empresas não conseguem encontrar facilmente colaboradores qualificados, 7=As empresas conseguem encontrar facilmente colaboradores qualificados

1=As empresas não podem preencher vagas contratando mão-de-obra estrangeira, 7=As empresas podem preencher vagas contratando mão-de-obra estrangeira

1=O governo não investe na formação a meio da carreira, 7=O governo investe na formação a meio da carreira

5+=Nenhuma garantia de direitos devido à quebra do Estado de direito, 1=Violações esporádicas de direitos

10=A pior pontuação possível, níveis mais baixos de conformidade, 0=A melhor pontuação possível, níveis mais elevados de conformidade

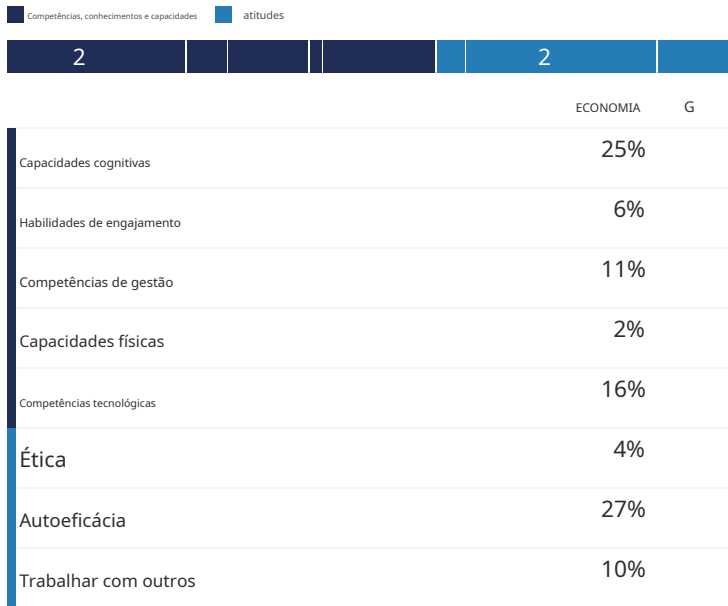
# Espanha

35,3

## matar perspectiva

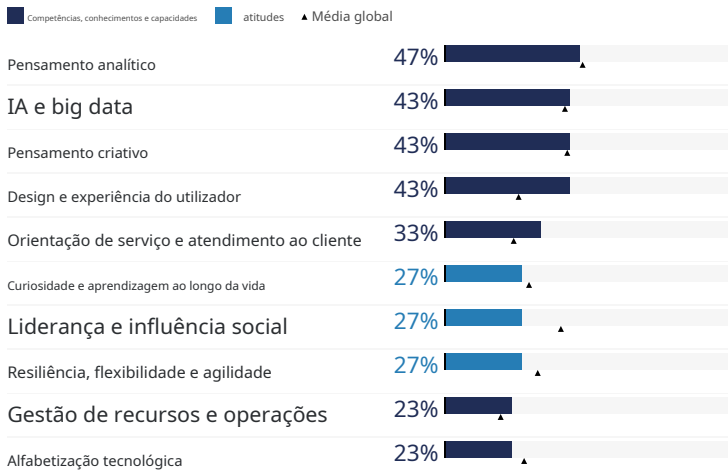
### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### esilling s foco doente

matata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### estabilidade doente

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

%  
Global %

### Financiamento de formação

referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)

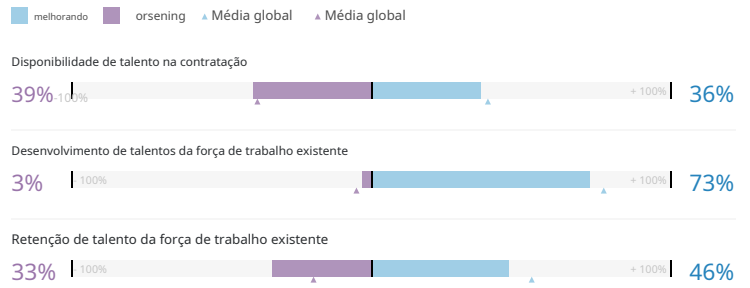


## ork orce estratégia

## panorama

### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

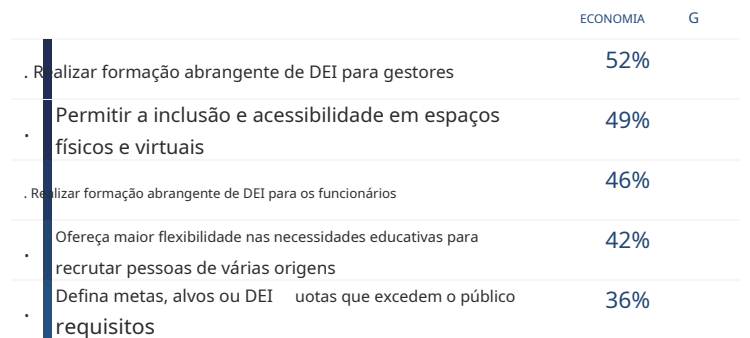
Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de

### programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com

### programas

(parcela de organizações inquiridas)

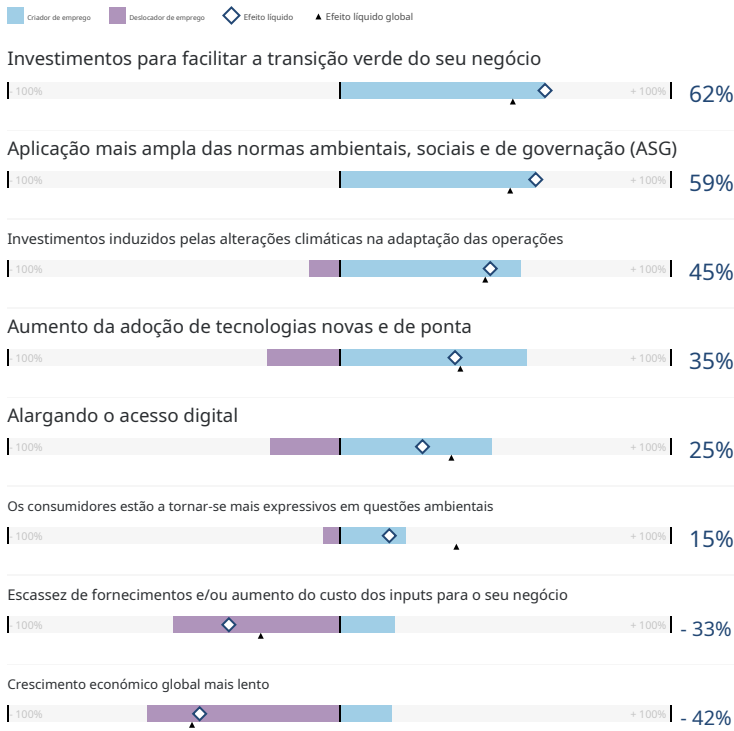
7%

Global %

Perspectiva de tendências

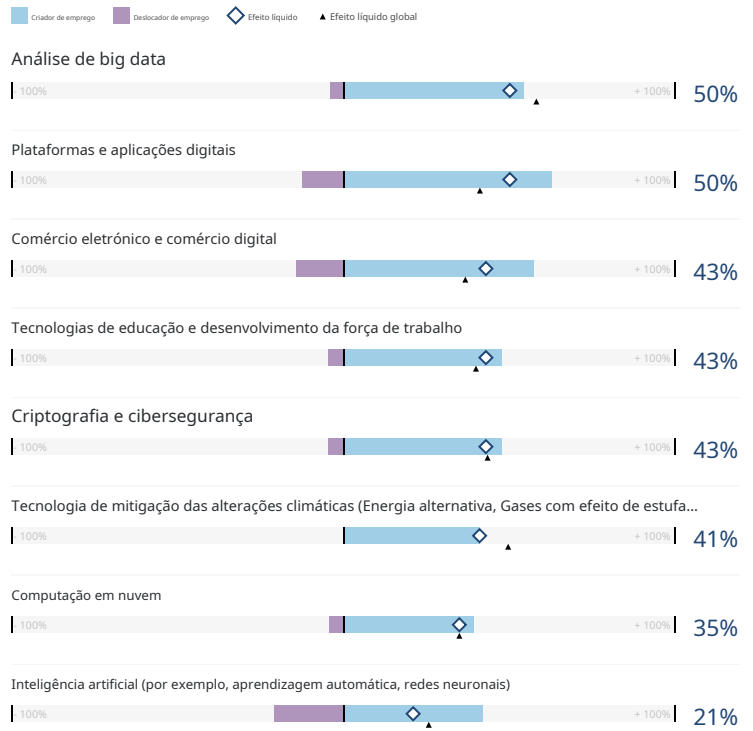
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

**24%**

Global 23%

### Principais funções para a transformação empresarial

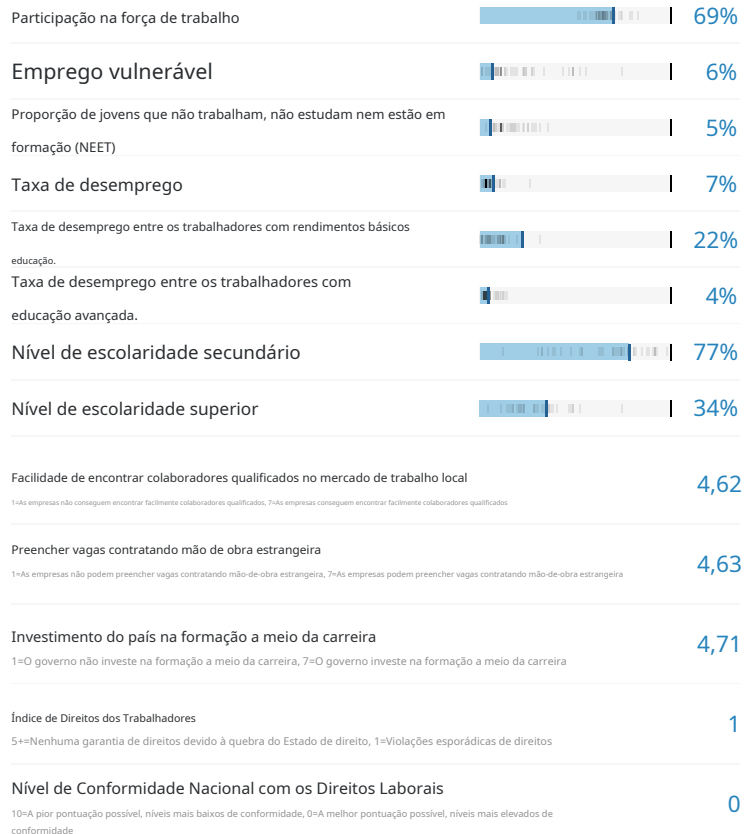
Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



### Indicadores contextuais

INDICADORES

0% 100%



1=As empresas não conseguem encontrar facilmente colaboradores qualificados, 7=As empresas conseguem encontrar facilmente colaboradores qualificados

1=As empresas não podem preencher vagas contratando mão-de-obra estrangeira, 7=As empresas podem preencher vagas contratando mão-de-obra estrangeira

1=O governo não investe na formação a meio da carreira, 7=O governo investe na formação a meio da carreira

5+=Nenhuma garantia de direitos devido à quebra do Estado de direito, 1=Violações esporádicas de direitos

10=A pior pontuação possível, níveis mais baixos de conformidade, 0=A melhor pontuação possível, níveis mais elevados de conformidade

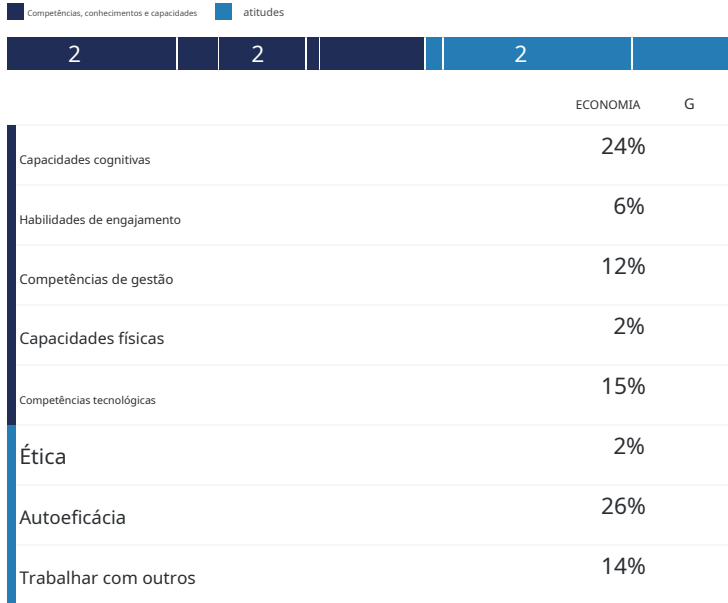
# Suécia

7.3

## matar perspectiva

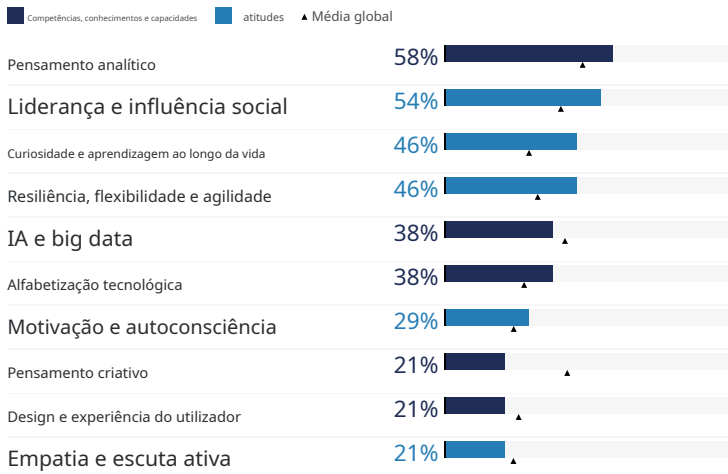
### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### esilling s foco doente

matata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



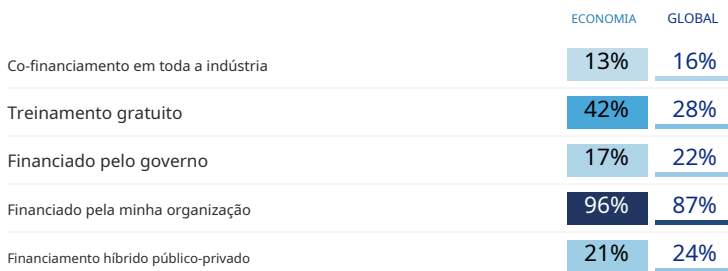
### estabilidade doente

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

%  
Global %

### Financiamento de formação

referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)

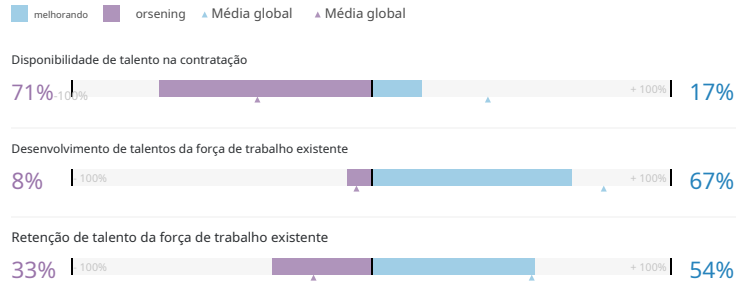


## ork orce estratégia

## panorama

### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



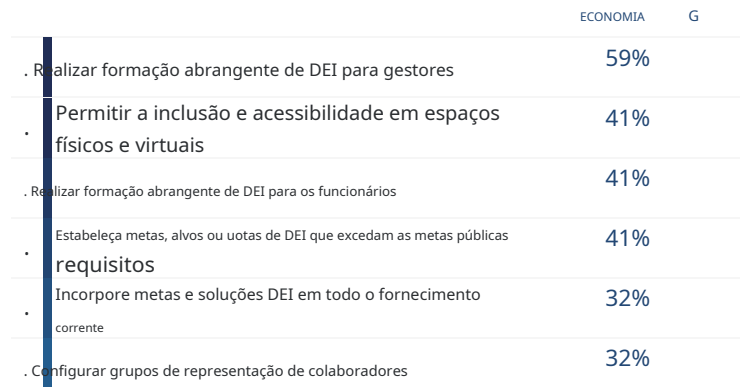
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

%  
Global %

Perspectiva de tendências

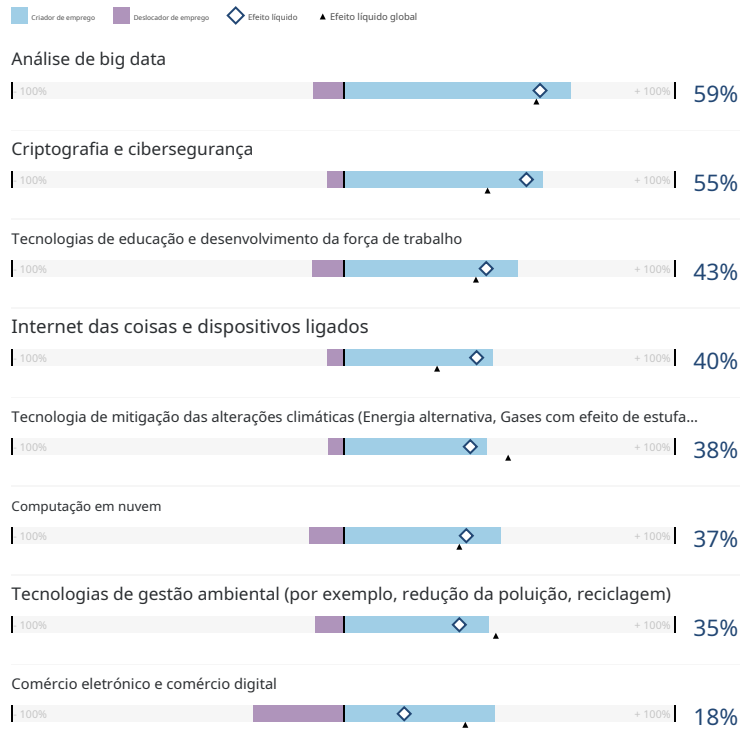
Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

Rotatividade em cinco anos

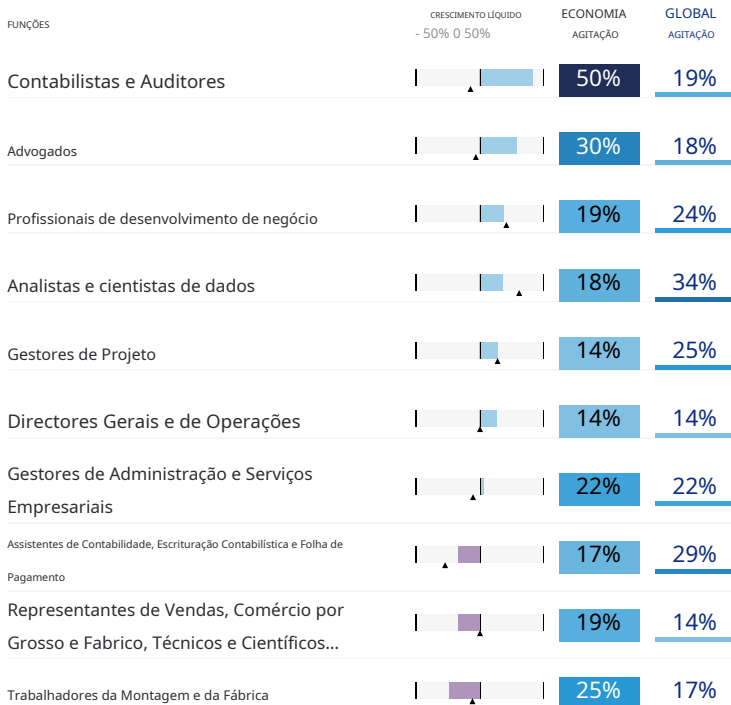
24%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

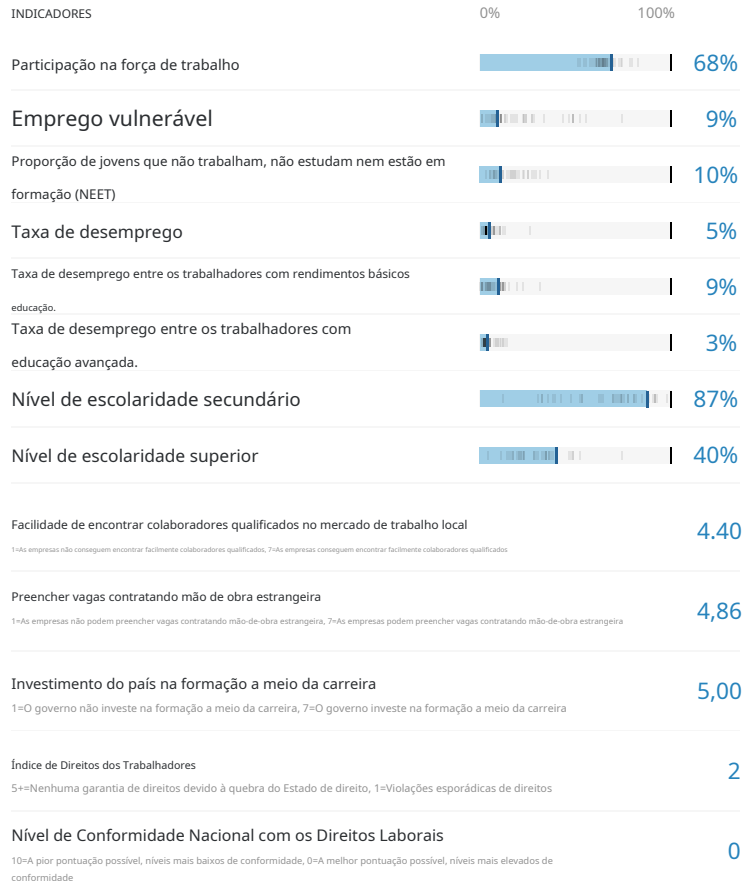
Global 23%

Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



Indicadores contextuais





# Suíça

6.4

## matar perspectiva

### Principais males

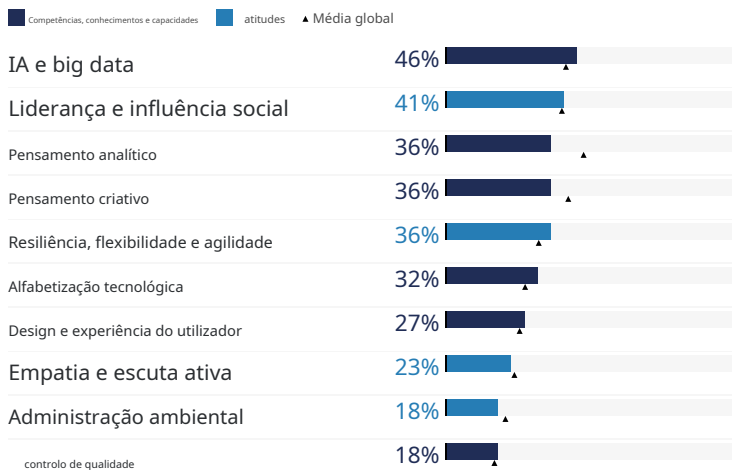
competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



	ECONOMIA	G
Capacidades cognitivas	21%	
Habilidades de engajamento	9%	
Competências de gestão	13%	
Capacidades físicas	3%	
Competências tecnológicas	15%	
Ética	5%	
Autoeficácia	25%	
Trabalhar com outros	9%	

### es illing s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### estabilidade doente

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)



### Financiamento de formação

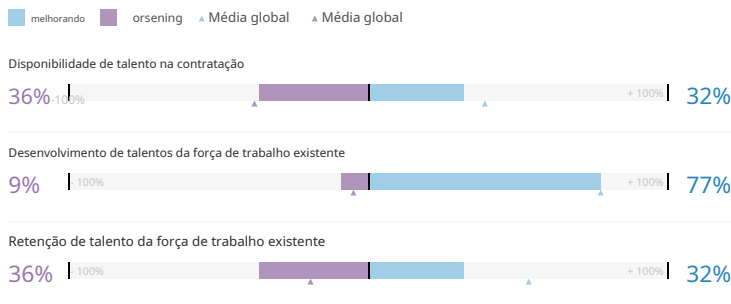
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)

	ECONOMIA	GLOBAL
Co-financiamento em toda a indústria	4%	16%
Treinamento gratuito	35%	28%
Financiado pelo governo	9%	22%
Financiado pela minha organização	91%	87%
Financiamento híbrido público-privado	26%	24%

## ork orce estratégica panorama

### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)

	ECONOMIA	G
Melhorar os processos de progressão e promoção de talento	46%	
Oferecer mais oportunidades de trabalho remoto e híbrido dentro dos países	41%	
Articular melhor o propósito e o impacto do negócio	27%	
Melhorar a estratégia de comunicação interna	27%	
Mais políticas e programas de diversidade, igualdade e inclusão	27%	
Proporcionar requalificação e atualização de competências eficazes	27%	
Apoiar a saúde e o bem-estar dos colaboradores	23%	
Oferecer salários mais elevados	18%	
Melhorar as métricas e os relatórios de pessoas e cultura	14%	
Melhorar a segurança no local de trabalho	9%	

### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)

	ECONOMIA	G
Realizar formação abrangente de DEI para gestores	70%	
Realizar formação abrangente de DEI para os funcionários	61%	
Estabelecer metas, alvos ou quotas de DEI que excedam as metas públicas	48%	
Incorpore metas e soluções DEI em todo o fornecimento corrente	39%	
Configurar grupos de representação de colaboradores	30%	

### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)



Global %

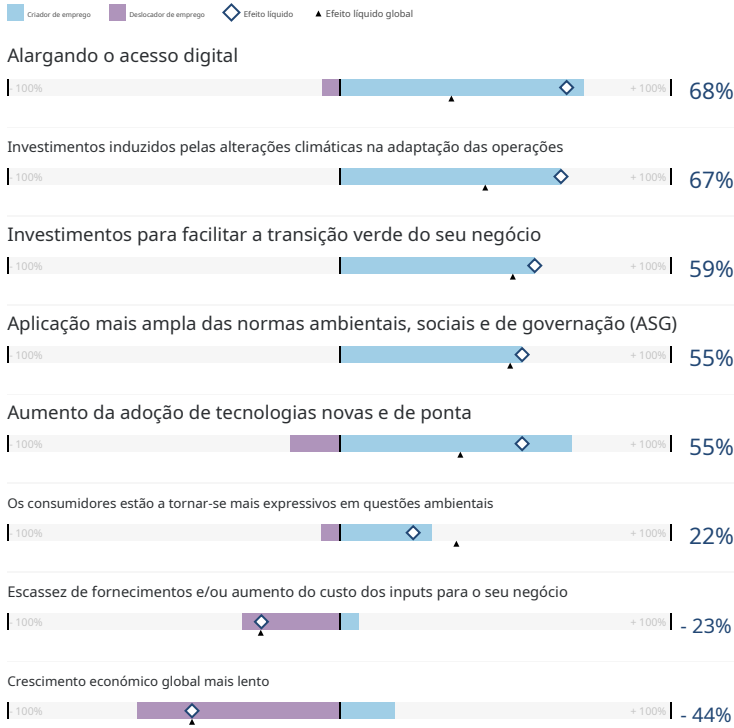
# Taiwan, China

17.6

Perspectiva de tendências

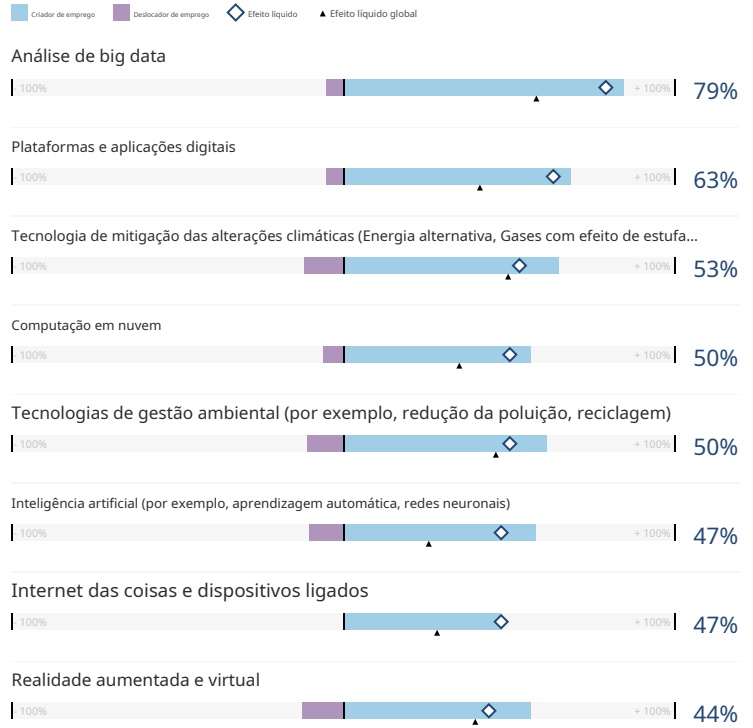
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

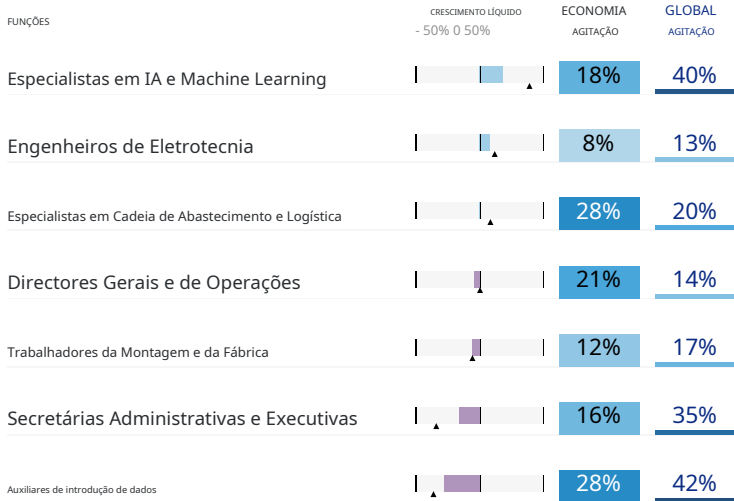
15%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

Global 23%

### Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



### Indicadores contextuais



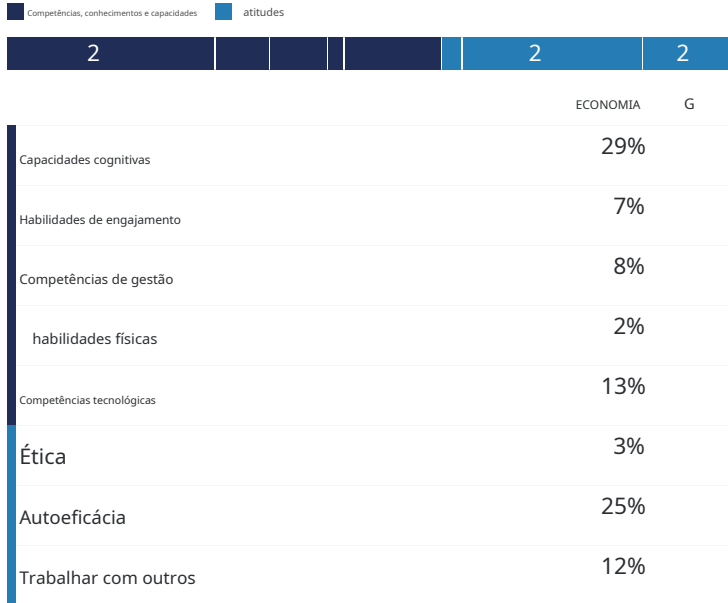
# Taiwan, China

17.6

matar perspectiva

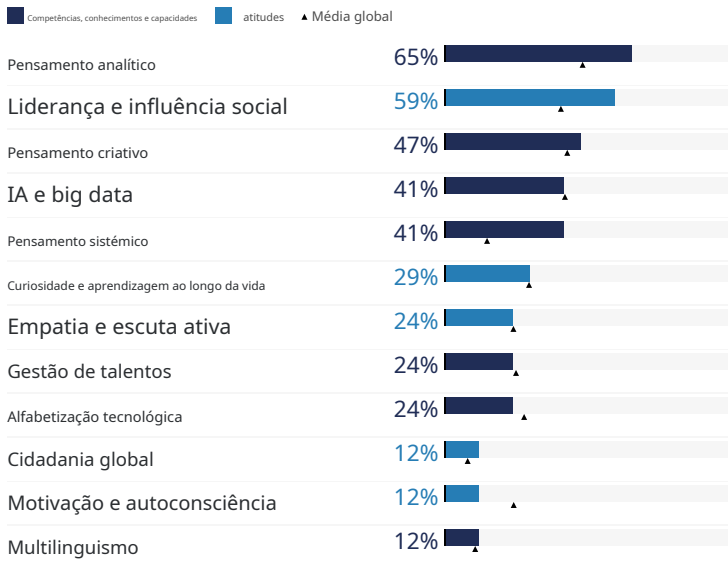
### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### es illing s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### estabilidade doente

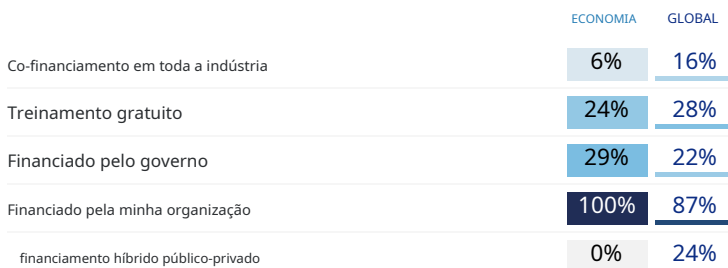
mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

5%

Global %

### Financiamento de formação

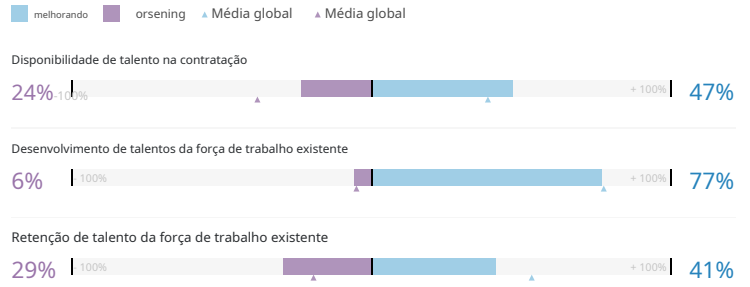
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)



ork orce estratégica panorama

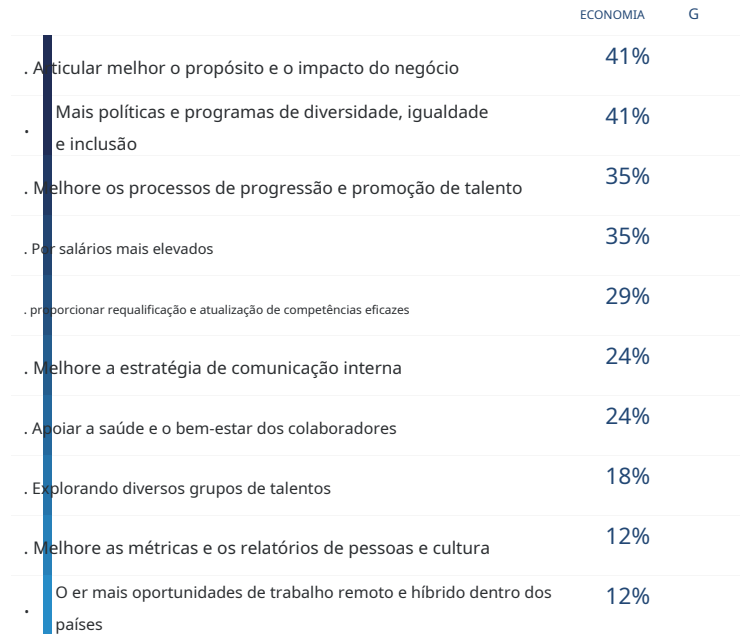
### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



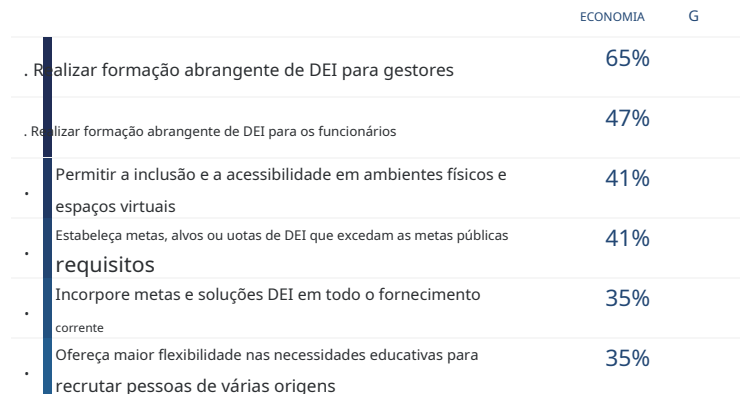
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

1%

Global %

# Tailândia

48,0

Perspectiva de tendências

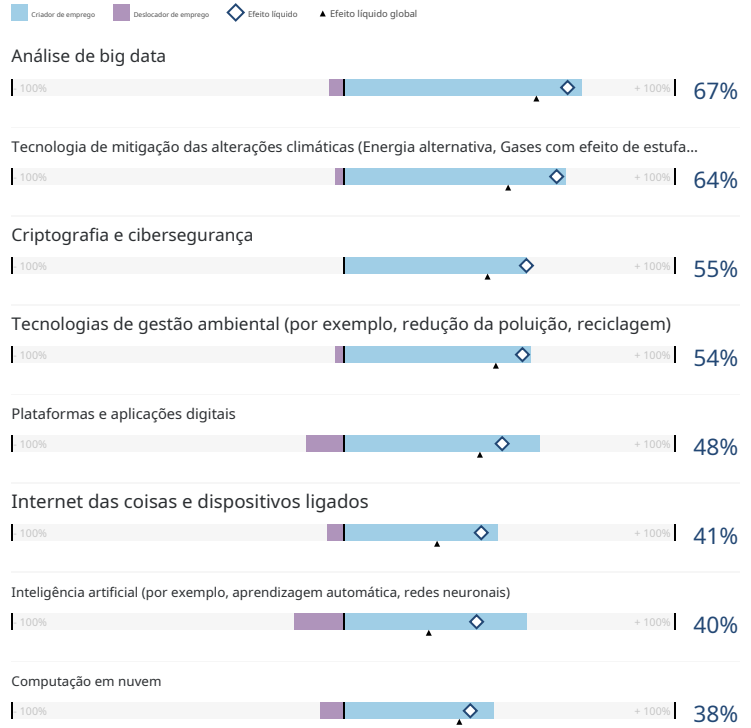
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

24%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

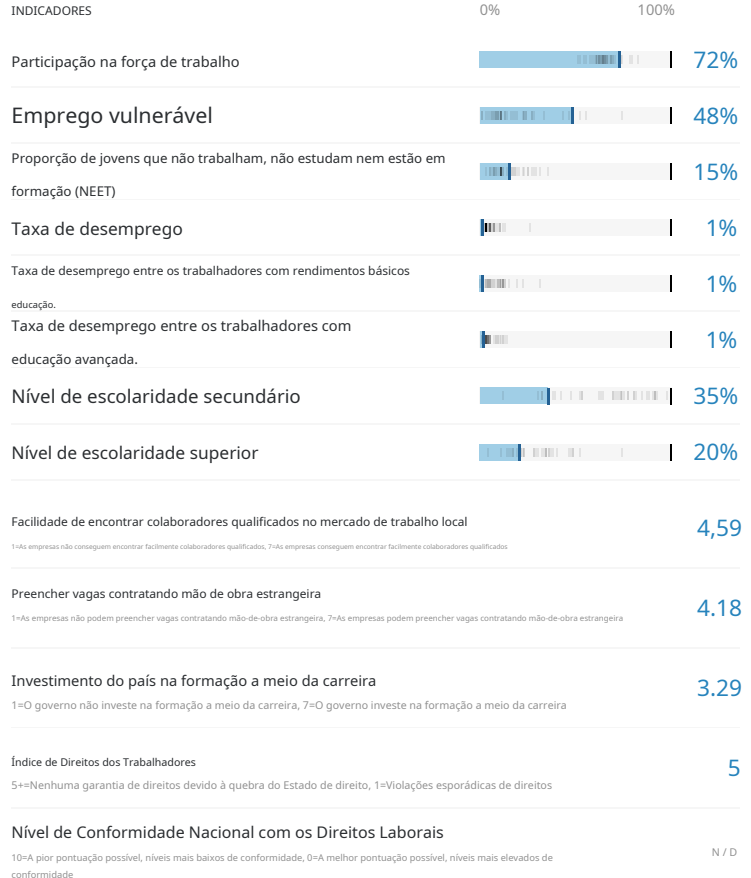
Global23%

### Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



### Indicadores contextuais



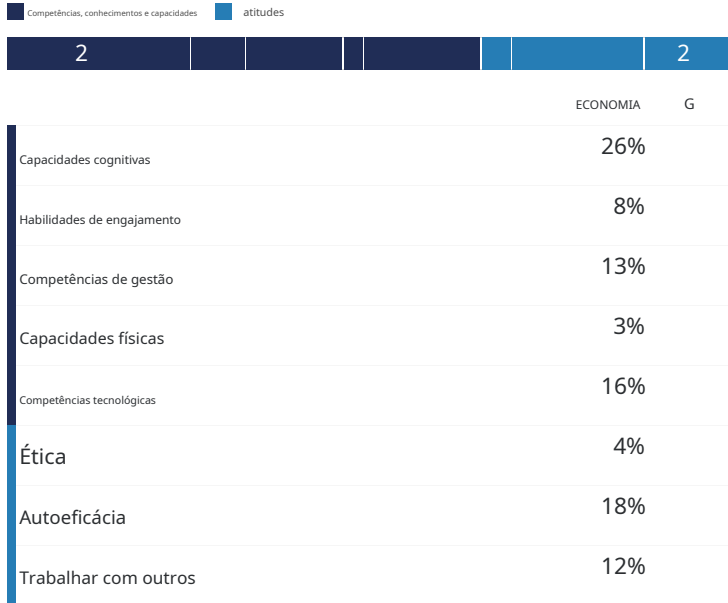
# Tailândia

48,0

## matar perspectiva

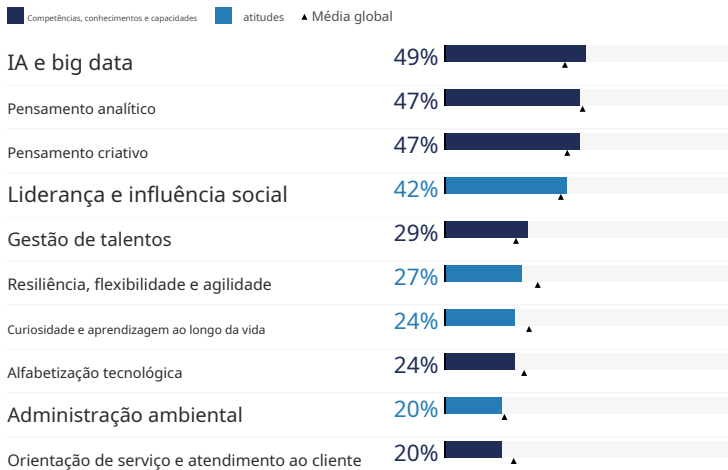
### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### es illing s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



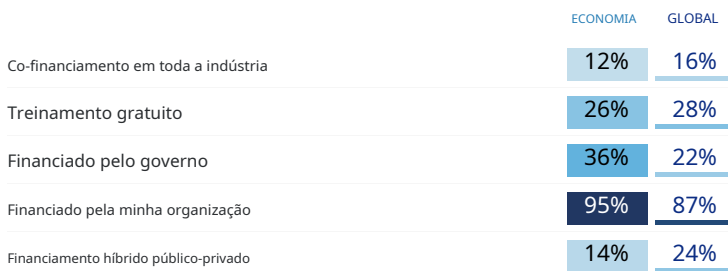
### estabilidade doente

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)



### Financiamento de formação

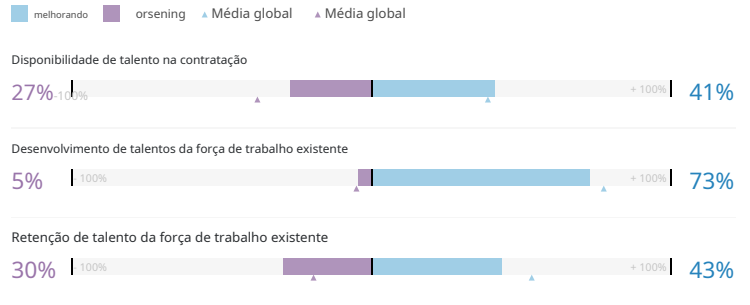
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)



## ork orce estratégica panorama

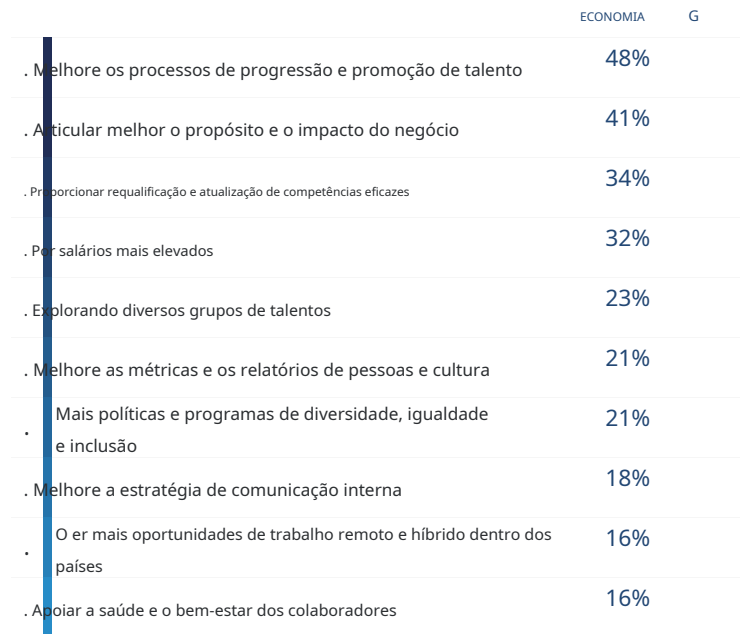
### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

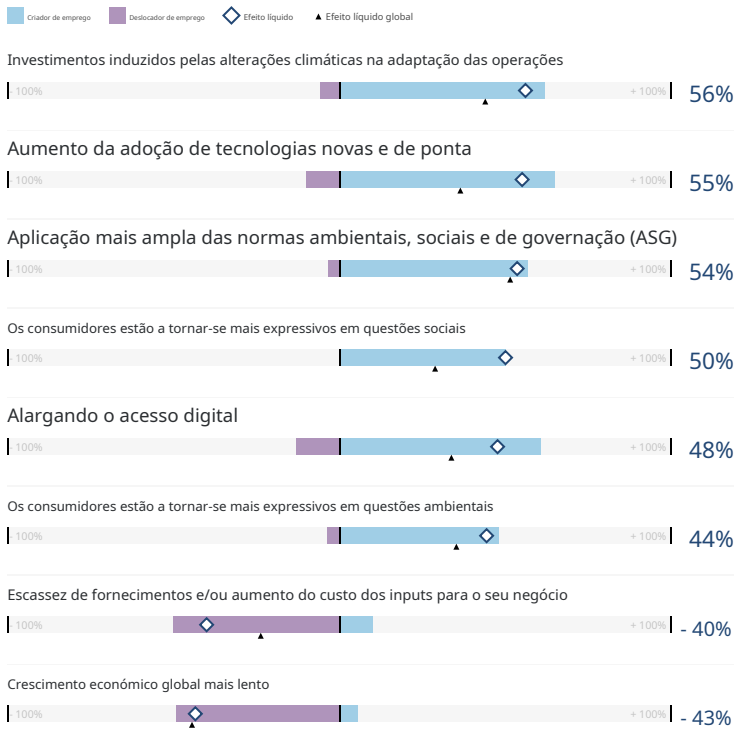
(parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de tendências

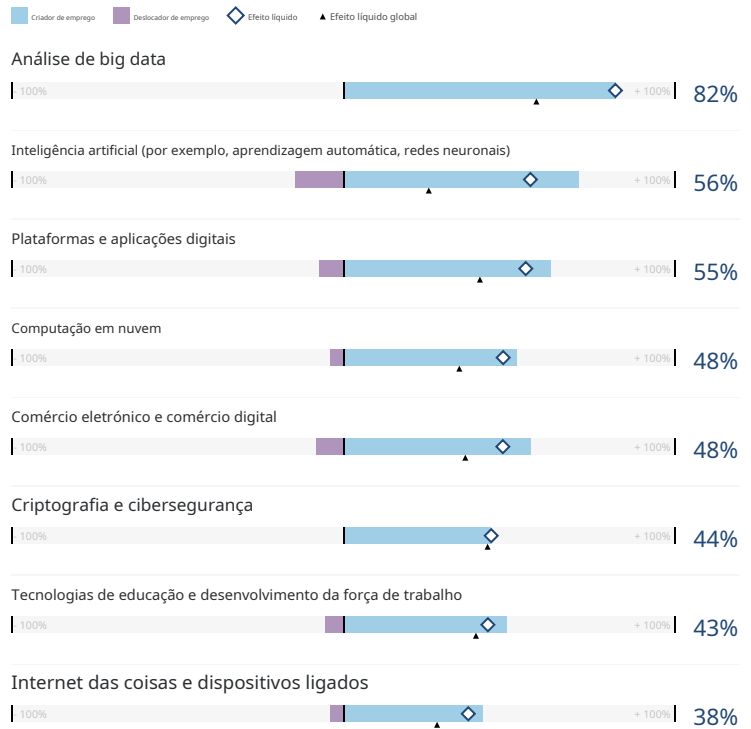
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

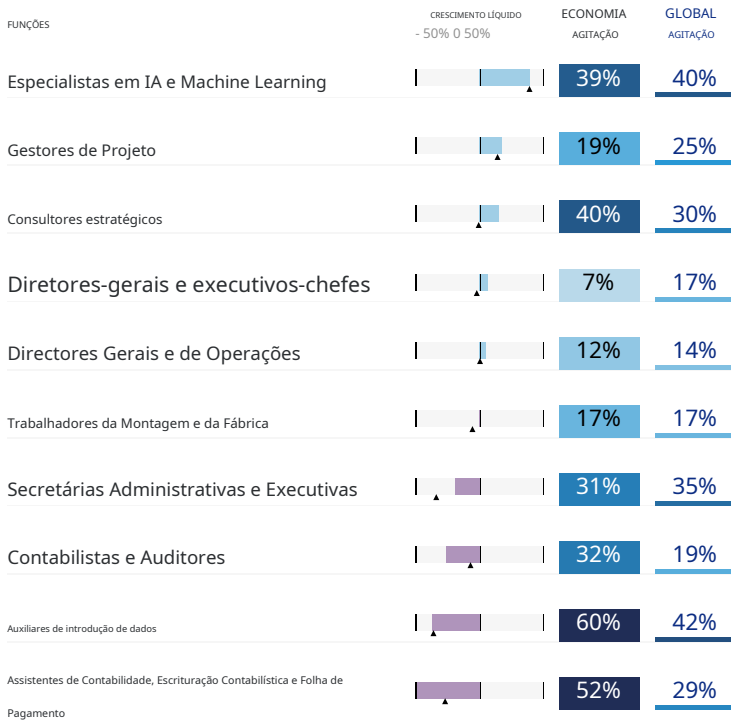
26%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

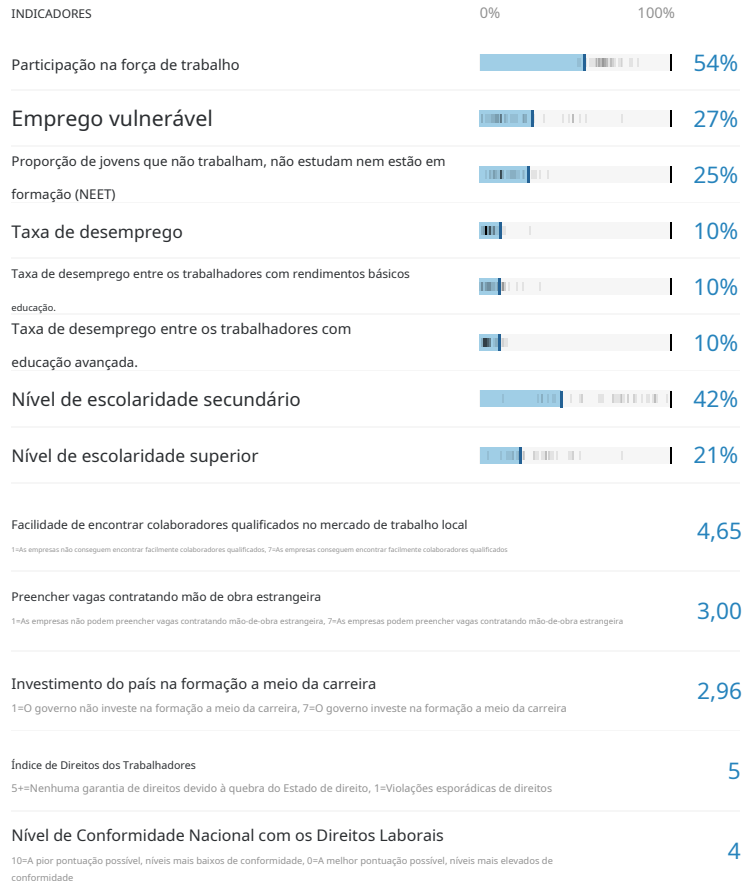
Global 23%

### Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



### Indicadores contextuais



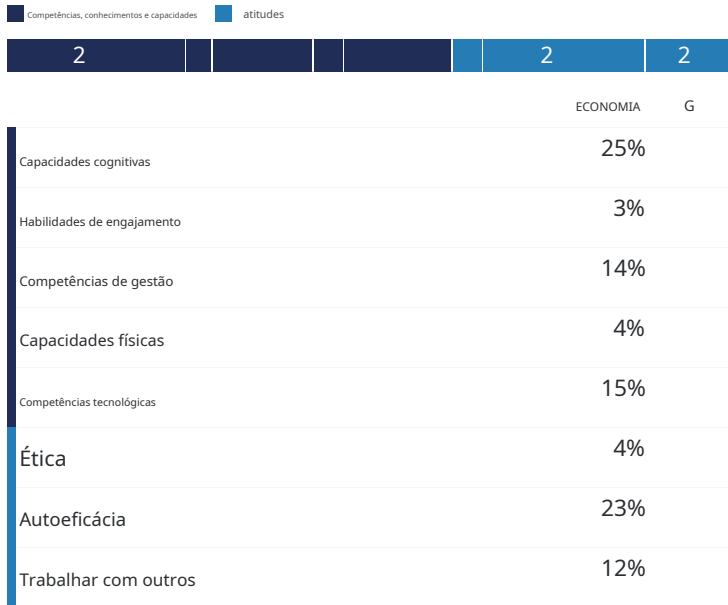
# Turquia

51,8

## matar perspectiva

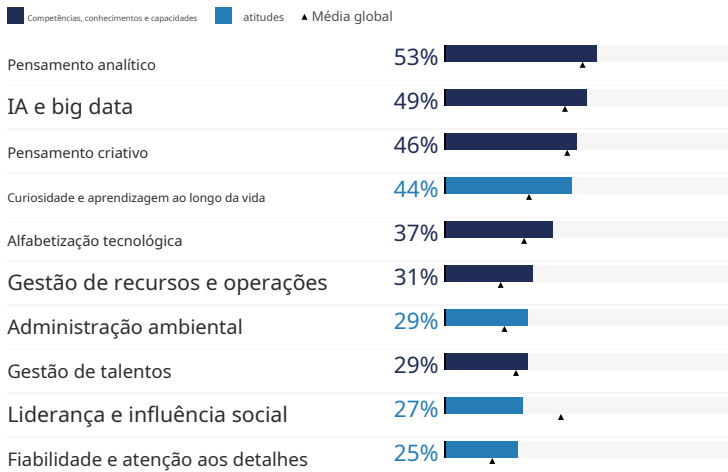
### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### es illing s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



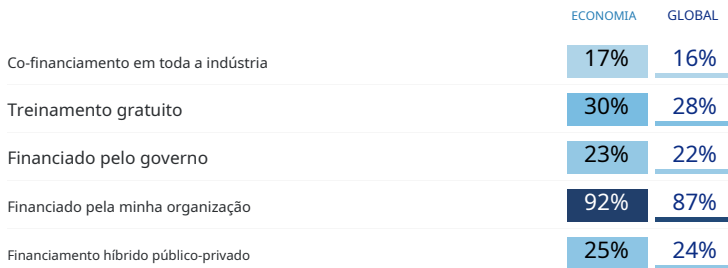
### estabilidade doente

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

Global %

### Financiamento de formação

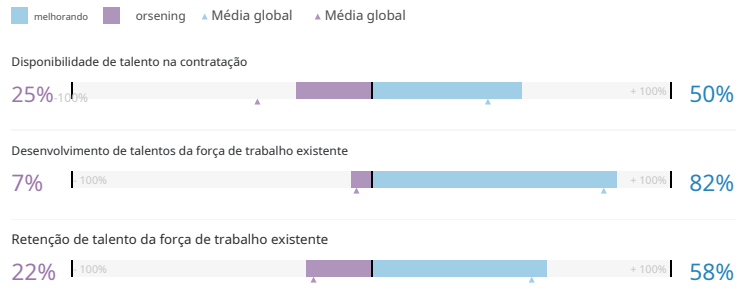
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)



## ork orce estratégica panorama

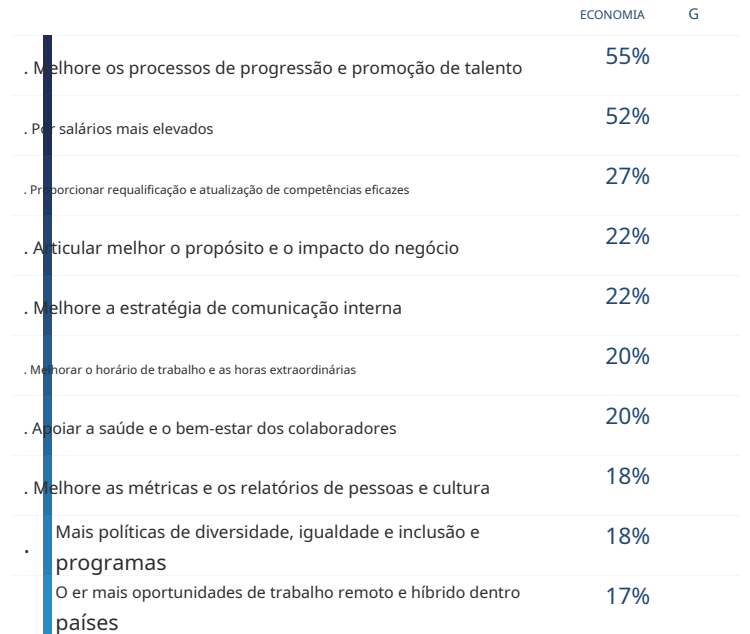
### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



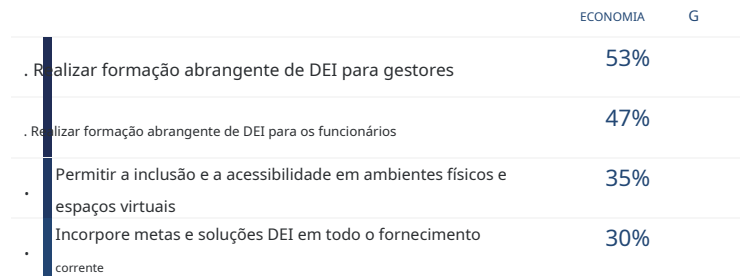
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

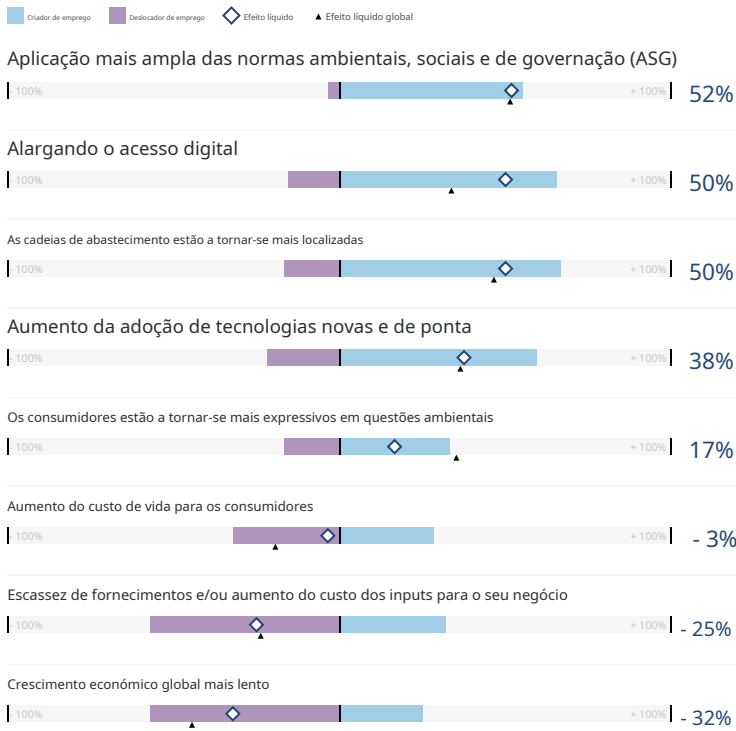
6%

Global %

Perspectiva de tendências

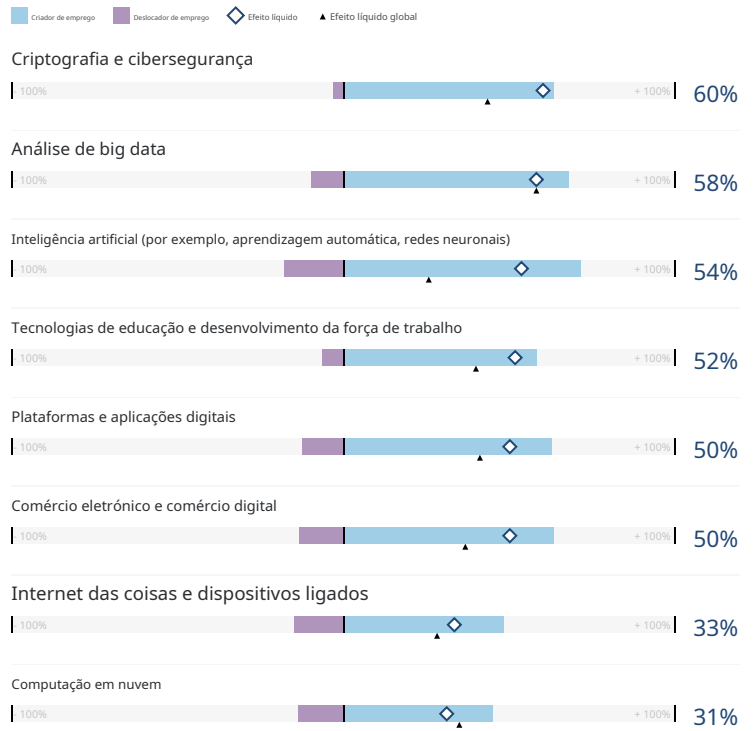
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

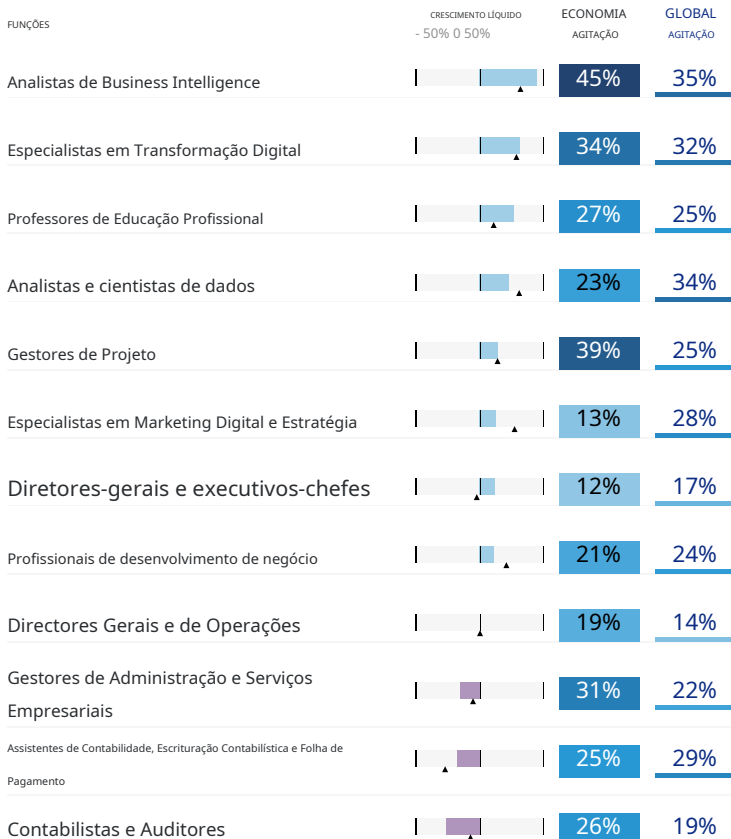
22%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

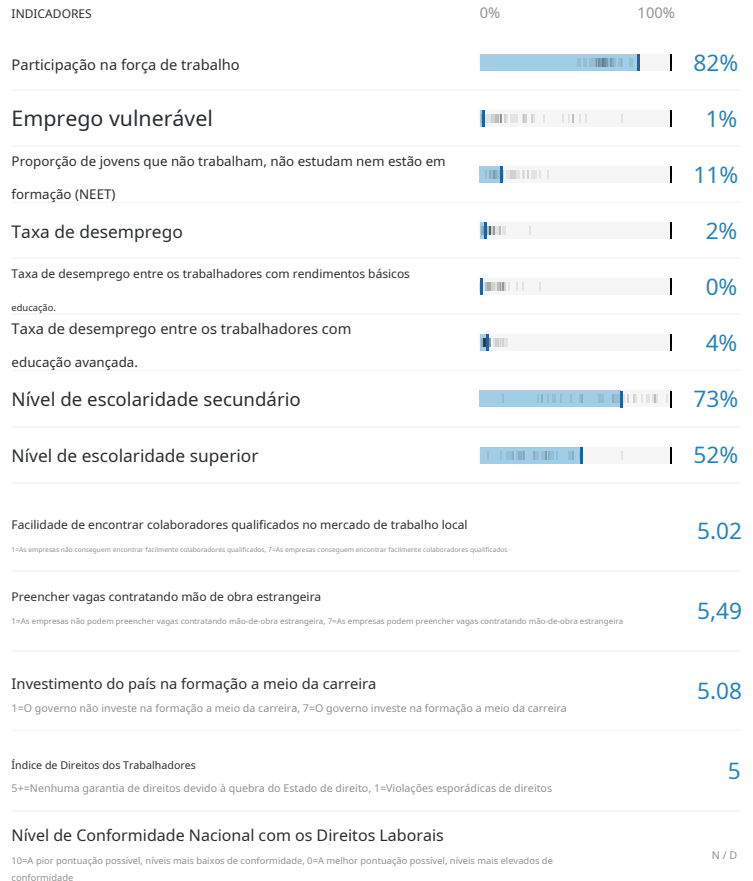
Global23%

### Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



### Indicadores contextuais





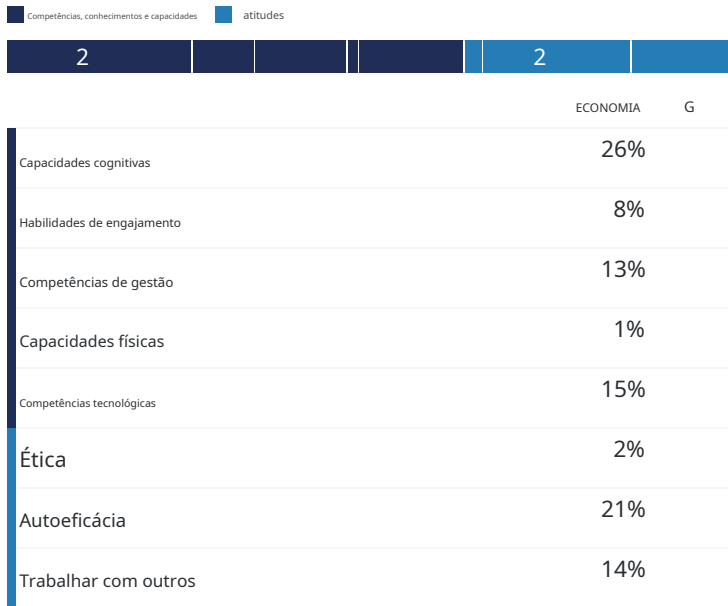
# Emirados Árabes Unidos

8.2

## matar perspectiva

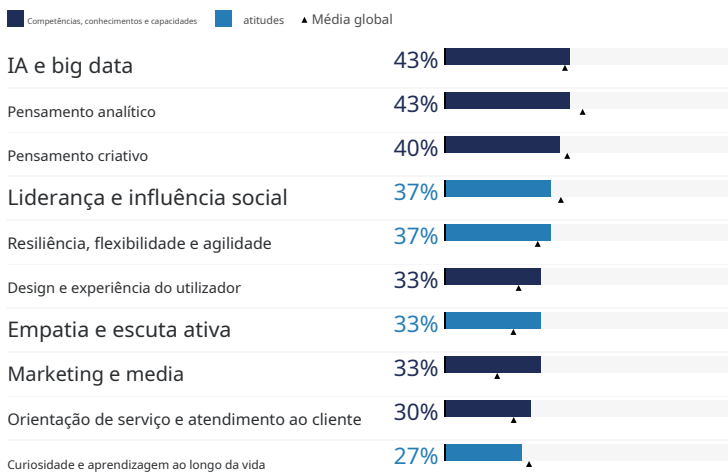
### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### esilling s foco doente

matata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



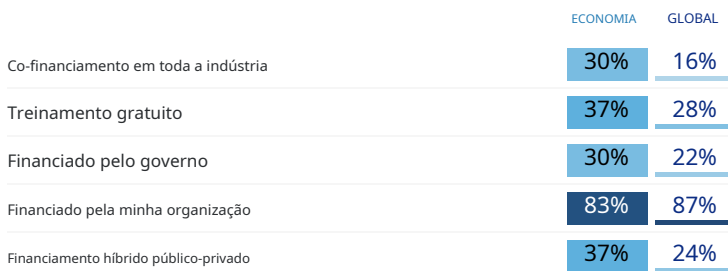
### estabilidade doente

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

%  
Global %

### Financiamento de formação

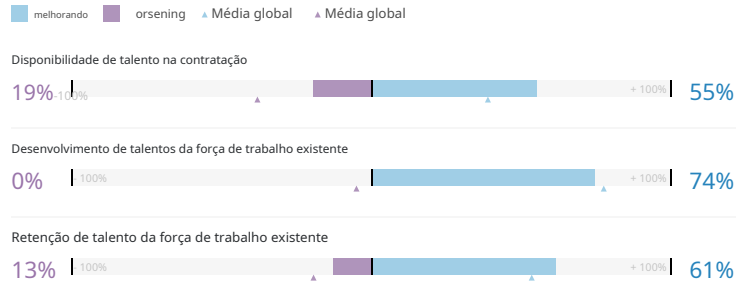
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)



## ork orce estratégica panorama

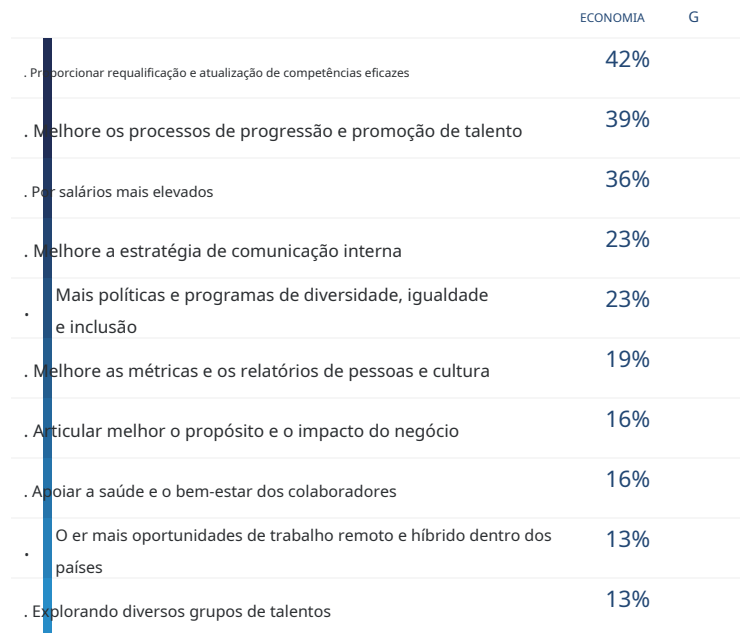
### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



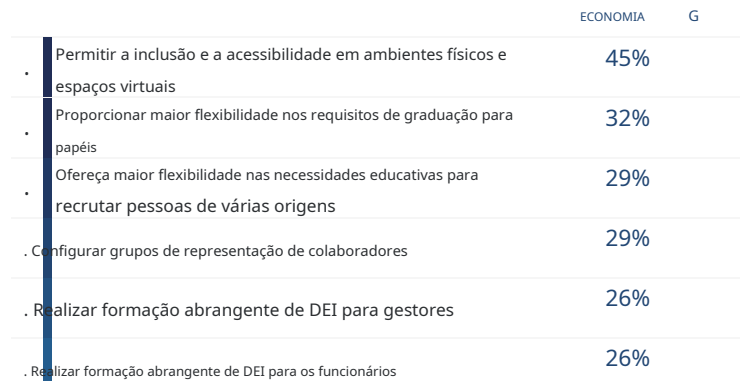
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com

(parcela de organizações inquiridas)

### programas

%  
Global %

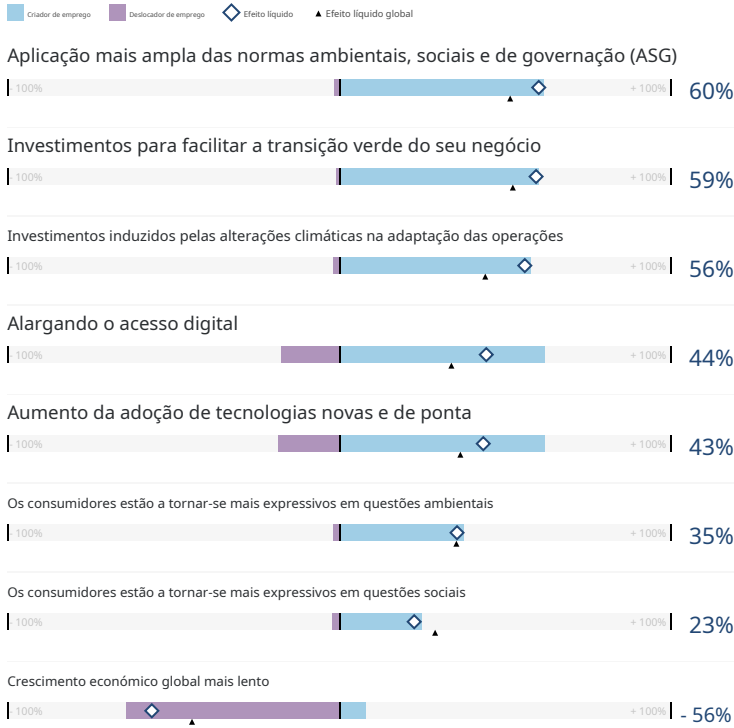
# Reino Unido

46,4

Perspectiva de tendências

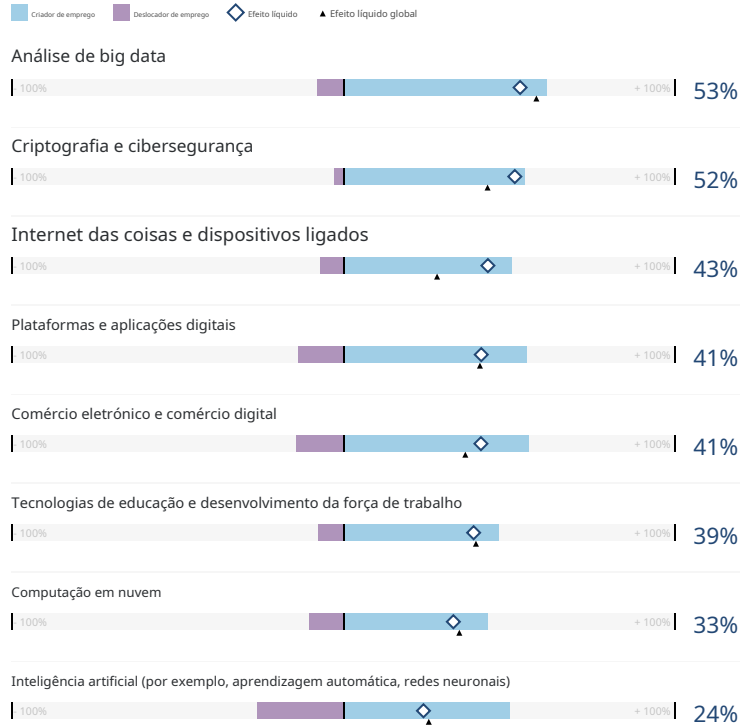
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

21%

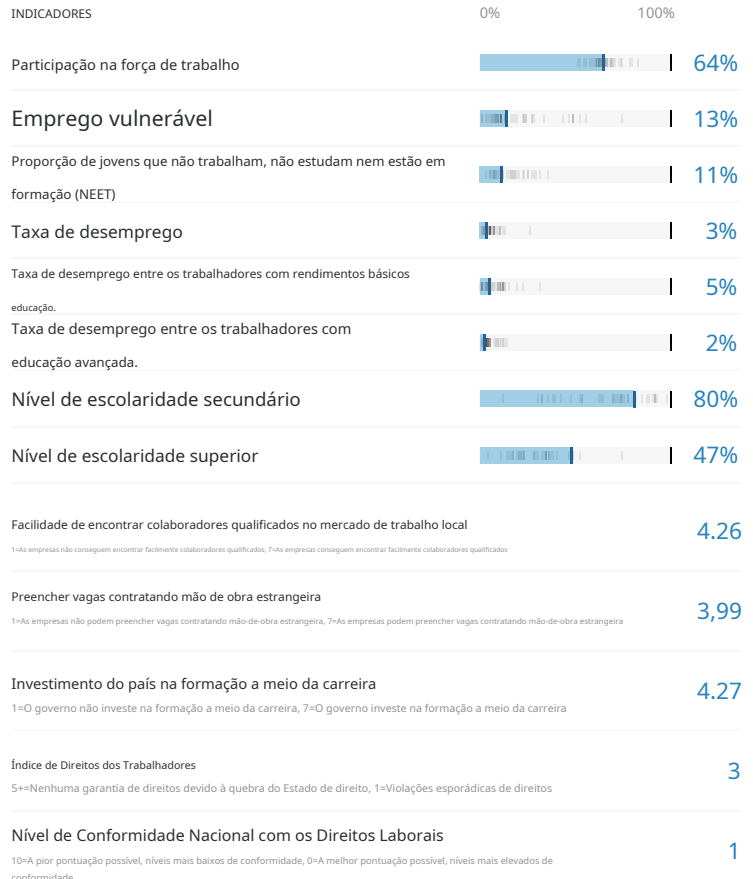
Global 23%

### Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



### Indicadores contextuais



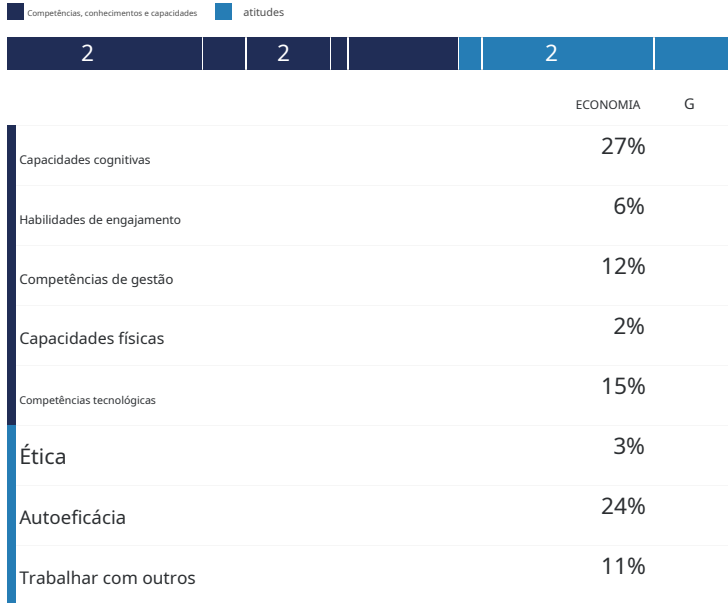
# Reino Unido

46,4

matar perspectiva

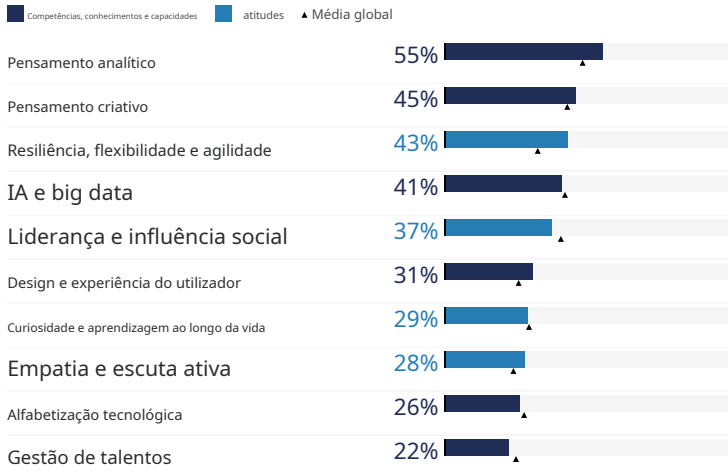
### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### es illing s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



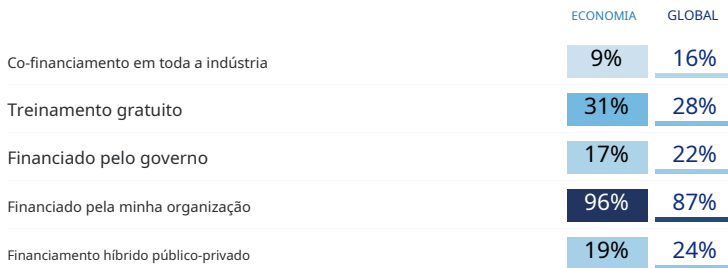
### estabilidade doente

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)



### Financiamento de formação

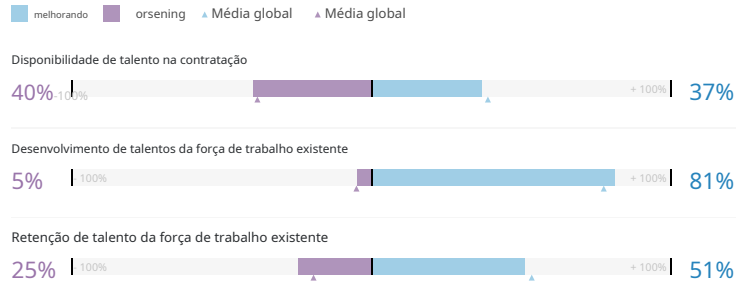
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)



ork orce estratégia panorama

### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



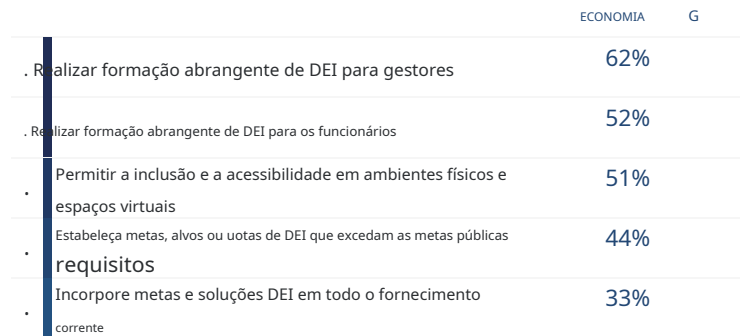
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)



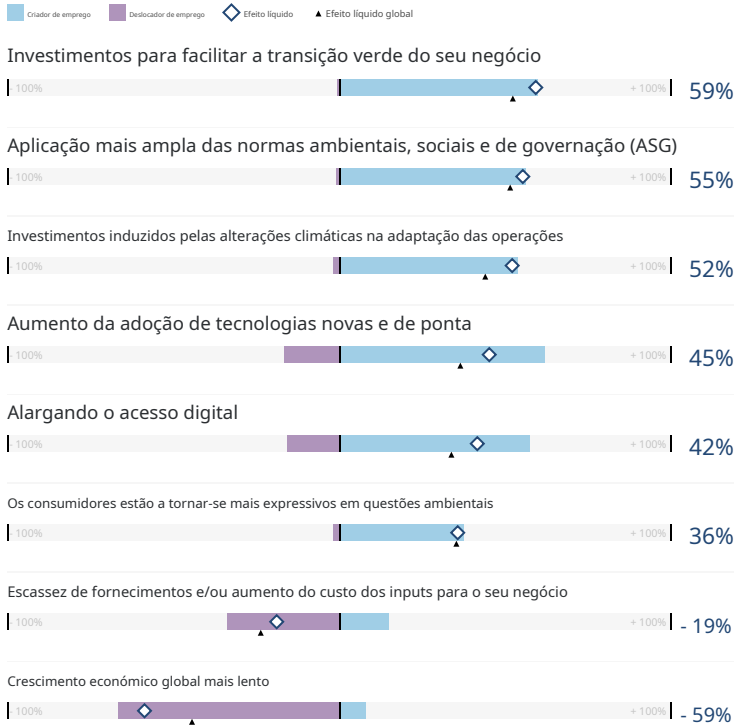
# Estados Unidos da América

226,0

Perspectiva de tendências

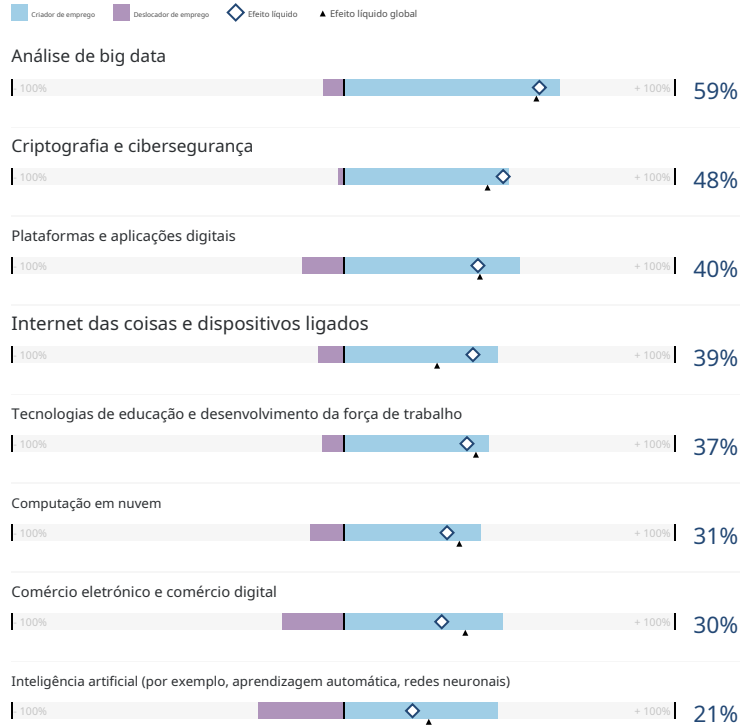
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

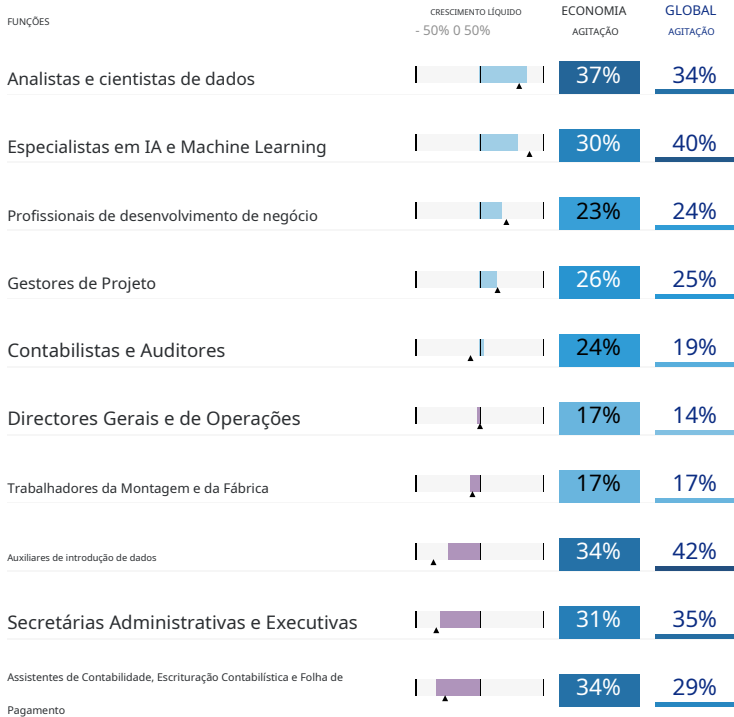
21%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

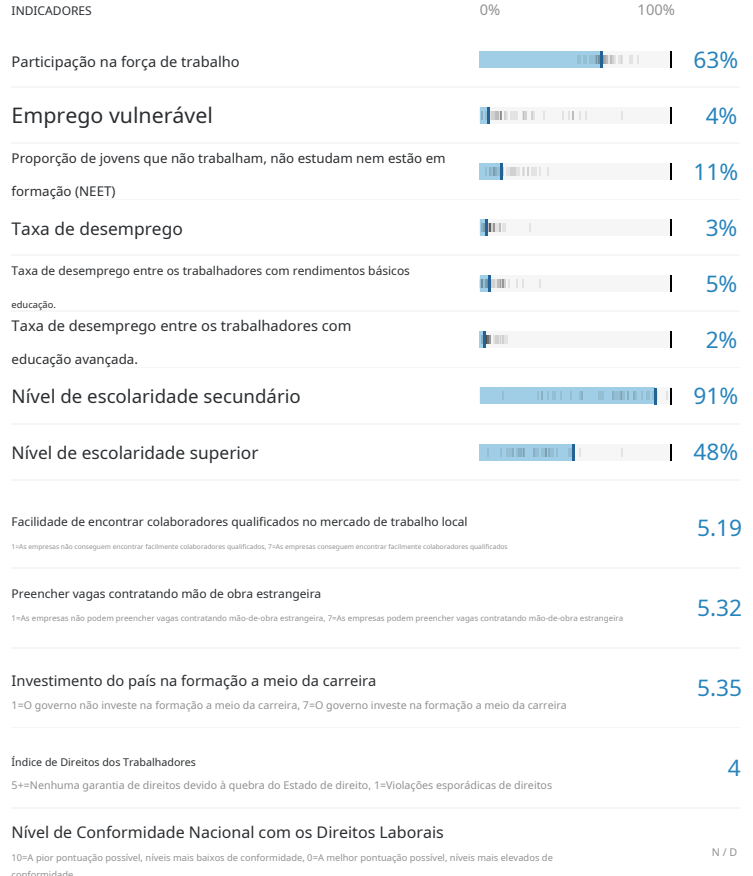
Global 23%

### Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



### Indicadores contextuais



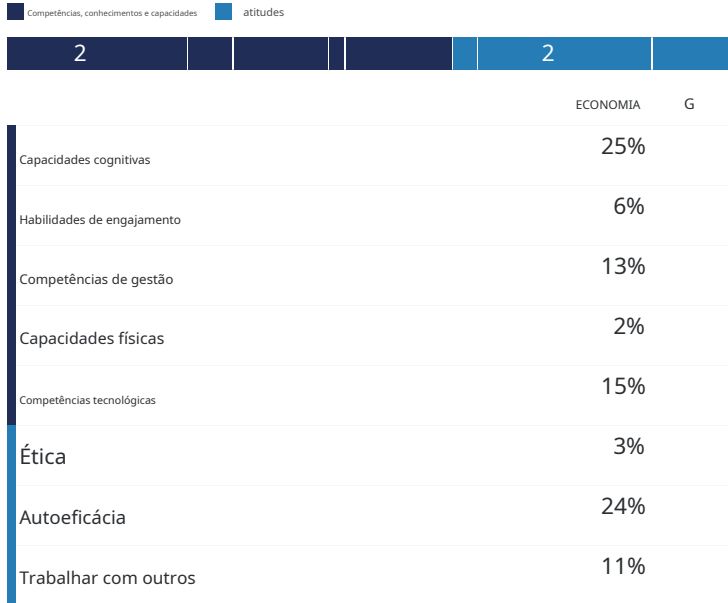
# Estados Unidos da América

226,0

matar perspectiva

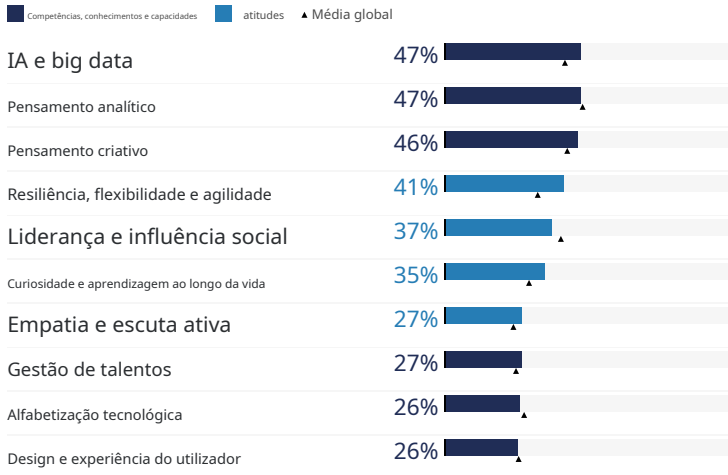
### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### es illing s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



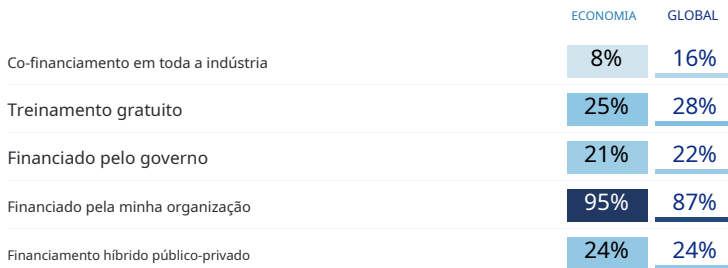
### estabilidade doente

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)



### Financiamento de formação

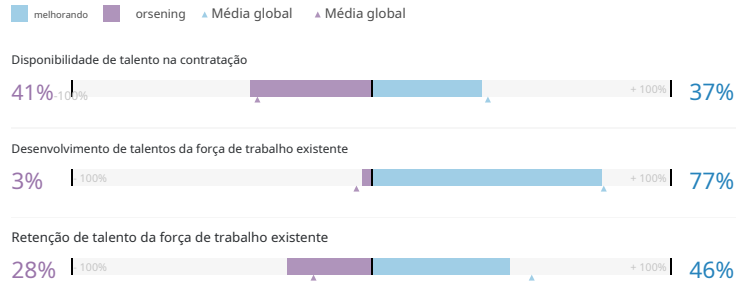
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)



ork orce estratégia panorama

### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



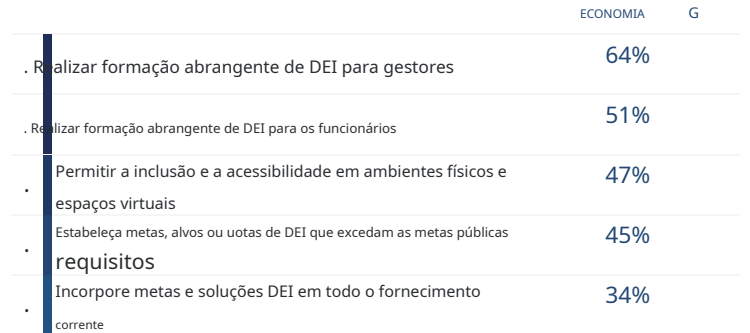
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)



Global %

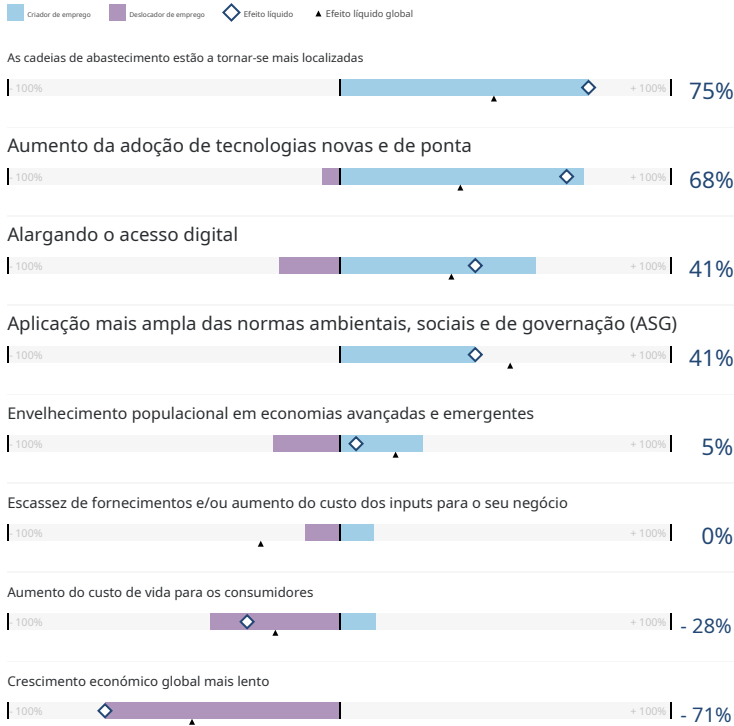
# Vietname

63.1

Perspectiva de tendências

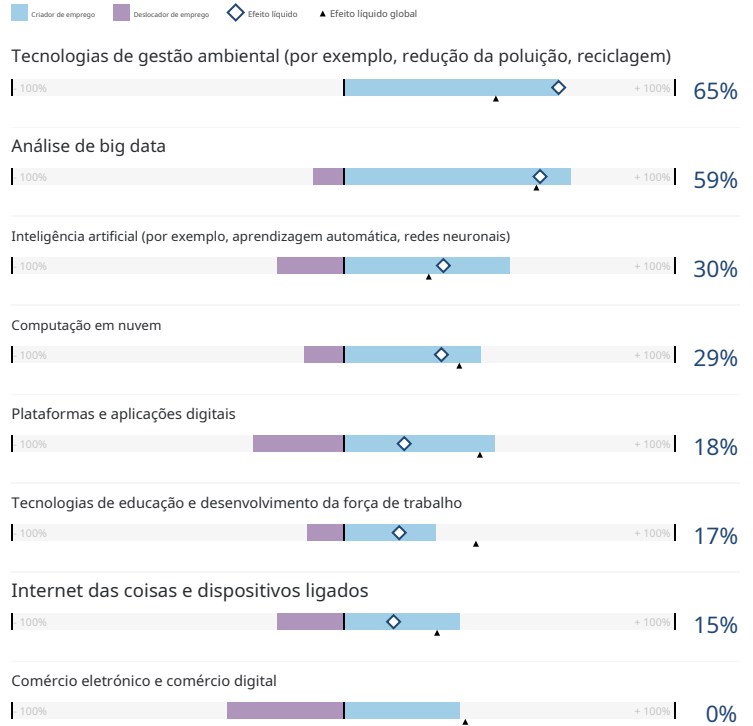
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

21%

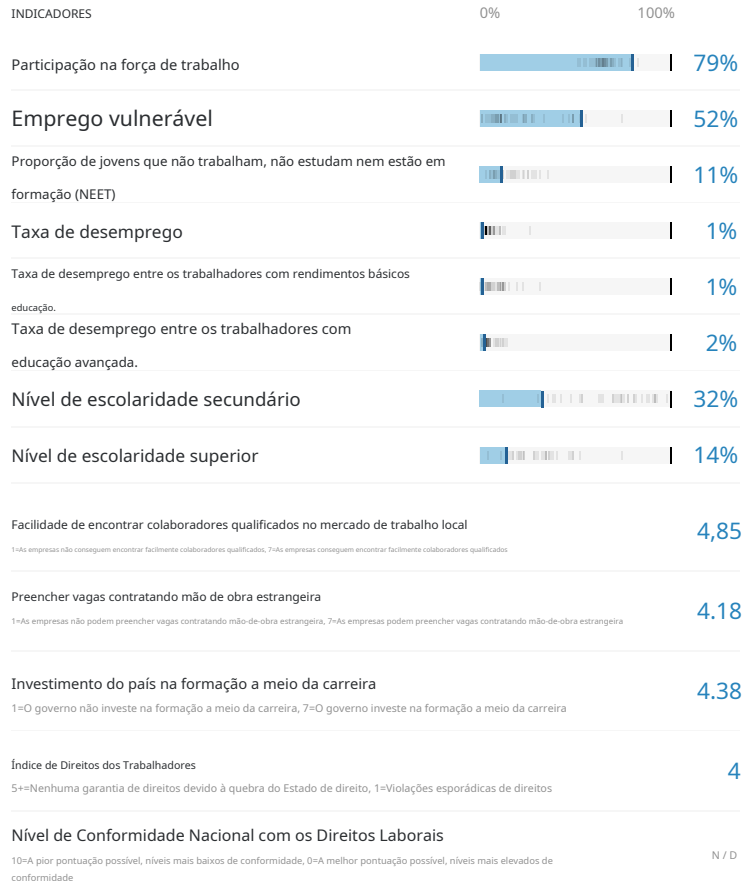
Global 23%

### Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



### Indicadores contextuais



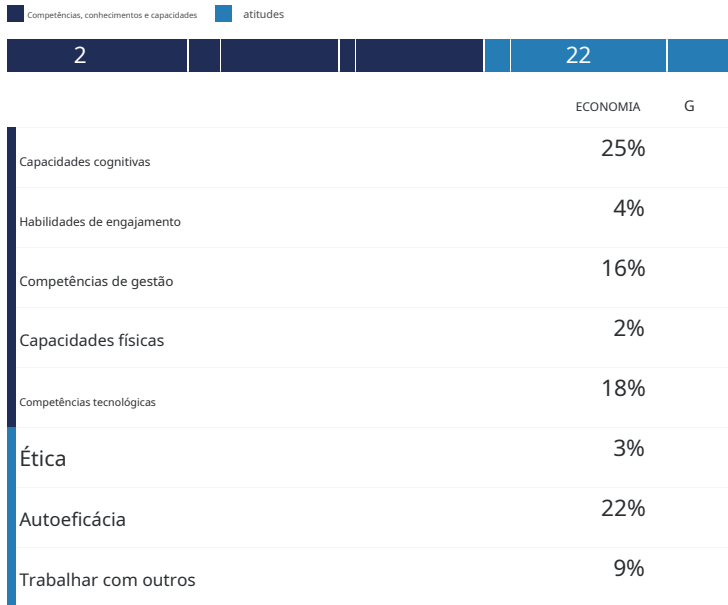
# Vietname

63.1

## matar perspectiva

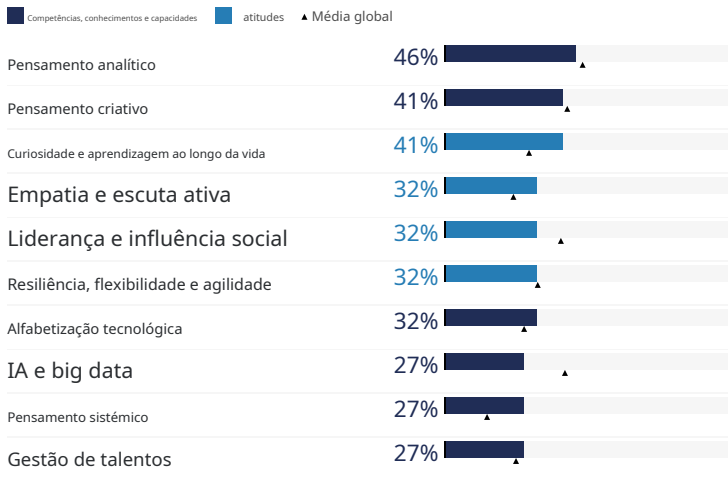
### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### es illing s foco doente

mata mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### estabilidade doente

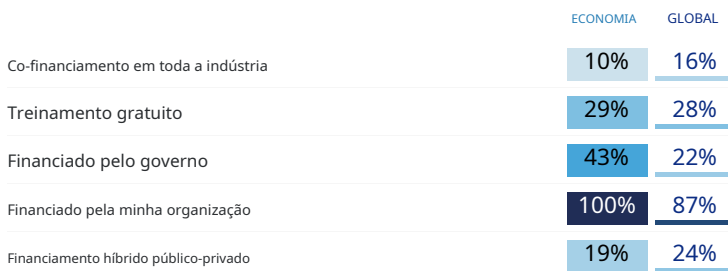
mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

1%

Global %

### Financiamento de formação

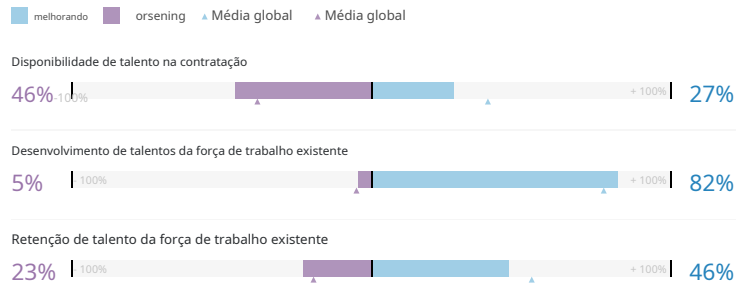
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)



## ork orce estratégia panorama

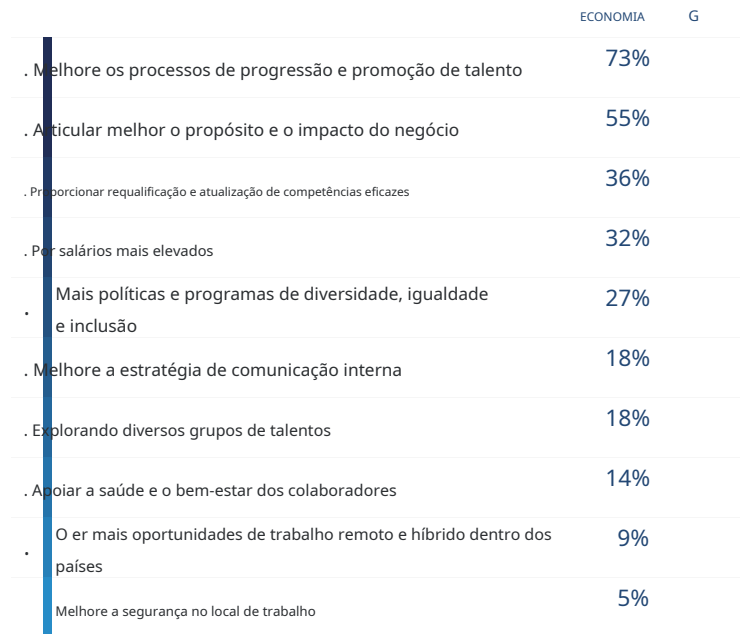
### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



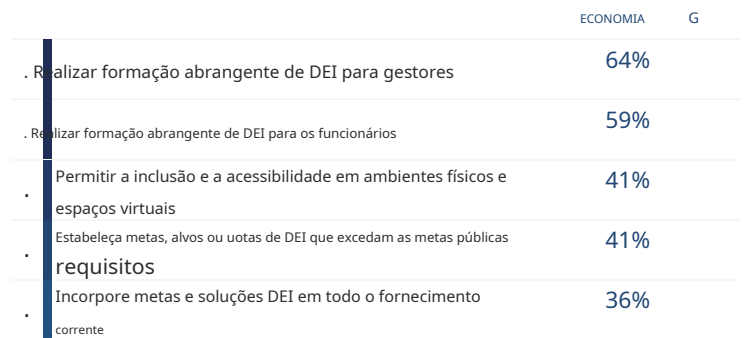
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

%

Global %



# Perfil da indústria



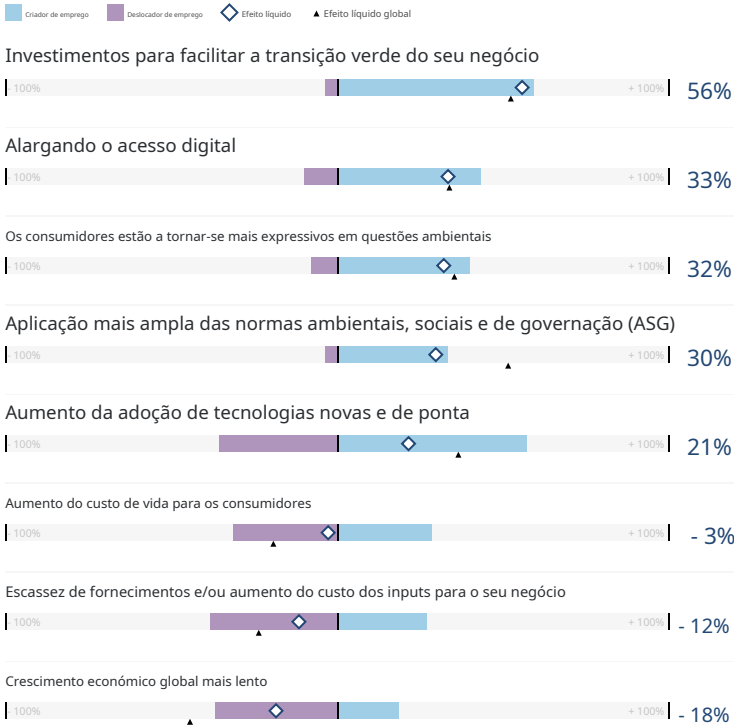
# Alojamento, Alimentação e Lazer

18.6

Perspectiva de tendências

## Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

## Rotatividade em cinco anos

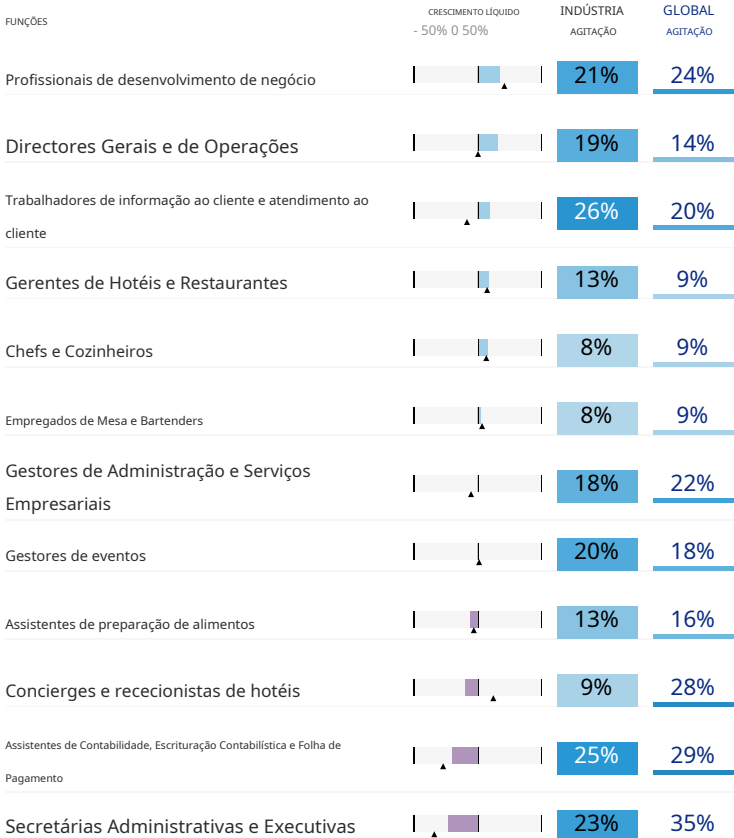
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

16%

Global23%

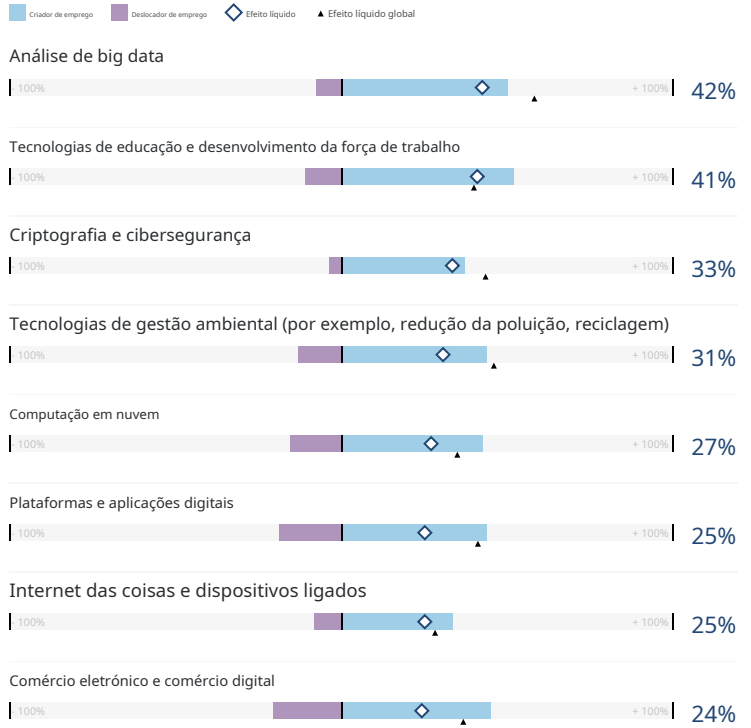
## Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



## As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

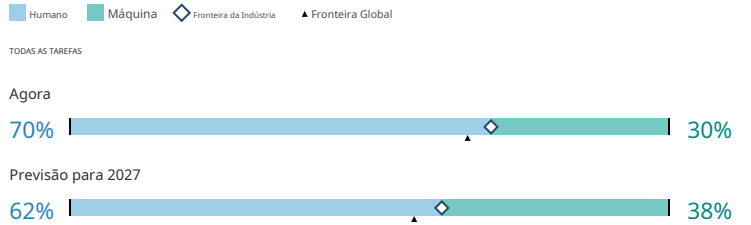
Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenados por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



## Fronteira homem-máquina

### Fronteira homem-máquina

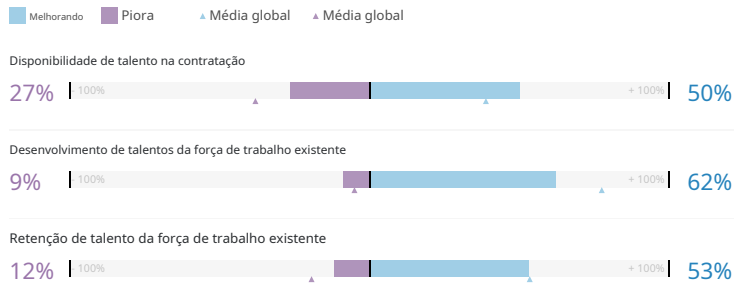
Tarefas realizadas por humanos e máquinas hoje e em 2027 (participação do total)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

### Perspetivas de talento em 2027

Alteração esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



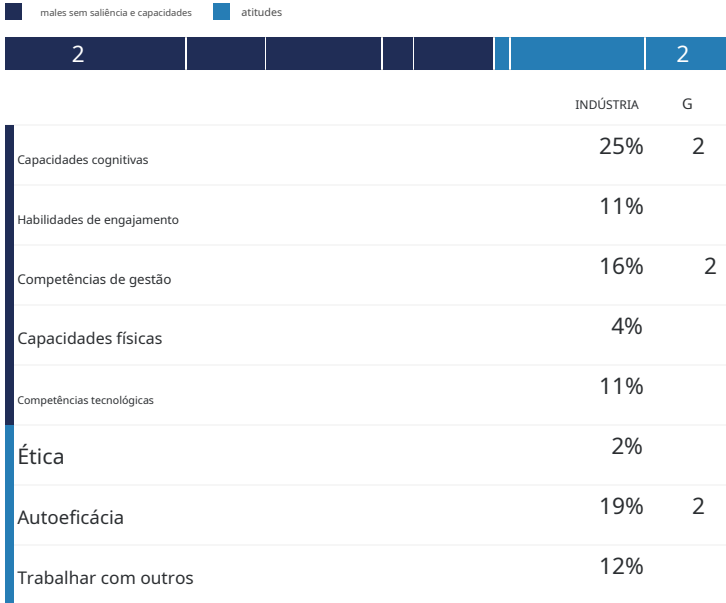
# Alojamento, Alimentação e Lazer

18.6

## matar perspectiva

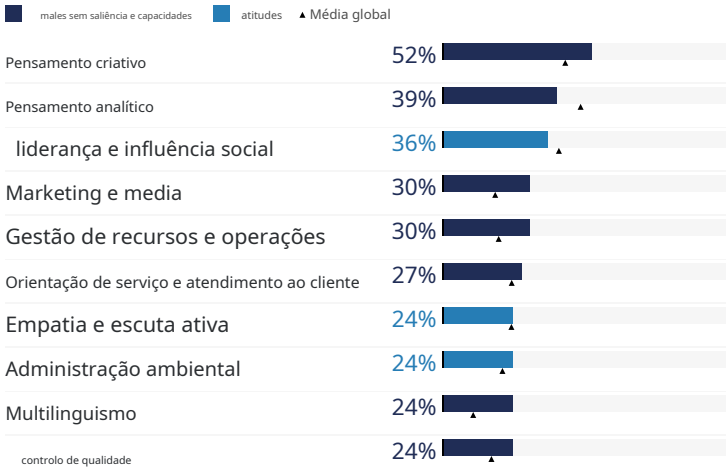
### Competências essenciais

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### foco nas competências de e-skilling

matar mais priorizados para requalificação e atualização nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



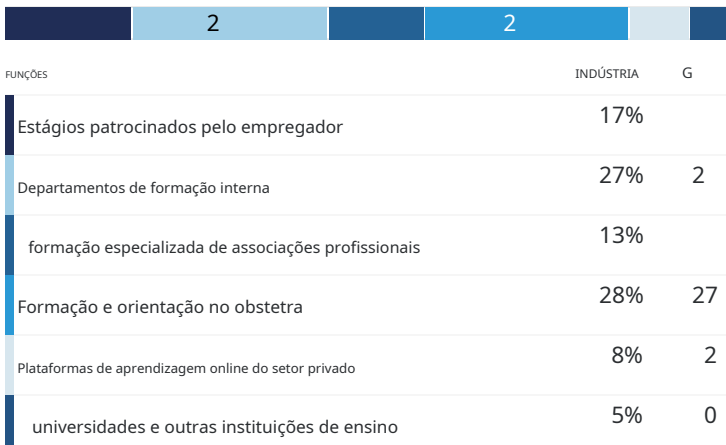
### matar estabilidade

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

6%  
Global %

### Tipo de treino

Tipos de formação priorizados pelas organizações inquiridas para requalificação e atualização futuras (proporção de organizações inquiridas)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

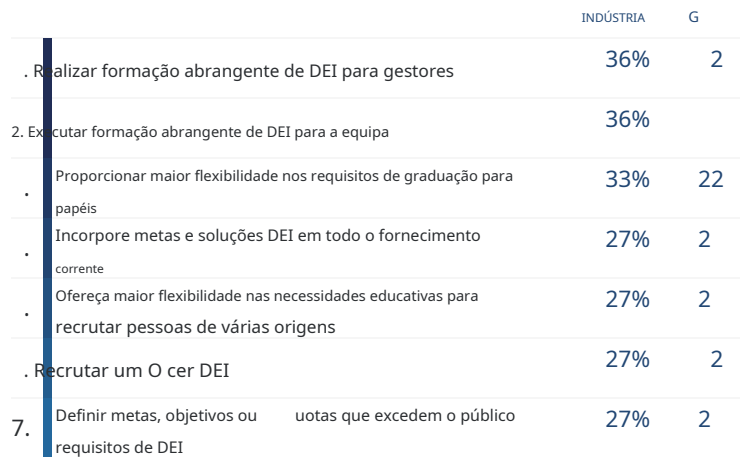
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de Programas E (proporção de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com

(parcela de organizações inquiridas)

6%

Global %

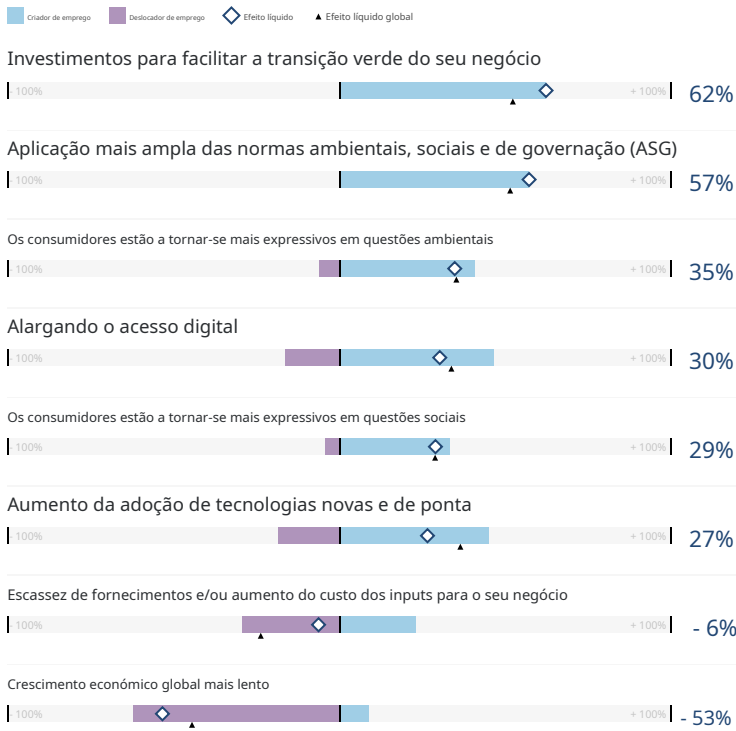
# Fabricação avançada

29,9

Perspectiva de tendências

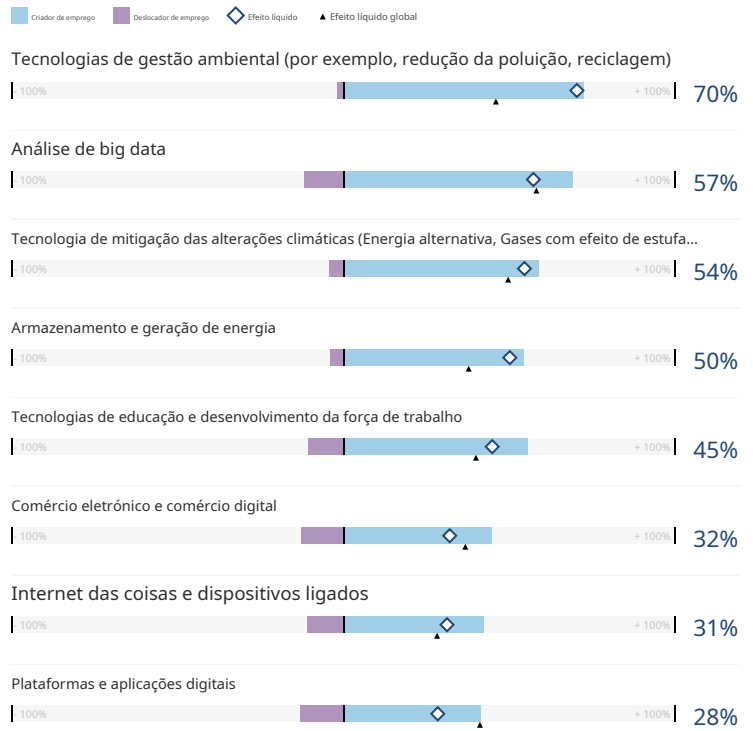
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

16%

Global23%

### Principais funções para a transformação empresarial

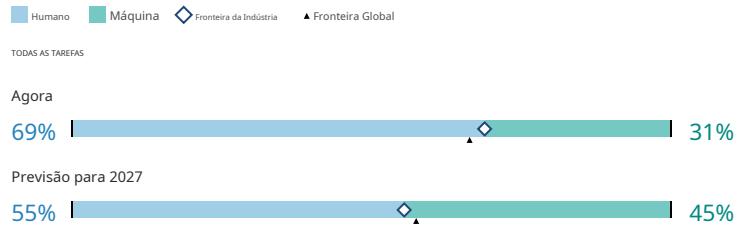
Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



### Fronteira homem-máquina

### Fronteira homem-máquina

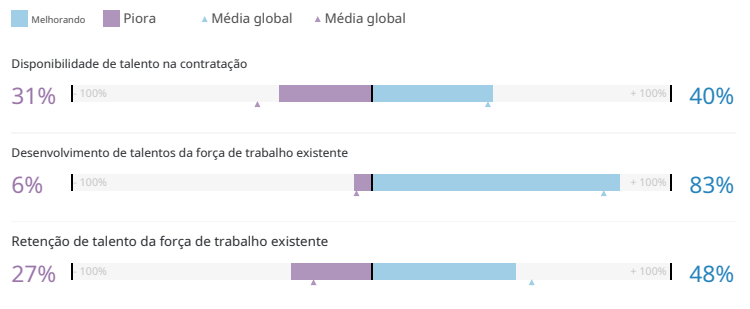
Tarefas realizadas por humanos e máquinas hoje e em 2027 (participação do total)



### Perspetiva da estratégia da força de trabalho

### Perspetivas de talento em 2027

Alteração esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



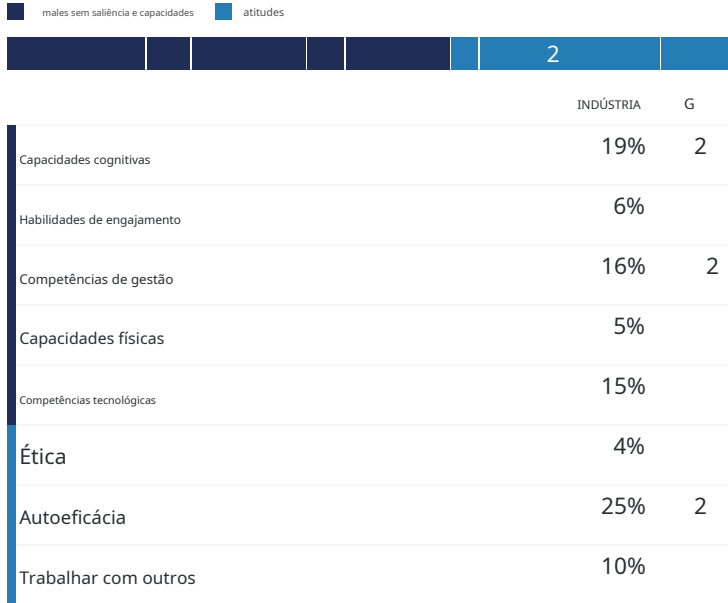
# Fabricação avançada

29,9

## matar perspectiva

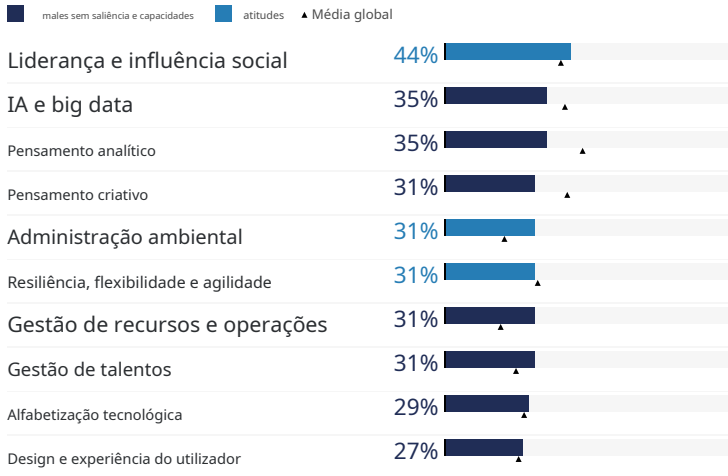
### Competências essenciais

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### foco nas competências de e-skilling

matar mais priorizados para requalificação e atualização nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



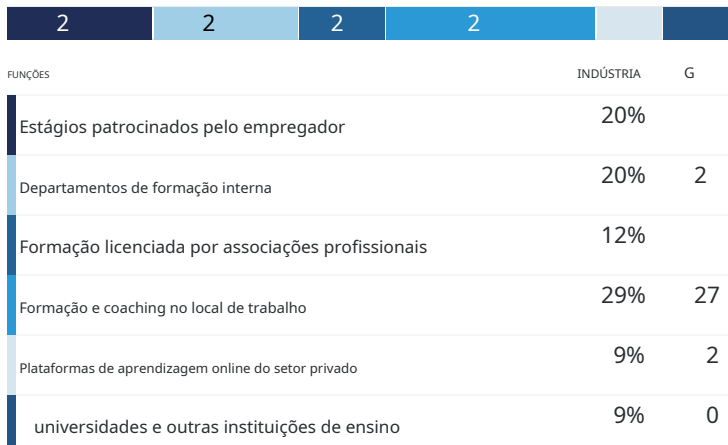
### matar estabilidade

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

6%  
Global %

### Tipo de treino

Tipos de formação priorizados pelas organizações inquiridas para requalificação e atualização futuras (proporção de organizações inquiridas)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

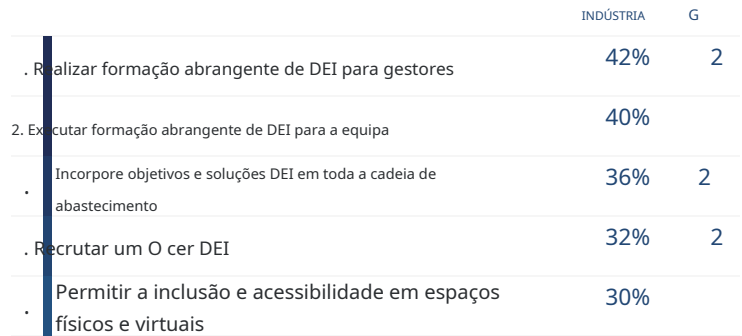
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de Programas E (proporção de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

%  
Global %

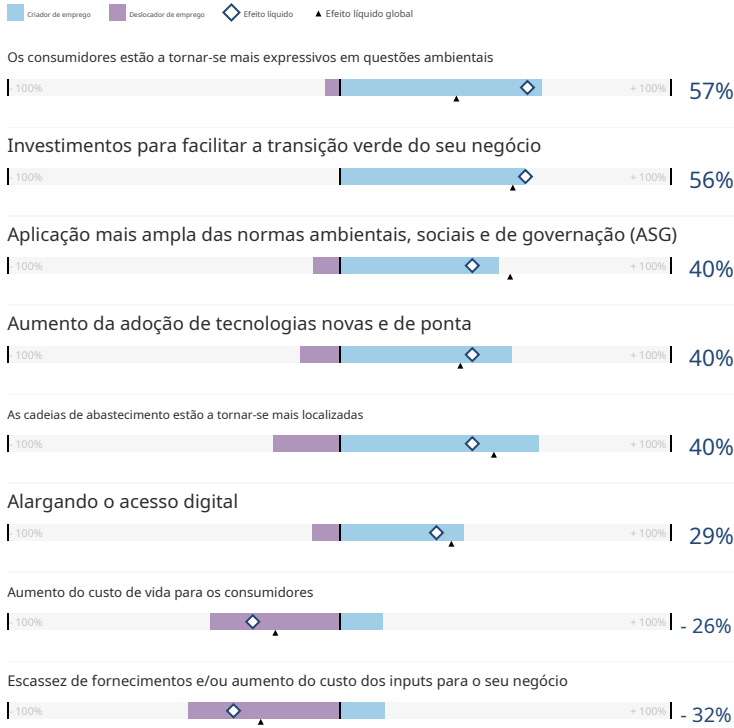
# Agricultura, silvicultura e pesca

96,3

## Perspectiva de tendências

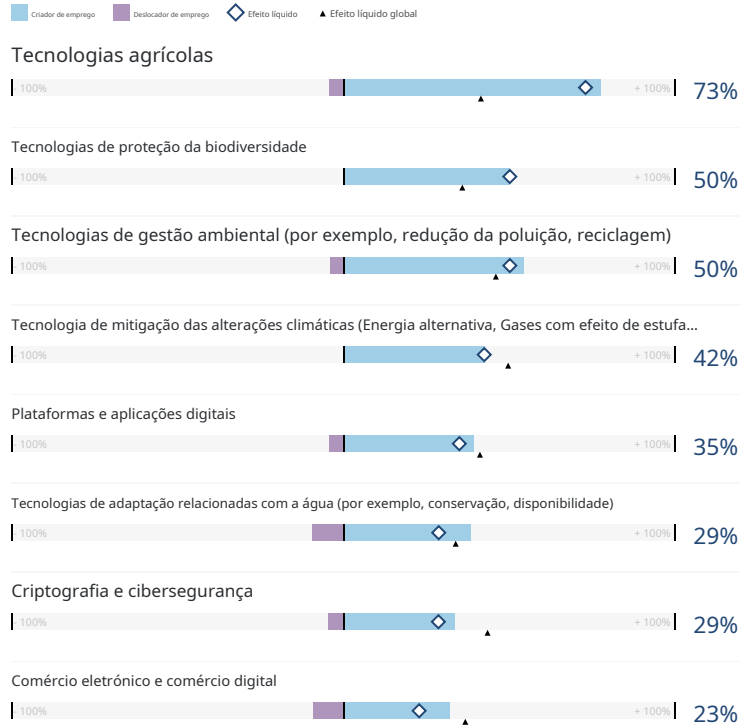
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenados por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



## Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

23%

Global 23%

### Principais funções para a transformação empresarial

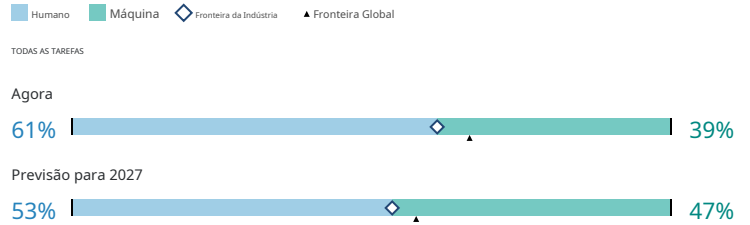
Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



## Fronteira homem-máquina

### Fronteira homem-máquina

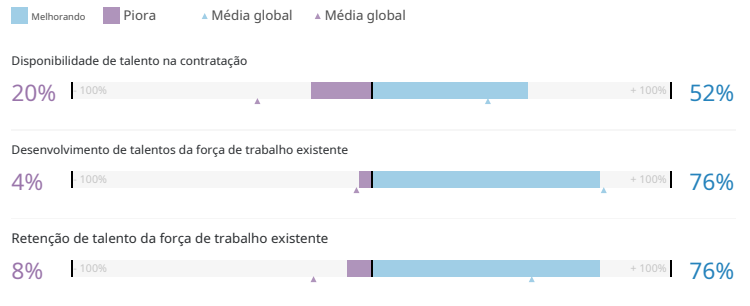
Tarefas realizadas por humanos e máquinas hoje e em 2027 (participação do total)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

### Perspetivas de talento em 2027

Alteração esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



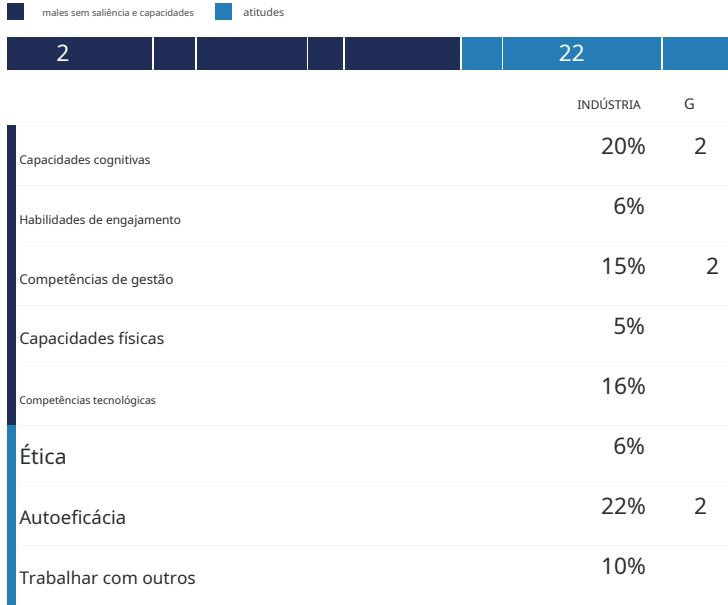
# Agricultura, silvicultura e pesca

96,3

## matar perspectiva

### Competências essenciais

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### foco nas competências de e-skilling

matar mais priorizados para requalificação e atualização nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### matar estabilidade

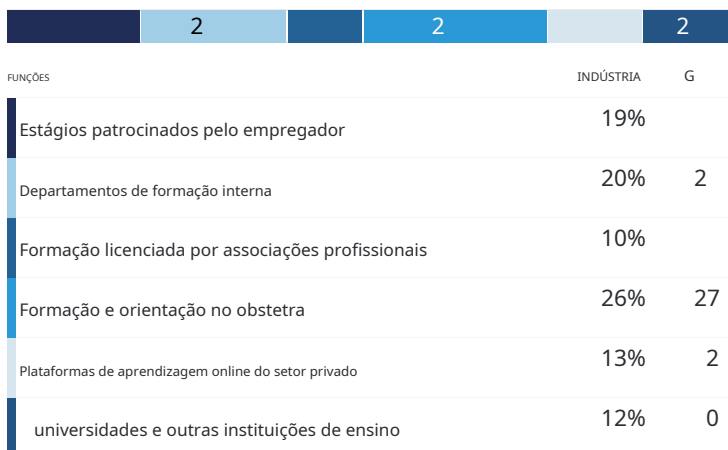
mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

2%

Global %

### Tipo de treino

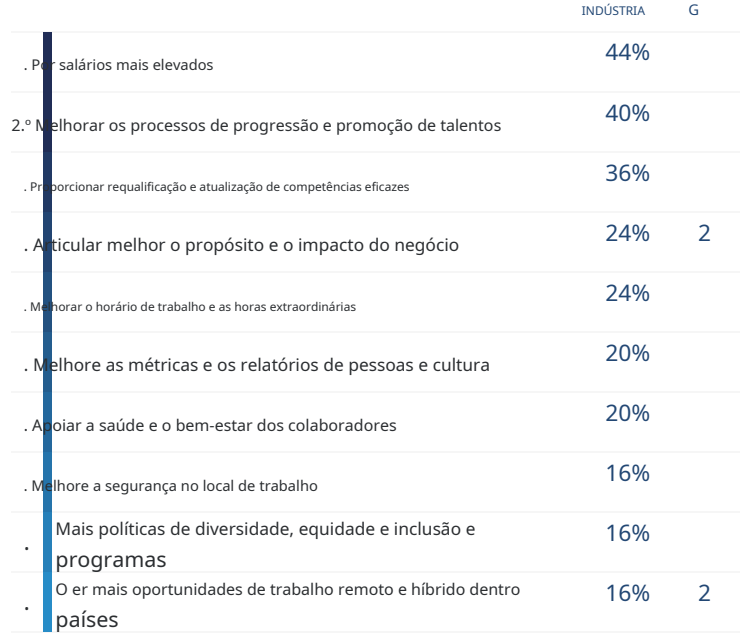
Tipos de formação priorizados pelas organizações inquiridas para requalificação e atualização futuras (proporção de organizações inquiridas)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

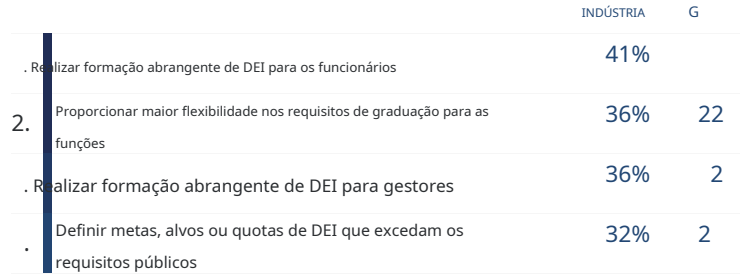
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de Programas E (proporção de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

%

Global %

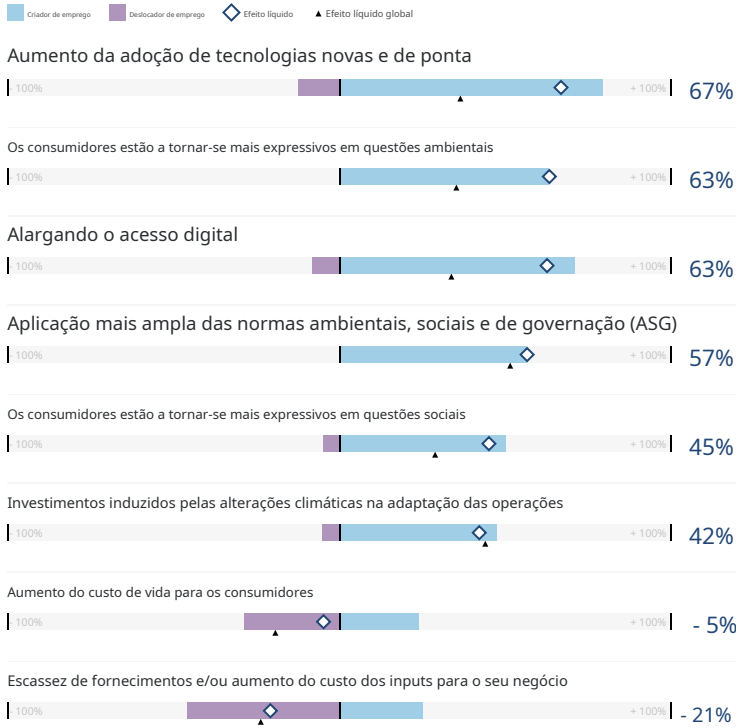
# Automóvel e aeroespacial

22,9

## Perspectiva de tendências

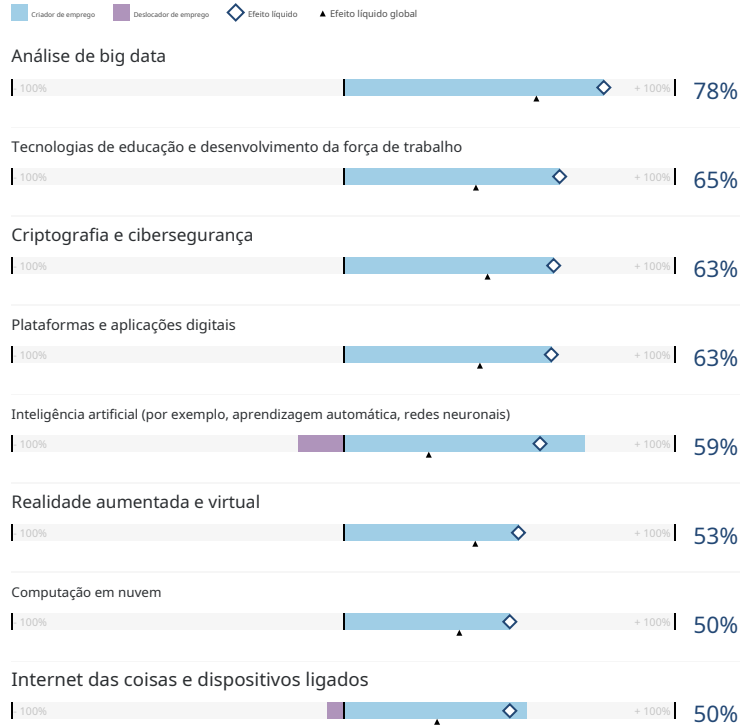
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenados por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



## Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

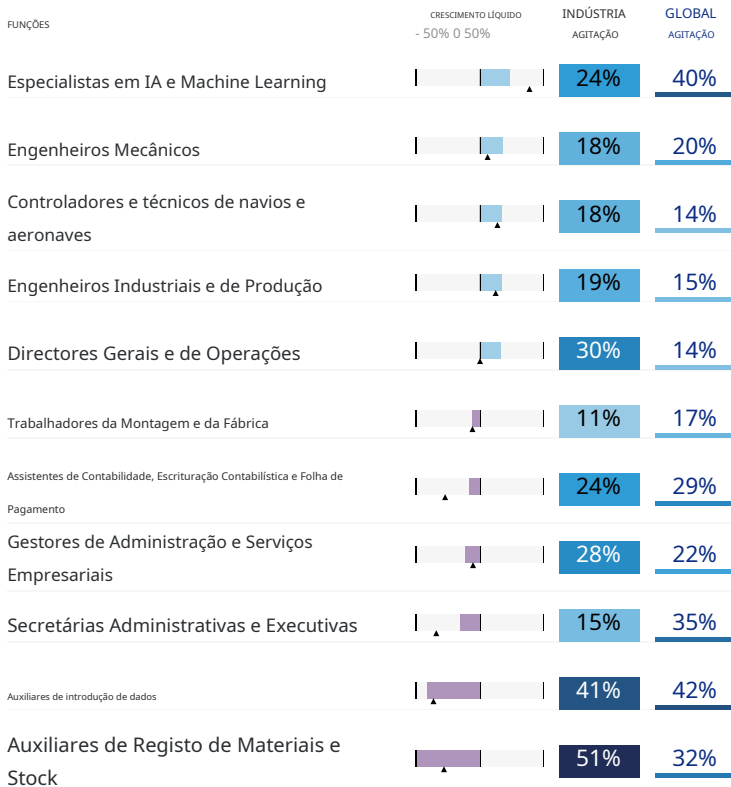
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

19%

Global 23%

### Principais funções para a transformação empresarial

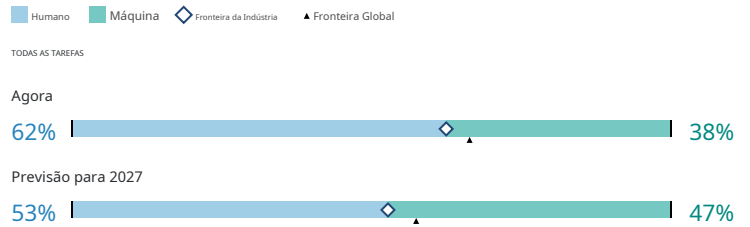
Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



## Fronteira homem-máquina

### Fronteira homem-máquina

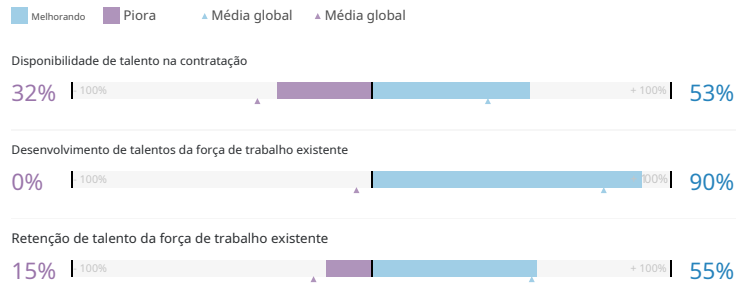
Tarefas realizadas por humanos e máquinas hoje e em 2027 (participação do total)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

### Perspetivas de talento em 2027

Alteração esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



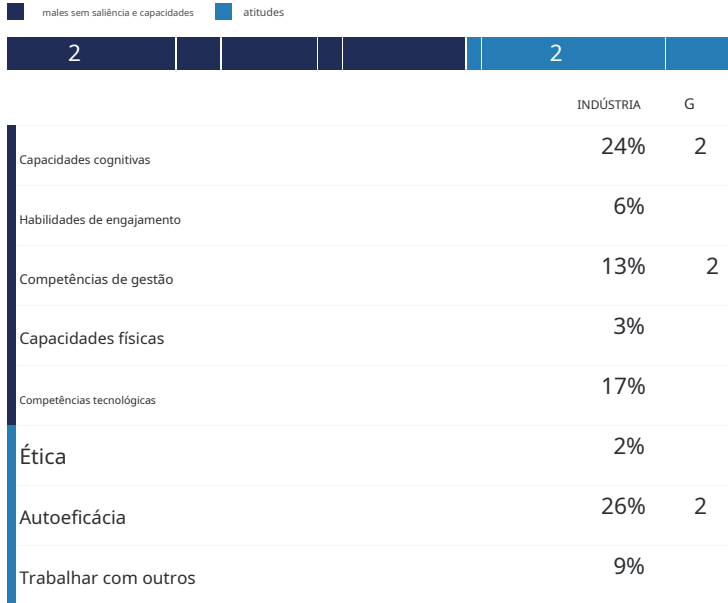
# Automóvel e aeroespacial

22,9

## matar perspectiva

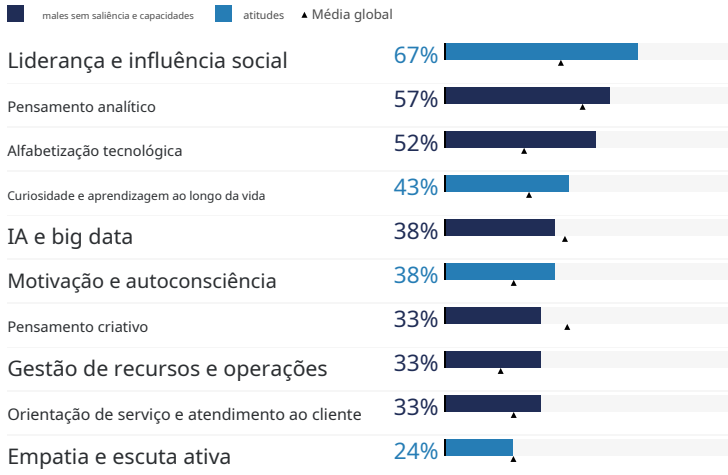
### Competências essenciais

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### foco nas competências de e-skilling

matas mais priorizadas para requalificação e atualização nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### matar estabilidade

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

1%

Global %

### Tipo de treino

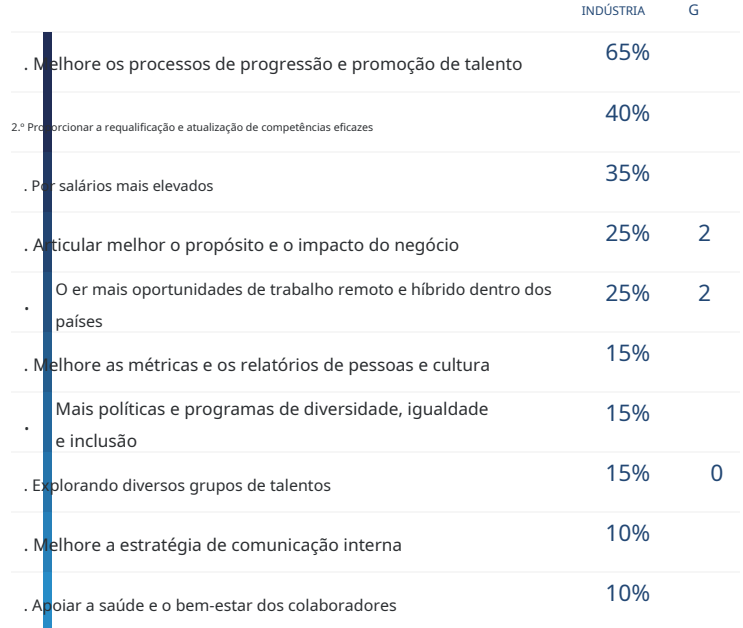
Tipos de formação priorizados pelas organizações inquiridas para requalificação e atualização futuras (proporção de organizações inquiridas)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

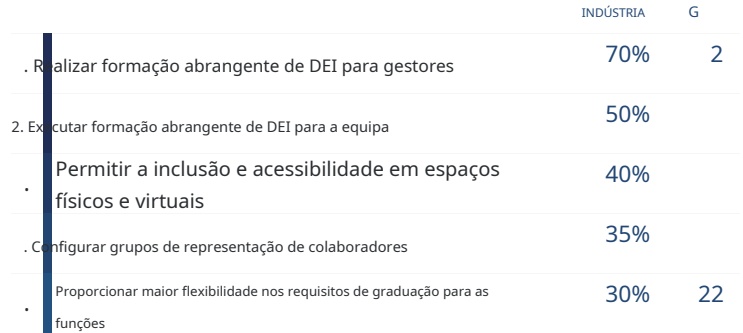
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de Programas E (proporção de organizações inquiridas)



### libre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

%

Global %



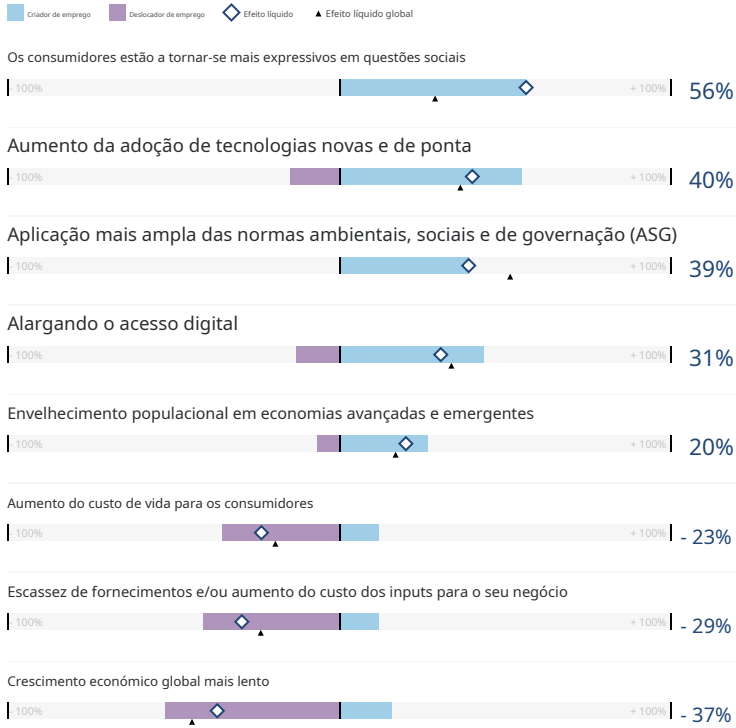
# Serviços de apoio empresarial e manutenção de instalações

23,8

Perspectiva de tendências

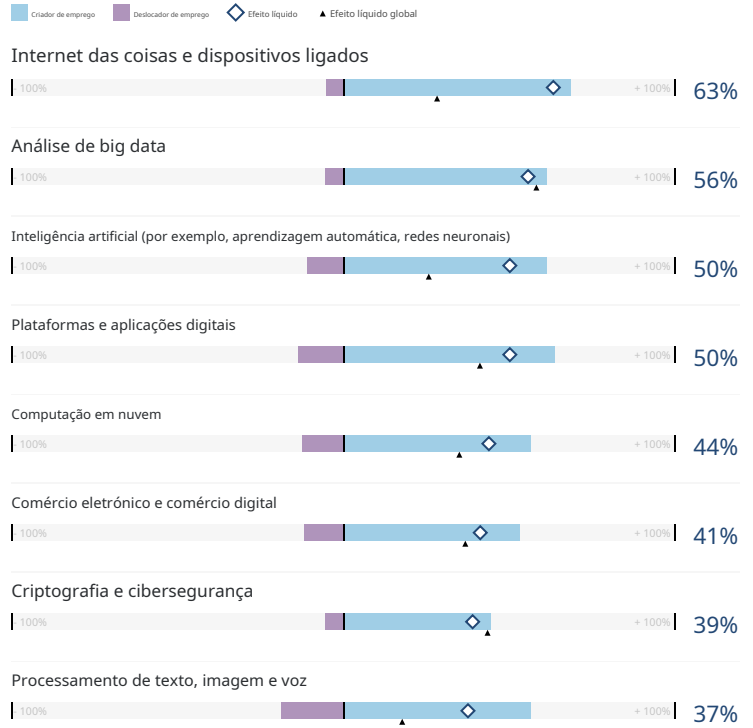
## Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



## As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenados por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

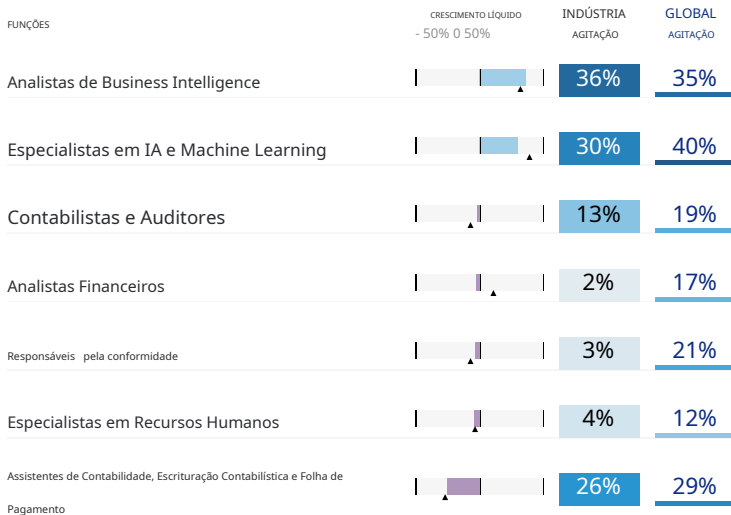
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

21%

Global 23%

### Principais funções para a transformação empresarial

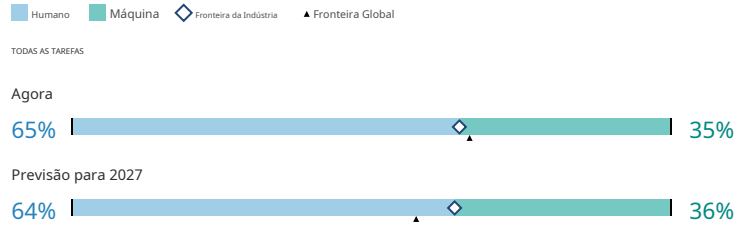
Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



## Fronteira homem-máquina

### Fronteira homem-máquina

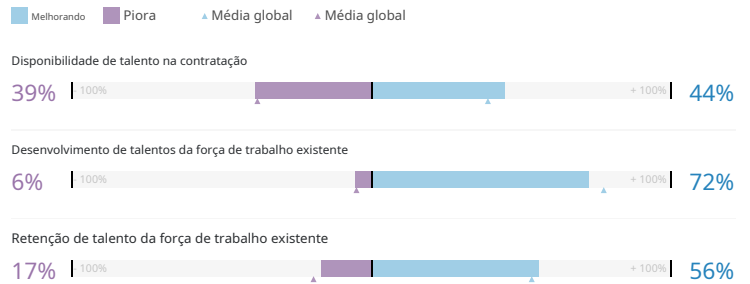
Tarefas realizadas por humanos e máquinas hoje e em 2027 (participação do total)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

### Perspetivas de talento em 2027

Alteração esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



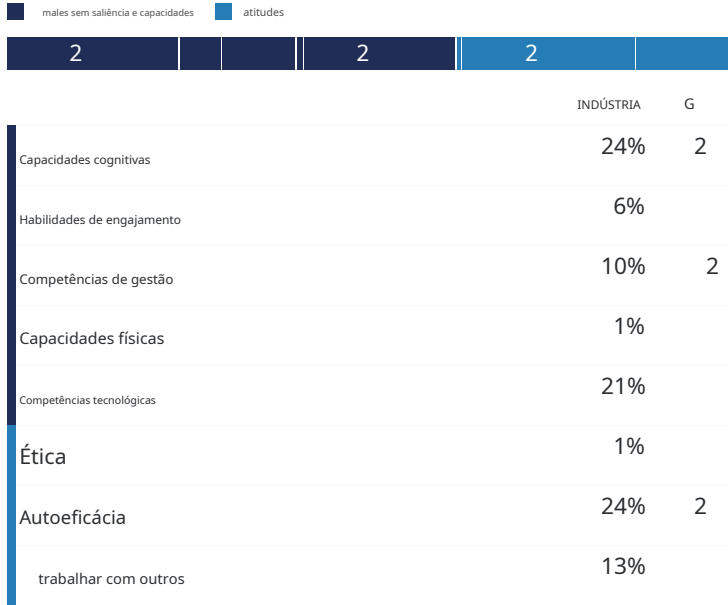
# Serviços de apoio empresarial e manutenção de instalações

23,8

## matar perspectiva

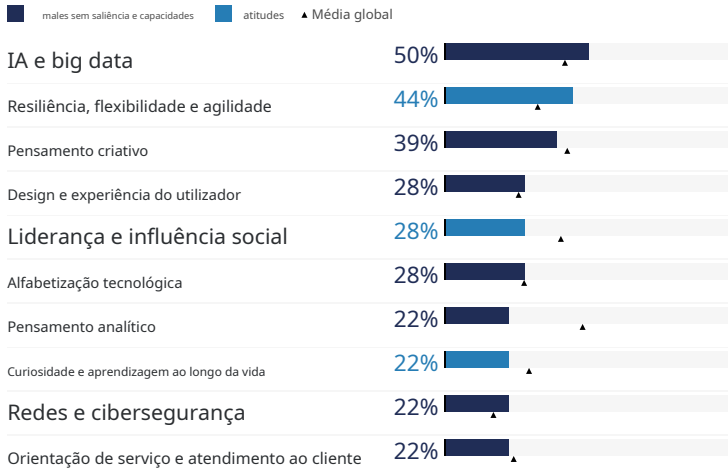
### Competências essenciais

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### foco nas competências de e-skilling

matas mais priorizadas para requalificação e atualização nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### matar estabilidade

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)



### Tipo de treino

Tipos de formação priorizados pelas organizações inquiridas para requalificação e atualização futuras (proporção de organizações inquiridas)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

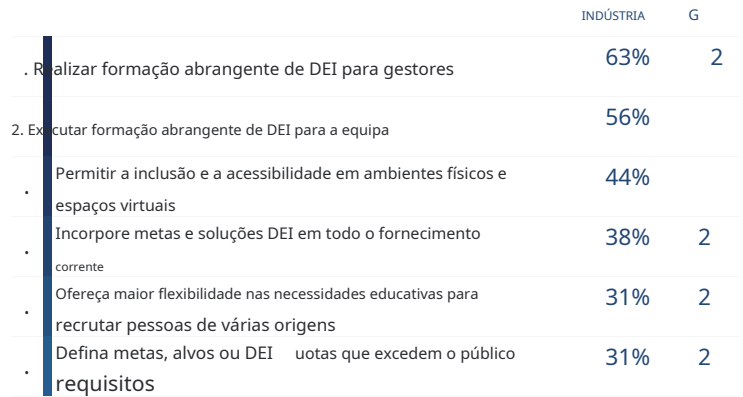
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de Programas E (proporção de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)



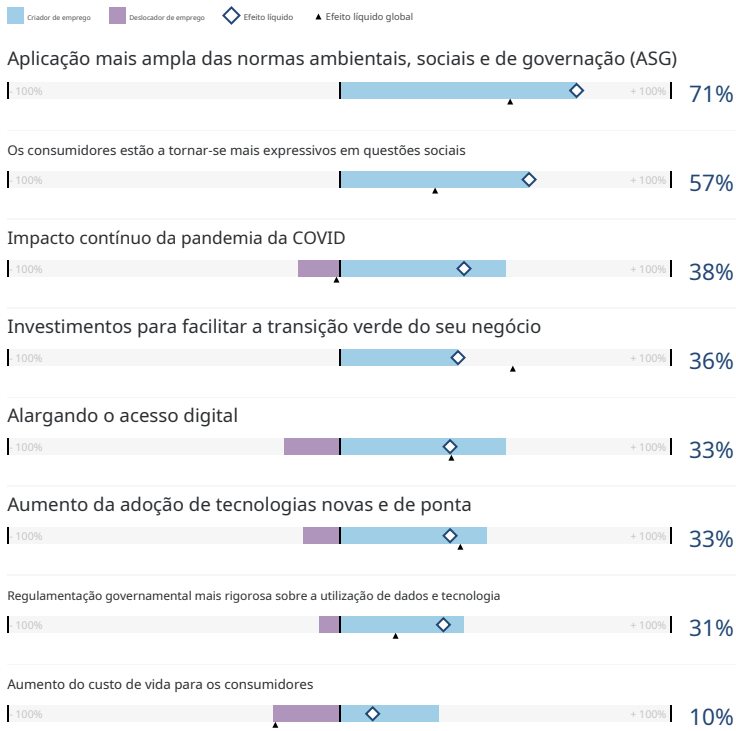
# Cuidados, Serviços Pessoais e Bem-estar

114,4

Perspectiva de tendências

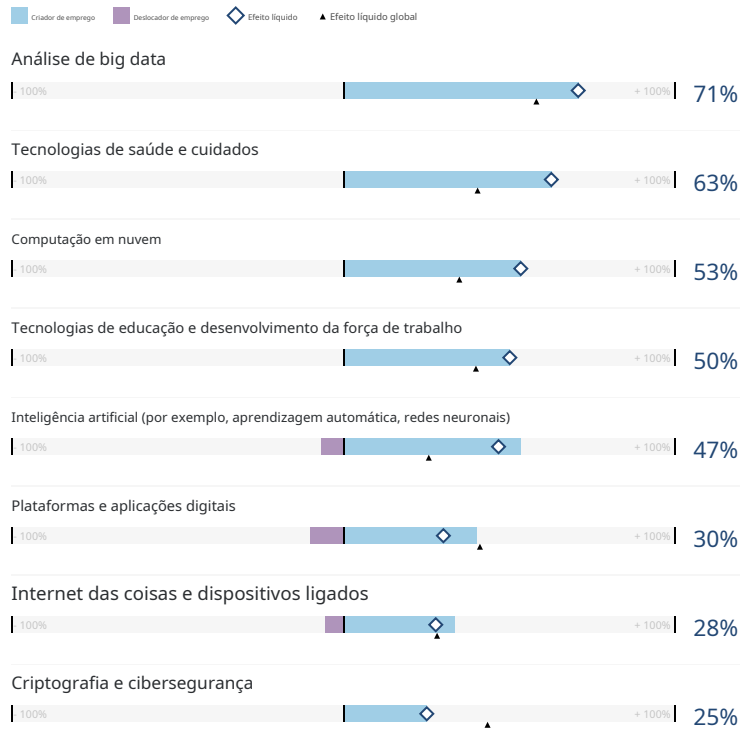
## Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



## As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenados por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

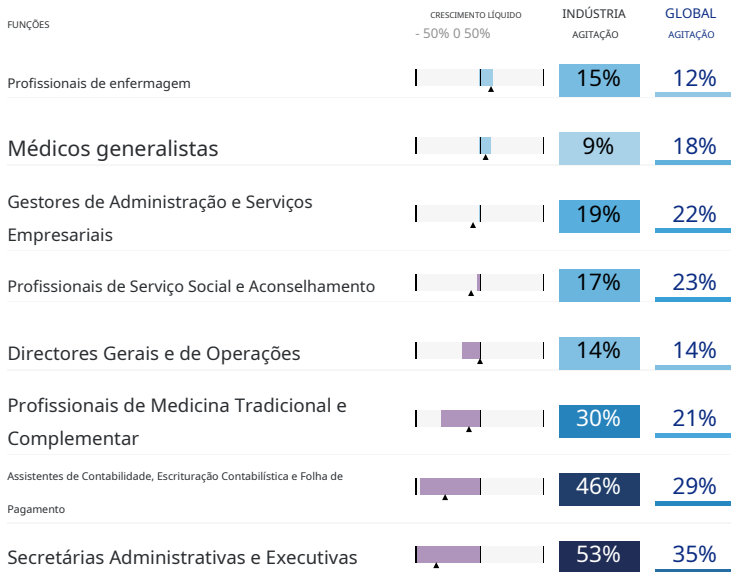
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

23%

Global 23%

### Principais funções para a transformação empresarial

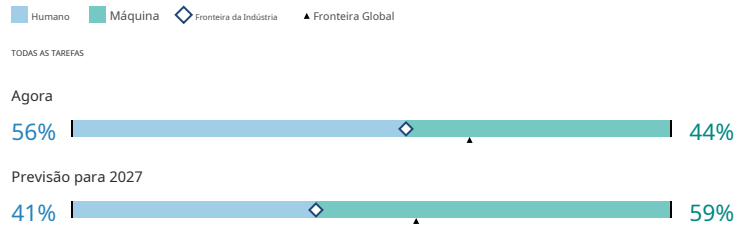
Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



### Fronteira homem-máquina

#### Fronteira homem-máquina

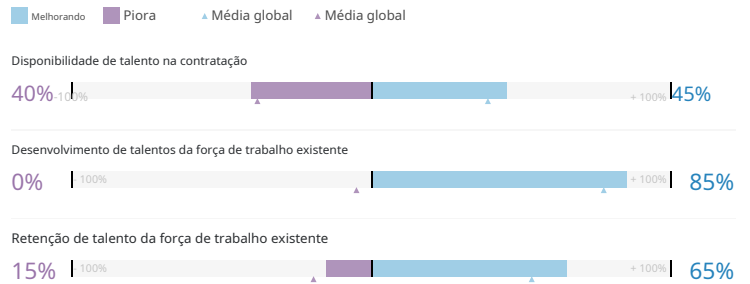
Tarefas realizadas por humanos e máquinas hoje e em 2027 (participação do total)



### Perspetiva da estratégia da força de trabalho

#### Perspetivas de talento em 2027

Alteração esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



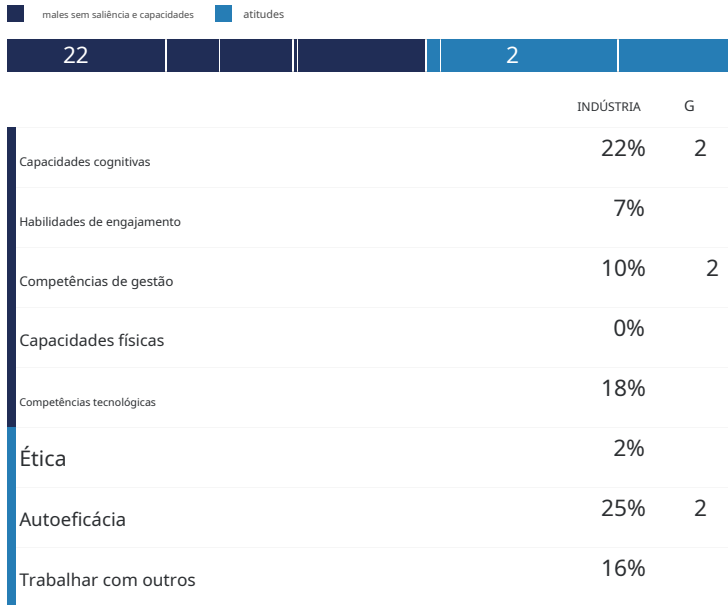
# Cuidados, Serviços Pessoais e Bem-estar

114,4

## matar perspectiva

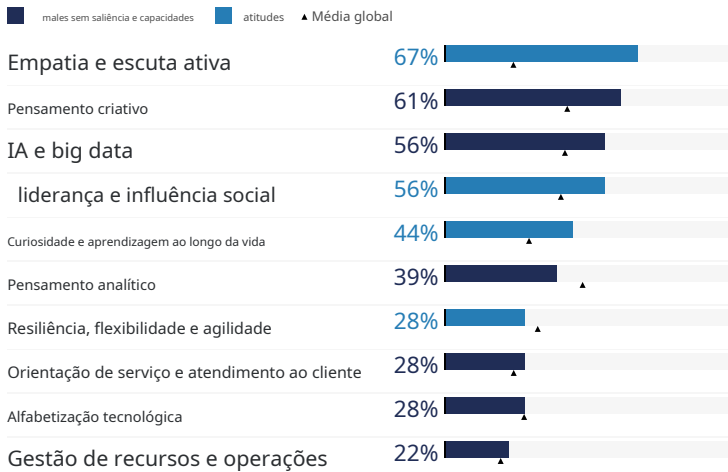
### Competências essenciais

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### foco nas competências de e-skilling

matas mais priorizados para requalificação e atualização nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### matar estabilidade

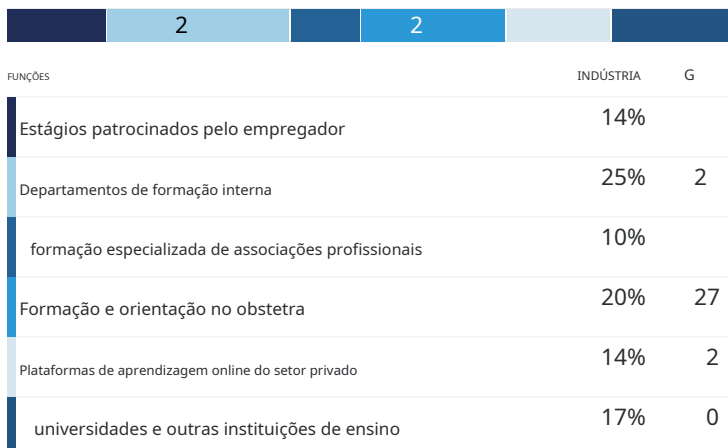
mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

3%

Global %

### Tipo de treino

Tipos de formação priorizados pelas organizações inquiridas para requalificação e atualização futuras (proporção de organizações inquiridas)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

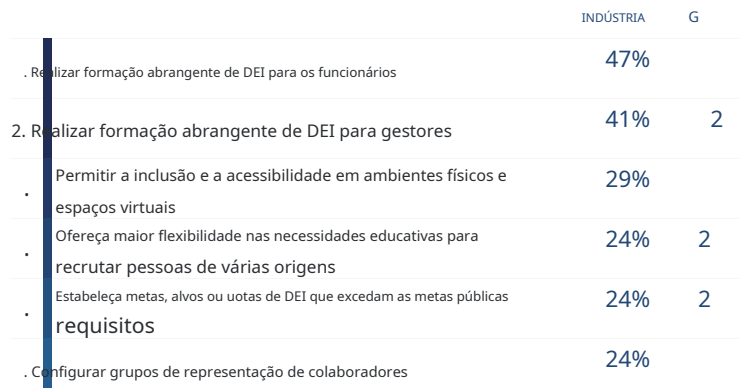
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de Programas E (proporção de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

%

Global %

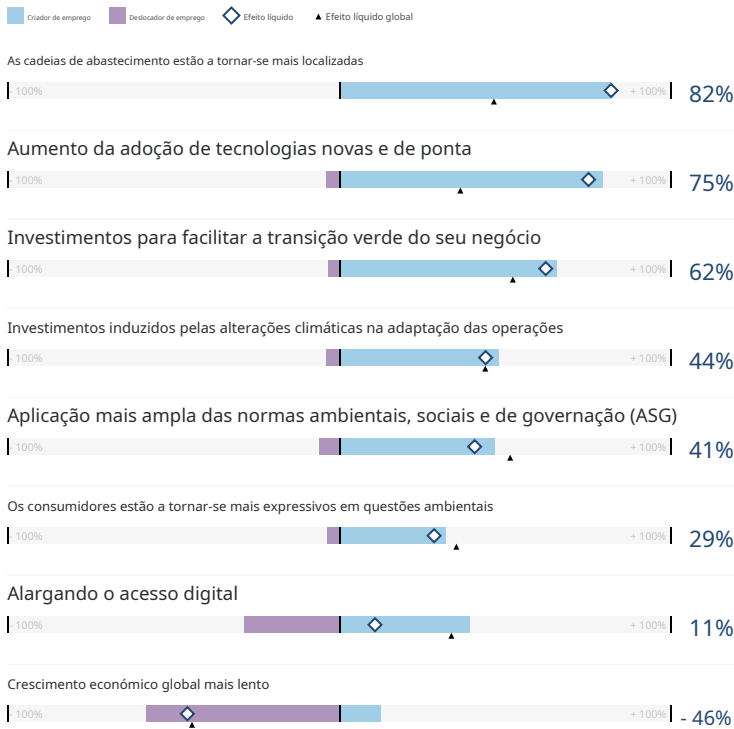
# Materiais químicos e avançados

86,3

## Perspectiva de tendências

### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



## Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

18%

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

Global23%

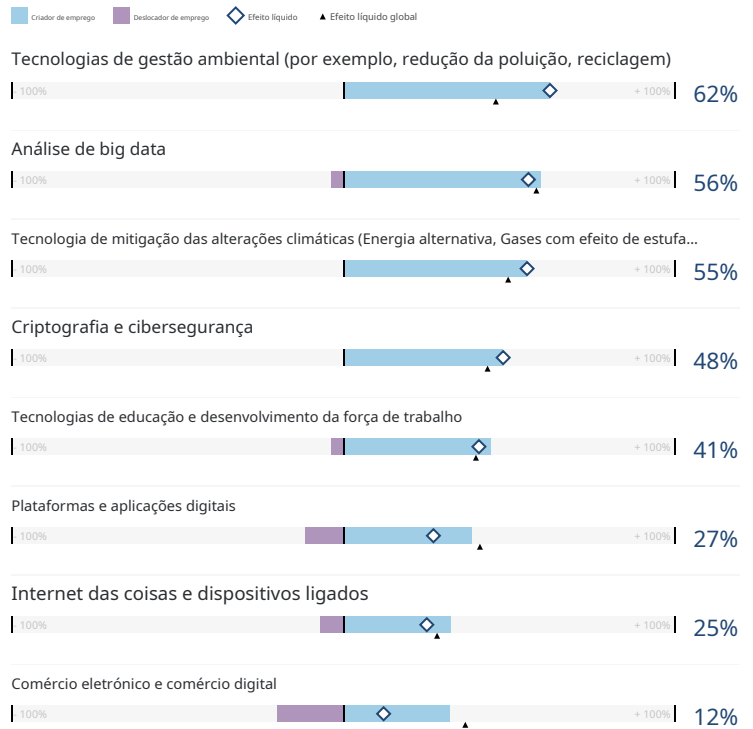
### Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

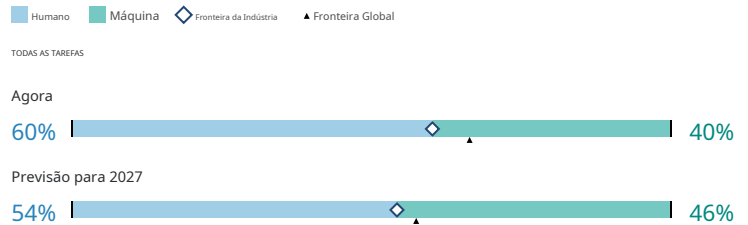
Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



## Fronteira homem-máquina

### Fronteira homem-máquina

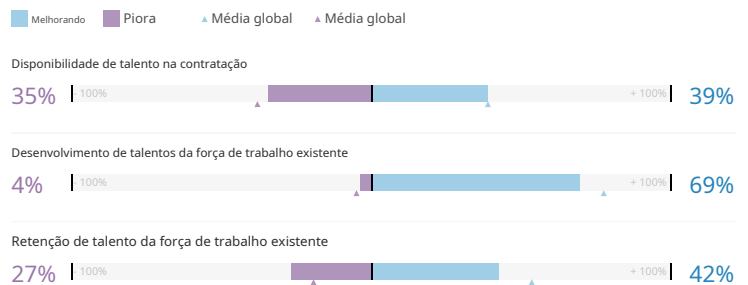
Tarefas realizadas por humanos e máquinas hoje e em 2027 (participação do total)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

### Perspetivas de talento em 2027

Alteração esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



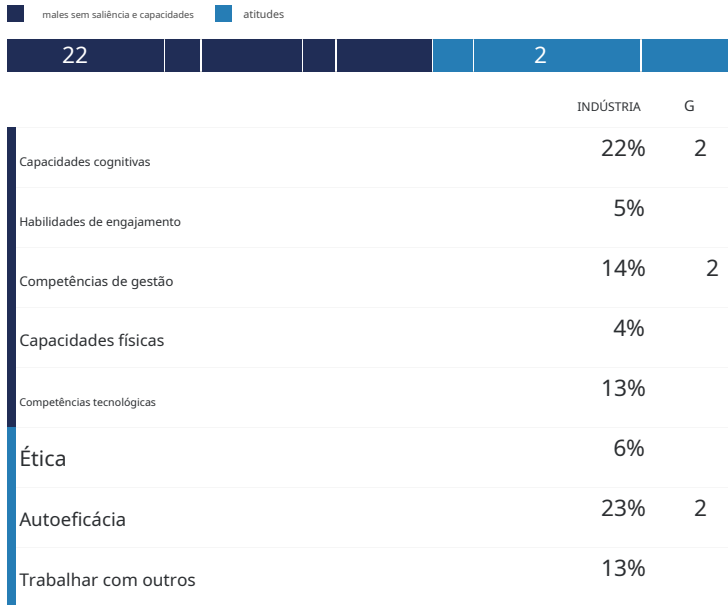
# Materiais químicos e avançados

86,3

## matar perspectiva

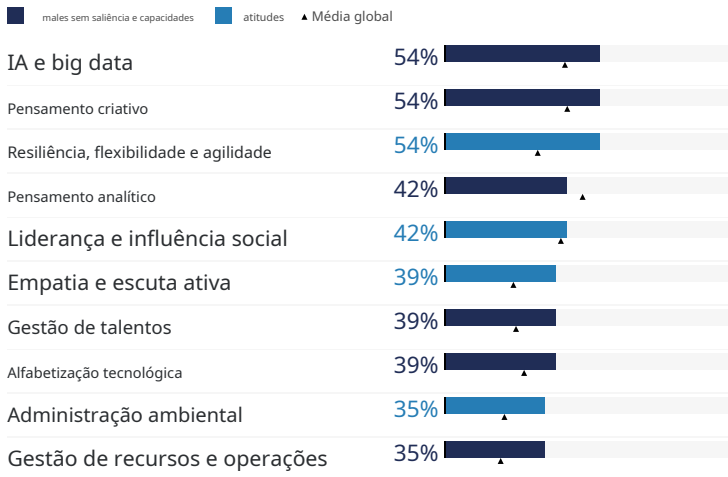
### Competências essenciais

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### foco nas competências de e-skilling

matas mais priorizadas para requalificação e atualização nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### matar estabilidade

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

%

Global %

### Tipo de treino

Tipos de formação priorizados pelas organizações inquiridas para requalificação e atualização futuras (proporção de organizações inquiridas)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

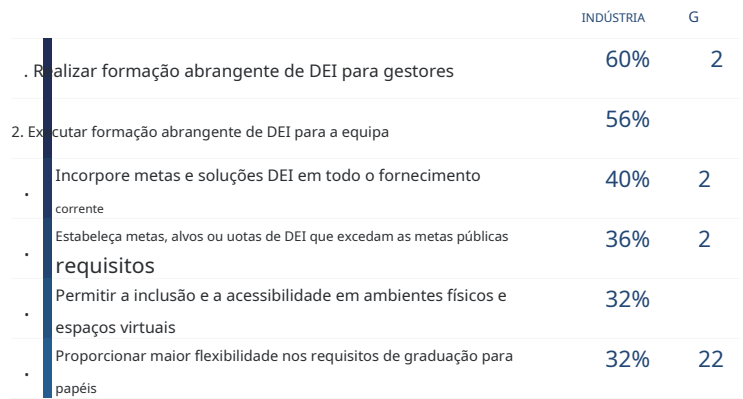
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de Programas E (proporção de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

88%

Global %

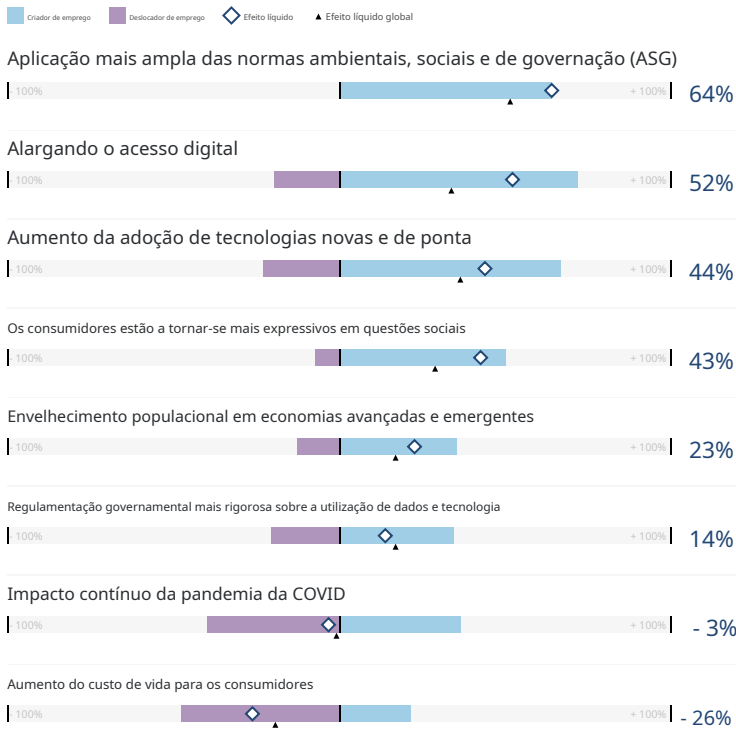
# Educação e formação

158,1

## Perspectiva de tendências

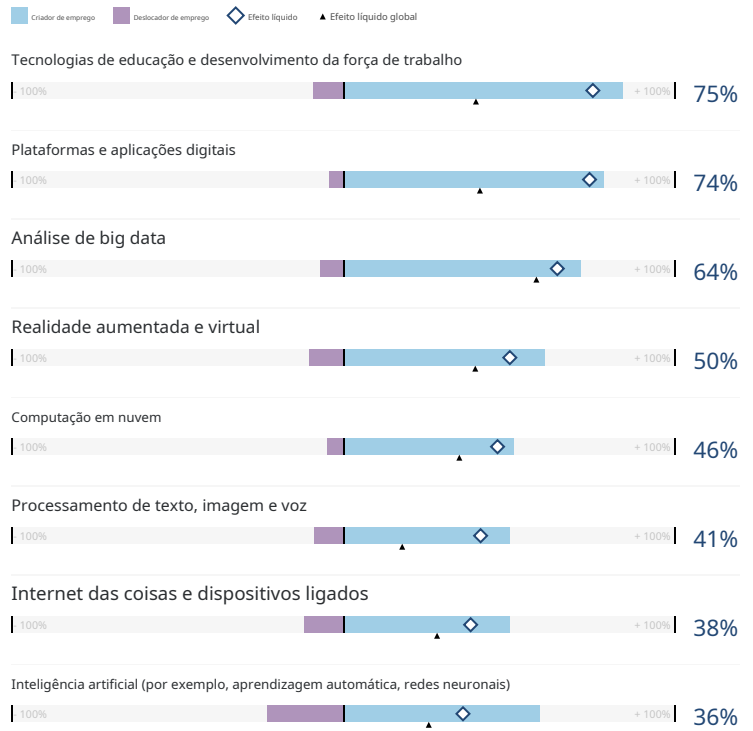
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenados por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



## Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

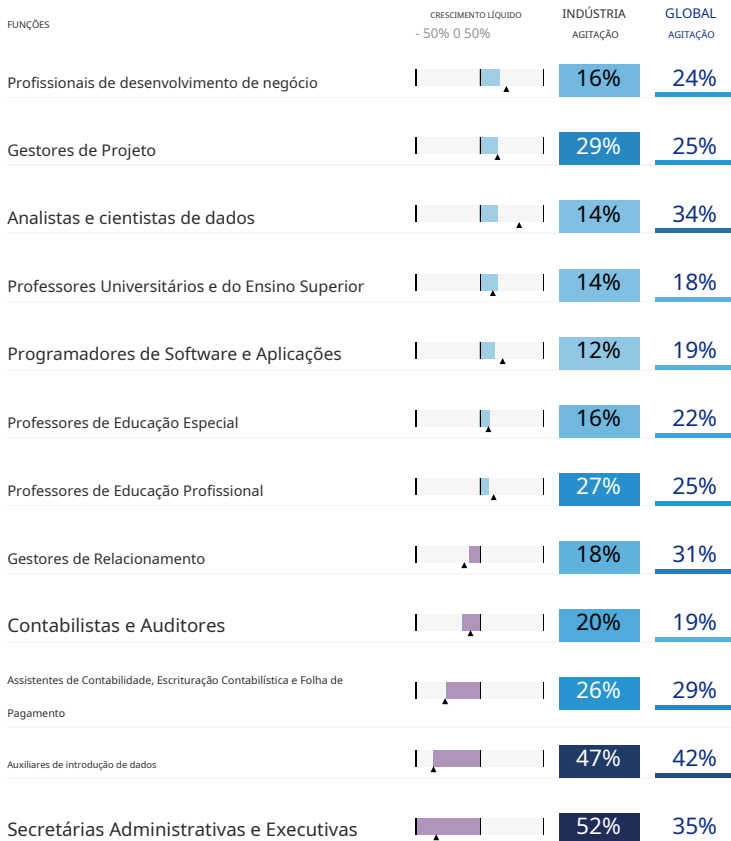
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

2%

Global 23%

### Principais funções para a transformação empresarial

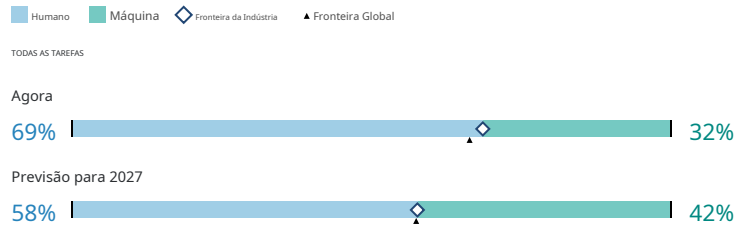
Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



## Fronteira homem-máquina

### Fronteira homem-máquina

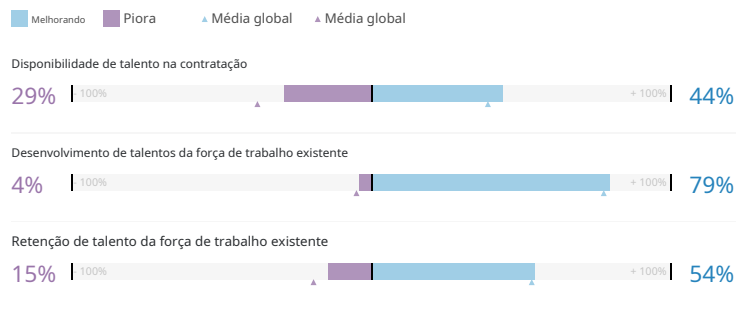
Tarefas realizadas por humanos e máquinas hoje e em 2027 (participação do total)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

### Perspetivas de talento em 2027

Alteração esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



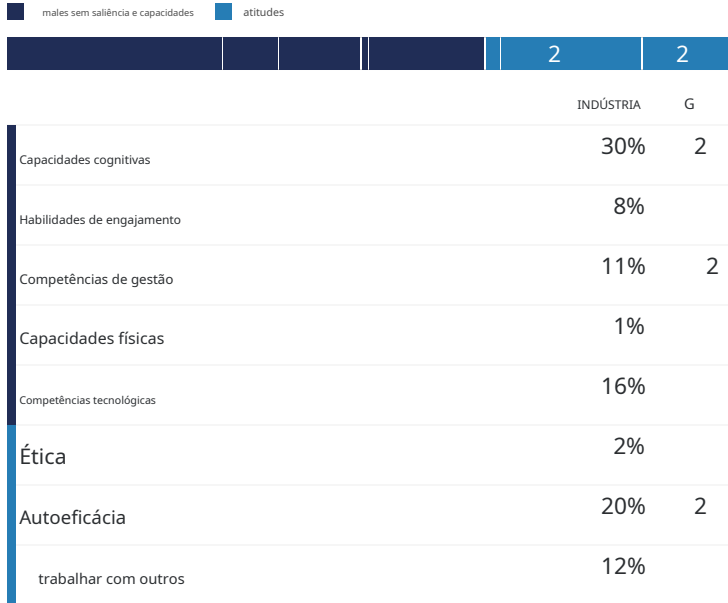
# Educação e formação

158,1

## matar perspectiva

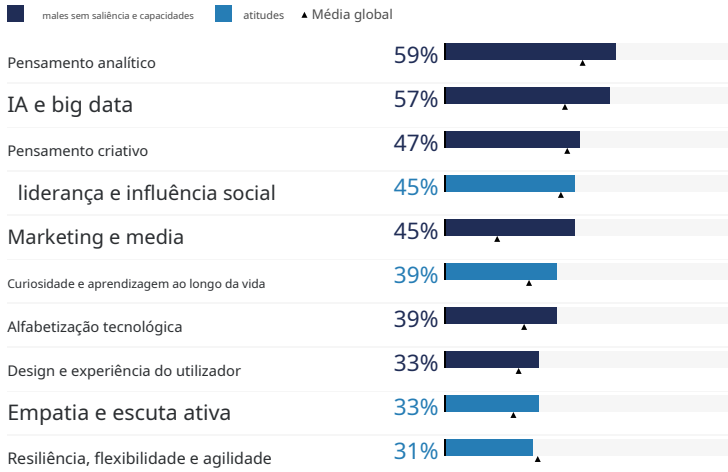
### Competências essenciais

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### foco nas competências de e-skilling

matas mais priorizadas para requalificação e atualização nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### matar estabilidade

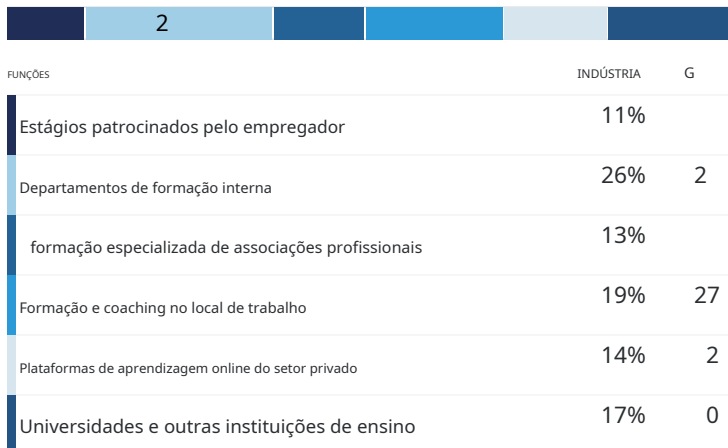
mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

2%

Global %

### Tipo de treino

Tipos de formação priorizados pelas organizações inquiridas para requalificação e atualização futuras (proporção de organizações inquiridas)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

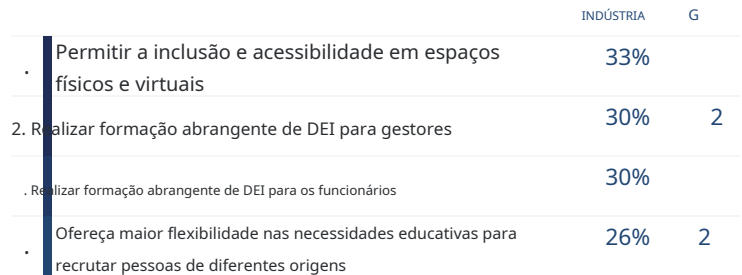
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de Programas E (proporção de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

4%

Global %



# Eletrônica

29,6

Perspectiva de tendências

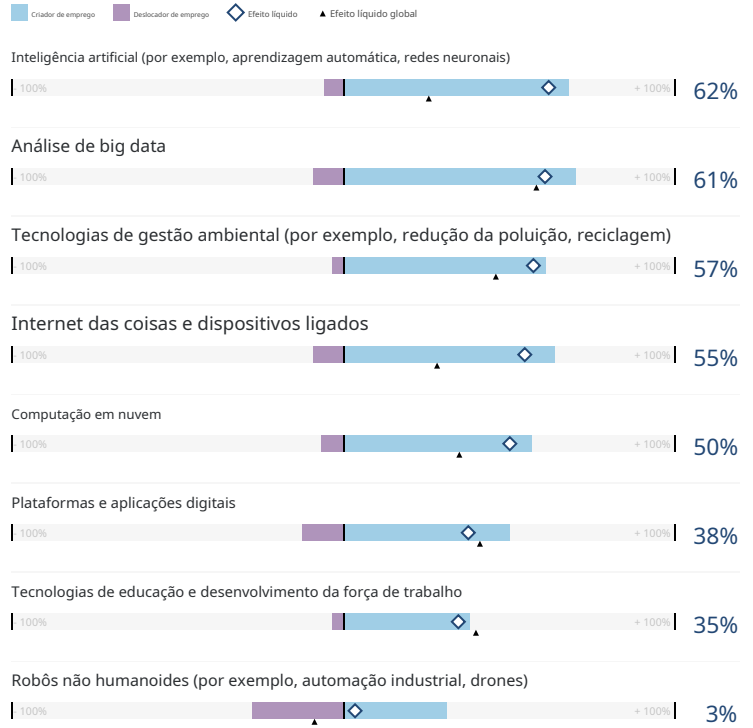
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

18%

Global23%

### Principais funções para a transformação empresarial

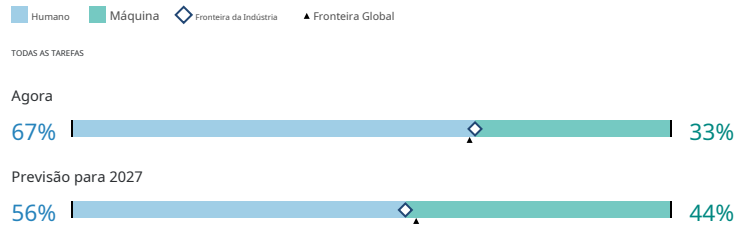
Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



### Fronteira homem-máquina

### Fronteira homem-máquina

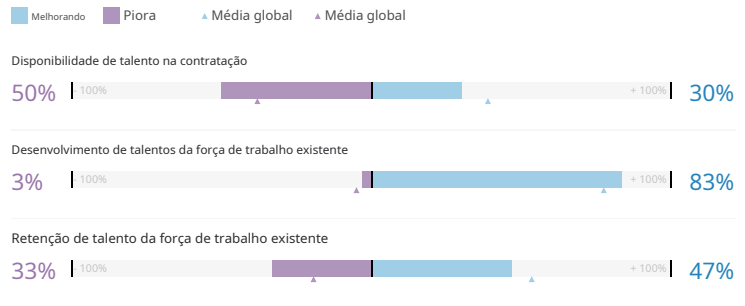
Tarefas realizadas por humanos e máquinas hoje e em 2027 (participação do total)



Perspetiva da estratégia da força de trabalho

### Perspetivas de talento em 2027

Alteração esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



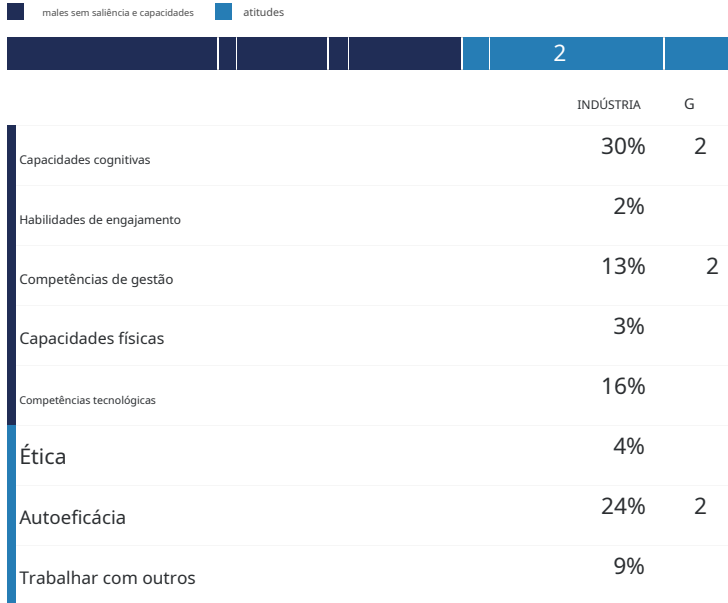
# Eletrônica

29,6

## matar perspectiva

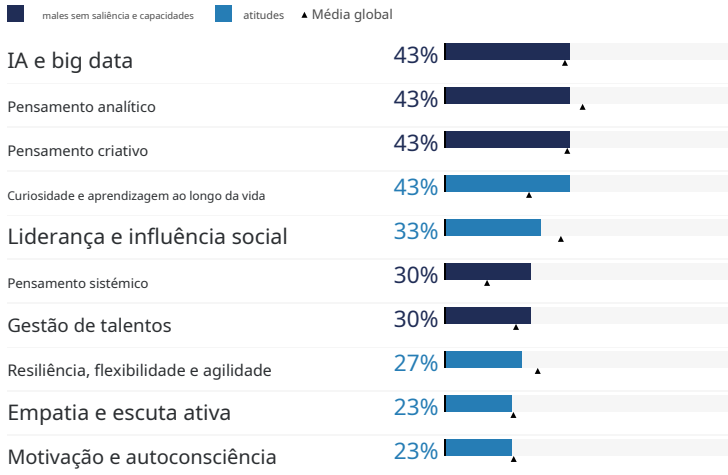
### Competências essenciais

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### foco nas competências de e-skilling

matas mais priorizados para requalificação e atualização nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### matar estabilidade

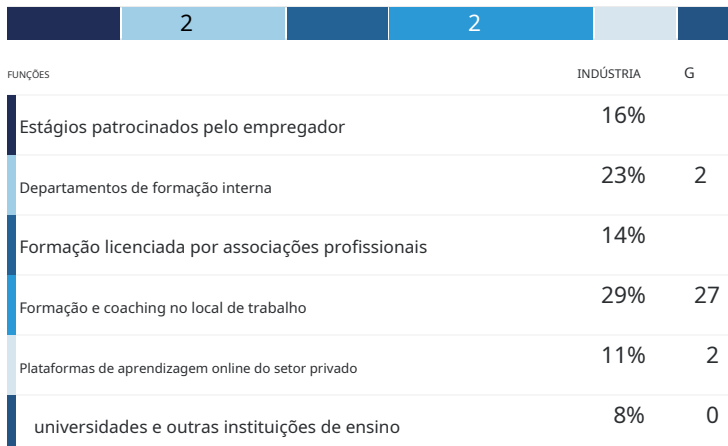
mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

%

Global %

### Tipo de treino

Tipos de formação priorizados pelas organizações inquiridas para requalificação e atualização futuras (proporção de organizações inquiridas)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

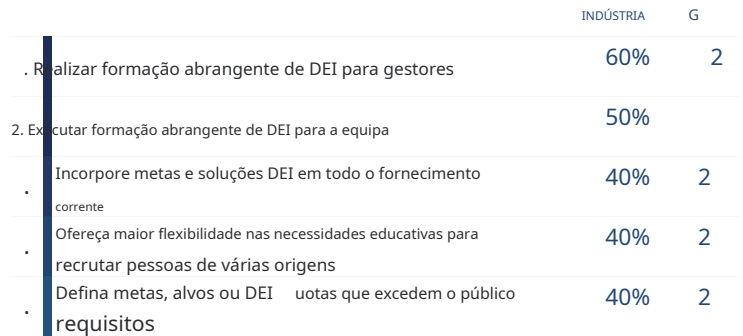
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de Programas E (proporção de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

8%

Global %

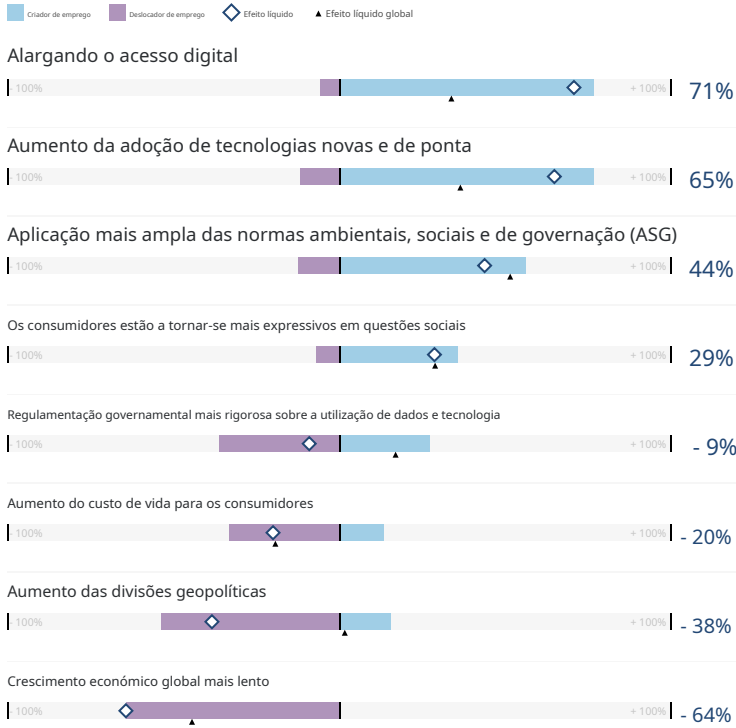
# Serviços de emprego

7.9

Perspectiva de tendências

## Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



## Perspectiva de papel



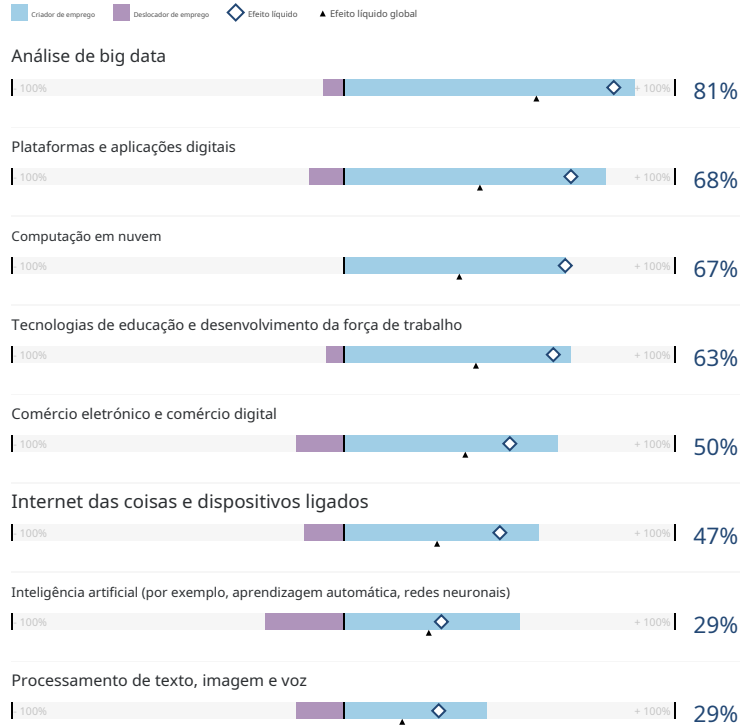
### Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)

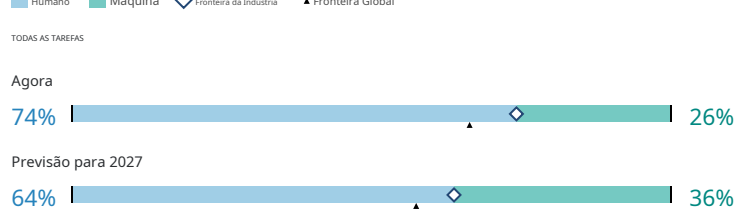
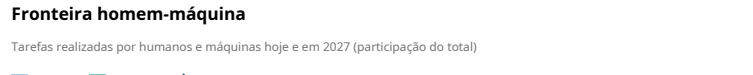


## As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



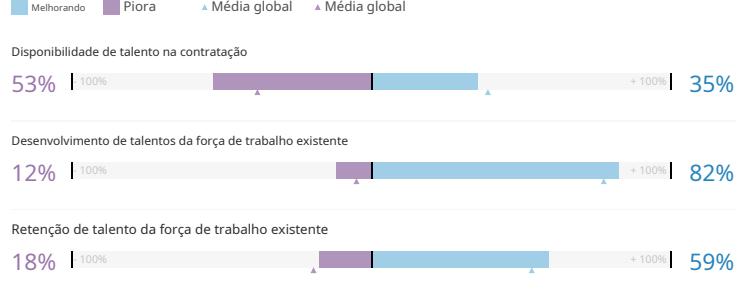
## Fronteira homem-máquina



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

### Perspetivas de talento em 2027

Alteração esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



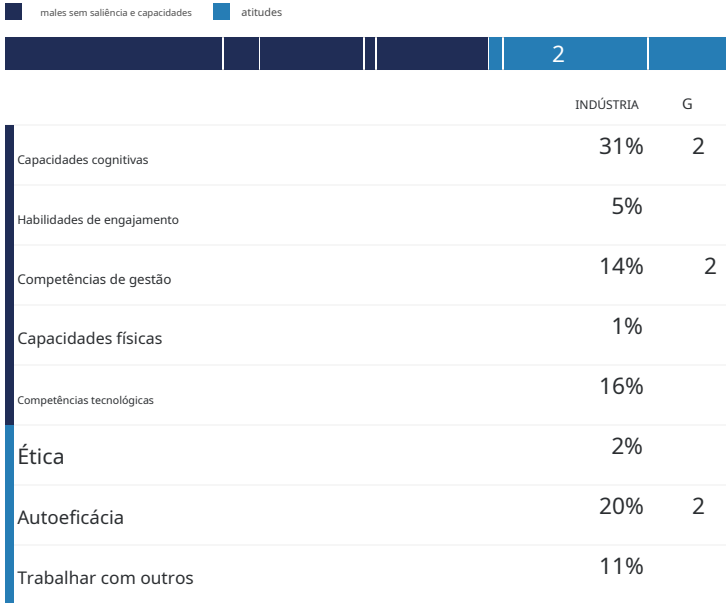
# Serviços de emprego

7.9

## matar perspectiva

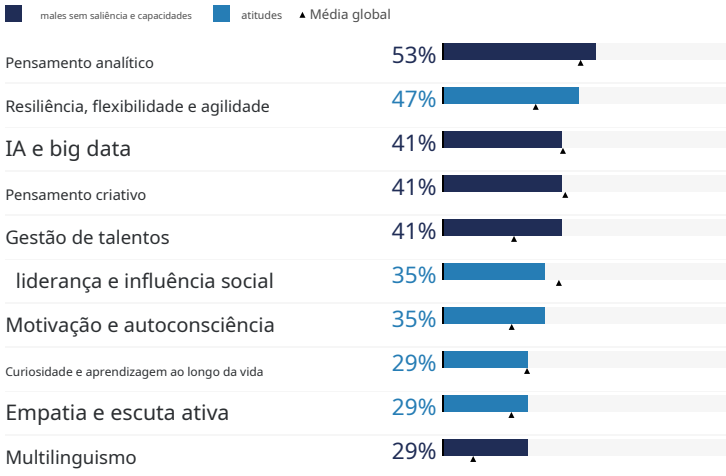
### Competências essenciais

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### foco nas competências de e-skilling

matas mais priorizadas para requalificação e atualização nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### matar estabilidade

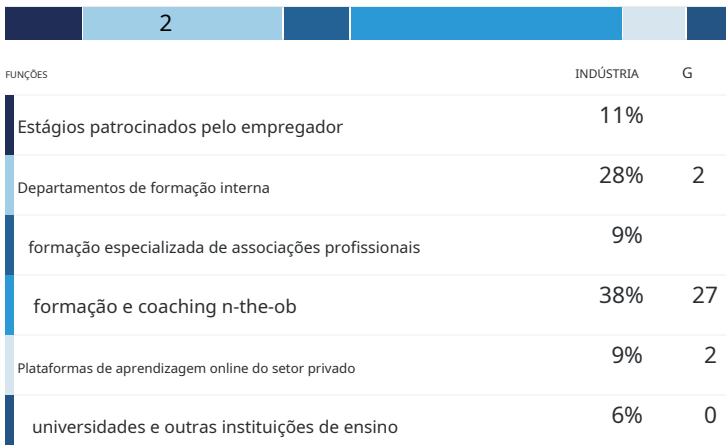
mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)



Global %

## Tipo de treino

Tipos de formação priorizados pelas organizações inquiridas para requalificação e atualização futuras (proporção de organizações inquiridas)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

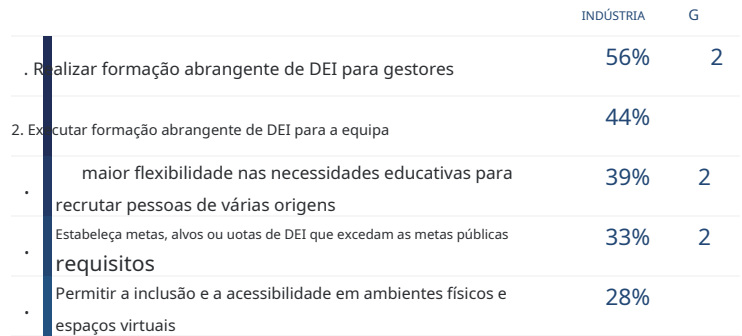
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de Programas E (proporção de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)



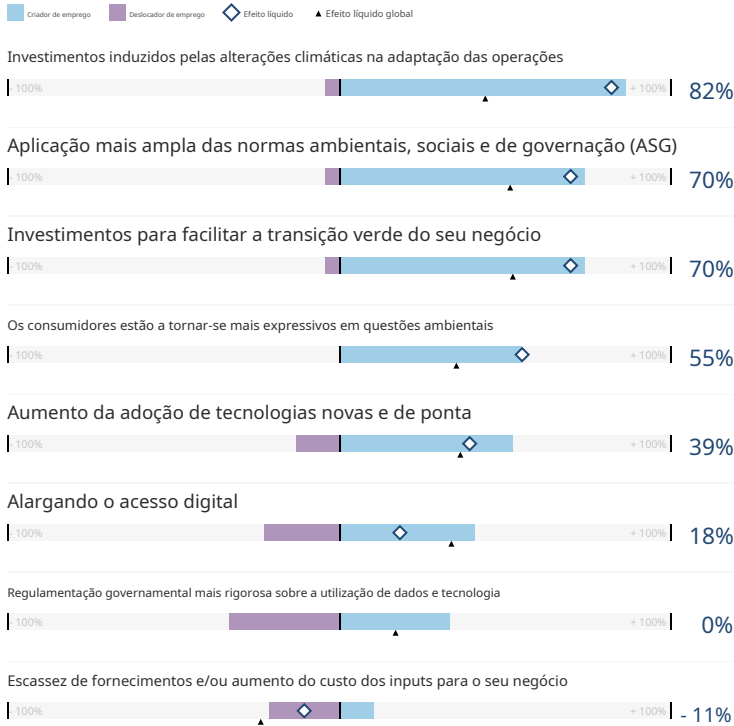
# Tecnologia energética e serviços públicos

5.3

## Perspectiva de tendências

### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



## Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

19%

Global 23%

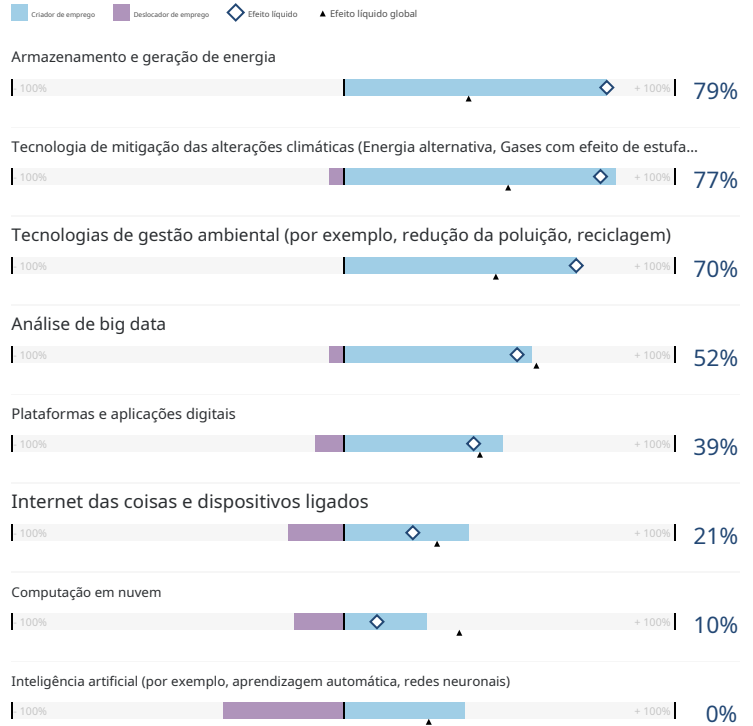
### Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

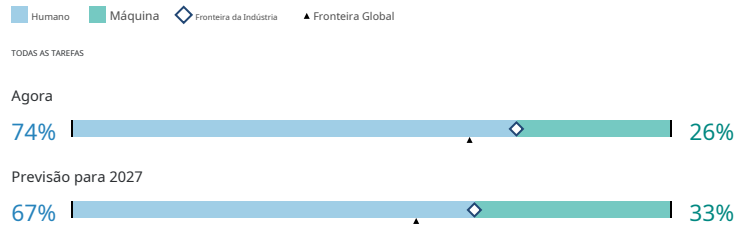
Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



## Fronteira homem-máquina

### Fronteira homem-máquina

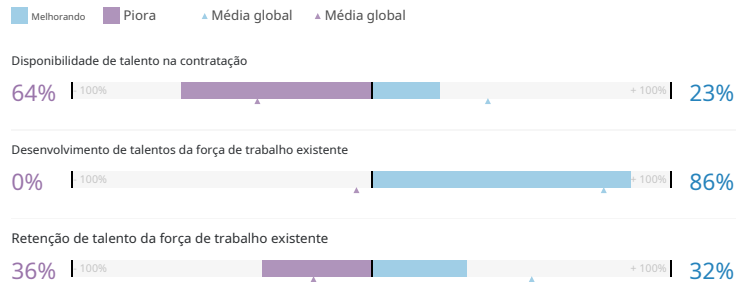
Tarefas realizadas por humanos e máquinas hoje e em 2027 (participação do total)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

### Perspetivas de talento em 2027

Alteração esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



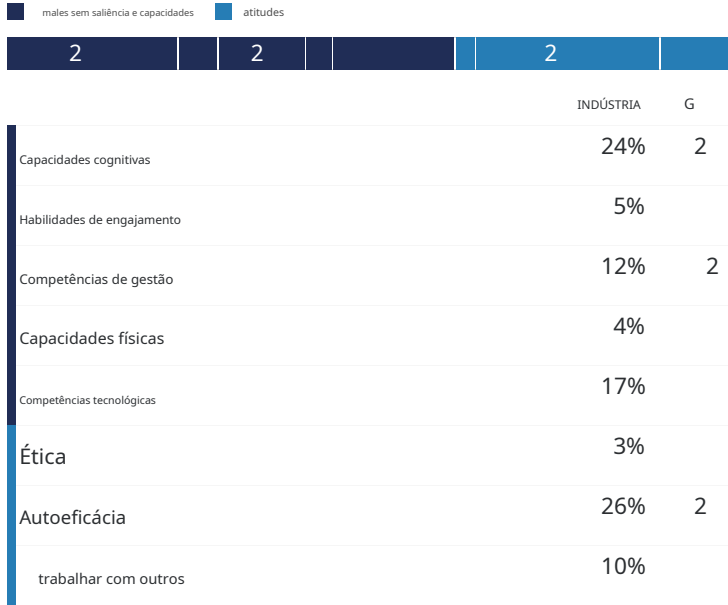
# Tecnologia energética e serviços públicos

5.3

## matar perspectiva

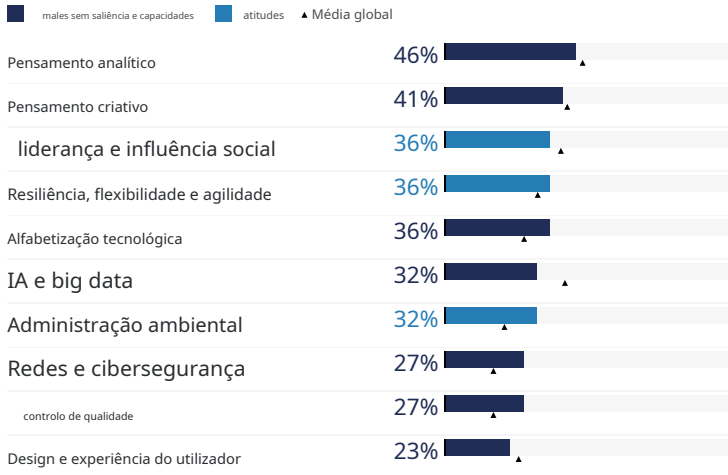
### Competências essenciais

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### foco nas competências de e-skilling

matas mais priorizadas para requalificação e atualização nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



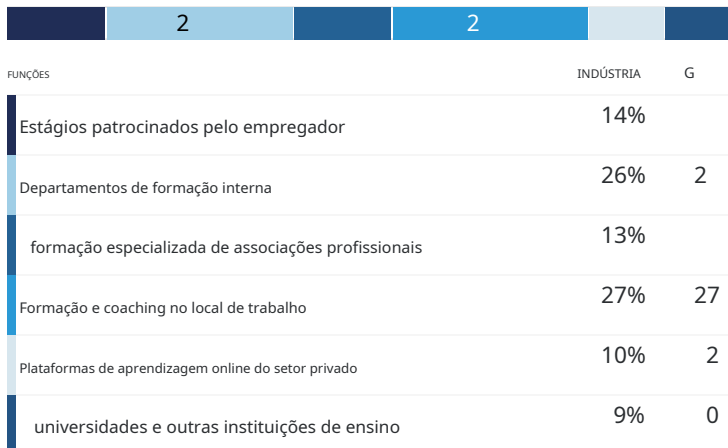
### matar estabilidade

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)



### Tipo de treino

Tipos de formação priorizados pelas organizações inquiridas para requalificação e atualização futuras (proporção de organizações inquiridas)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

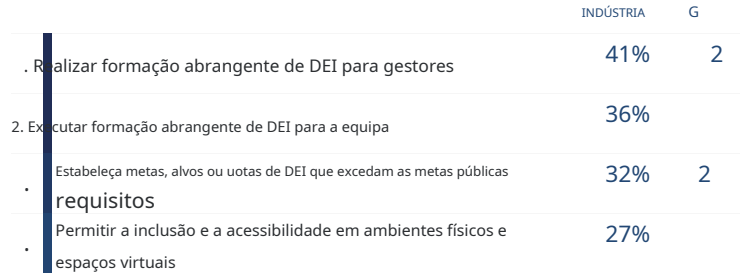
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de Programas E (proporção de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)



# Serviços financeiros e mercados de capitais

31,9

Perspectiva de tendências

## Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

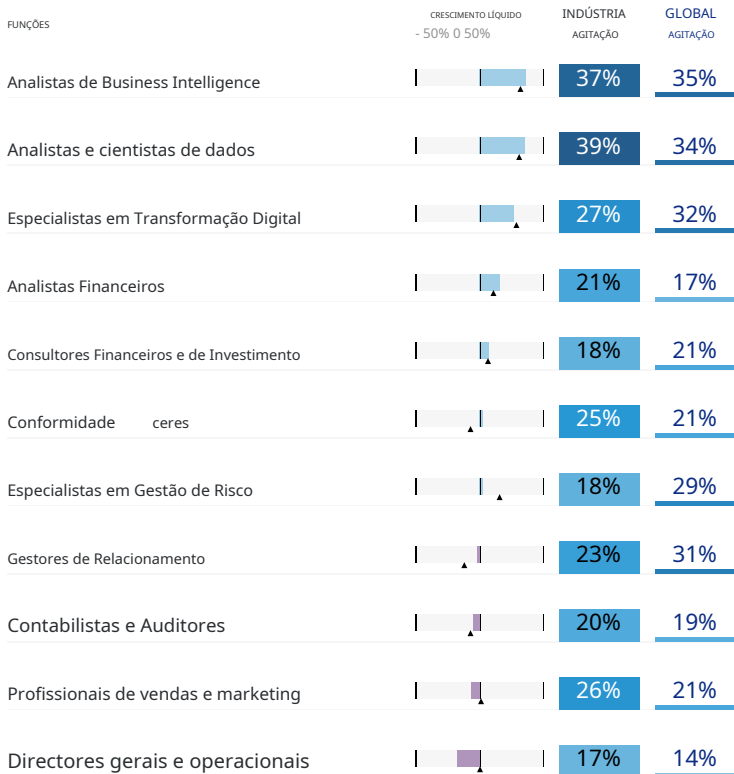
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

2%

Global 23%

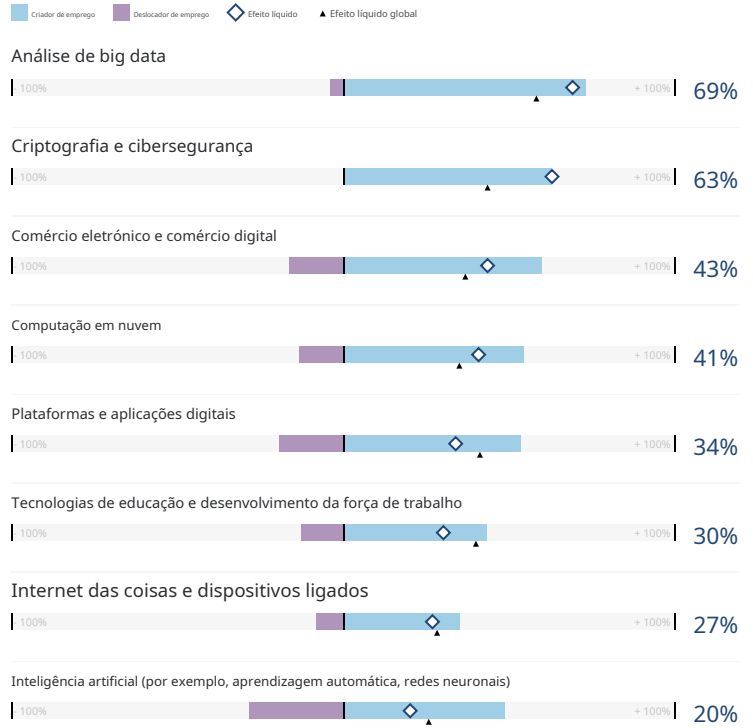
### Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



## As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

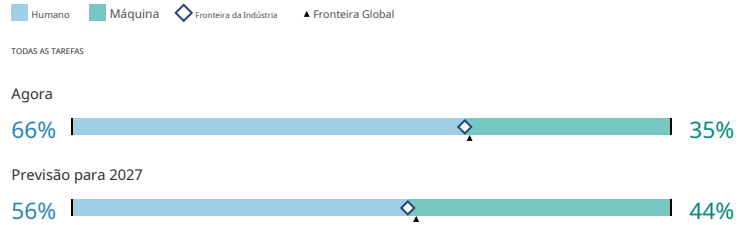
Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenados por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



### Fronteira homem-máquina

#### Fronteira homem-máquina

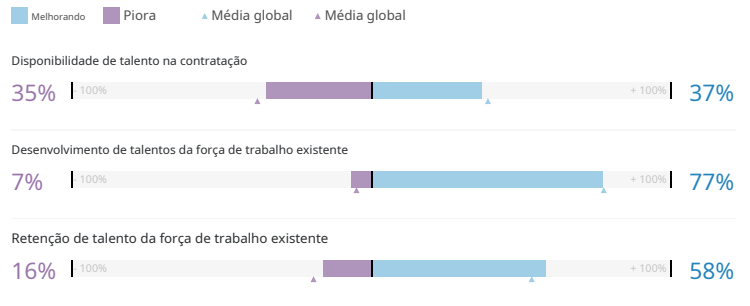
Tarefas realizadas por humanos e máquinas hoje e em 2027 (participação do total)



### Perspetiva da estratégia da força de trabalho

#### Perspetivas de talento em 2027

Alteração esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



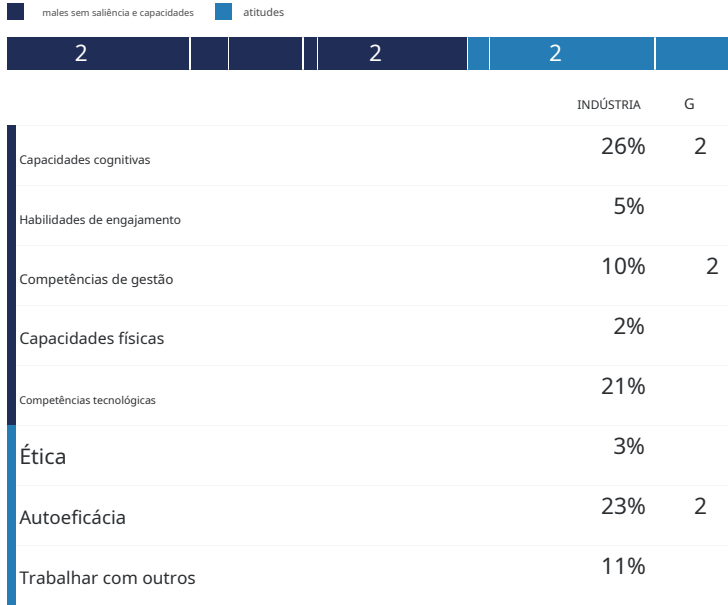
# Serviços financeiros e mercados de capitais

31,9

## matar perspectiva

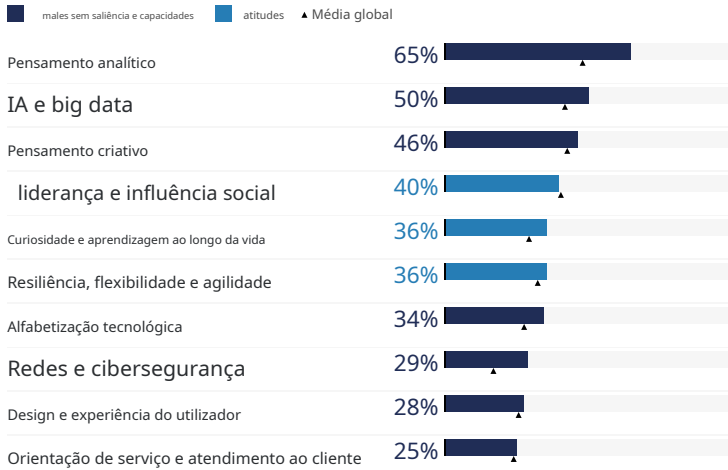
### Competências essenciais

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### foco nas competências de e-skilling

matas mais priorizadas para requalificação e atualização nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



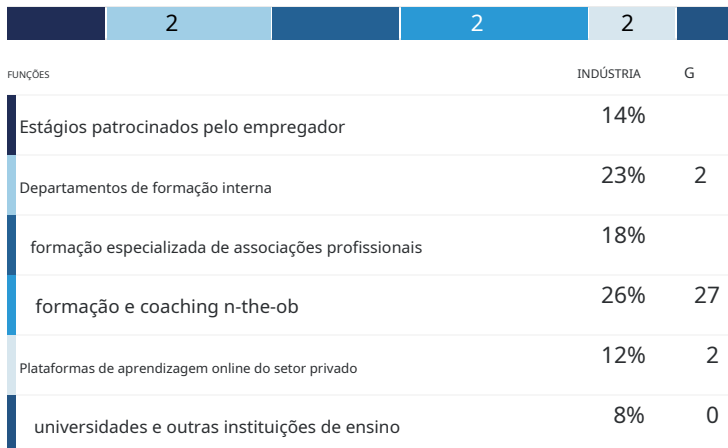
### matar estabilidade

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

Global %

### Tipo de treino

Tipos de formação priorizados pelas organizações inquiridas para requalificação e atualização futuras (proporção de organizações inquiridas)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

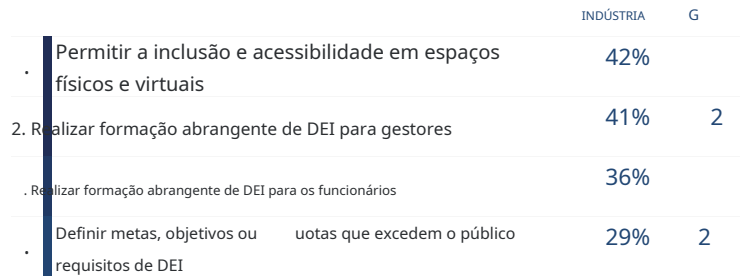
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de Programas E (proporção de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

4%

Global %



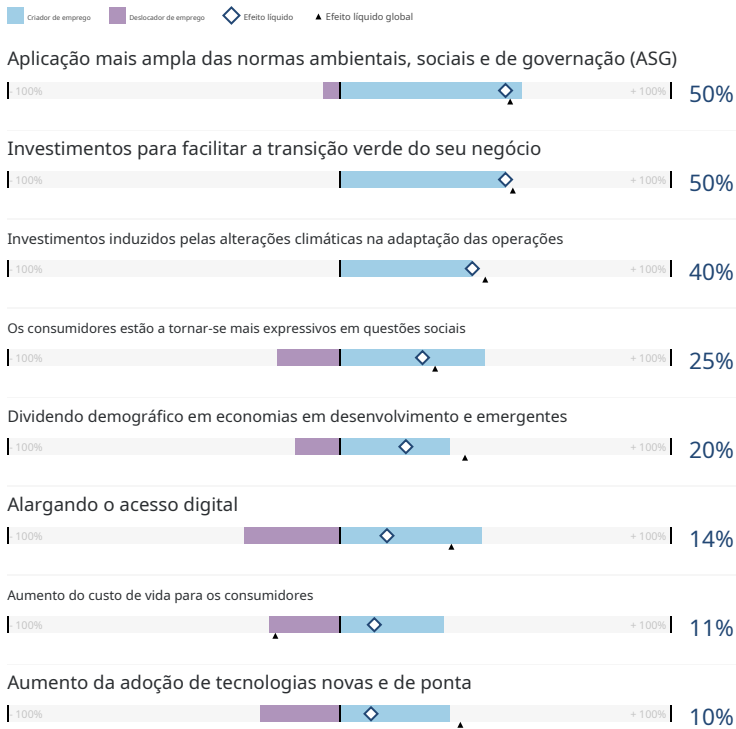
# Governo e setor público

136,4

Perspectiva de tendências

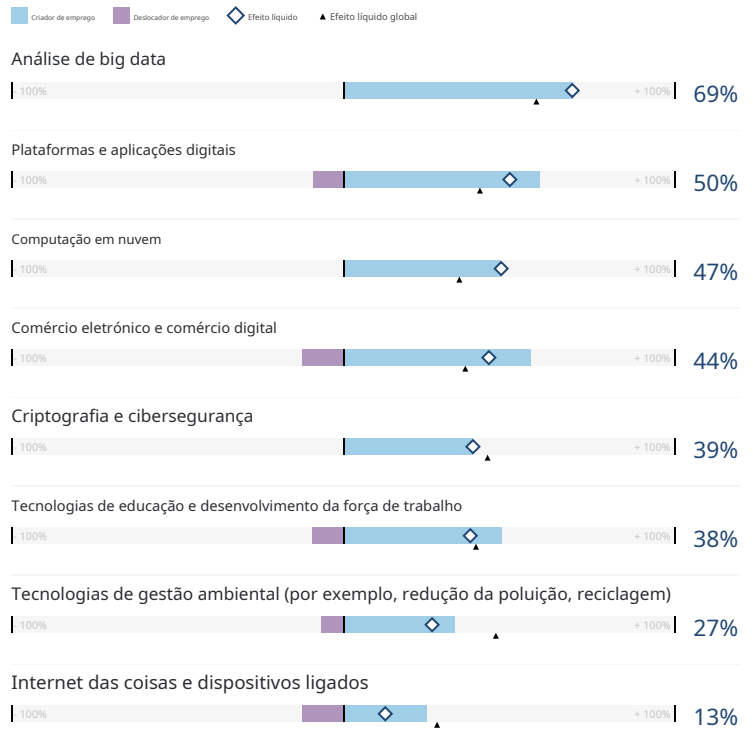
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenados por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

29%

Global23%

### Principais funções para a transformação empresarial

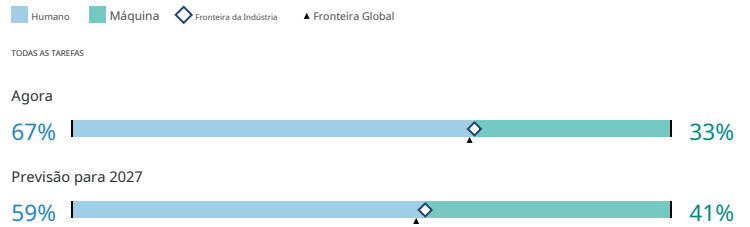
Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



### Fronteira homem-máquina

### Fronteira homem-máquina

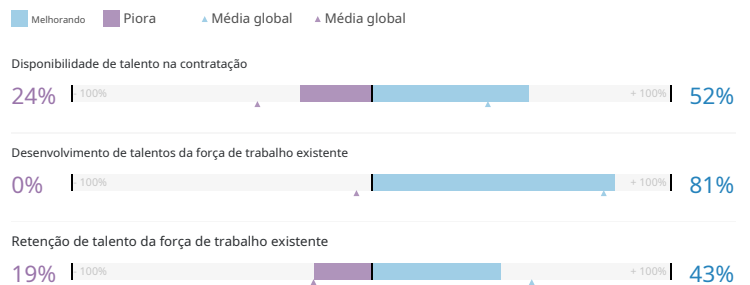
Tarefas realizadas por humanos e máquinas hoje e em 2027 (participação do total)



### Perspetiva da estratégia da força de trabalho

### Perspetivas de talento em 2027

Alteração esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



# Governo e setor público

136,4

## matar perspectiva

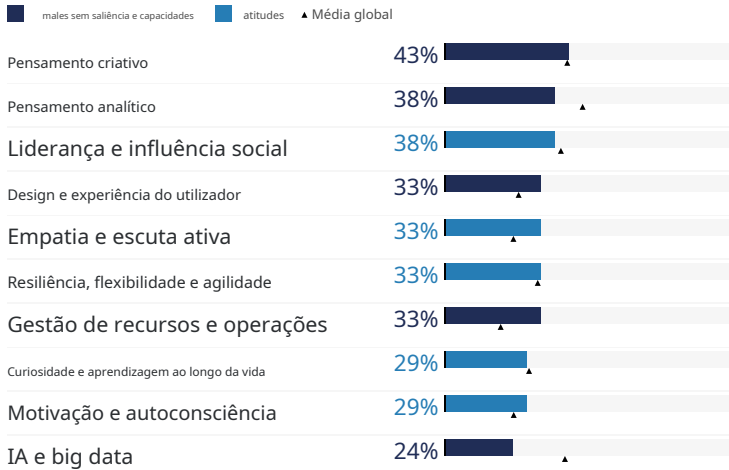
### Competências essenciais

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### foco nas competências de e-skilling

matas mais priorizadas para requalificação e atualização nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



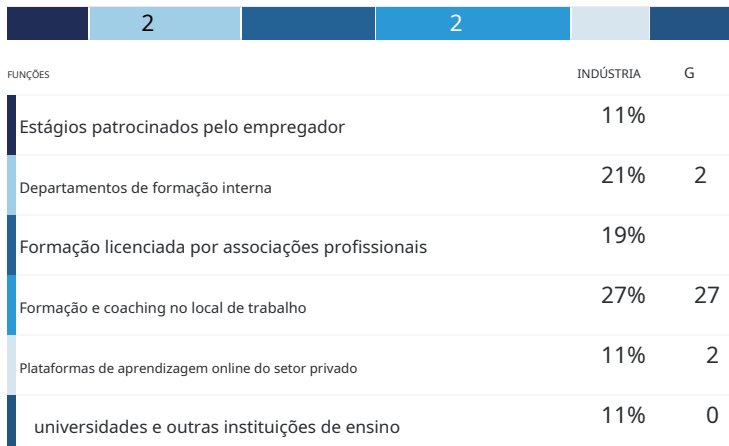
### matar estabilidade

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)



### Tipo de treino

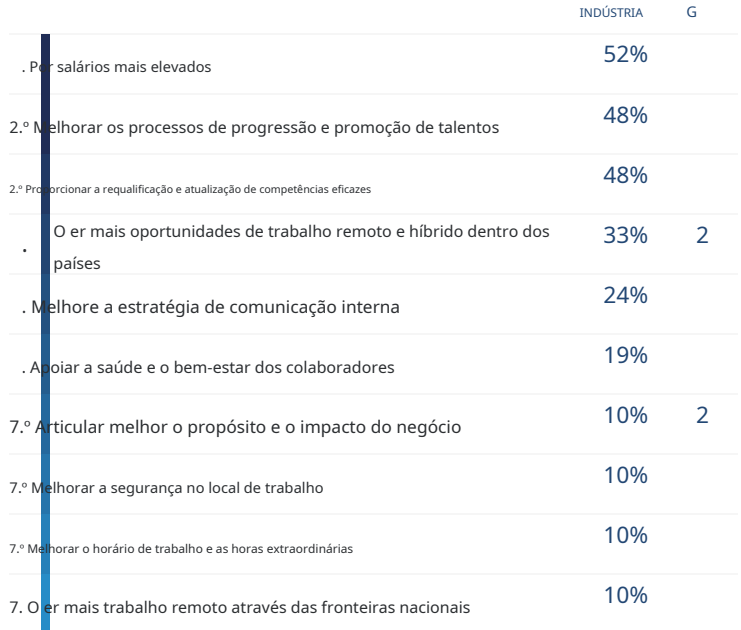
Tipos de formação priorizados pelas organizações inquiridas para requalificação e atualização futuras (proporção de organizações inquiridas)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

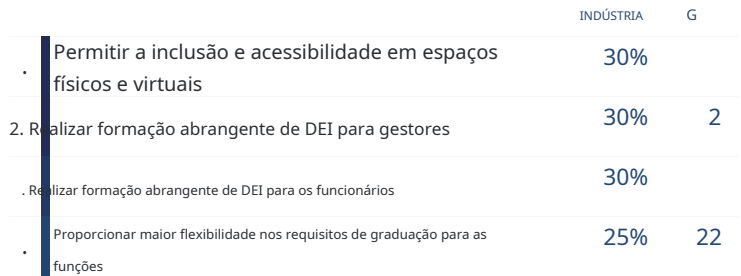
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de Programas E (proporção de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)



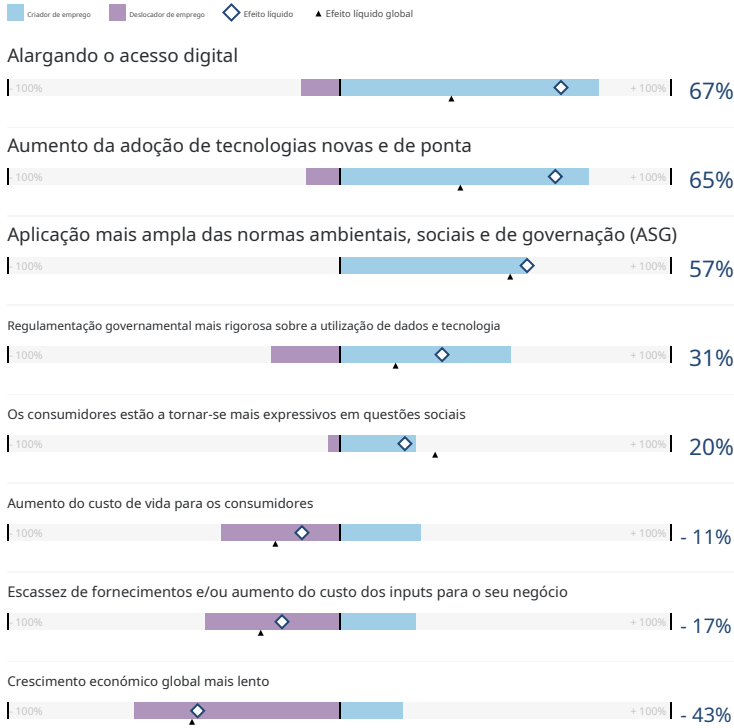
# Serviços de informação e tecnologia

21.0

## Perspectiva de tendências

### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



## Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

2%

Global 23%

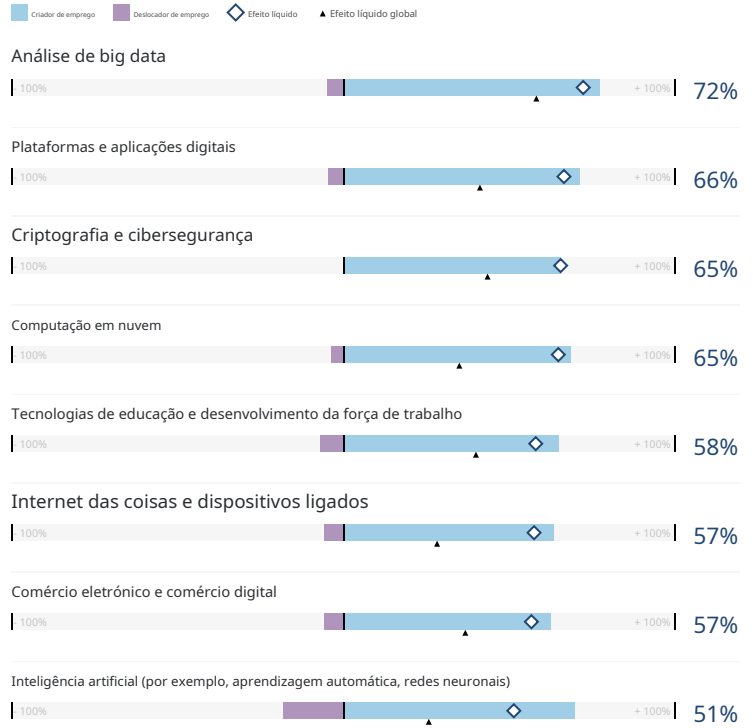
### Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

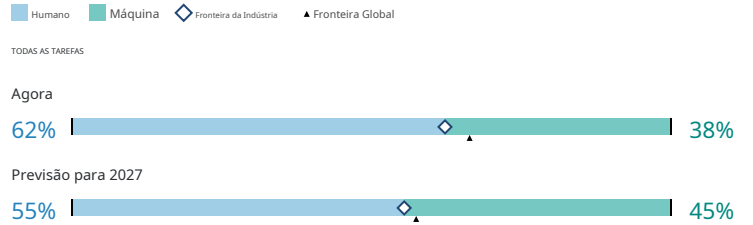
Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenados por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



## Fronteira homem-máquina

### Fronteira homem-máquina

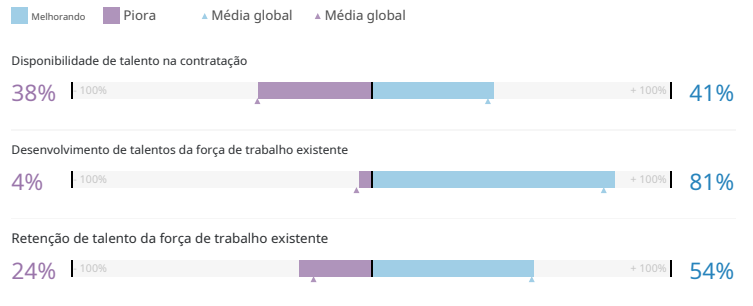
Tarefas realizadas por humanos e máquinas hoje e em 2027 (participação do total)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

### Perspetivas de talento em 2027

Alteração esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



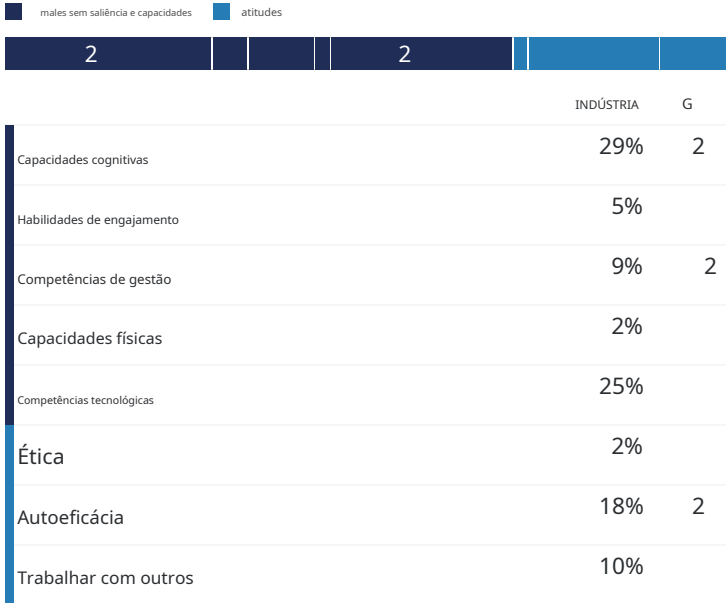
# Serviços de informação e tecnologia

21.0

## matar perspectiva

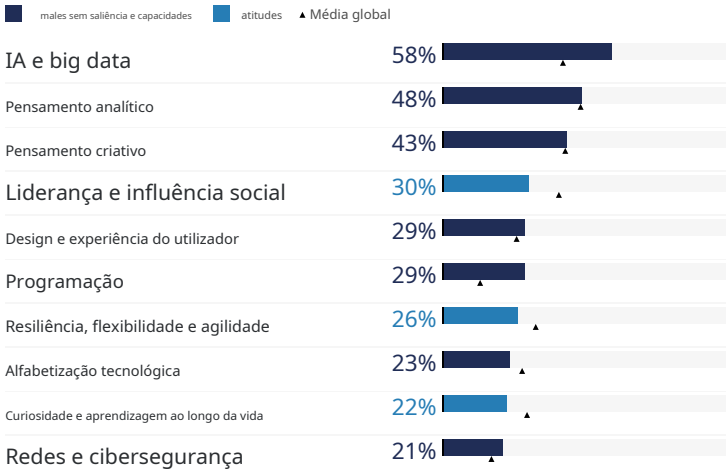
### Competências essenciais

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### foco nas competências de e-skilling

matas mais priorizadas para requalificação e atualização nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### matar estabilidade

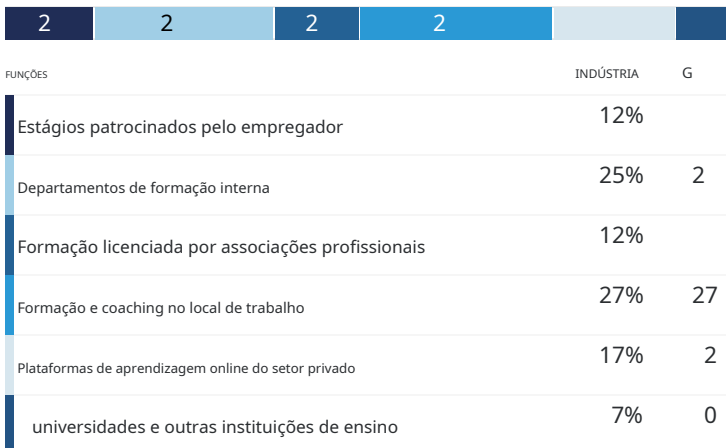
mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)



Global %

### Tipo de treino

Tipos de formação priorizados pelas organizações inquiridas para requalificação e atualização futuras (proporção de organizações inquiridas)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

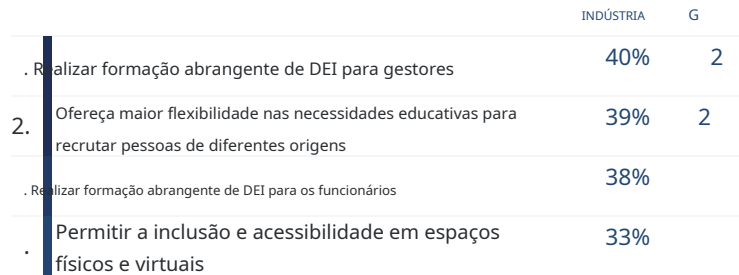
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de Programas E (proporção de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)



Global %

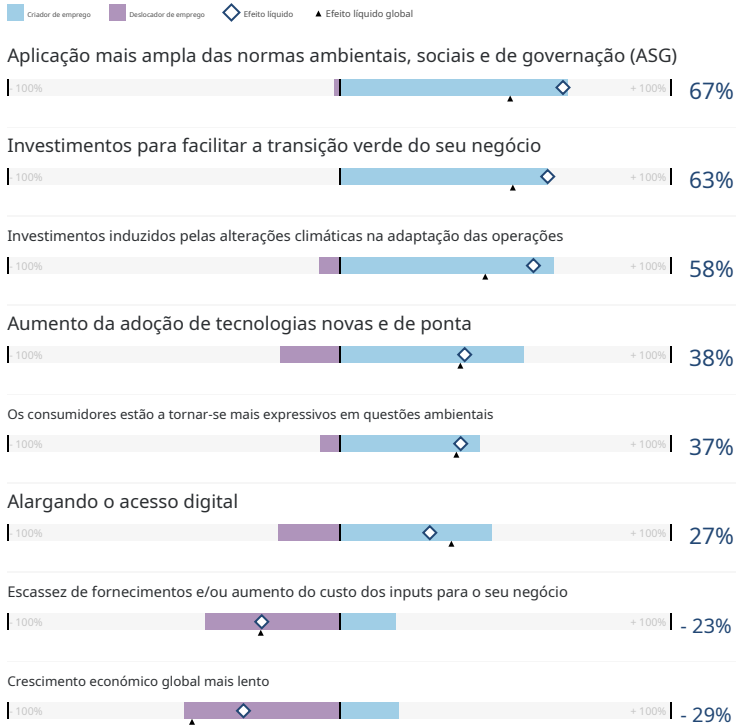
# Infraestrutura

183,9

## Perspectiva de tendências

### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



## Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

22%

Global 23%

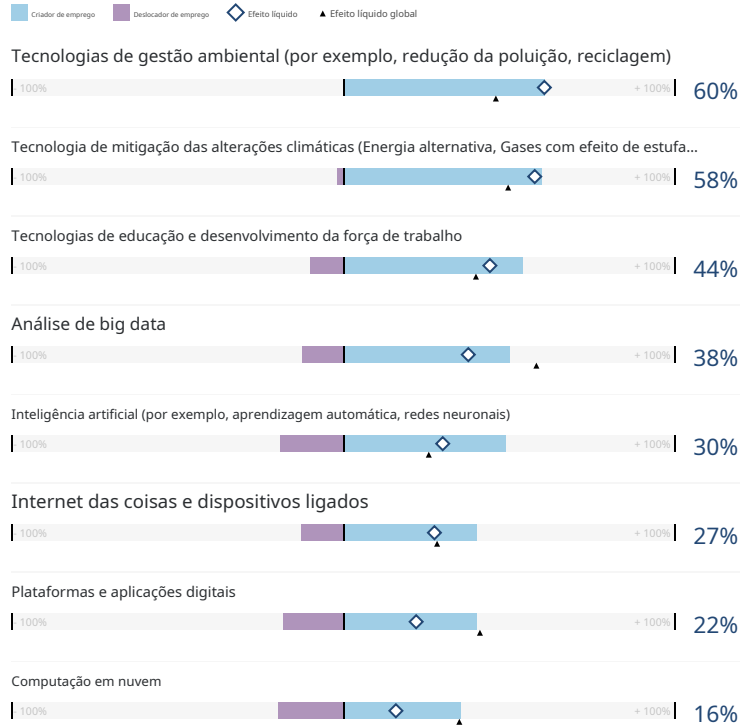
### Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

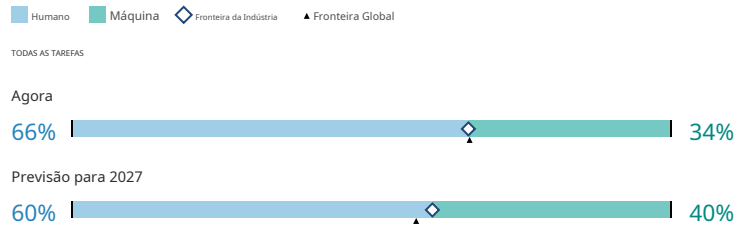
Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



## Fronteira homem-máquina

### Fronteira homem-máquina

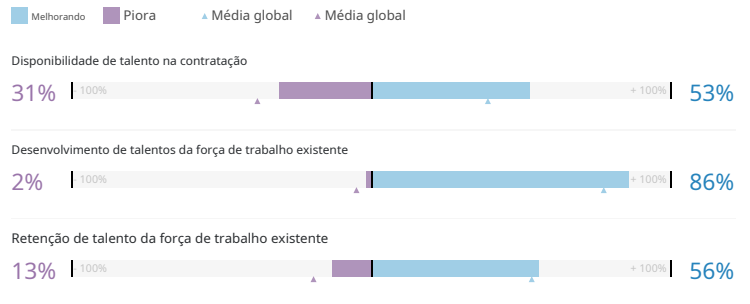
Tarefas realizadas por humanos e máquinas hoje e em 2027 (participação do total)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

### Perspetivas de talento em 2027

Alteração esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



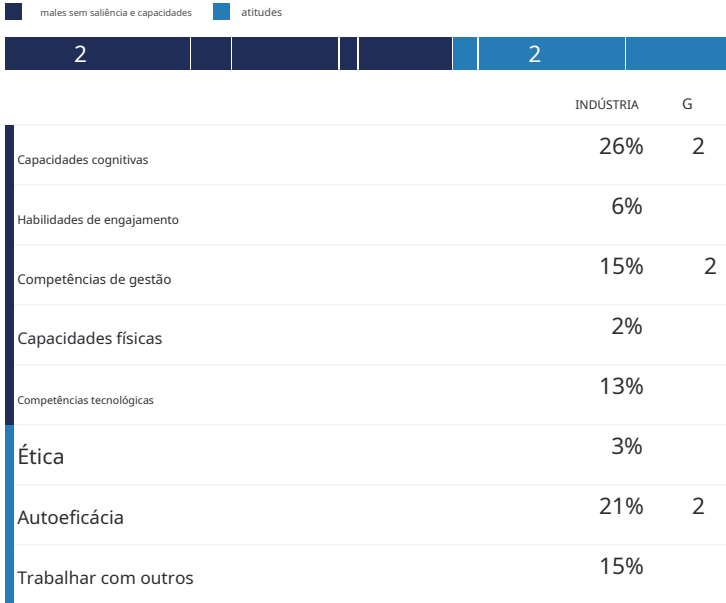
# Infraestrutura

183,9

## matar perspectiva

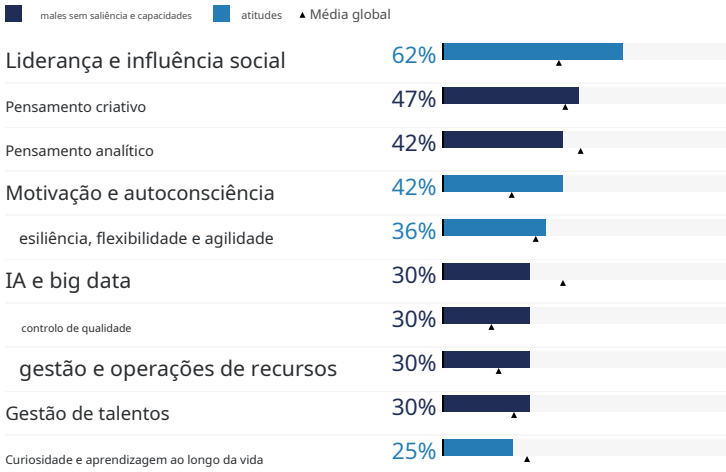
### Competências essenciais

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### foco nas competências de e-skilling

matas mais priorizadas para requalificação e atualização nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### matar estabilidade

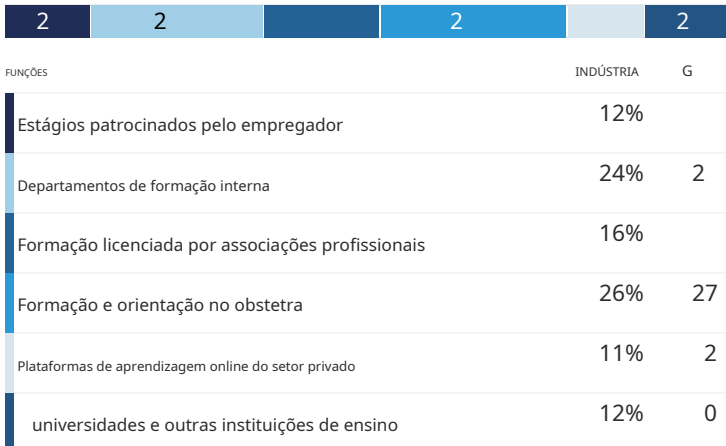
mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

6%

Global %

### Tipo de treino

Tipos de formação priorizados pelas organizações inquiridas para requalificação e atualização futuras (proporção de organizações inquiridas)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

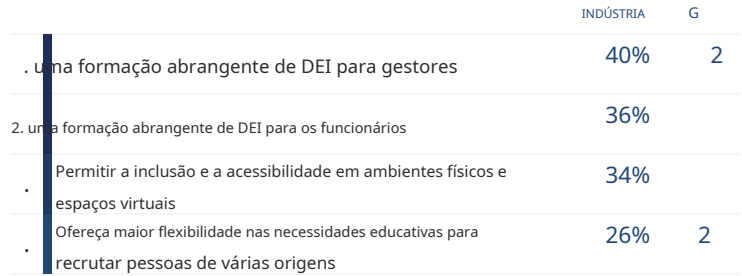
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de Programas E (proporção de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

%  
Global %

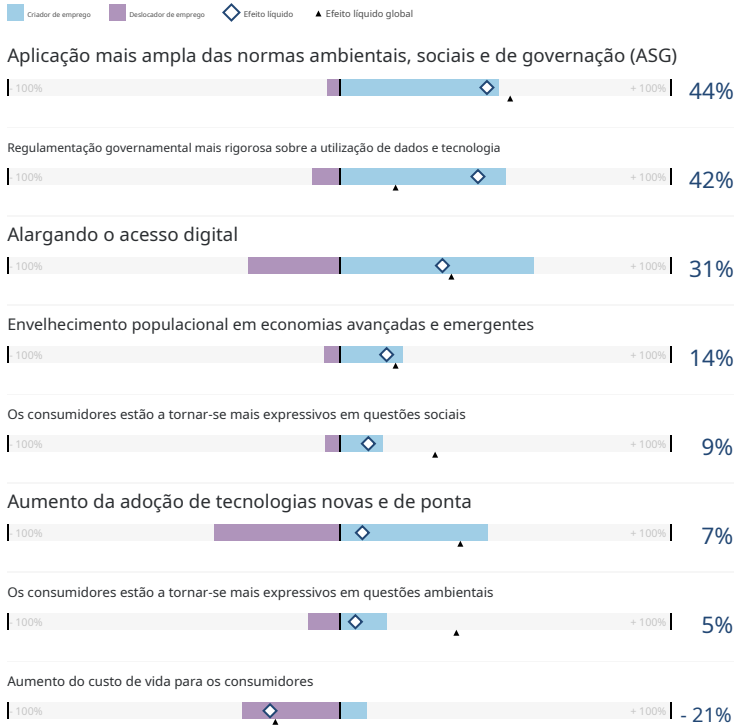
# Gestão de seguros e pensões

16.0

## Perspectiva de tendências

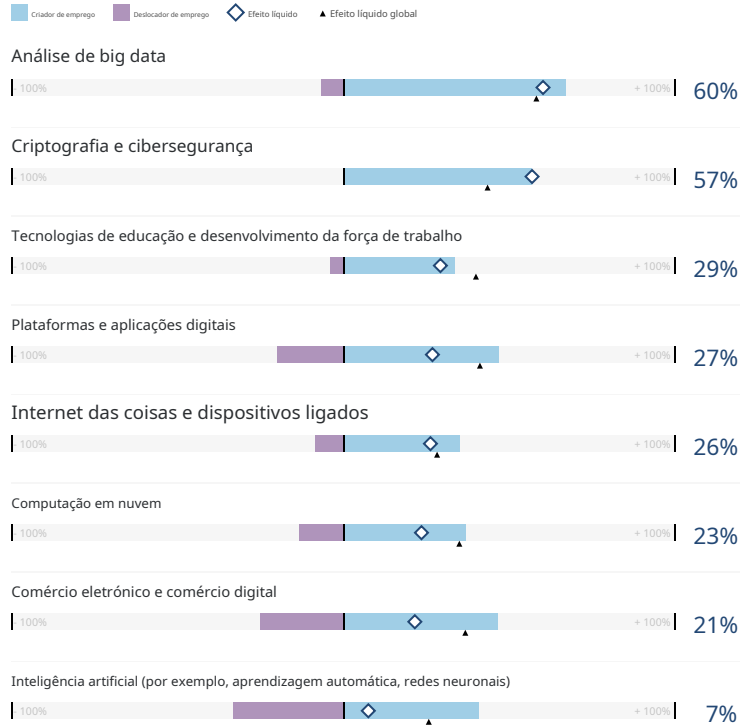
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



## Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

22%

Global 23%

### Principais funções para a transformação empresarial

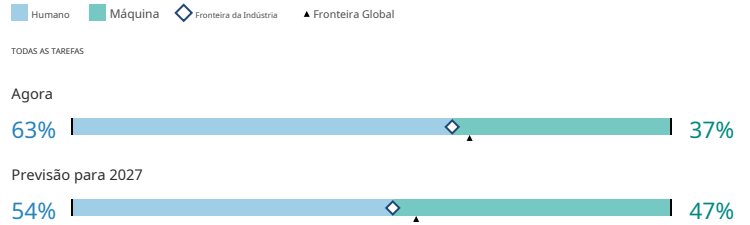
Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



## Fronteira homem-máquina

### Fronteira homem-máquina

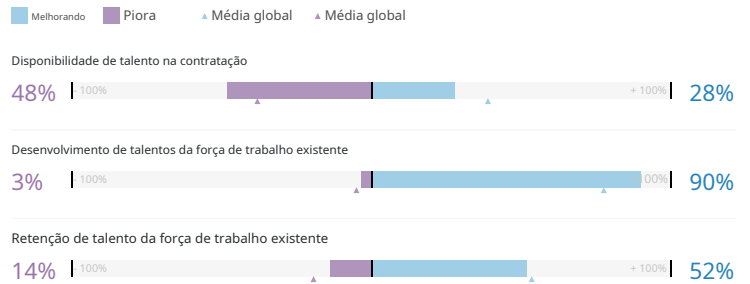
Tarefas realizadas por humanos e máquinas hoje e em 2027 (participação do total)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

### Perspetivas de talento em 2027

Alteração esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



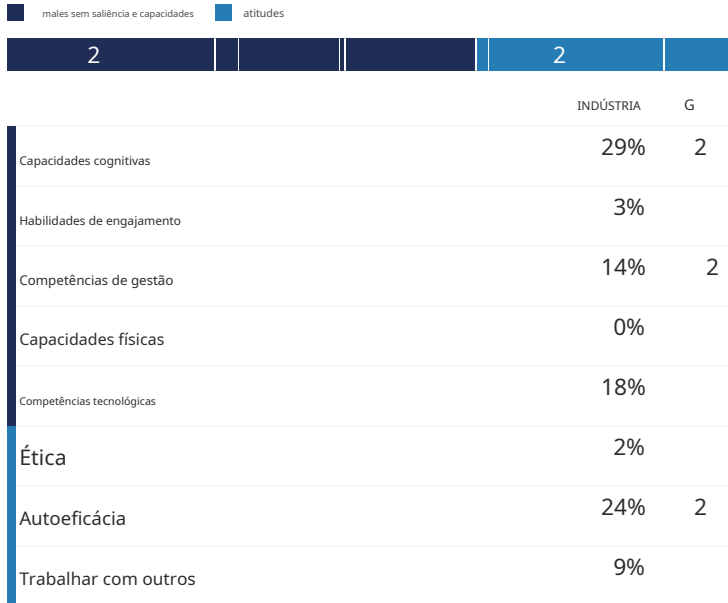
# Gestão de seguros e pensões

16.0

## matar perspectiva

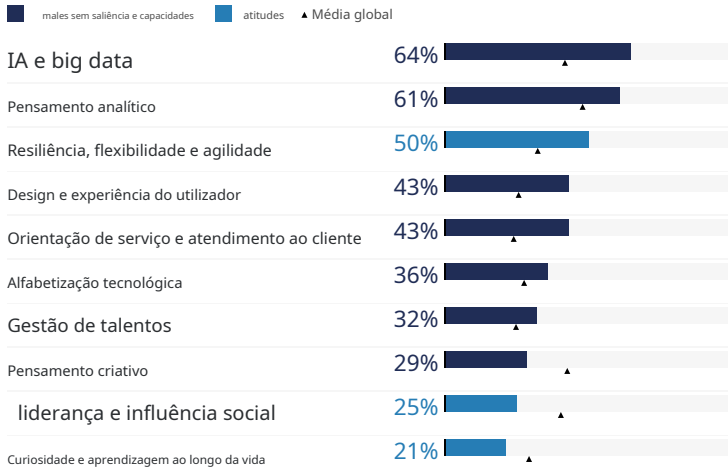
### Competências essenciais

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### foco nas competências de e-skilling

matas mais prioritizadas para a requalificação e atualização nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



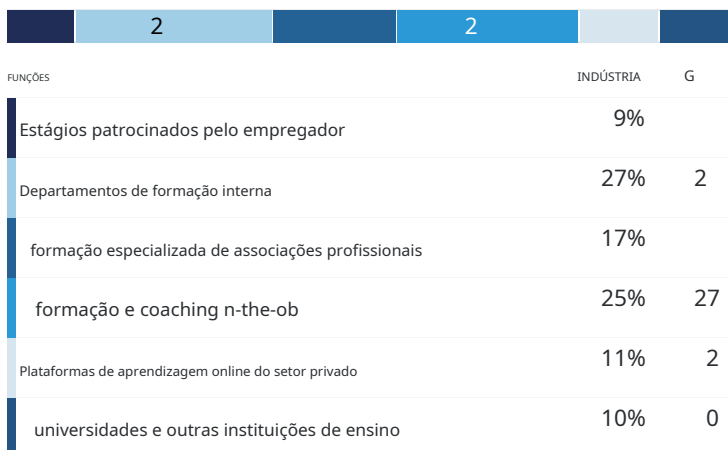
### matar estabilidade

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)



### Tipo de treino

Tipos de formação prioritizados pelas organizações inquiridas para requalificação e atualização futuras (proporção de organizações inquiridas)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

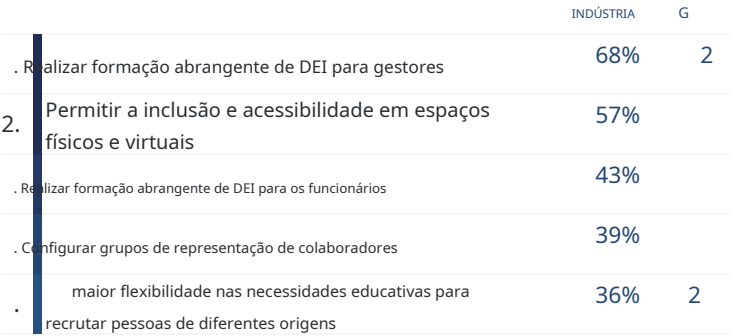
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de Programas E (proporção de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)



Global %



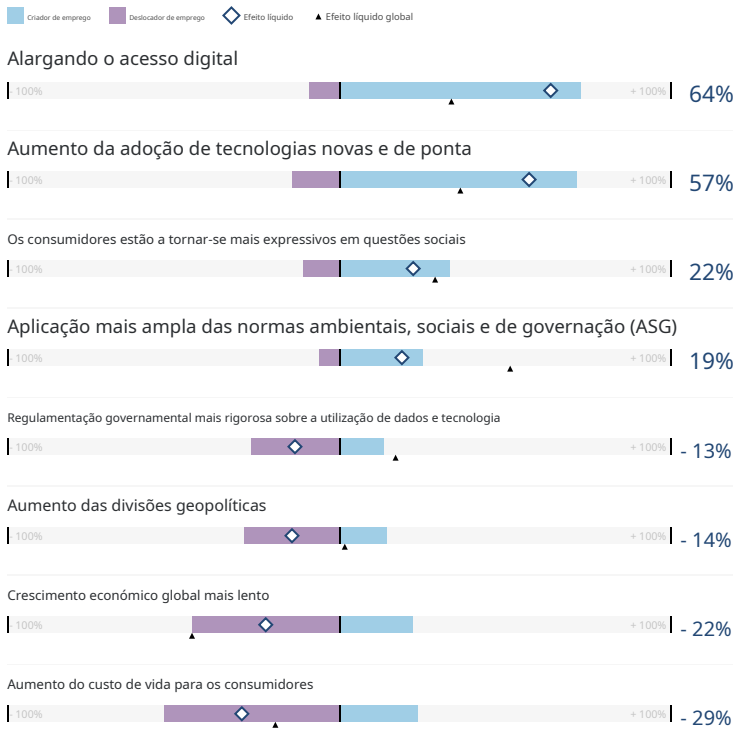
# Media, Entretenimento e Desporto

44,8

Perspectiva de tendências

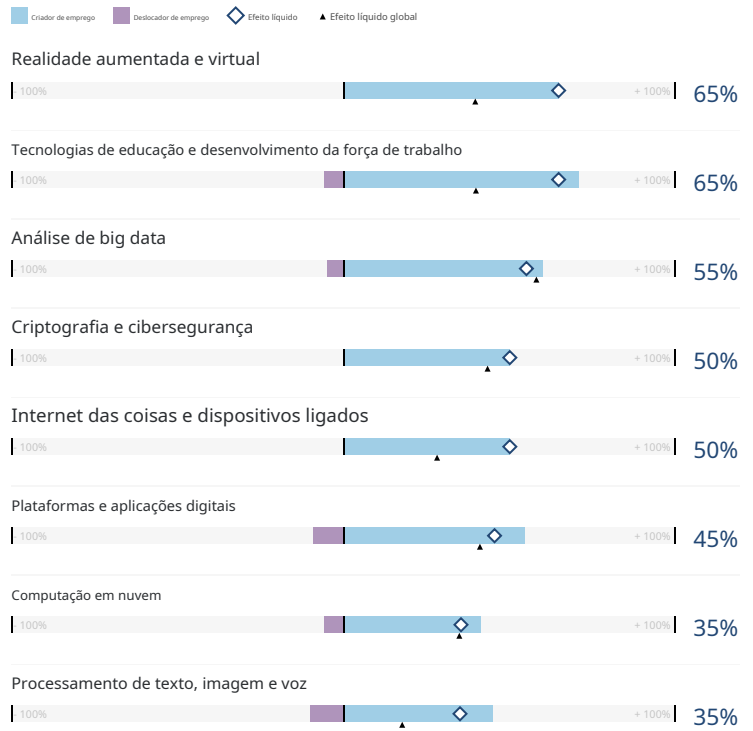
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenados por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

32%

Global 23%

### Principais funções para a transformação empresarial

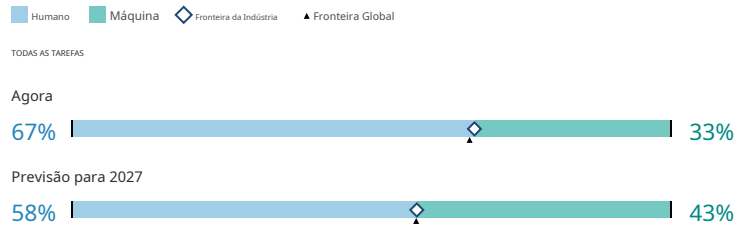
Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



### Fronteira homem-máquina

### Fronteira homem-máquina

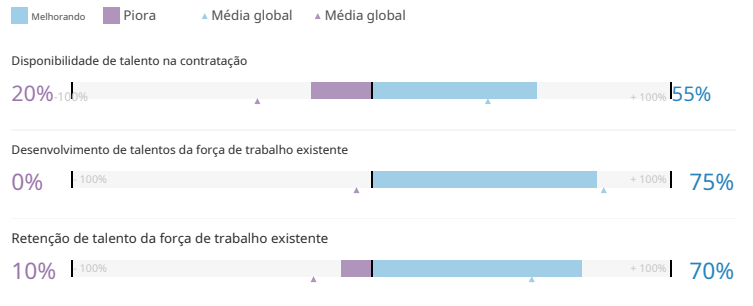
Tarefas realizadas por humanos e máquinas hoje e em 2027 (participação do total)



### Perspetiva da estratégia da força de trabalho

### Perspetivas de talento em 2027

Alteração esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



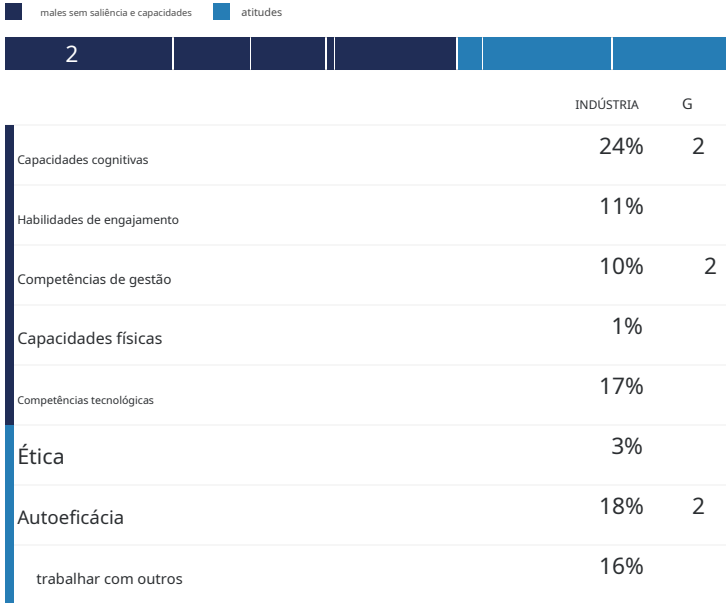
# Media, Entretenimento e Desporto

44,8

## matar perspectiva

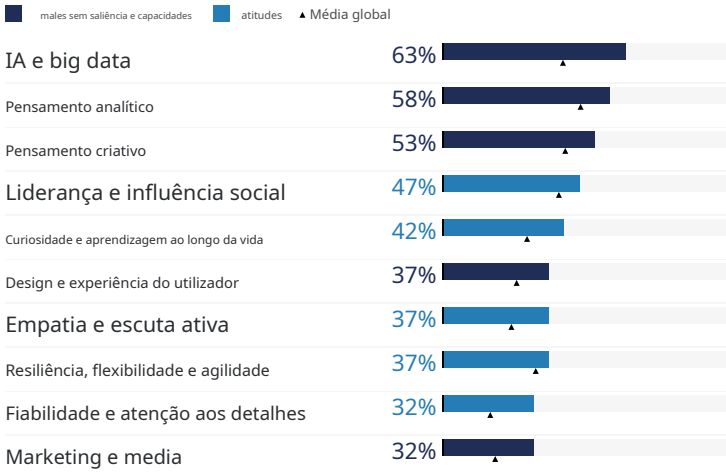
### Competências essenciais

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### foco nas competências de e-skilling

mata mais priorizados para requalificação e atualização nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



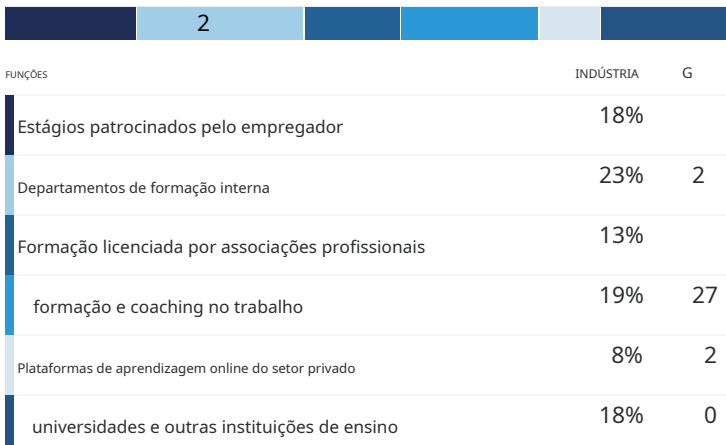
### matar estabilidade

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

%  
Global %

### Tipo de treino

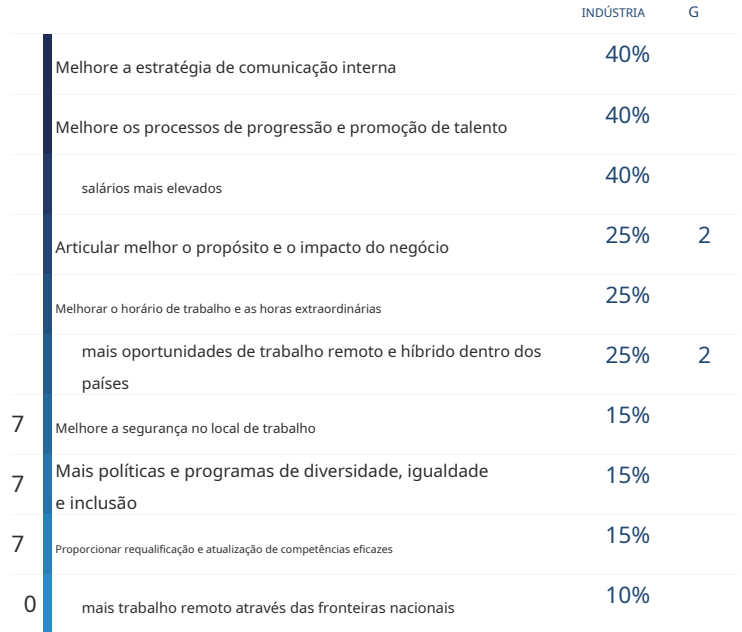
Tipos de formação priorizados pelas organizações inquiridas para requalificação e atualização futuras (proporção de organizações inquiridas)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

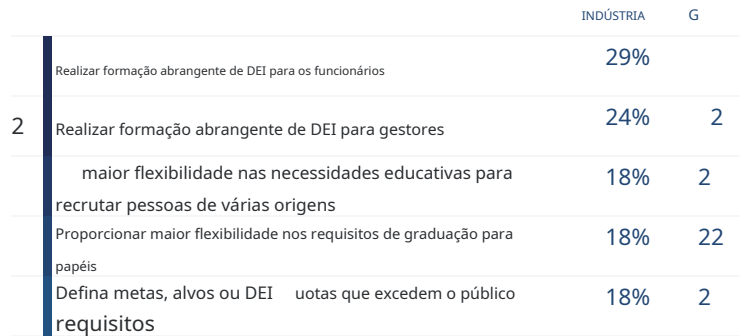
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de Programas E (proporção de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

%  
Global %

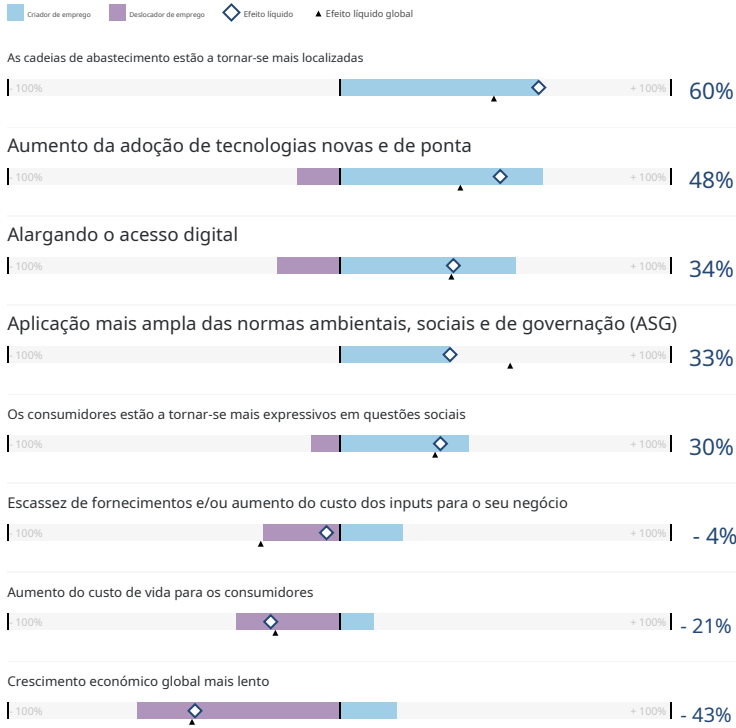
# Serviços médicos e de saúde

40,8

## Perspectiva de tendências

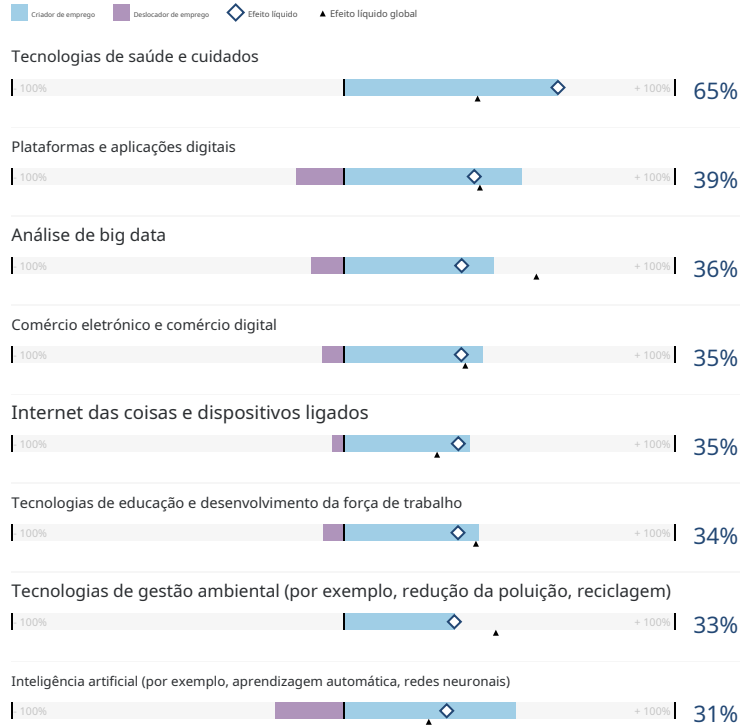
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



## Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

22%

Global 23%

### Principais funções para a transformação empresarial

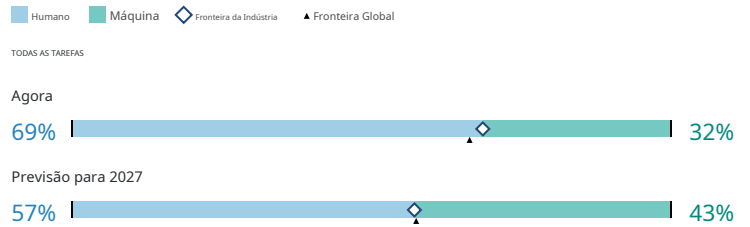
Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



## Fronteira homem-máquina

### Fronteira homem-máquina

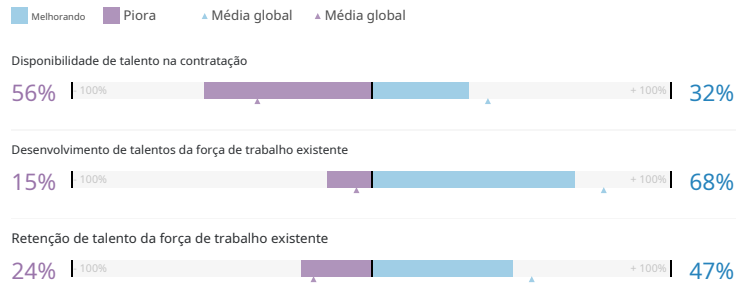
Tarefas realizadas por humanos e máquinas hoje e em 2027 (participação do total)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

### Perspetivas de talento em 2027

Alteração esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



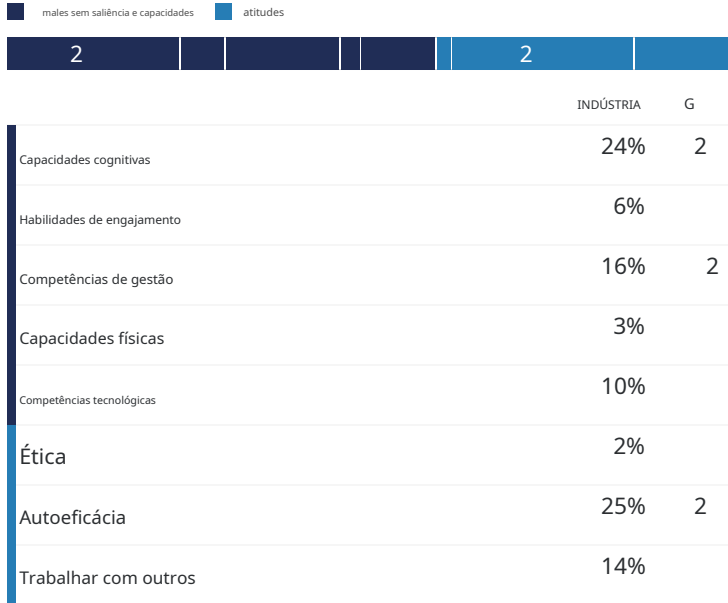
# Serviços médicos e de saúde

40,8

## matar perspectiva

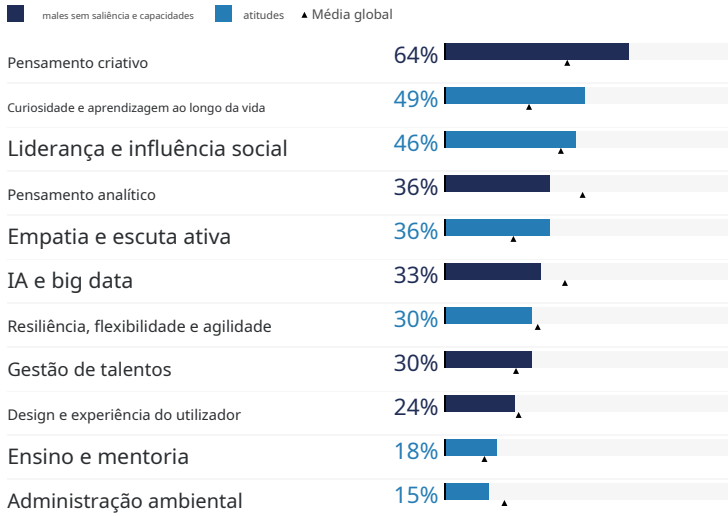
### Competências essenciais

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### foco nas competências de e-skilling

matas mais priorizadas para requalificação e atualização nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



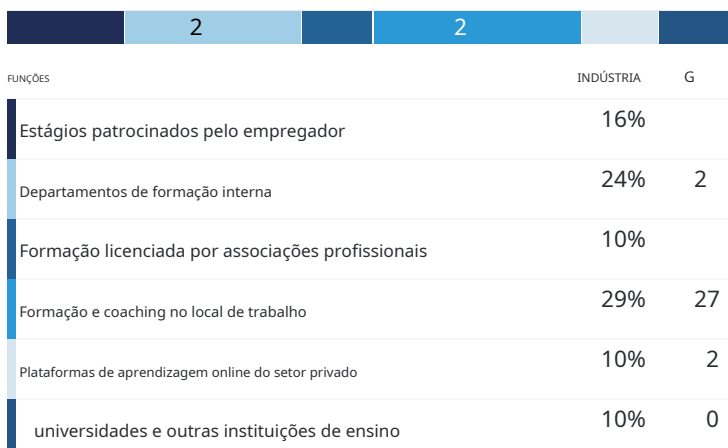
### matar estabilidade

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)



## Tipo de treino

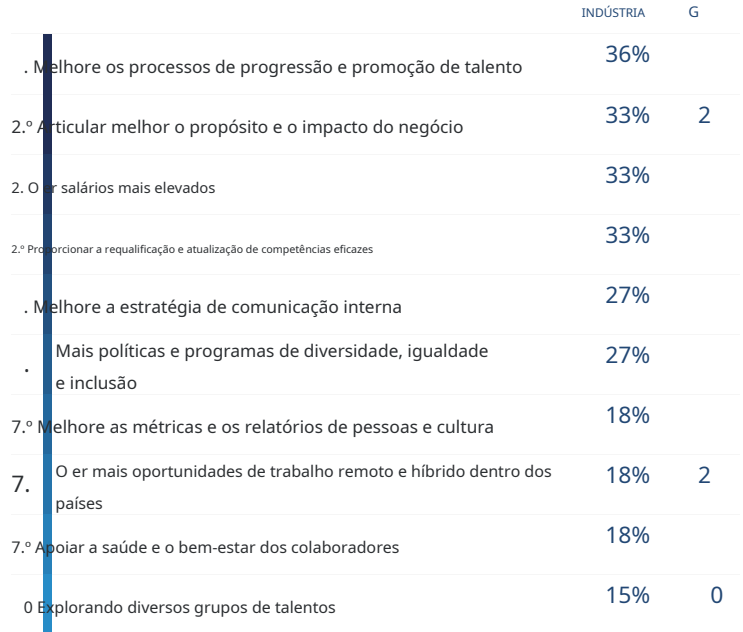
Tipos de formação priorizados pelas organizações inquiridas para requalificação e atualização futuras (proporção de organizações inquiridas)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

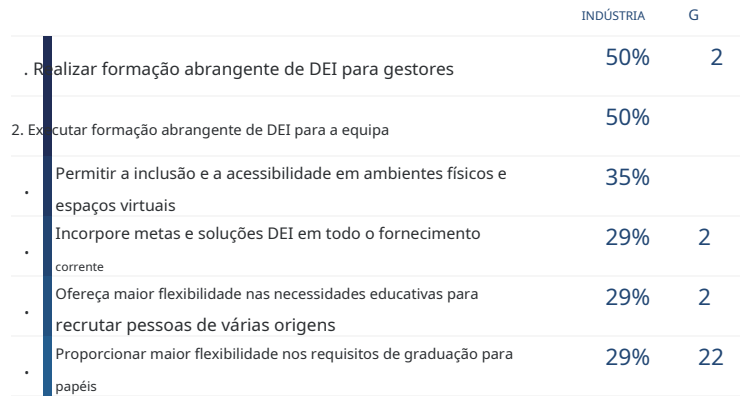
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de Programas E (proporção de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)



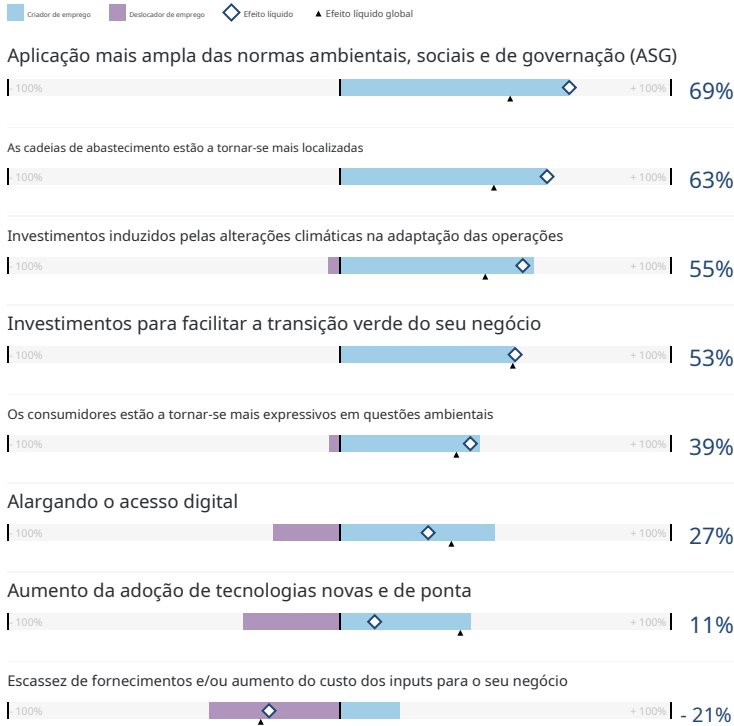
# Mineração e Metais

9.1

## Perspectiva de tendências

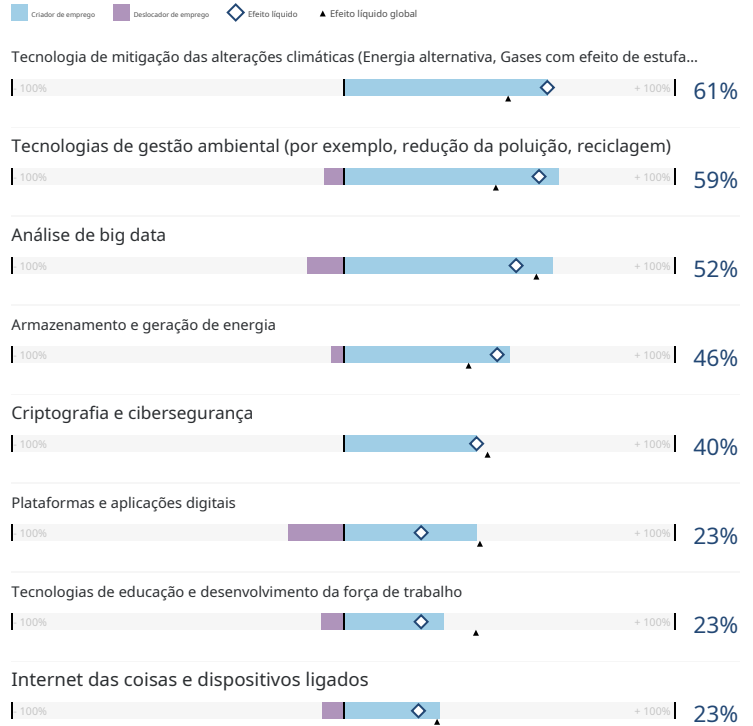
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



## Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

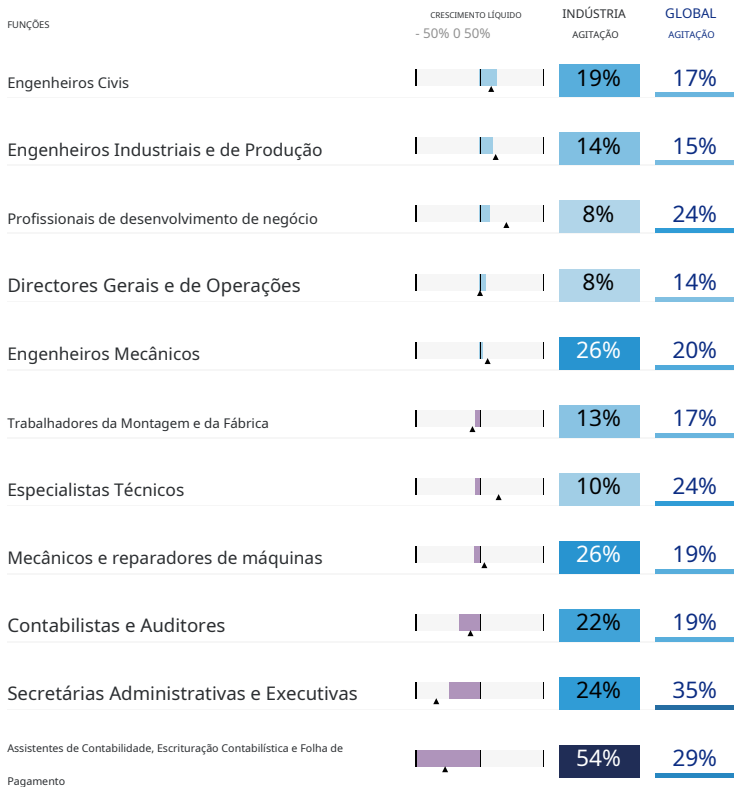
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

19%

Global 23%

### Principais funções para a transformação empresarial

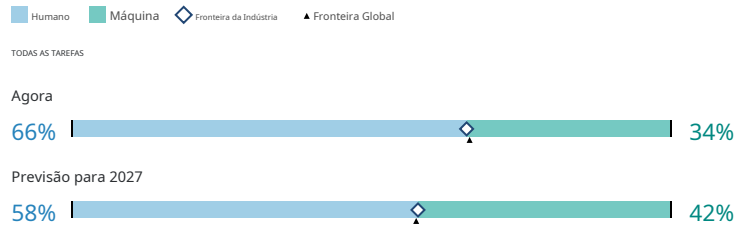
Funções mais seleccionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



## Fronteira homem-máquina

### Fronteira homem-máquina

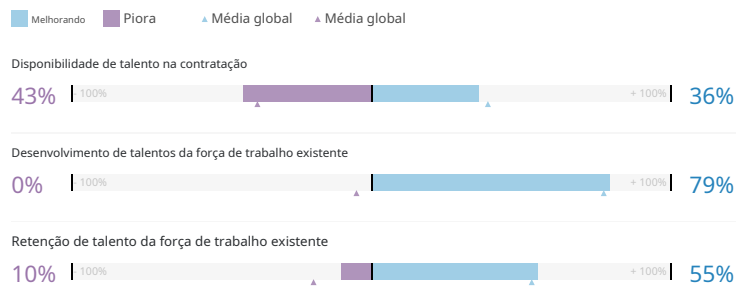
Tarefas realizadas por humanos e máquinas hoje e em 2027 (participação do total)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

### Perspetivas de talento em 2027

Alteração esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



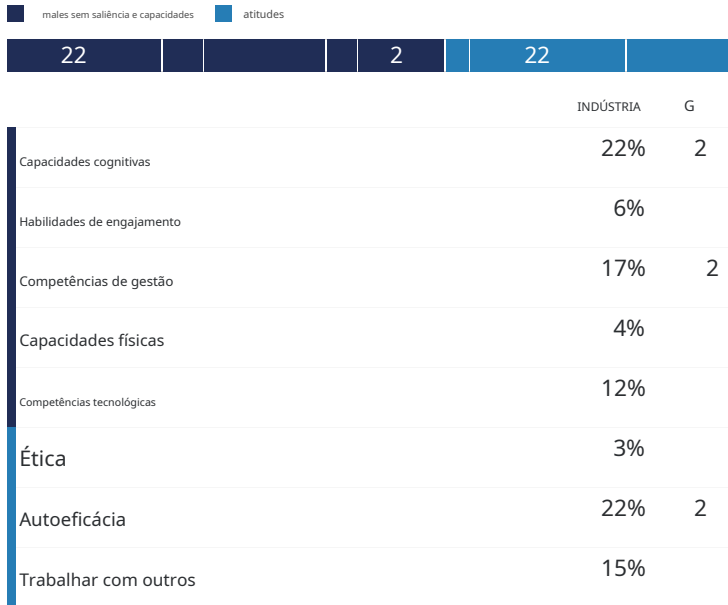
# Mineração e Metais

9.1

## matar perspectiva

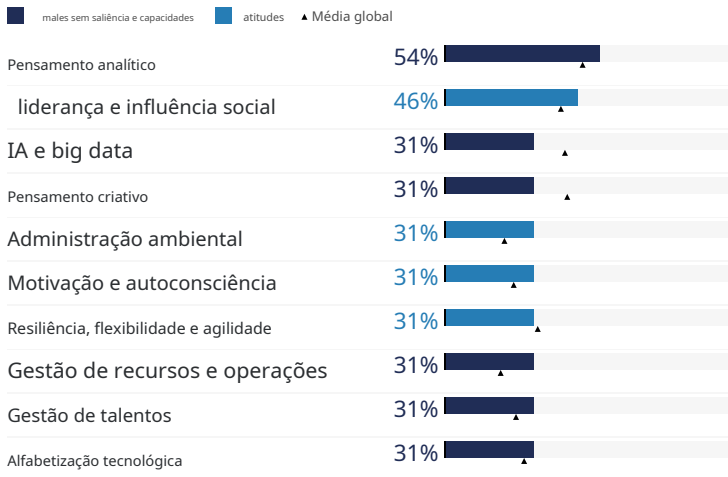
### Competências essenciais

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### foco nas competências de e-skilling

matar mais priorizados para requalificação e atualização nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



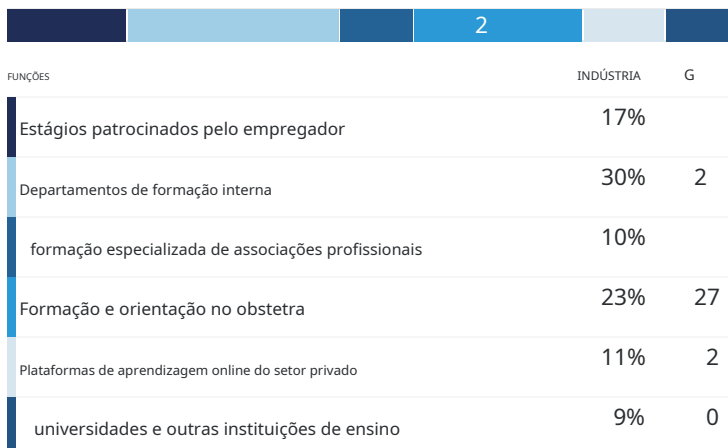
### matar estabilidade

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)



### Tipo de treino

Tipos de formação priorizados pelas organizações inquiridas para requalificação e atualização futuras (proporção de organizações inquiridas)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

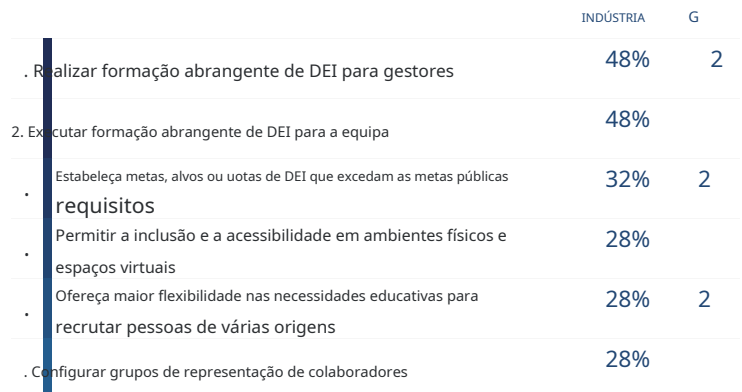
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de Programas E (proporção de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

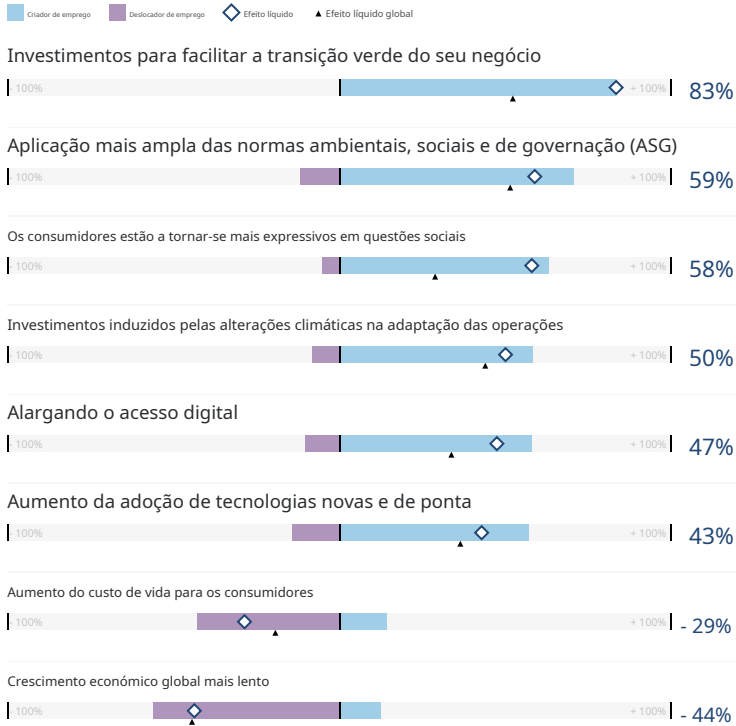


# Organizações não governamentais e organizações associadas

Perspectiva de tendências

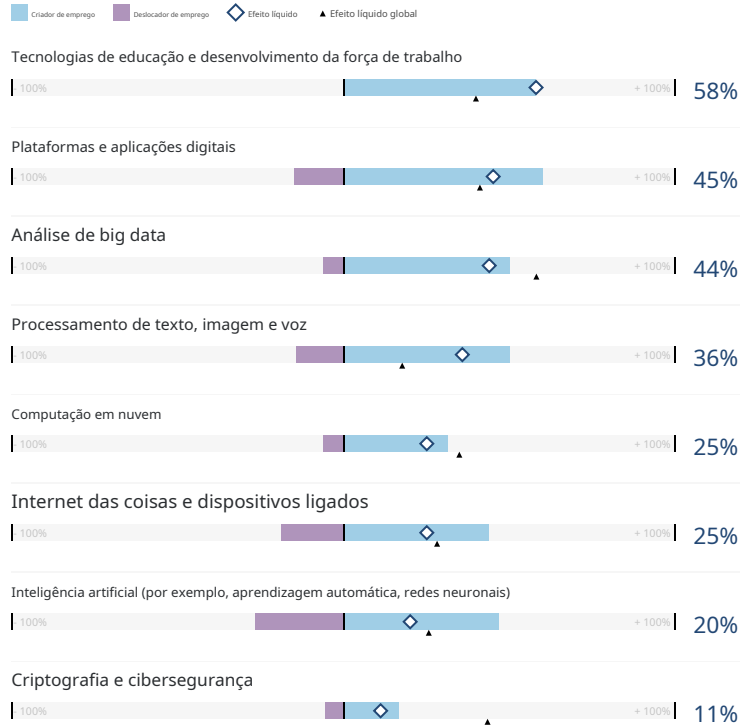
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

24%

Global 23%

### Principais funções para a transformação empresarial

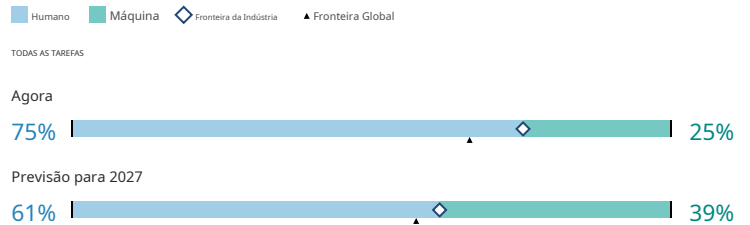
Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



### Fronteira homem-máquina

### Fronteira homem-máquina

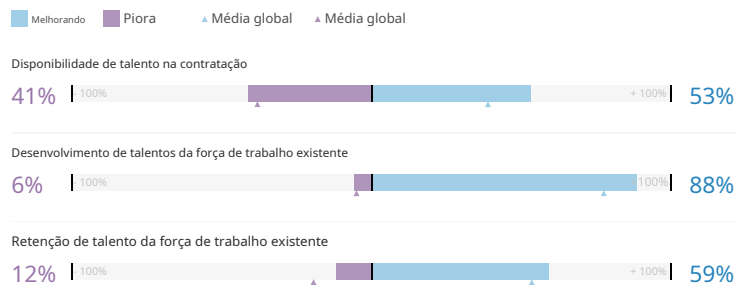
Tarefas realizadas por humanos e máquinas hoje e em 2027 (participação do total)



### Perspetiva da estratégia da força de trabalho

### Perspetivas de talento em 2027

Alteração esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



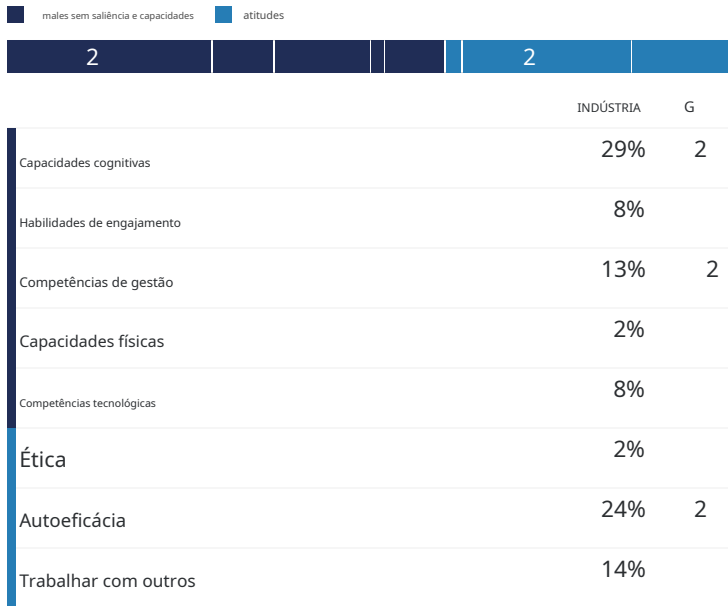
# Organizações não governamentais e organizações associadas

24.1

## matar perspectiva

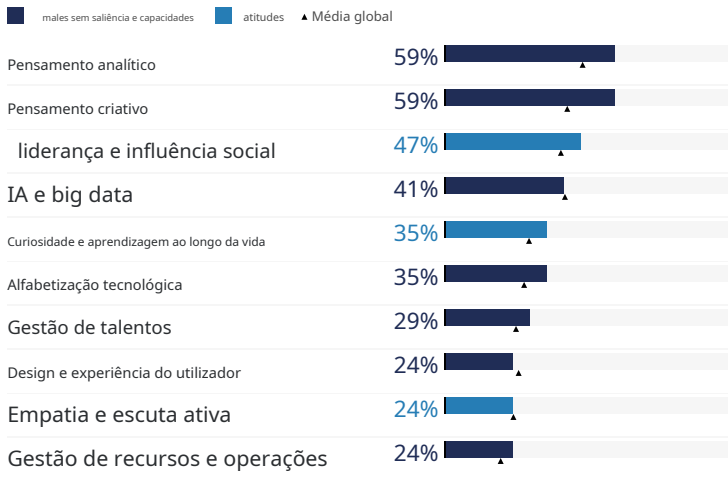
### Competências essenciais

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### foco nas competências de e-skilling

matas mais priorizadas para requalificação e atualização nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### matar estabilidade

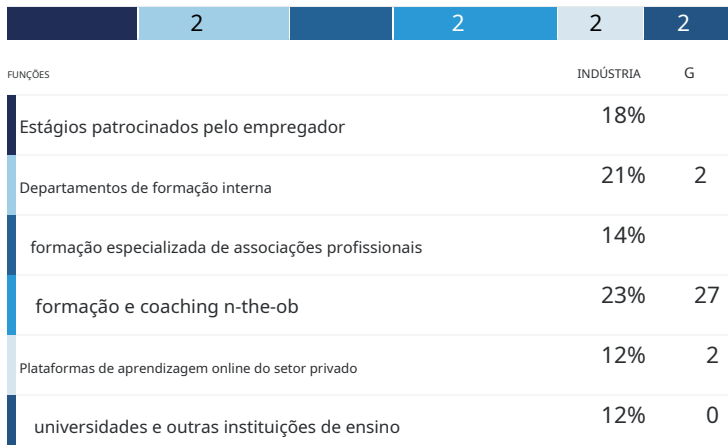
mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

4%

Global %

### Tipo de treino

Tipos de formação priorizados pelas organizações inquiridas para requalificação e atualização futuras (proporção de organizações inquiridas)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

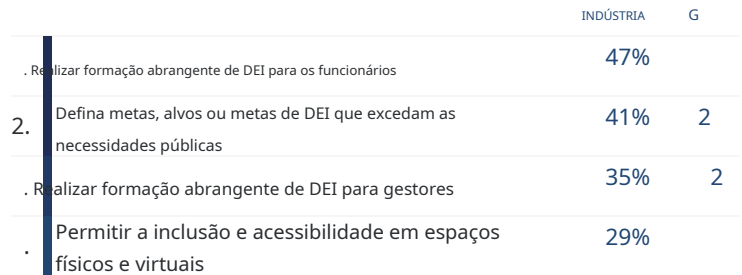
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de Programas E (proporção de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

%

Global %



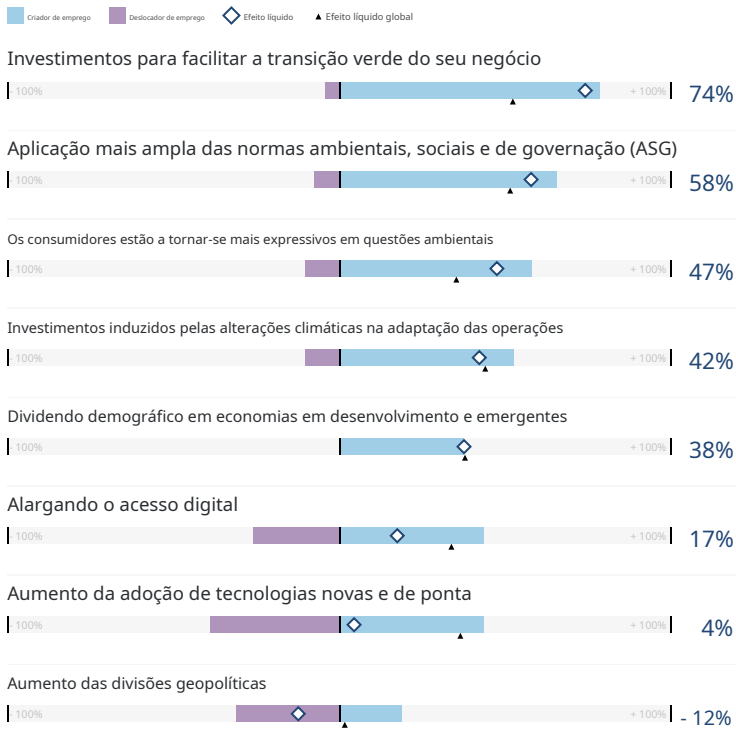
# Petróleo e gás

6.1

## Perspectiva de tendências

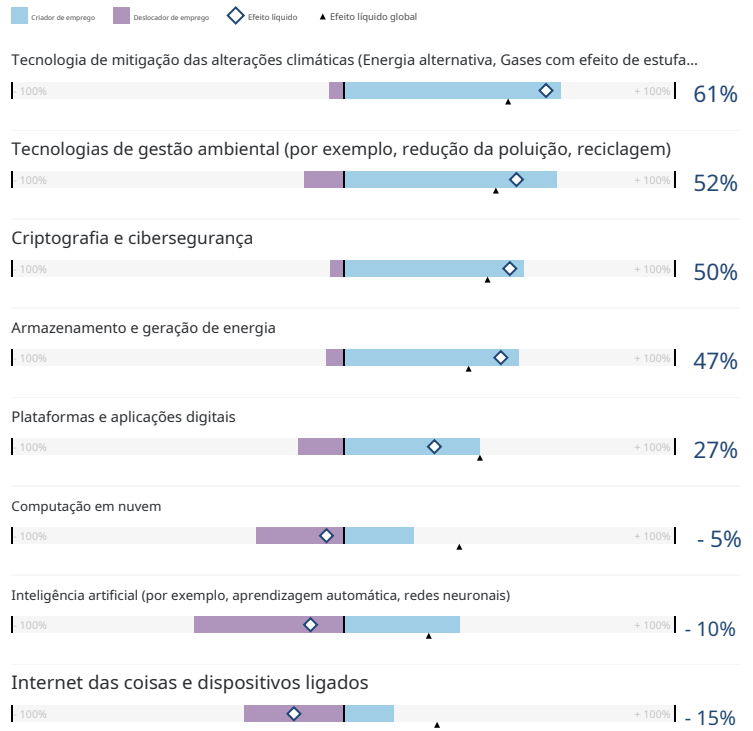
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenados por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



## Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

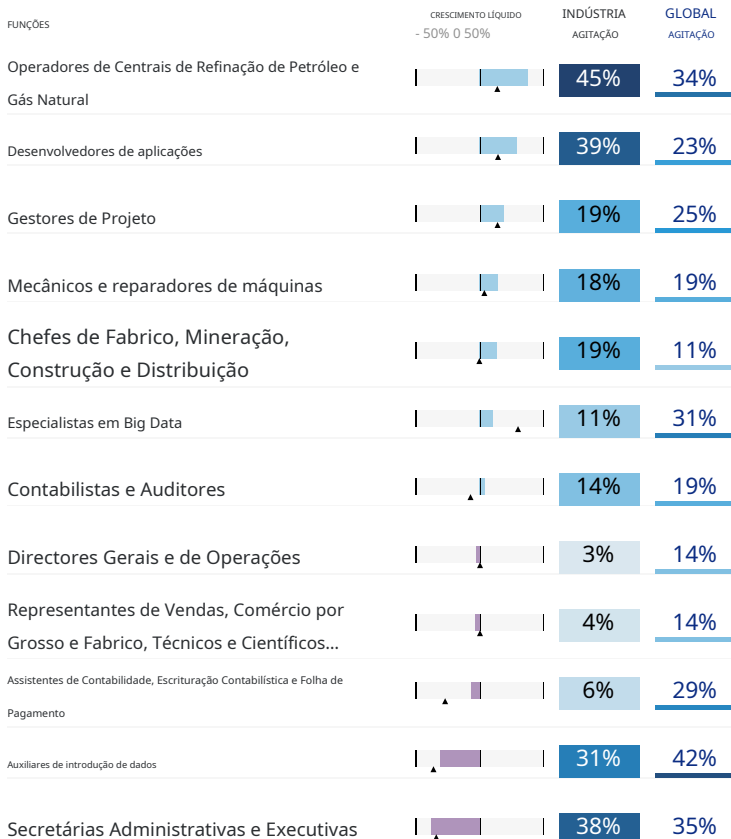
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

20%

Global 23%

### Principais funções para a transformação empresarial

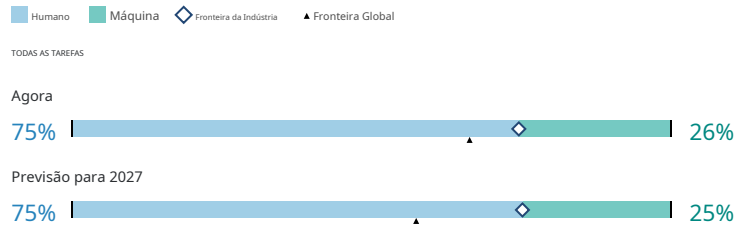
Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



## Fronteira homem-máquina

### Fronteira homem-máquina

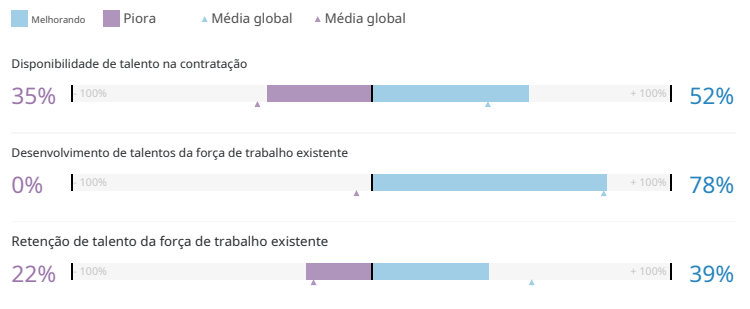
Tarefas realizadas por humanos e máquinas hoje e em 2027 (participação do total)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

### Perspetivas de talento em 2027

Alteração esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



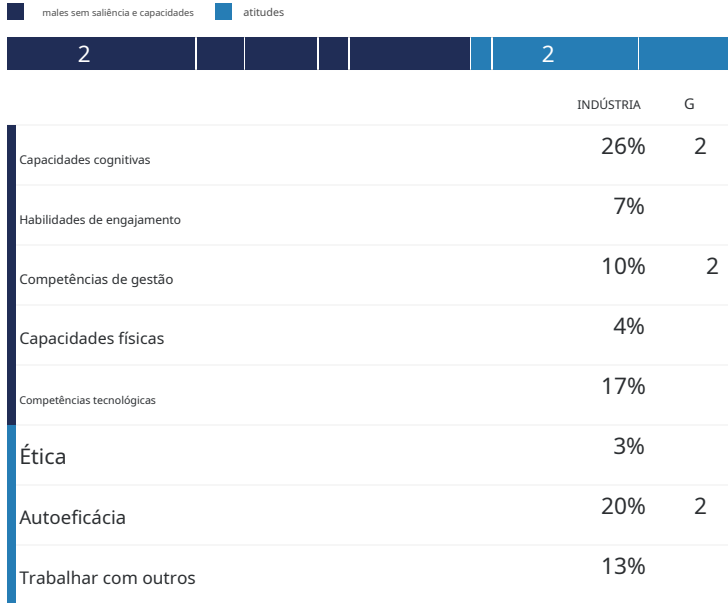
# Petróleo e gás

6.1

## matar perspectiva

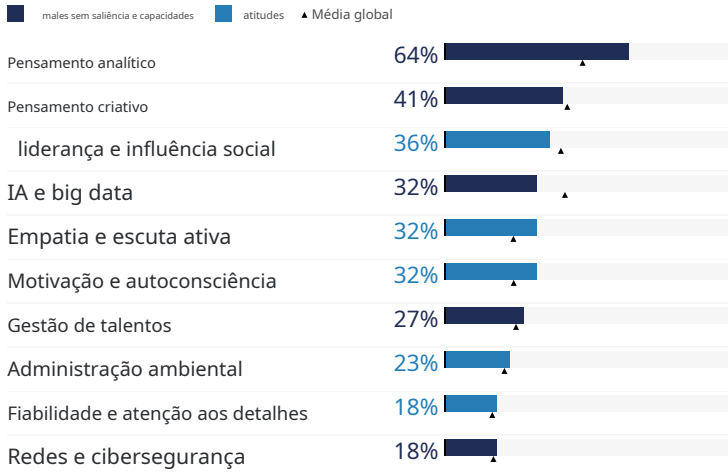
### Competências essenciais

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### foco nas competências de e-skilling

matas mais priorizadas para requalificação e atualização nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### matar estabilidade

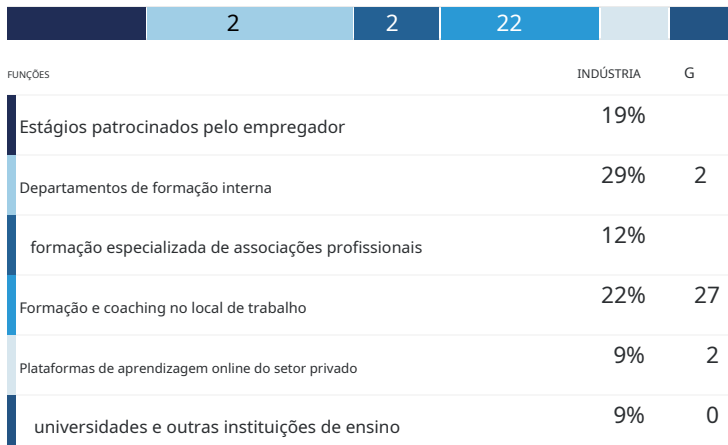
mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)



Global %

### Tipo de treino

Tipos de formação priorizados pelas organizações inquiridas para requalificação e atualização futuras (proporção de organizações inquiridas)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

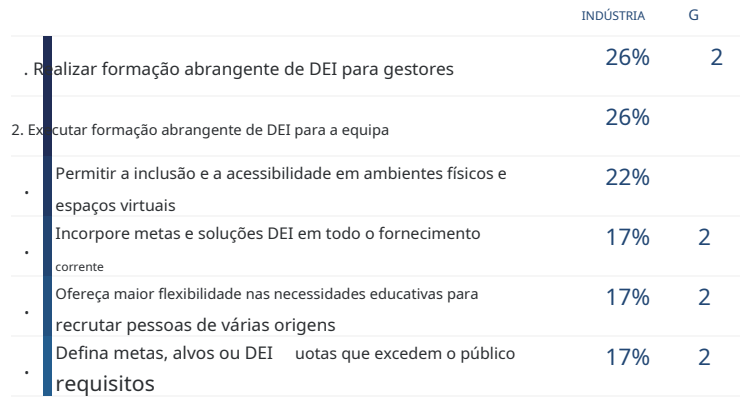
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de Programas E (proporção de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)



Global %

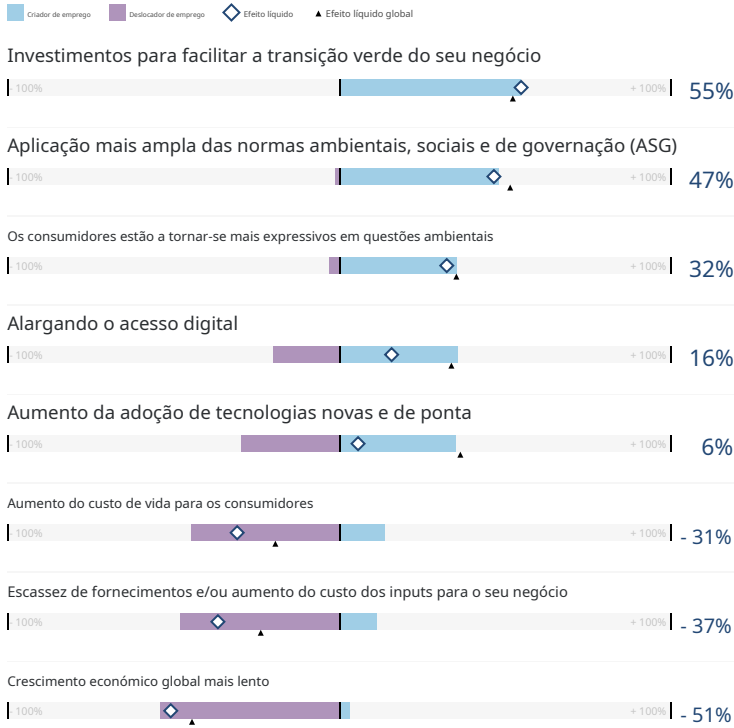
# Produção de bens de consumo

167,8

## Perspectiva de tendências

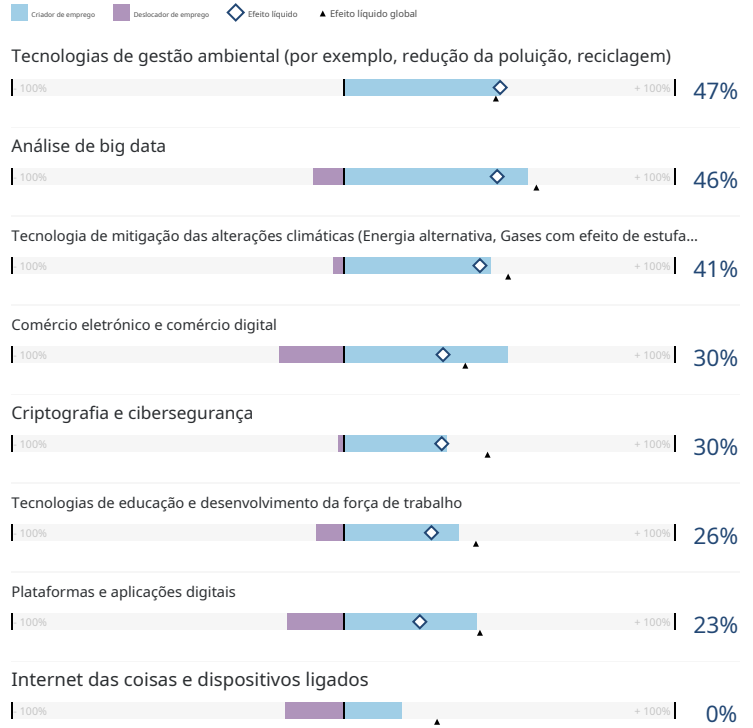
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



## Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

21%

Global 23%

### Principais funções para a transformação empresarial

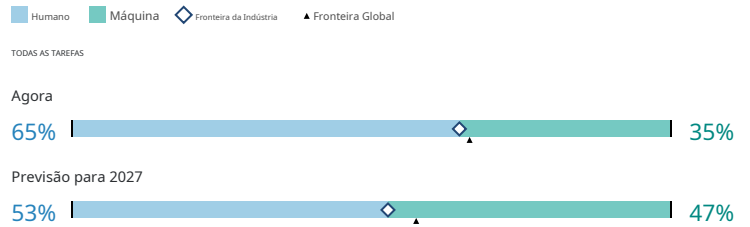
Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



## Fronteira homem-máquina

### Fronteira homem-máquina

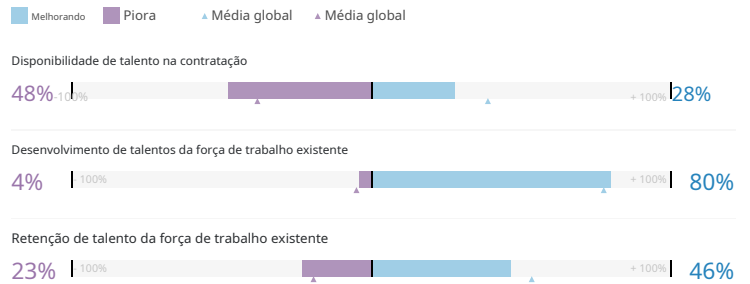
Tarefas realizadas por humanos e máquinas hoje e em 2027 (participação do total)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

### Perspetivas de talento em 2027

Alteração esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



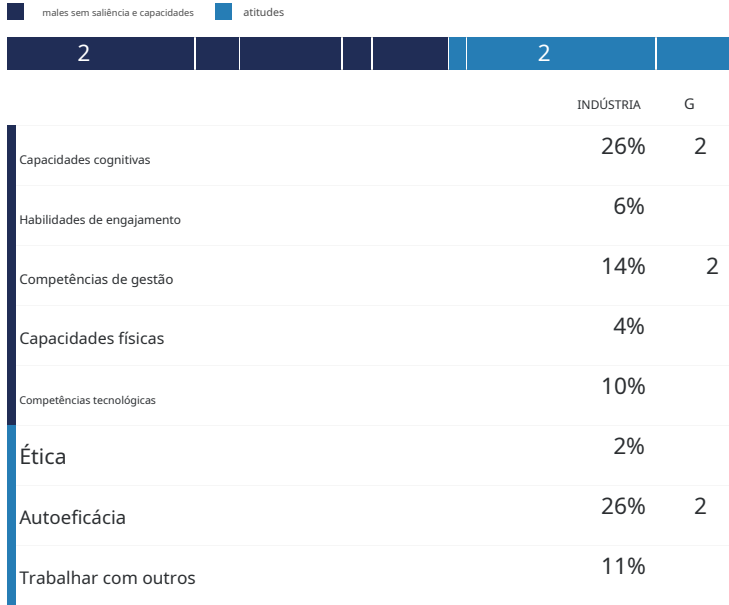
# Produção de bens de consumo

167,8

## matar perspectiva

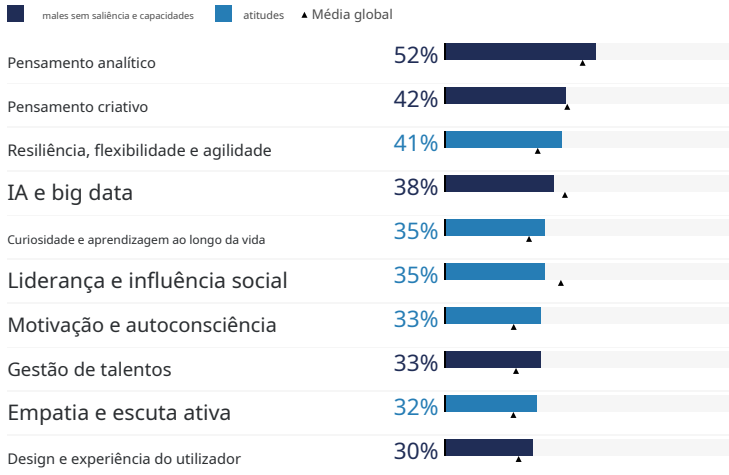
### Competências essenciais

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### foco nas competências de e-skilling

matas mais priorizados para a requalificação e atualização nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



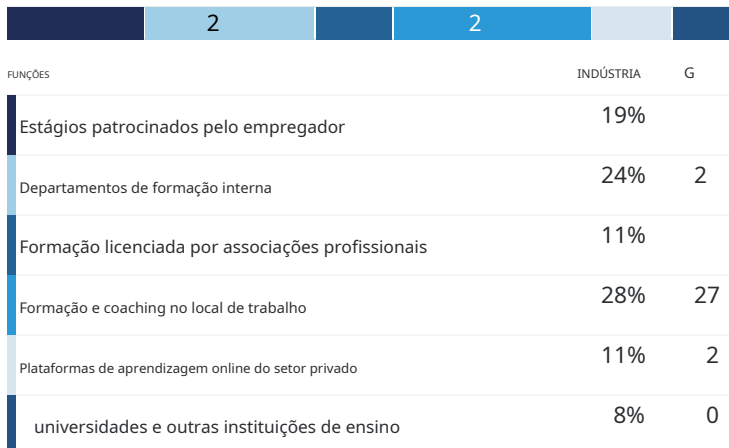
### matar estabilidade

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)



### Tipo de treino

Tipos de formação priorizados pelas organizações inquiridas para requalificação e atualização futuras (proporção de organizações inquiridas)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

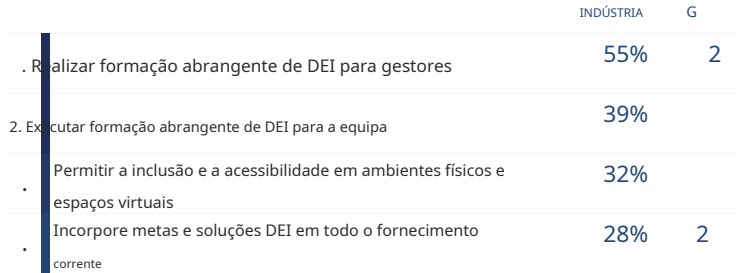
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de Programas E (proporção de organizações inquiridas)



### Alto percento de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)



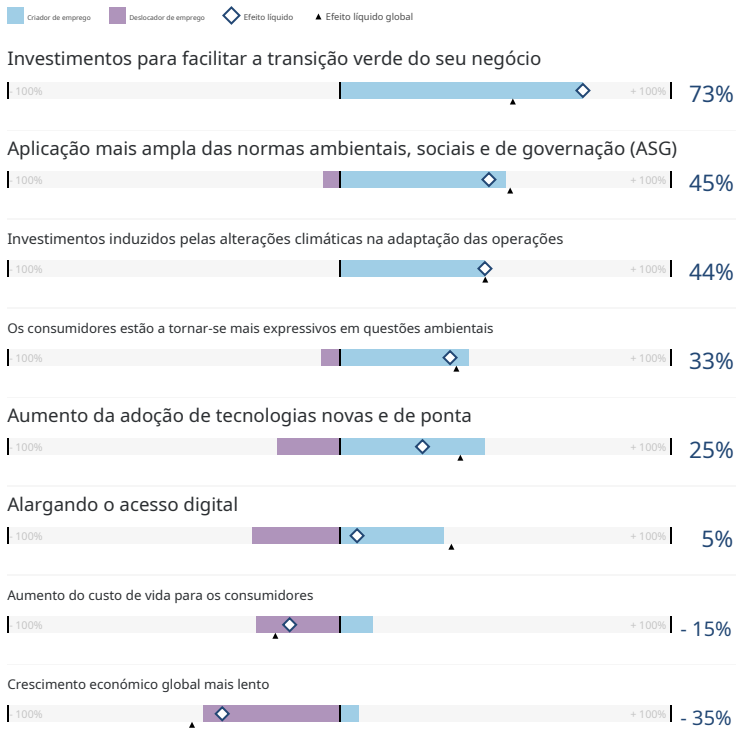
# Imobiliária

14.2

Perspectiva de tendências

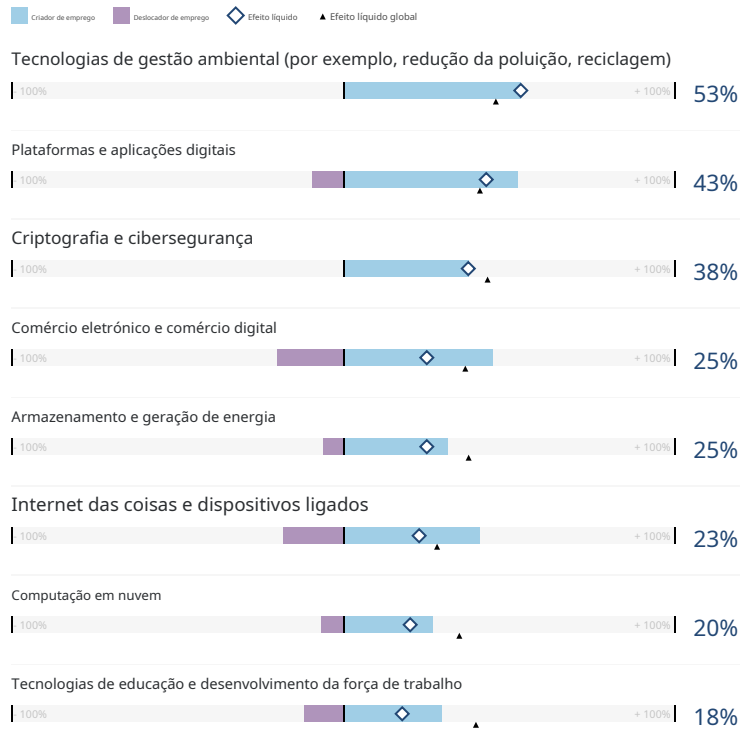
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenados por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

27%

Global 23%

### Principais funções para a transformação empresarial

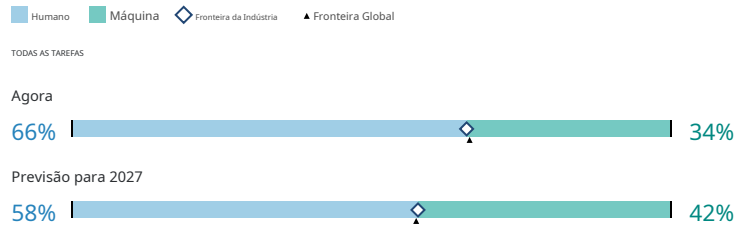
Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



### Fronteira homem-máquina

### Fronteira homem-máquina

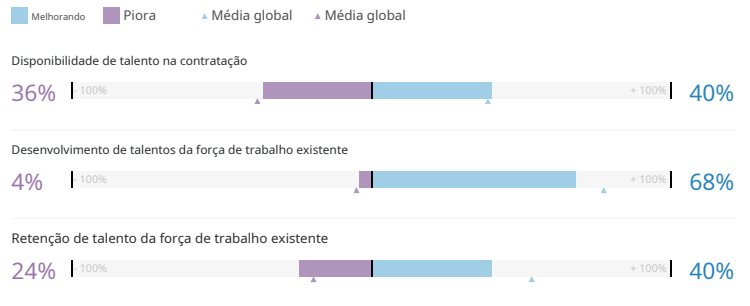
Tarefas realizadas por humanos e máquinas hoje e em 2027 (participação do total)



### Perspetiva da estratégia da força de trabalho

### Perspetivas de talento em 2027

Alteração esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



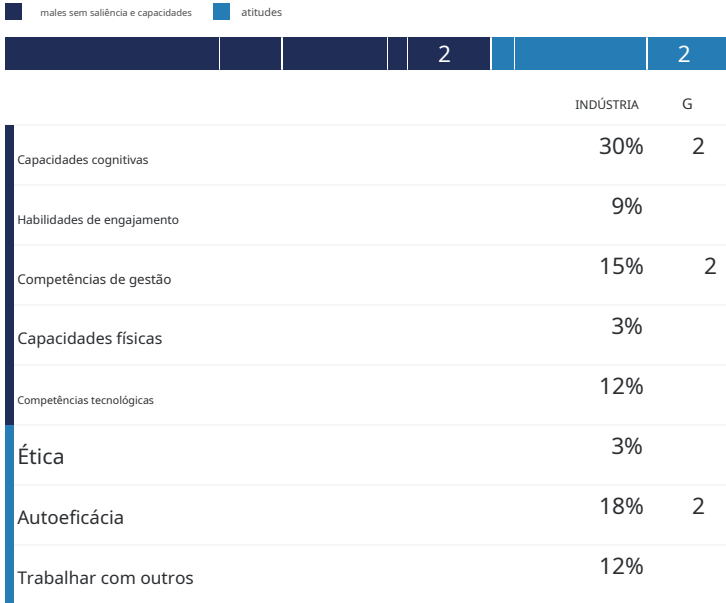
# Imobiliária

14.2

## matar perspectiva

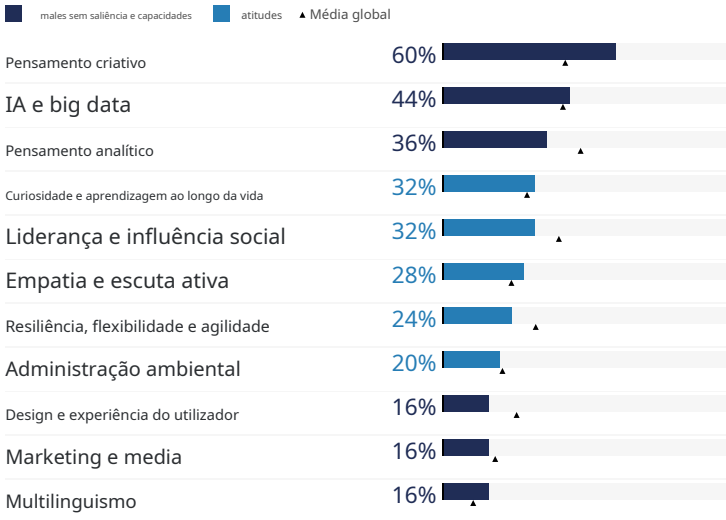
### Competências essenciais

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### foco nas competências de e-skilling

matas mais priorizadas para requalificação e atualização nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



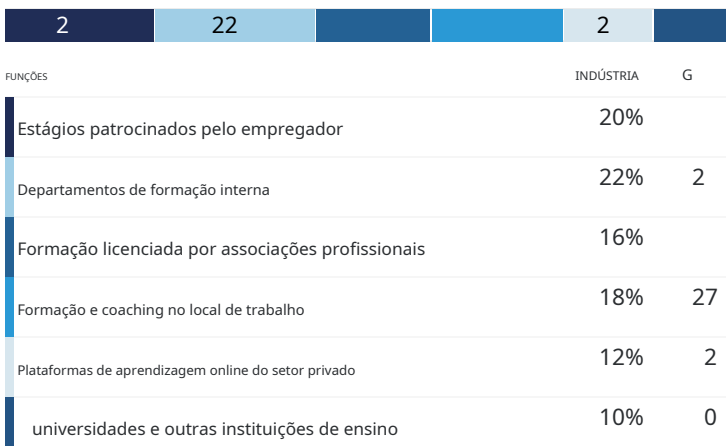
### matar estabilidade

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)



## Tipo de treino

Tipos de formação priorizados pelas organizações inquiridas para requalificação e atualização futuras (proporção de organizações inquiridas)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

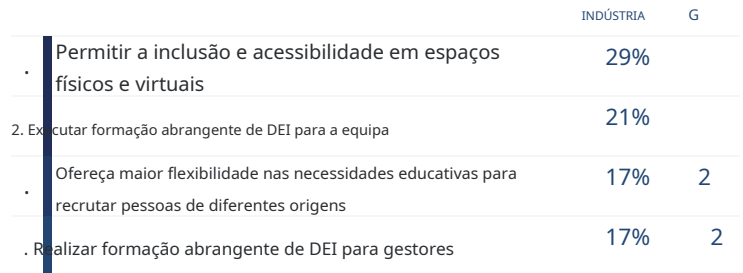
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de Programas E (proporção de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)



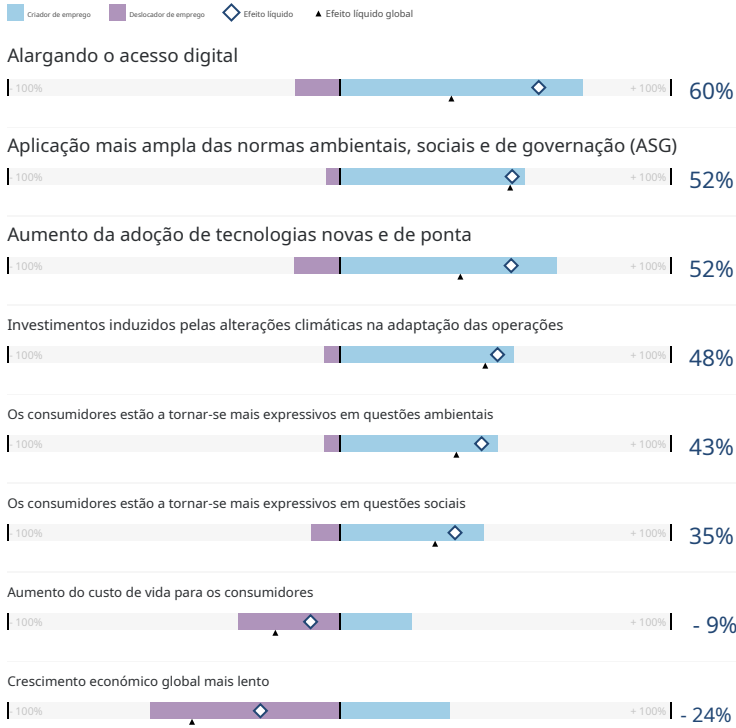
# Serviços de investigação, design e gestão empresarial

39,6

## Perspectiva de tendências

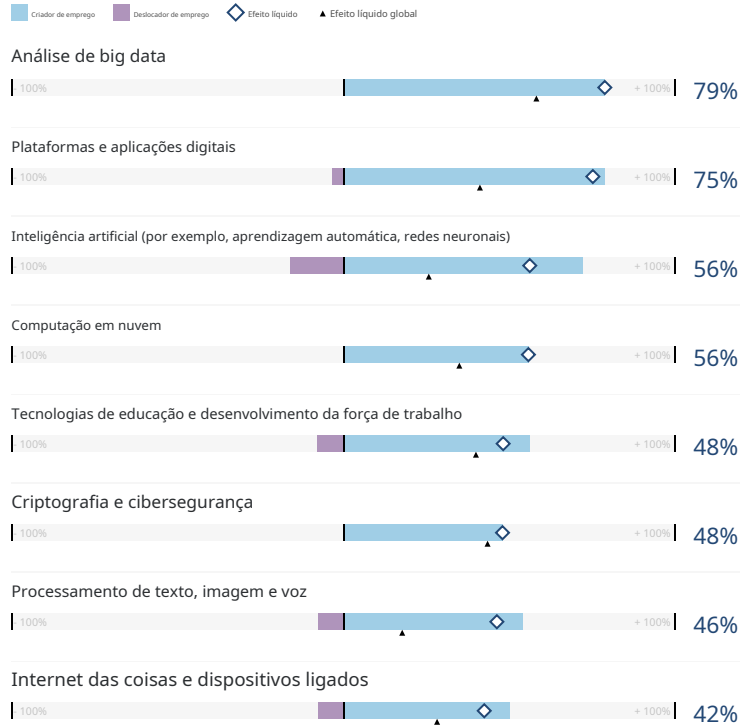
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



## Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

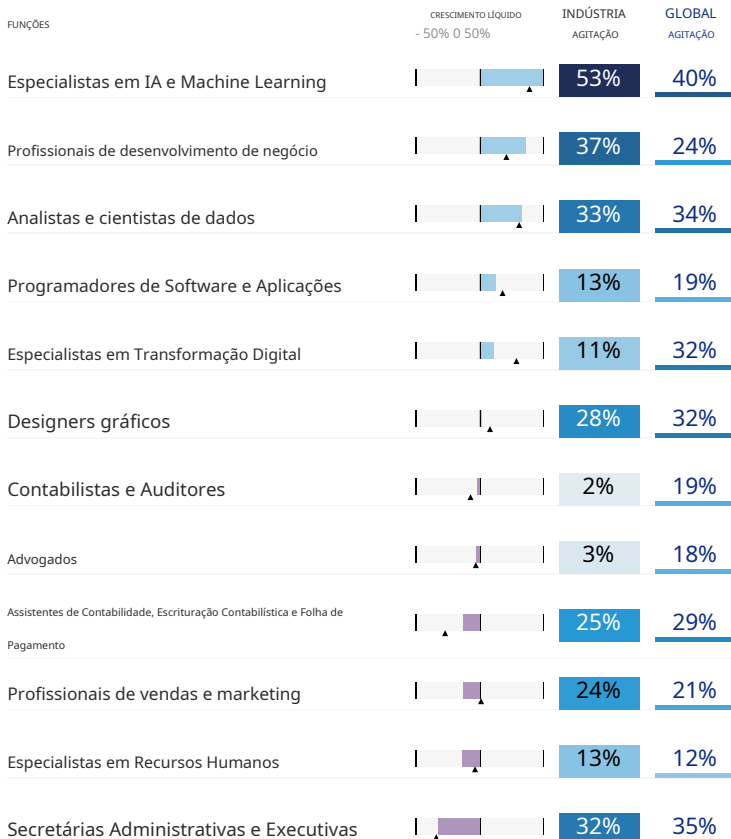
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

22%

Global23%

### Principais funções para a transformação empresarial

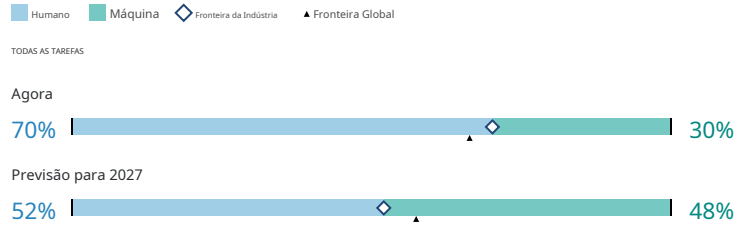
Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



## Fronteira homem-máquina

### Fronteira homem-máquina

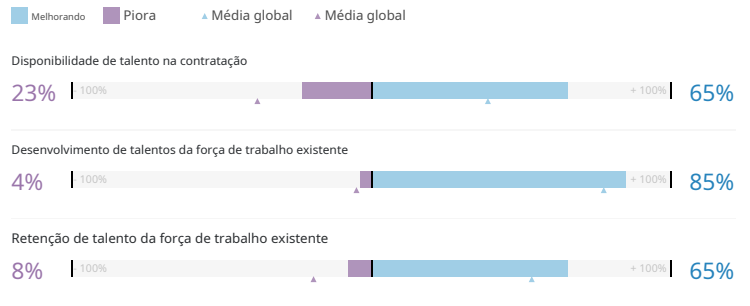
Tarefas realizadas por humanos e máquinas hoje e em 2027 (participação do total)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

### Perspetivas de talento em 2027

Alteração esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



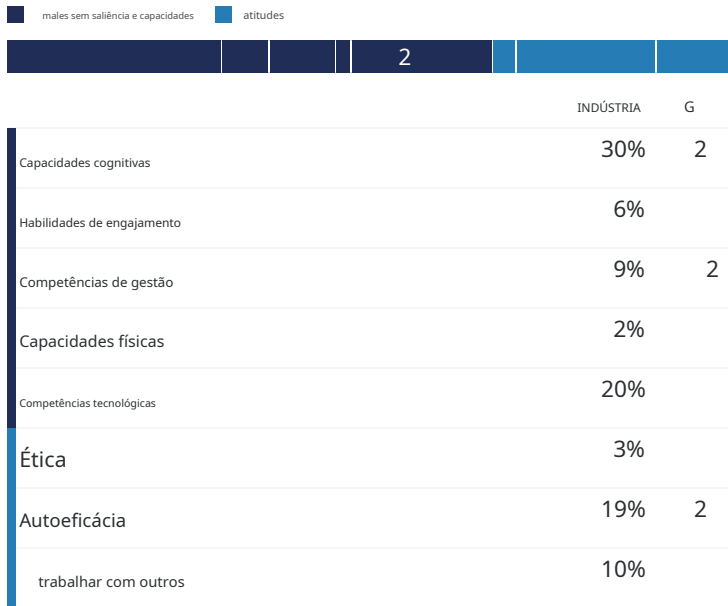
# Serviços de investigação, design e gestão empresarial

39,6

## matar perspectiva

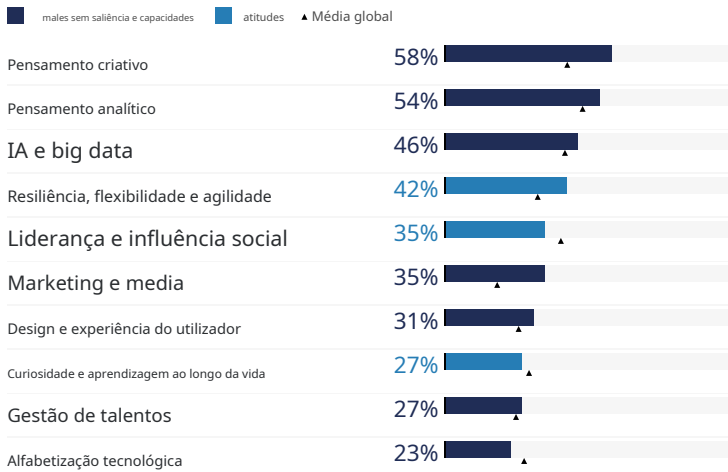
### Competências essenciais

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### foco nas competências de e-skilling

matas mais priorizadas para requalificação e atualização nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### matar estabilidade

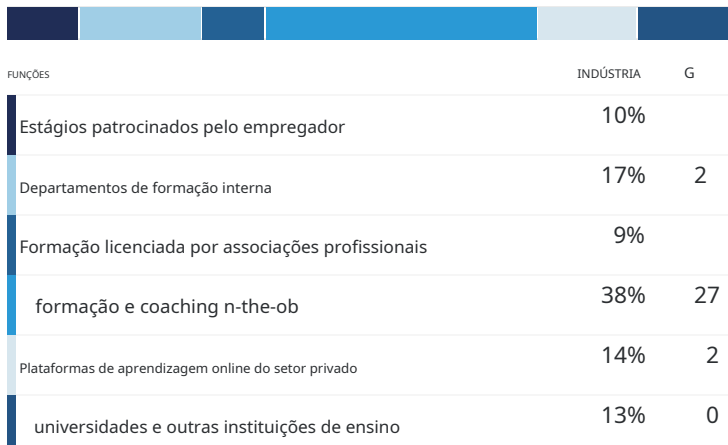
mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)



Global %

### Tipo de treino

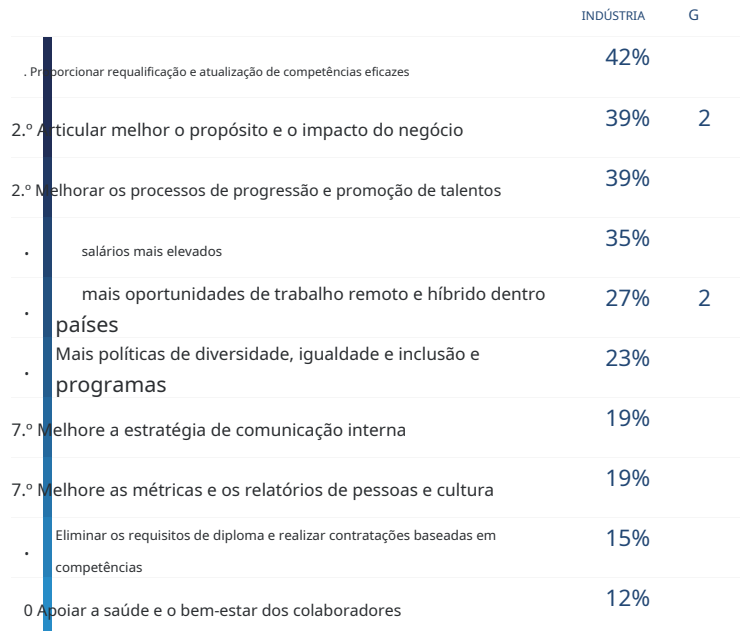
Tipos de formação priorizados pelas organizações inquiridas para requalificação e atualização futuras (proporção de organizações inquiridas)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

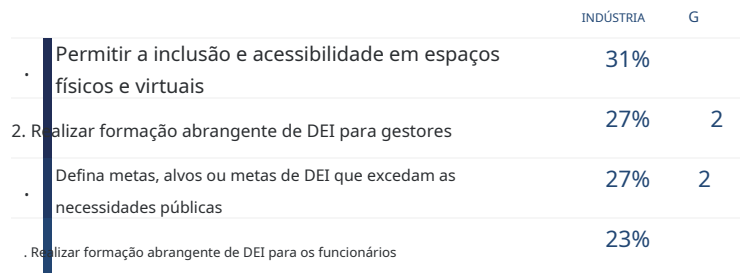
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de Programas E (proporção de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)



Global %



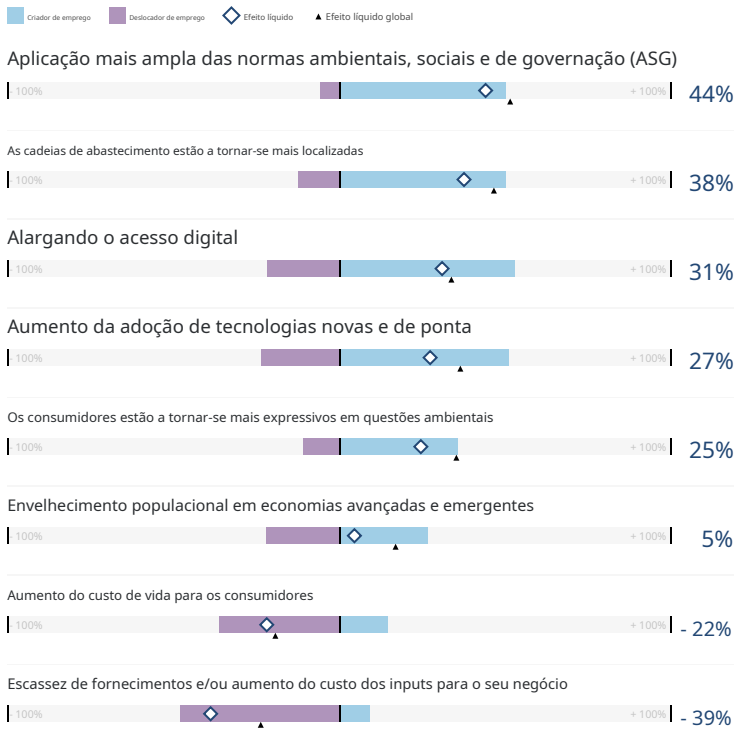
# Comércio a retalho e por grosso de bens de consumo

145,2

Perspectiva de tendências

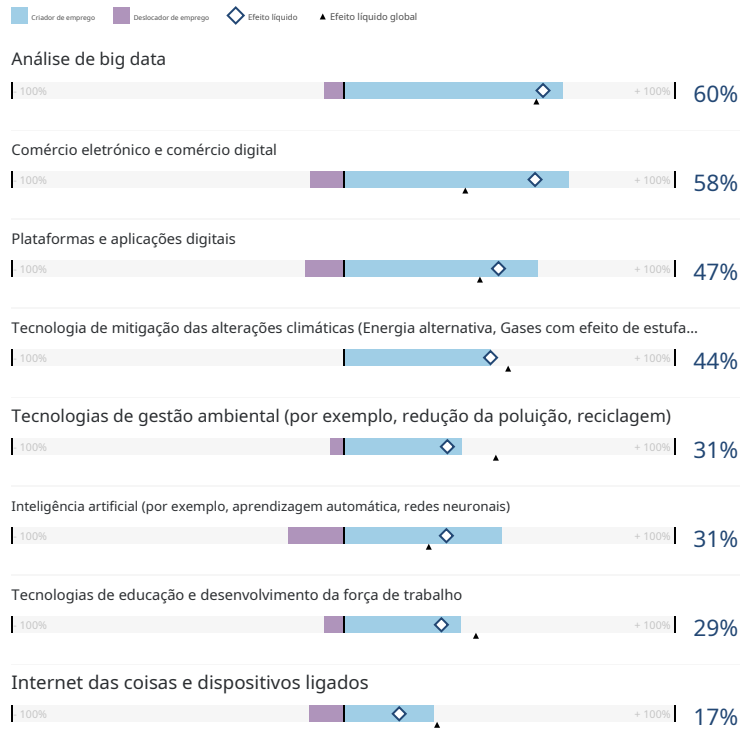
## Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



## As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

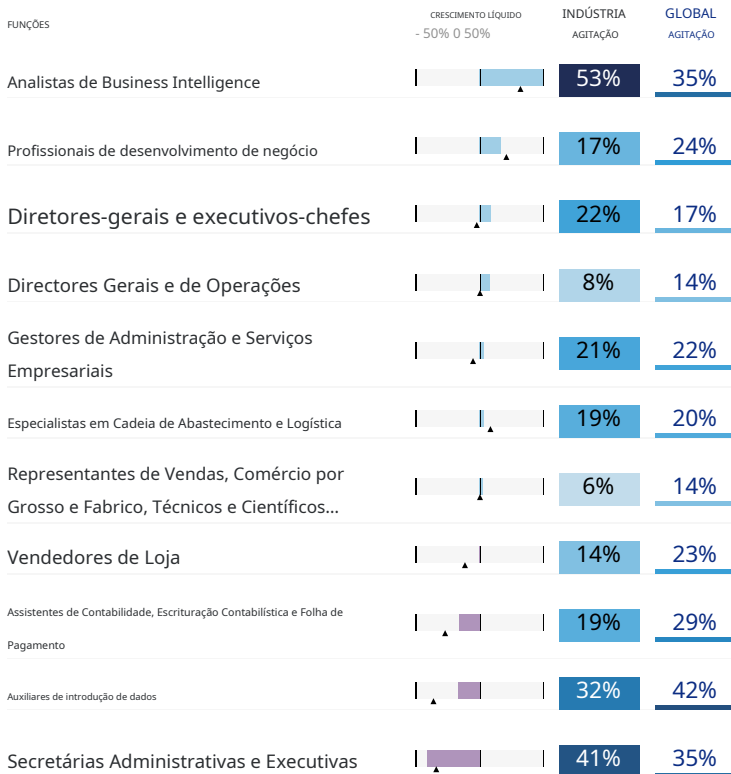
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

21%

Global 23%

### Principais funções para a transformação empresarial

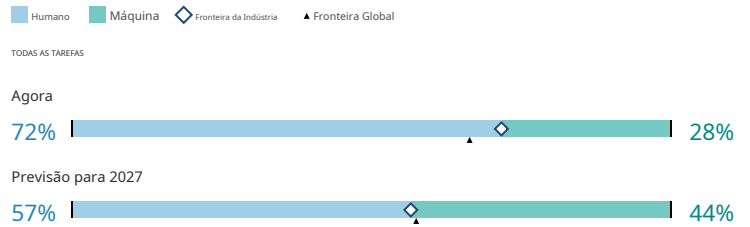
Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



## Fronteira homem-máquina

### Fronteira homem-máquina

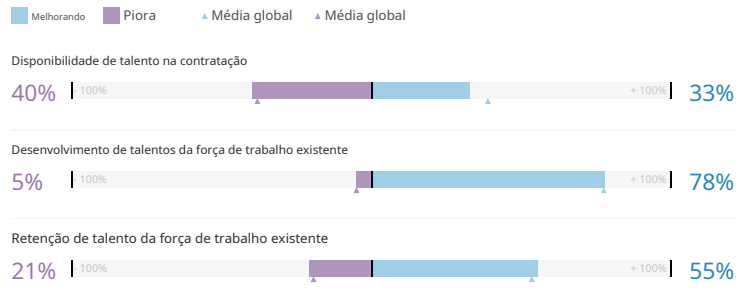
Tarefas realizadas por humanos e máquinas hoje e em 2027 (participação do total)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

### Perspetivas de talento em 2027

Alteração esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



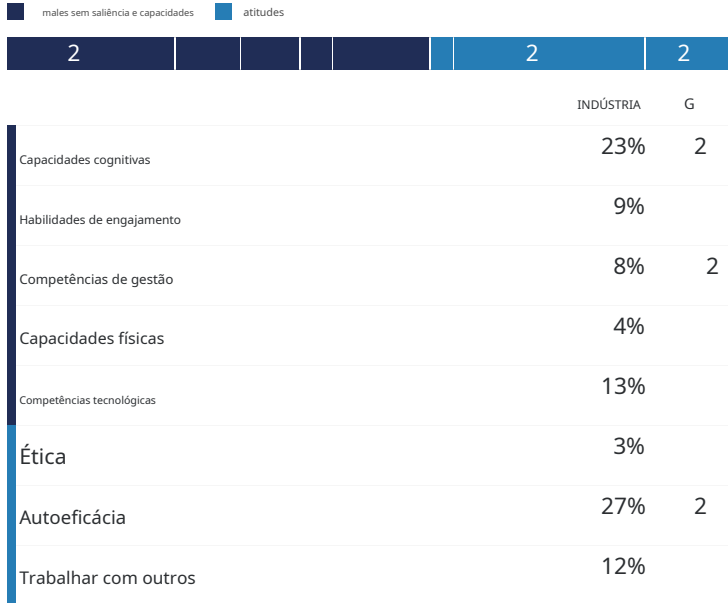
# Comércio a retalho e por grosso de bens de consumo

145,2

## matar perspectiva

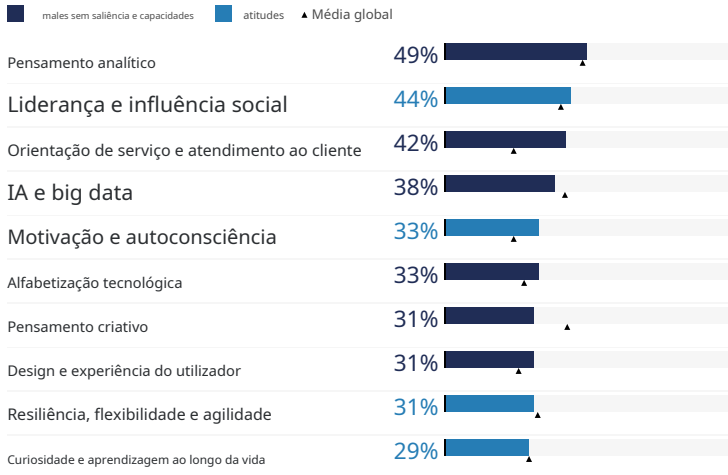
### Competências essenciais

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### foco nas competências de e-skilling

matar mais priorizados para requalificação e atualização nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### matar estabilidade

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

%

Global %

### Tipo de treino

Tipos de formação priorizados pelas organizações inquiridas para requalificação e atualização futuras (proporção de organizações inquiridas)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

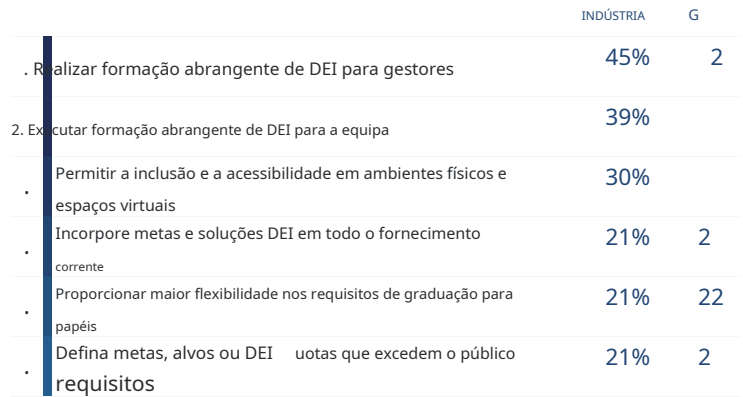
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de Programas E (proporção de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

%

Global %

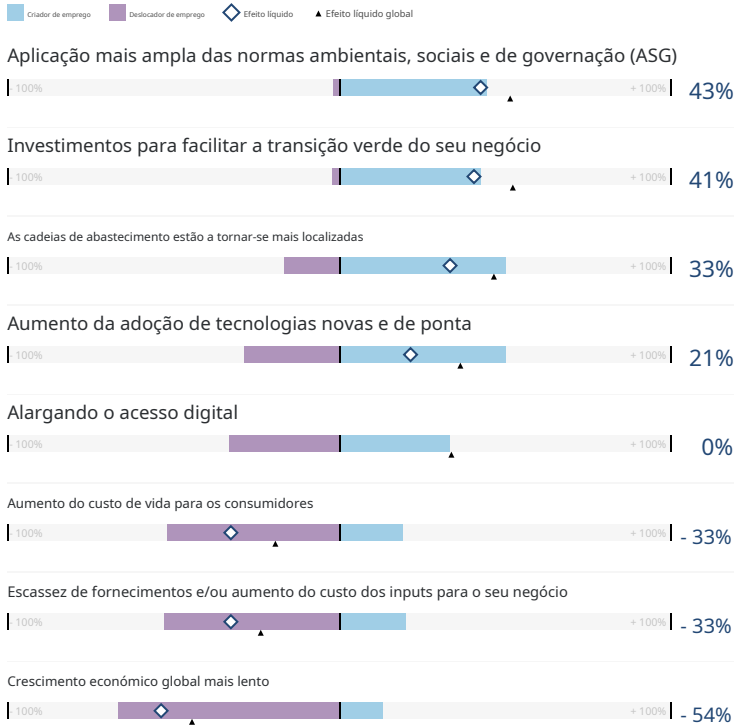
# Cadeia de abastecimento e transporte

245,6

## Perspectiva de tendências

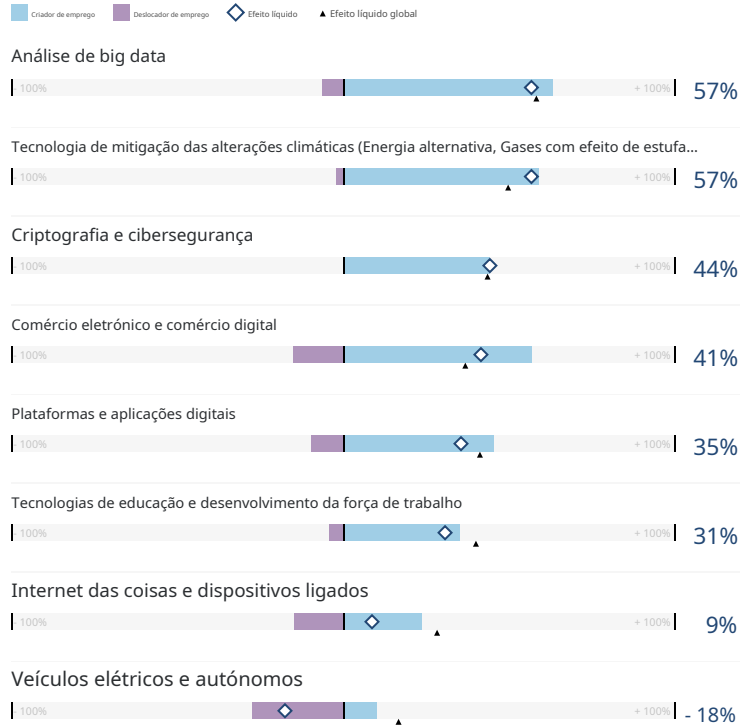
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



## Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

25%

Global 23%

### Principais funções para a transformação empresarial

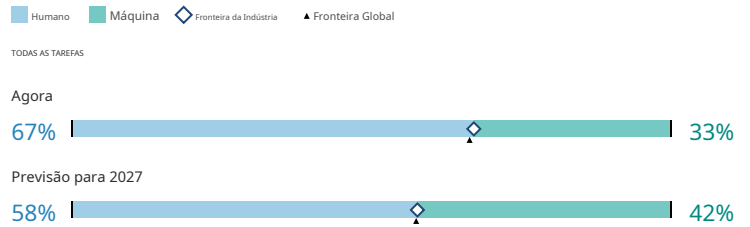
Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



## Fronteira homem-máquina

### Fronteira homem-máquina

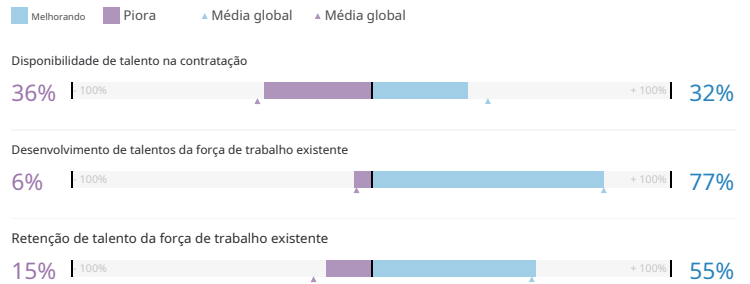
Tarefas realizadas por humanos e máquinas hoje e em 2027 (participação do total)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

### Perspetivas de talento em 2027

Alteração esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



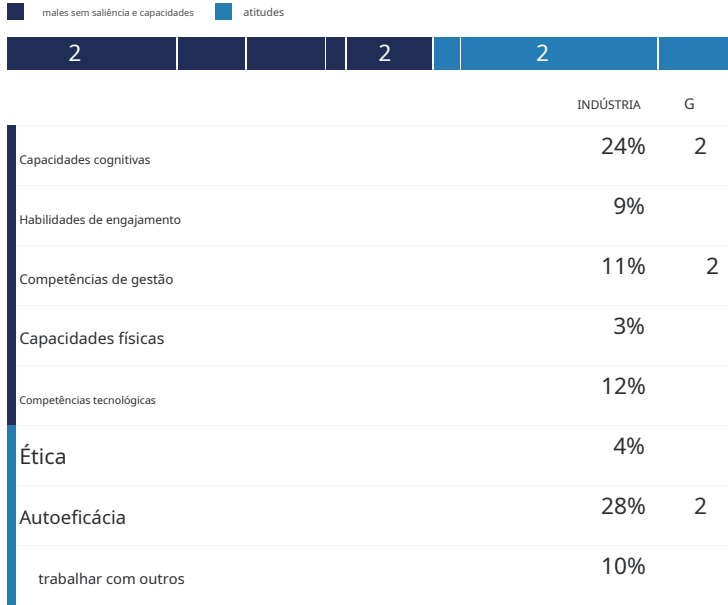
# Cadeia de abastecimento e transporte

245,6

## matar perspectiva

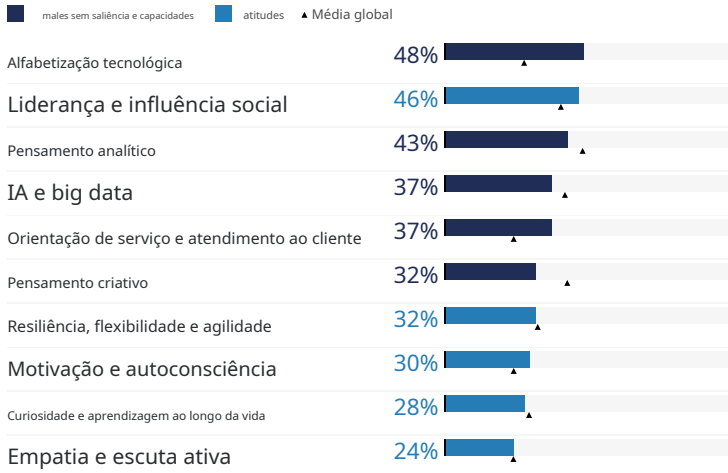
### Competências essenciais

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



### foco nas competências de e-skilling

matas mais priorizadas para requalificação e atualização nos próximos cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### matar estabilidade

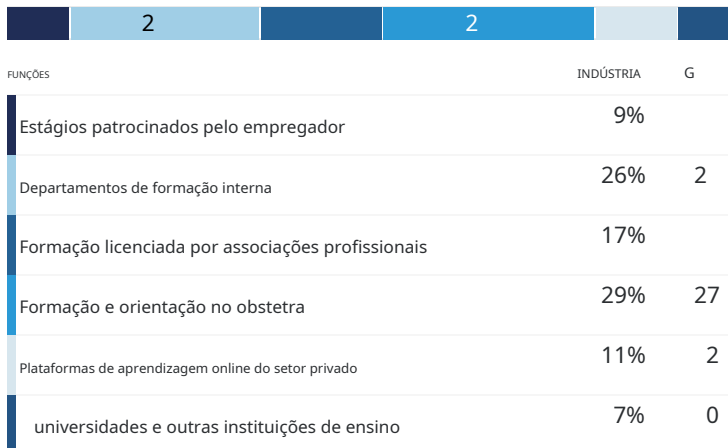
mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

%

Global %

### Tipo de treino

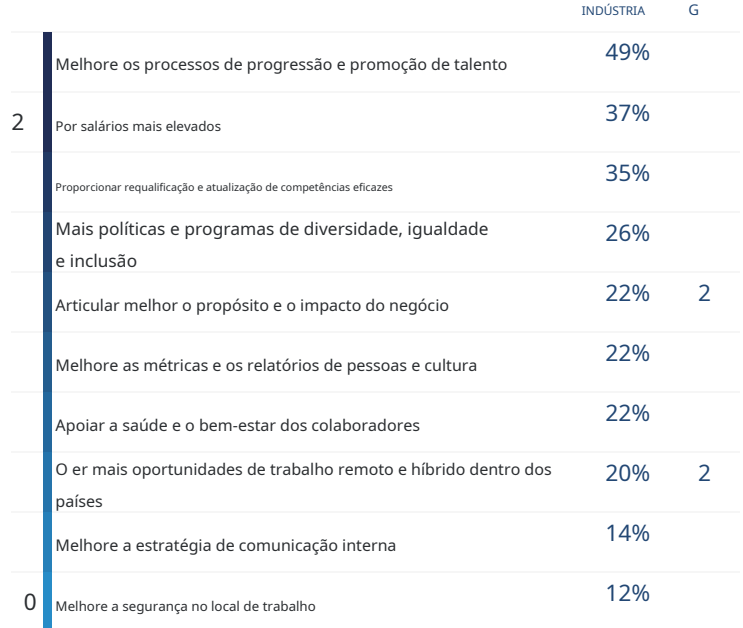
Tipos de formação priorizados pelas organizações inquiridas para requalificação e atualização futuras (proporção de organizações inquiridas)



## Perspetiva da estratégia da força de trabalho

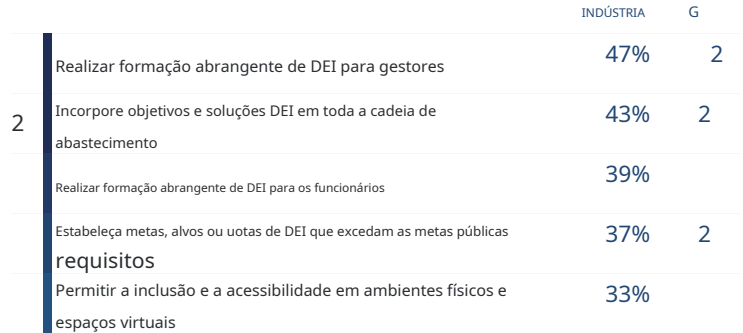
### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)



### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de Programas E (proporção de organizações inquiridas)



### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

%

Global %



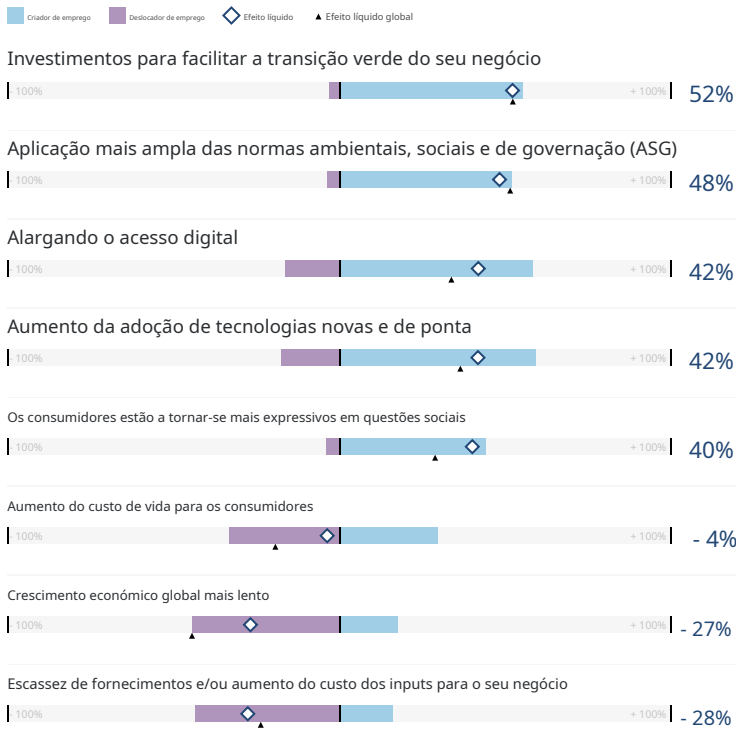
# Perfis de regiões

# Ásia Central

## Perspectiva de tendências

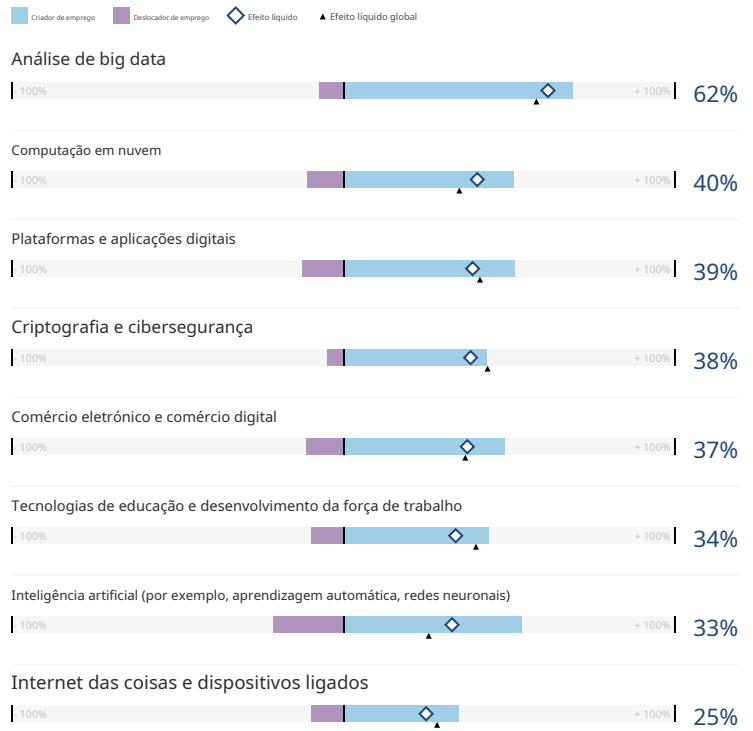
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



## Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

25%

Global23%

### Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)

FUNÇÕES	CRESCIMENTO LÍQUIDO		REGIÃO AGITAÇÃO	GLOBAL AGITAÇÃO
	-50%	0 50%		
Analistas de Business Intelligence	[Gráfico]		47%	35%
Analistas e cientistas de dados	[Gráfico]		24%	34%
Gestores de Projeto	[Gráfico]		28%	25%
Directores Gerais e de Operações	[Gráfico]		8%	14%
Trabalhadores da Montagem e da Fábrica	[Gráfico]		14%	17%
Gestores de Administração e Serviços Empresariais	[Gráfico]		26%	22%
Contabilistas e Auditores	[Gráfico]		31%	19%
Secretárias Administrativas e Executivas	[Gráfico]		23%	35%
Auxiliares de introdução de dados	[Gráfico]		51%	42%
Assistentes de Contabilidade, Escrituração Contabilística e Folha de Pagamento	[Gráfico]		46%	29%

## Perspectiva de competências

### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)

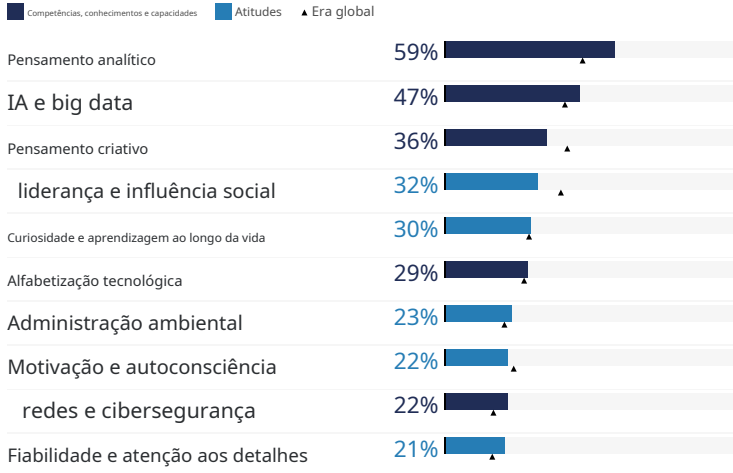
Competências, conhecimentos e capacidades	Principais males	
	REGIÃO	GLOBAL
Competências, conhecimentos e capacidades	26%	12%
Atitudes	18%	21%
Capacidades cognitivas	26%	26%
Habilidades de engajamento	6%	6%
Competências de gestão	12%	12%
Capacidades físicas	3%	3%
Competências tecnológicas	18%	16%
Ética	3%	3%
Autoeficácia	21%	23%
Trabalhar com outros	11%	11%

# Ásia Central

## Perspectiva de competências

### Desafios e foco doente

matas mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



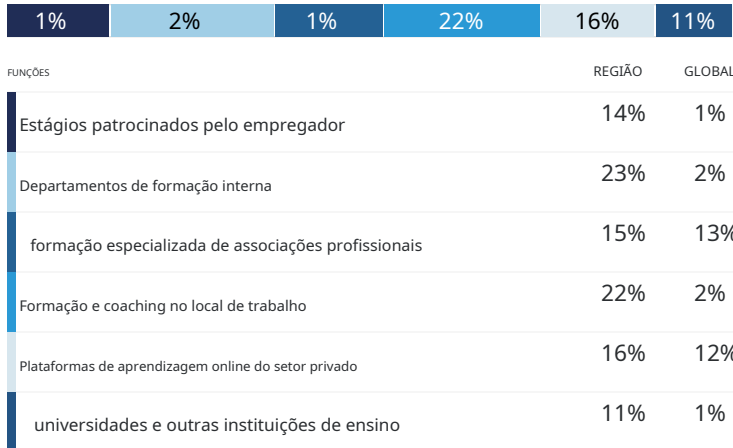
### Estabilidade doente

matas necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)



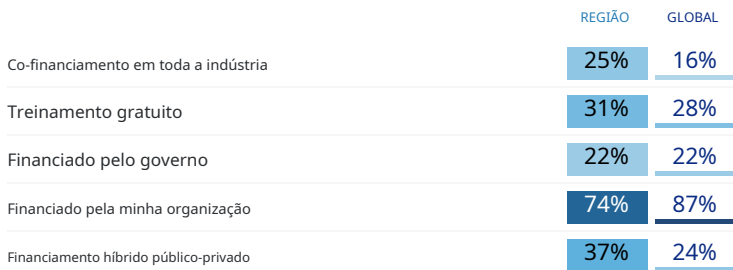
### Tipo de treino

Tipos de formação priorizados pelas organizações inquiridas para requalificação e atualização futuras (proporção de organizações inquiridas)



### Financiamento de formação

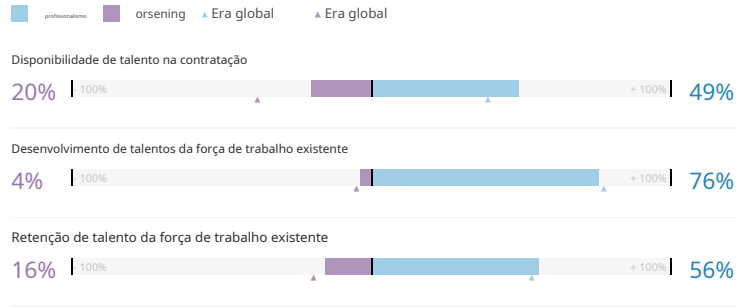
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)



## trabalho ou e tr panorama

### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)

Prática	EM USTR	GLOBAL
1. Oferecer salários mais elevados	48%	3%
2. Melhorar os processos de progressão e promoção de talentos	46%	1%
3. Proporcionar a requalificação e atualização de competências eficazes	29%	3%
4. Melhorar o horário de trabalho e as horas extraordinárias	22%	1%
5. Melhorar a estratégia de comunicação interna	19%	1%
6. Melhorar as métricas e os relatórios de pessoas e cultura	18%	1%
6.º Apoiar a saúde e o bem-estar dos colaboradores	18%	1%
7. Oferecer mais oportunidades de trabalho remoto e híbrido dentro dos países	17%	21%
8. Implementar mais políticas de diversidade, igualdade e inclusão e programas	17%	1%
9. Melhorar a segurança no local de trabalho	16%	1%

### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)

Componente	Região	Global
1. Realizar formação abrangente de DEI para gestores	35%	2%
2. Executar formação abrangente de DEI para a equipa	32%	36%
3. Permitir a inclusão e a acessibilidade em ambientes físicos e espaços virtuais	31%	33%
4. Incorporar metas e soluções DEI em todo o fornecimento corrente	23%	23%

### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

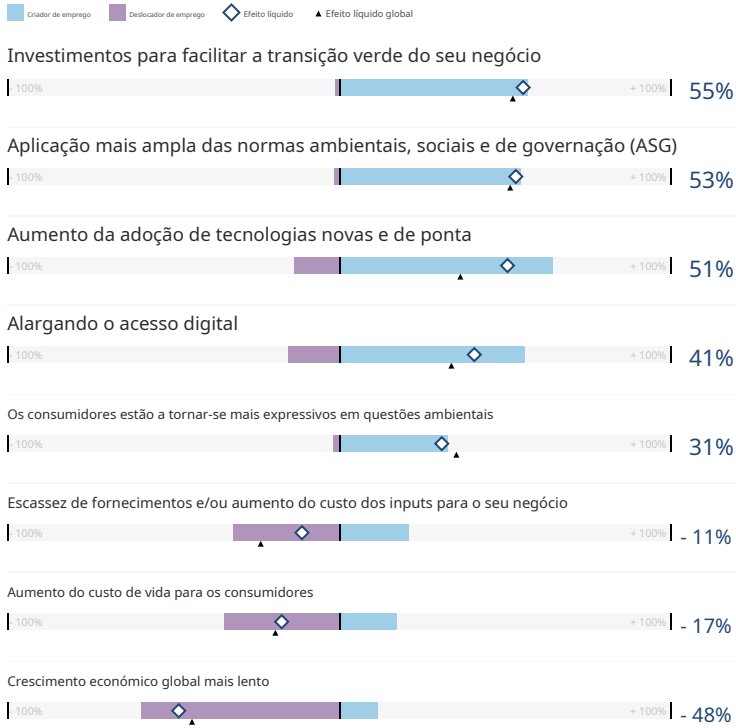


# Ásia Oriental e Pacífico

## Perspectiva de tendências

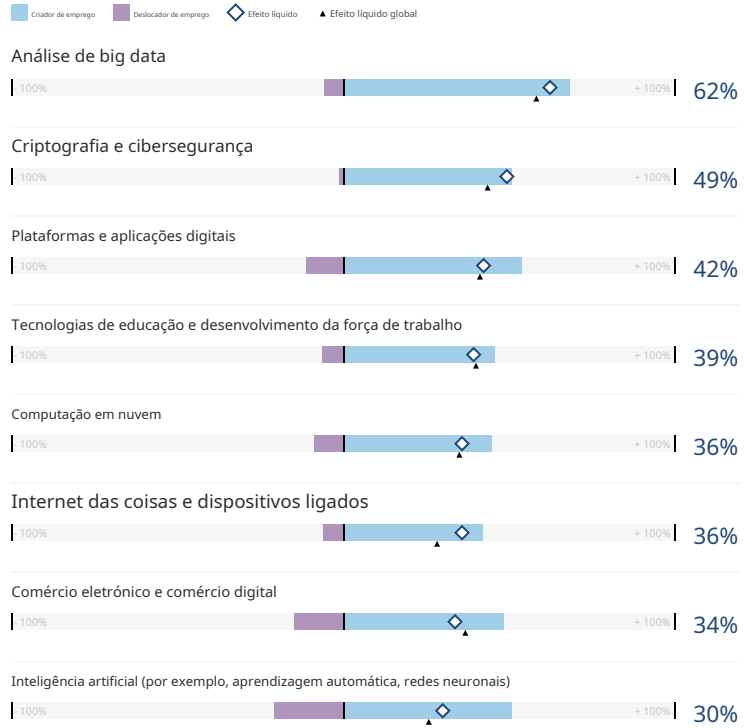
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



## Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

22%

Global23%

### Principais funções para a transformação empresarial

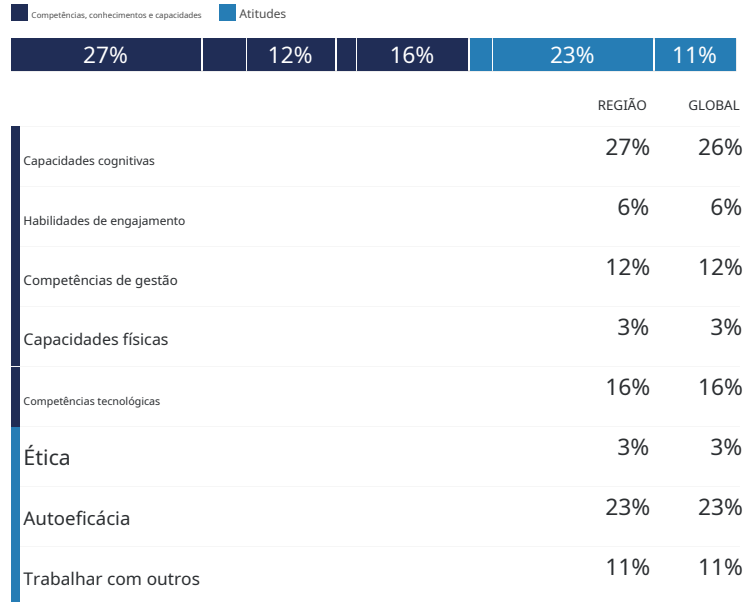
Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



## Perspectiva de competências

### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)





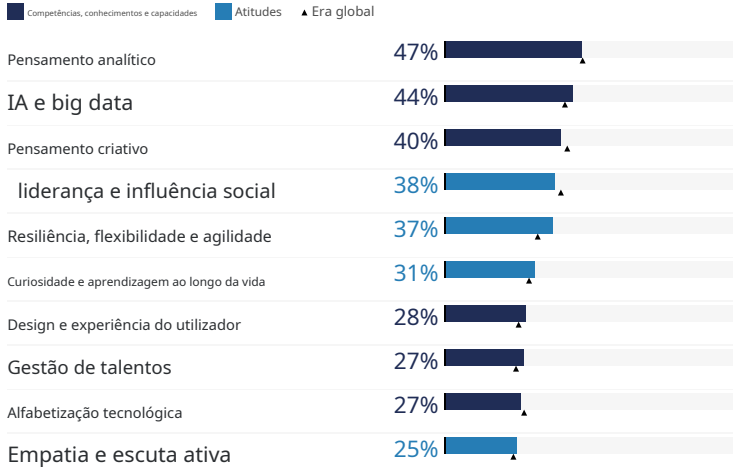
# Ásia Oriental e Pacífico

## Perspectiva de competências

### Desafios e foco doente

matéria mais priorizada para requalificação e qualificação no próximo

cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



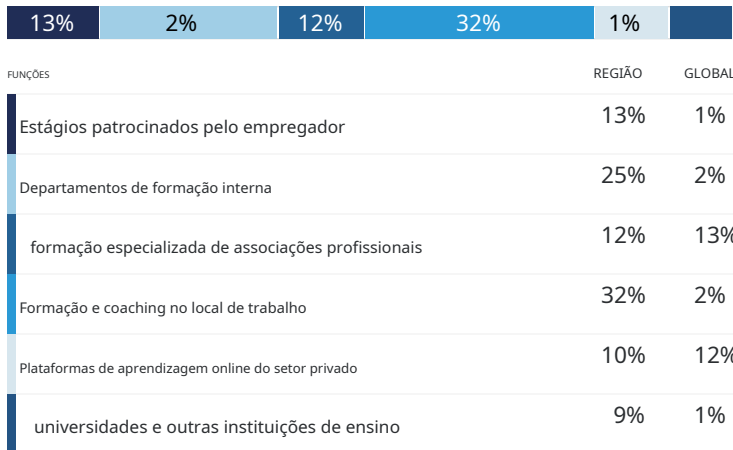
### Estabilidade doente

matérias necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

Global %

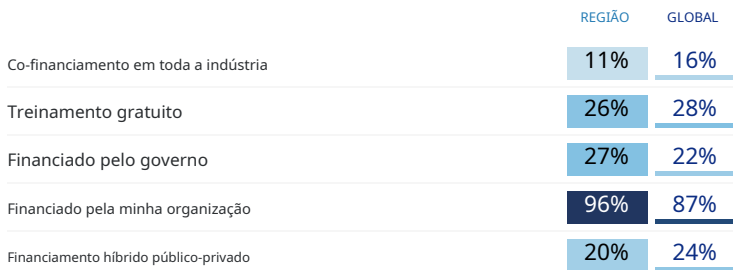
### Tipo de treino

Tipos de formação priorizados pelas organizações inquiridas para requalificação e atualização futuras (proporção de organizações inquiridas)



### Financiamento de formação

referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)

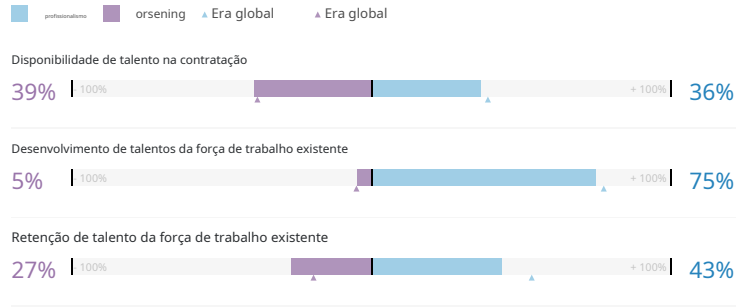


## trabalho ou e tr panorama

### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo inquérito)

cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)

	EM USTR	GLOBAL
1. Melhorar os processos de progressão e promoção do talento	49%	3%
2. Oferecer salários mais elevados	34%	3%
3. Proporcionar a requalificação e atualização de competências eficazes	33%	3%
4. Articlar melhor o propósito e o impacto do negócio	31%	2%
5. Implementar mais políticas de diversidade, igualdade e inclusão e programas	23%	1%
6. Oferecer mais oportunidades de trabalho remoto e híbrido dentro dos países	20%	21%
7. Apoiar a saúde e o bem-estar dos colaboradores	18%	1%
8. Melhorar as métricas e os relatórios de pessoas e cultura	17%	1%
9. Explorando diversos grupos de talentos	17%	1%
10. Melhorar a estratégia de comunicação interna	16%	1%

### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)

	REGIÃO	GLOBAL
1. Realizar formação abrangente de DEI para gestores	56%	2%
2. Executar formação abrangente de DEI para a equipa	45%	36%
3. Permitir a inclusão e a acessibilidade em ambientes físicos e espaços virtuais	40%	33%
4. Estabeleça metas, alvos ou quotas de DEI que excedam as metas públicas	39%	26%
5. Incorporar requisitos	32%	23%
6. Incorporar metas e soluções DEI em todo o fornecimento corrente		

### libre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

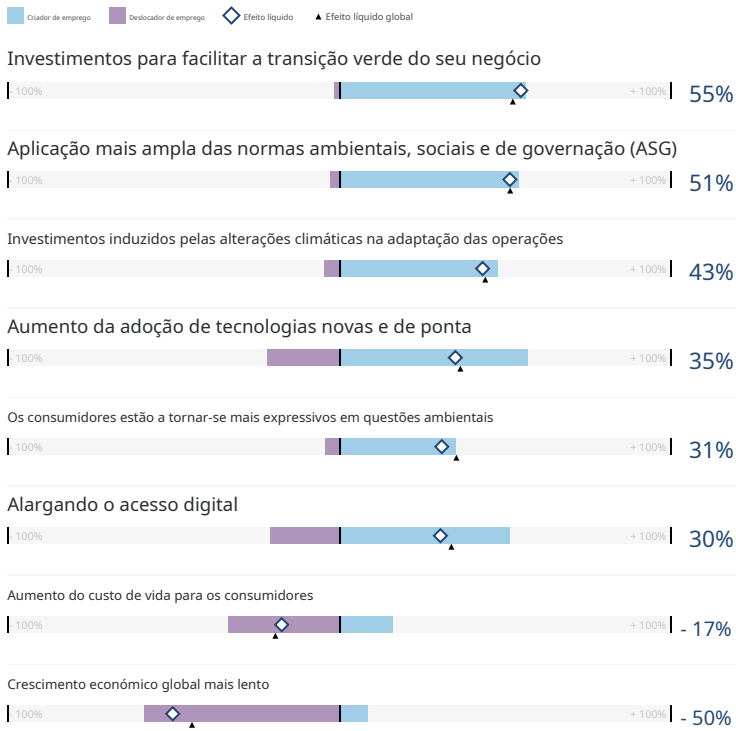
Global %

# Europa

## Perspectiva de tendências

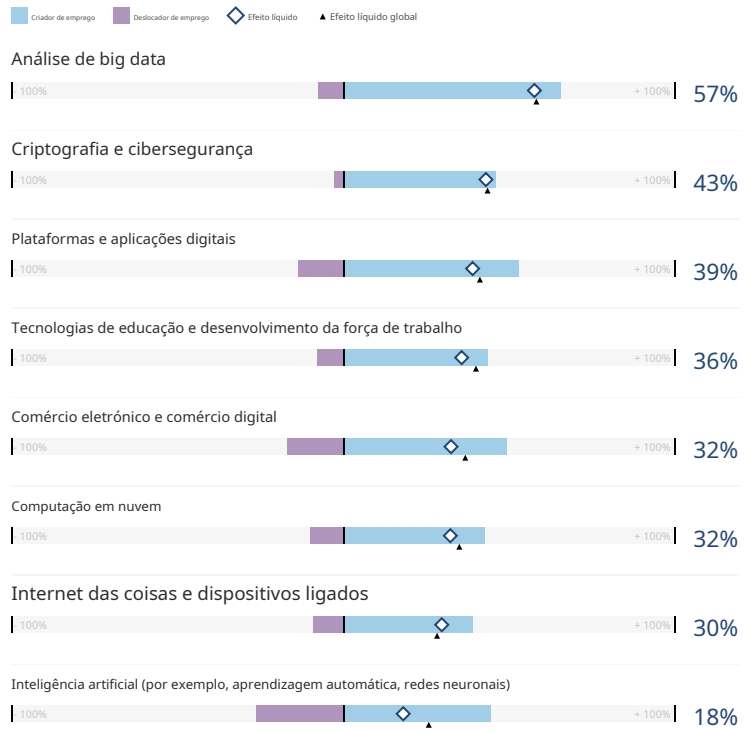
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



## Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

21%

Global23%

### Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



## Perspectiva de competências

### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)

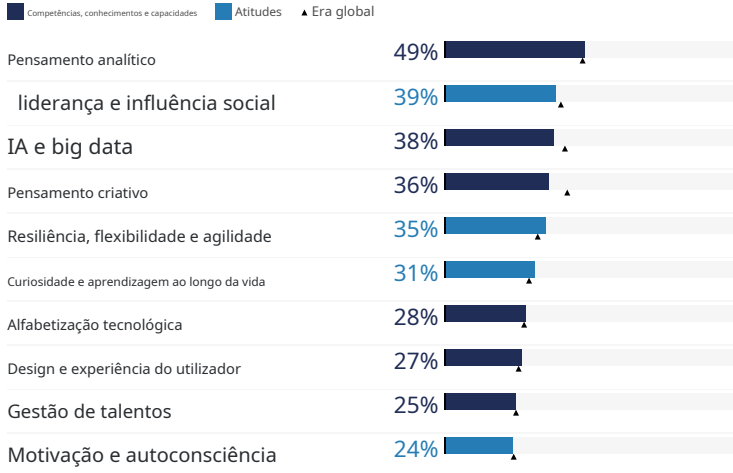


# Europa

## Perspectiva de competências

### Desafios e foco doente

tema mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### Estabilidade doente

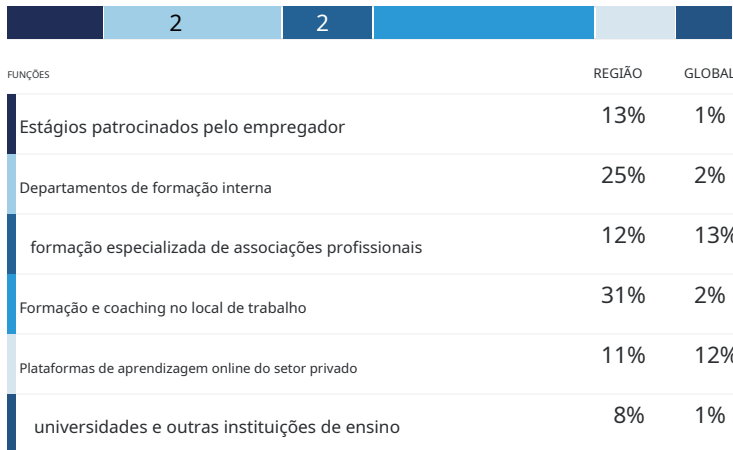
competências necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

%

Global %

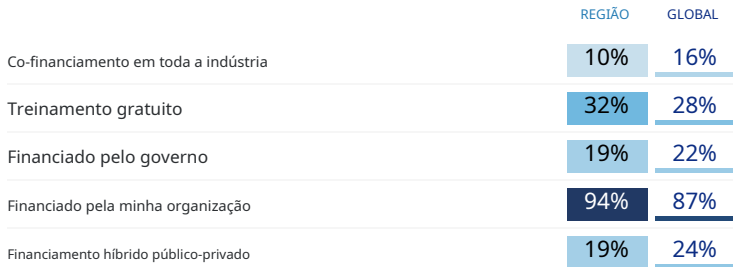
### Tipo de treino

Tipos de formação priorizados pelas organizações inquiridas para requalificação e atualização futuras (proporção de organizações inquiridas)



### Financiamento de formação

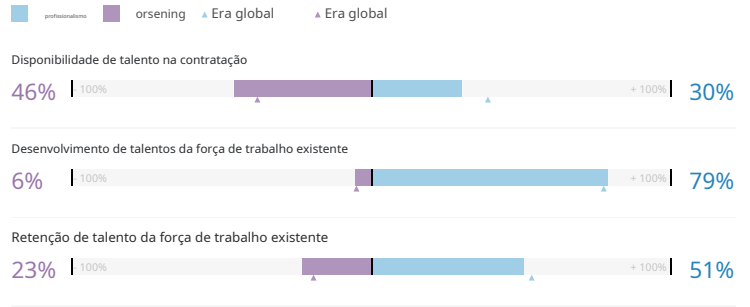
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)



## trabalho ou e tr e panorama

### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)

	EM USTR	GLOBAL
1. Melhorar os processos de progressão e promoção do talento	52%	3%
2. Proporcionar a requalificação e atualização de competências eficazes	34%	3%
3. Oferecer salários mais elevados	33%	3%
4. Articlar melhor o propósito e o impacto do negócio	24%	2%
5. Oferecer mais oportunidades de trabalho remoto e híbrido dentro dos países	22%	21%
6. Implementar mais políticas de diversidade, igualdade e inclusão e programas	22%	1%
6.º Apoiar a saúde e o bem-estar dos colaboradores	22%	1%
7. Melhorar a estratégia de comunicação interna	18%	1%
8. Melhorar as métricas e os relatórios de pessoas e cultura	15%	1%
9. Melhorar o horário de trabalho e as horas extraordinárias	15%	1%

### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)

	REGIÃO	GLOBAL
1. Realizar formação abrangente de DEI para gestores	53%	2%
2. Executar formação abrangente de DEI para a equipa	45%	36%
3. Permitir a inclusão e a acessibilidade em ambientes físicos e espaços virtuais	37%	33%
4. Estabeleça metas, alvos ou quotas de DEI que excedam as metas públicas	34%	26%
5. Incorporar requisitos	28%	23%
6. Incorporar metas e soluções DEI em todo o fornecimento corrente	28%	23%

### libre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

%

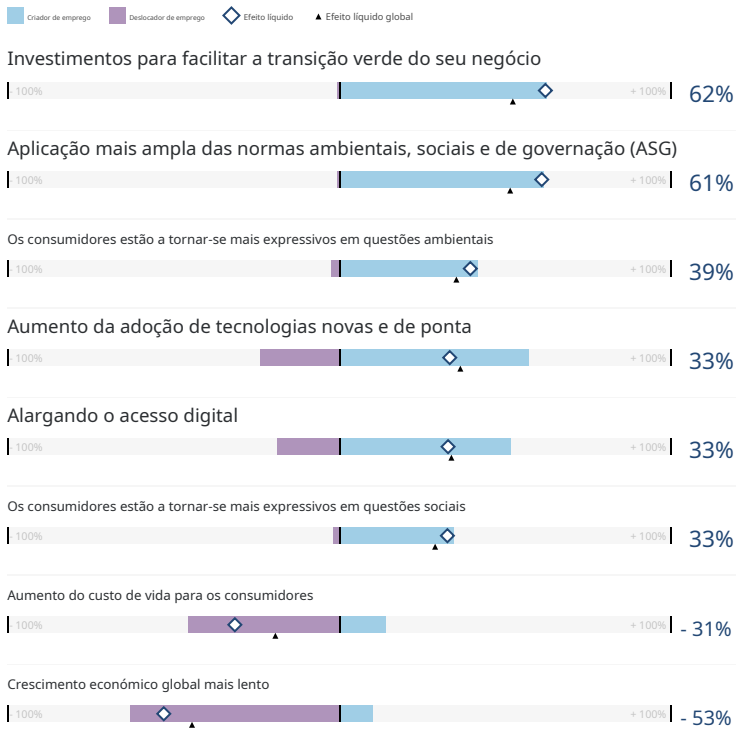
Global %

# América Latina e Caraíbas

## Perspectiva de tendências

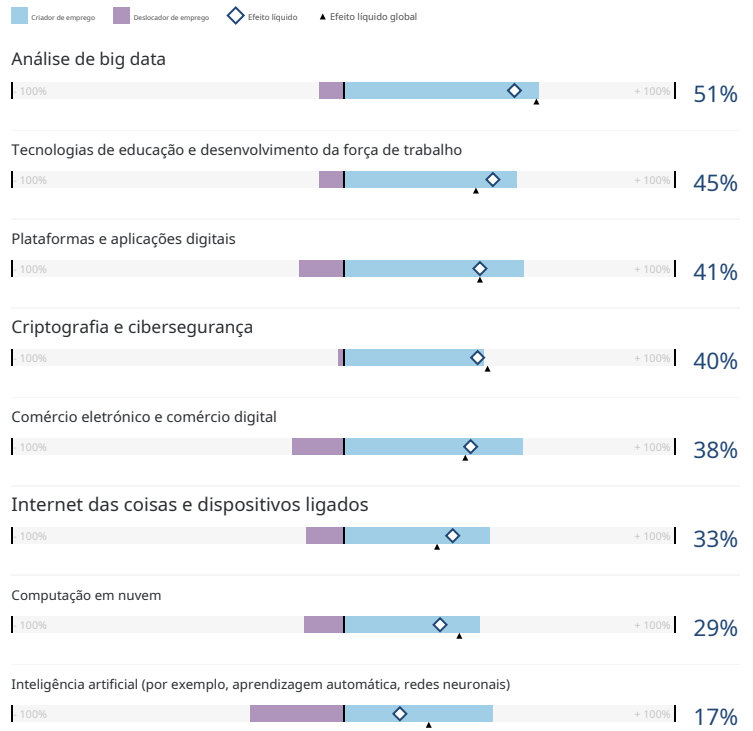
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



## Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

22%

Global23%

### Principais funções para a transformação empresarial

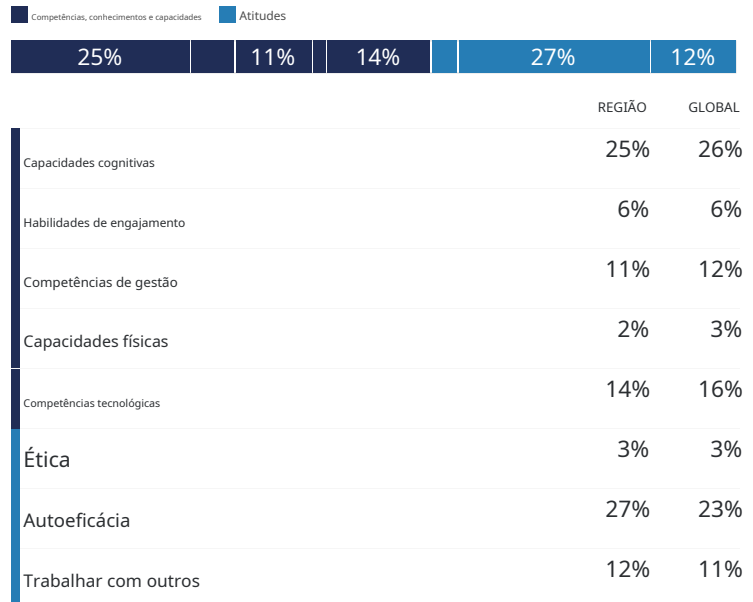
Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



## Perspectiva de competências

### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)

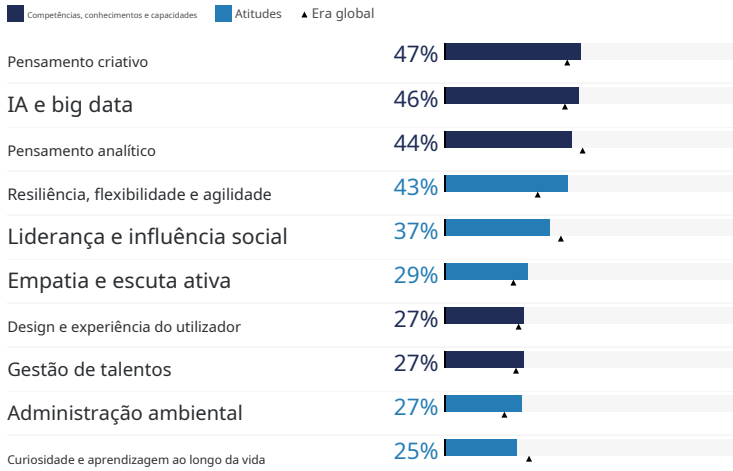


# América Latina e Caraíbas

## Perspectiva de competências

### Desafios e foco doente

matéria mais priorizada para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



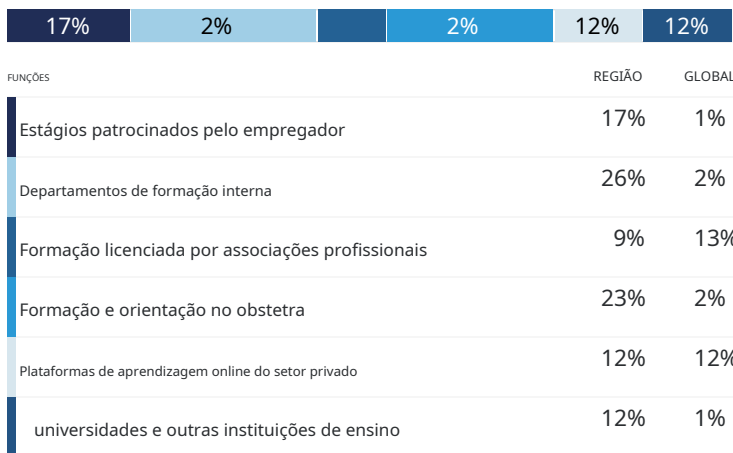
### Estabilidade doente

competências necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)



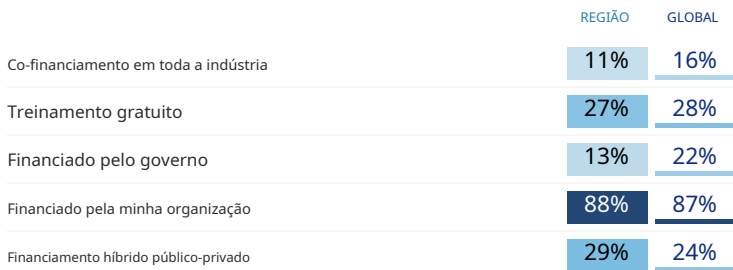
### Tipo de treino

Tipos de formação priorizados pelas organizações inquiridas para requalificação e atualização futuras (proporção de organizações inquiridas)



### Financiamento de formação

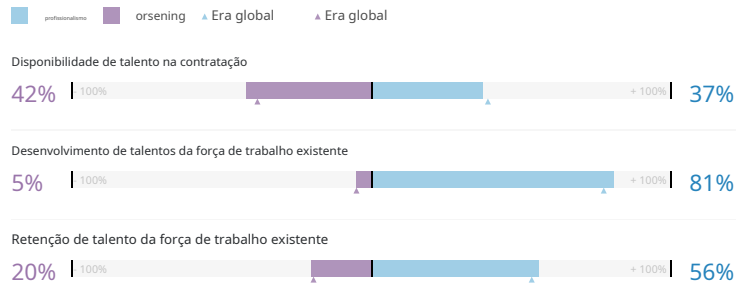
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)



## trabalho ou e tr e panorama

### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)

	EM USTR	GLOBAL
1. Melhorar os processos de progressão e promoção do talento	53%	9%
2. Oferecer salários mais elevados	31%	3%
3. Articlar melhor o propósito e o impacto do negócio	31%	2%
4. Oferecer mais oportunidades de trabalho remoto e híbrido dentro dos países	27%	21%
5. Proporcionar requalificação e atualização de competências eficazes	26%	3%
6. Apoiar a saúde e o bem-estar dos colaboradores	23%	1%
7. Melhorar as métricas e os relatórios de pessoas e cultura	20%	1%
8. Melhorar a estratégia de comunicação interna	18%	1%
9. Mais políticas e programas de diversidade, igualdade e inclusão	17%	1%
10. Explorando diversos grupos de talentos	10%	1%

### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)

	REGIÃO	GLOBAL
1. Realizar formação abrangente de DEI para gestores	46%	2%
2. Permitir a inclusão e acessibilidade em espaços físicos e virtuais	44%	33%
3. Executar formação abrangente de DEI para a equipa	42%	36%
4. Estabeleça metas, alvos ou quotas de DEI que excedam as metas públicas	33%	26%
5. Incorporar requisitos	33%	26%
6. Incorpore metas e soluções DEI em todo o fornecimento corrente	30%	23%

### lebre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)



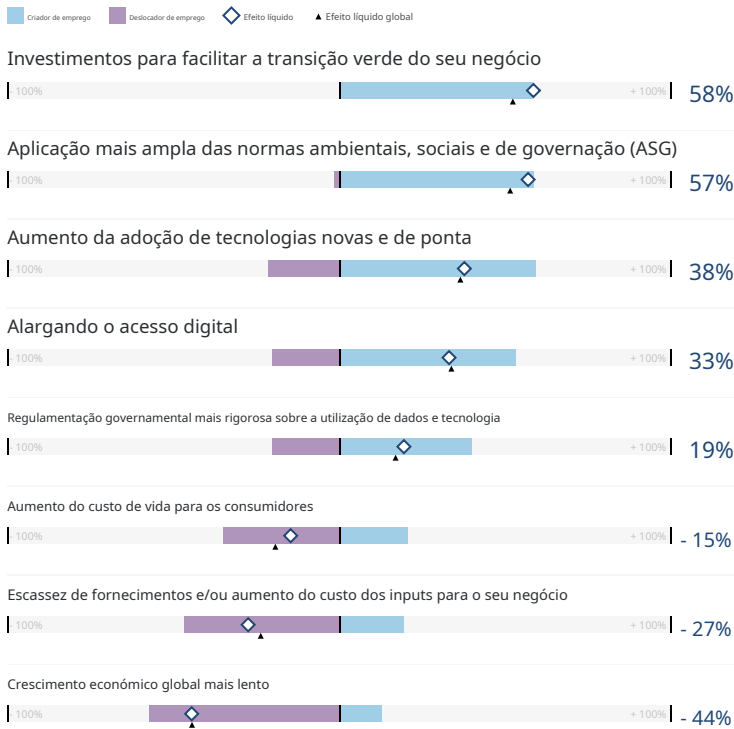
Global %

# Médio Oriente e Norte de África

## Perspectiva de tendências

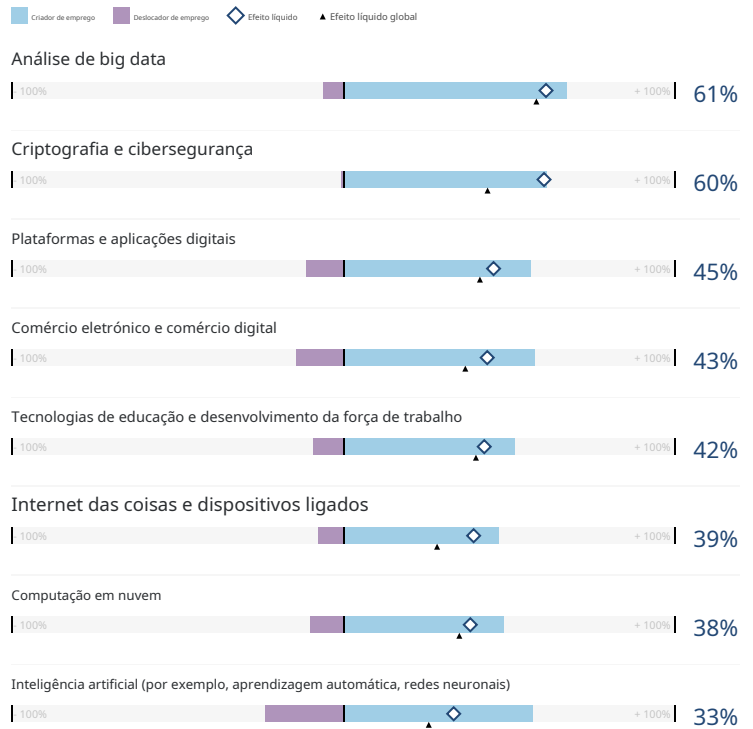
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



## Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

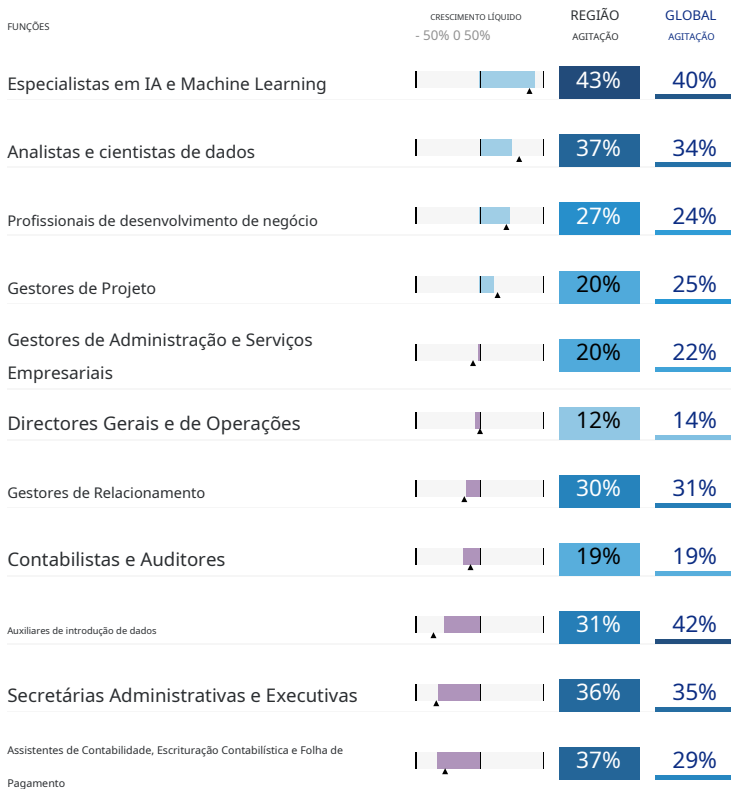
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

21%

Global23%

### Principais funções para a transformação empresarial

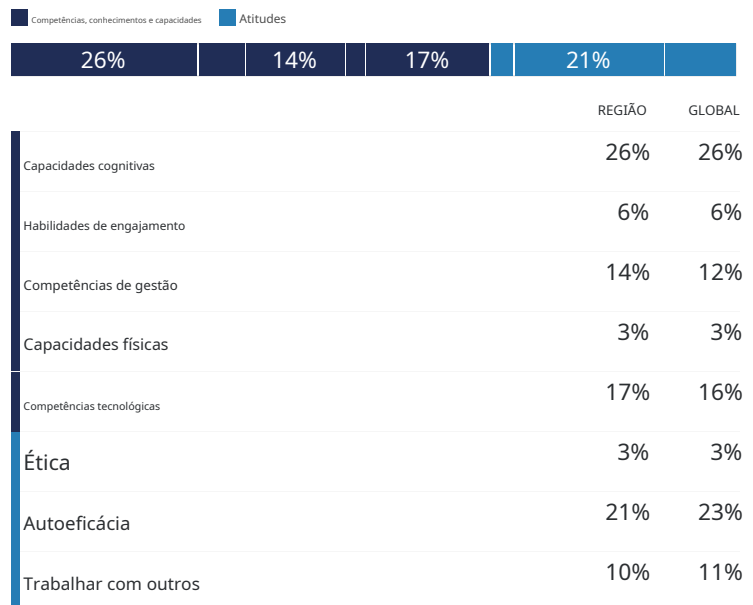
Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



## Perspectiva de competências

### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



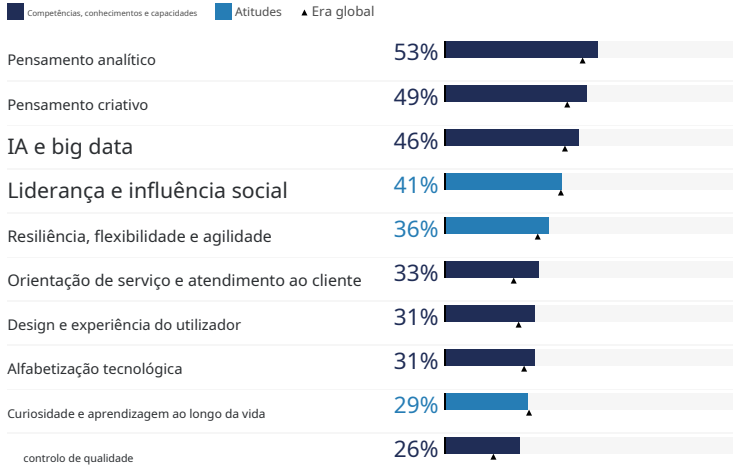
# Médio Oriente e Norte de África

## Perspectiva de competências

### Desafios e foco de atenção

tema mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo

cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



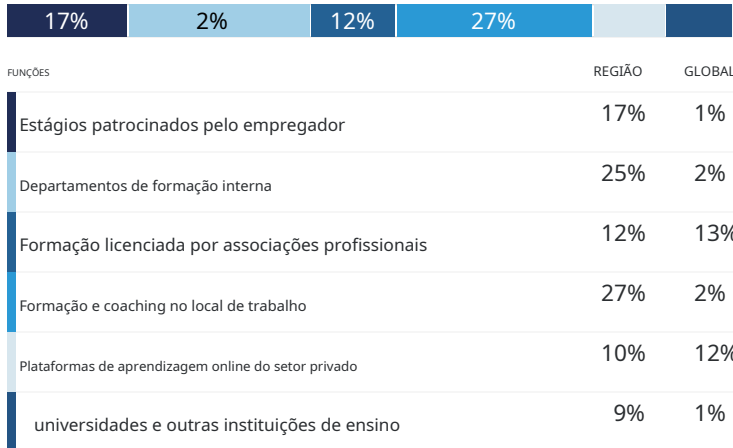
### Estabilidade do emprego

competências necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

Global %

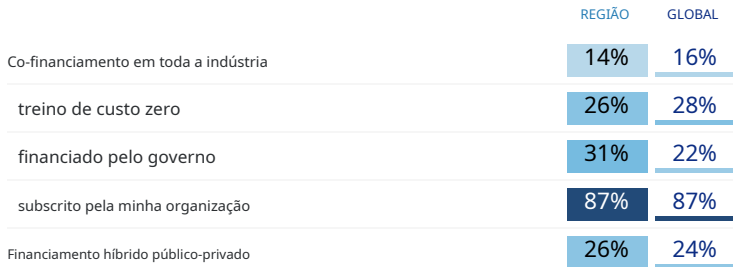
### Tipo de treino

Tipos de formação priorizados pelas organizações inquiridas para requalificação e atualização futuras (proporção de organizações inquiridas)



### Financiamento de formação

fontes referidas de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)

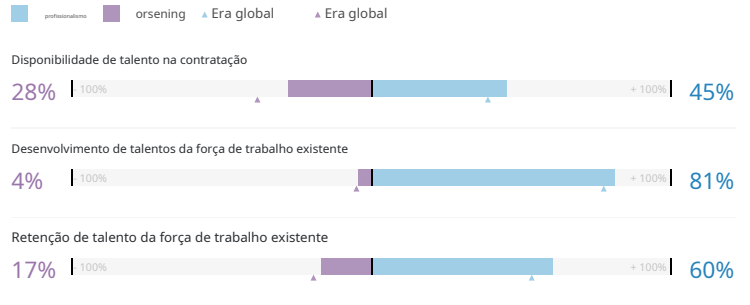


## trabalho ou e tr panorama

### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo

cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)

Prática	EM USTR	GLOBAL
1. Oferecer salários mais elevados	47%	3%
2. Melhorar os processos de progressão e promoção de talentos	46%	1%
3. Proporcionar a requalificação e atualização de competências eficazes	32%	3%
4. Melhorar as métricas e os relatórios de pessoas e cultura	22%	1%
5. Apoiar a saúde e o bem-estar dos colaboradores	18%	1%
6. Articlar melhor o propósito e o impacto do negócio	17%	2%
7. Oferecer mais oportunidades de trabalho remoto e híbrido dentro dos países	16%	21%
8. Melhorar a estratégia de comunicação interna	16%	1%
9. Mais políticas e programas de diversidade, igualdade e inclusão	15%	1%
10. Melhorar o horário de trabalho e as horas extraordinárias	14%	1%

### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)

Componente	Região	Global
1. Realizar formação abrangente de DEI para gestores	40%	2%
2. Executar formação abrangente de DEI para a equipa	35%	36%
3. Permitir a inclusão e a acessibilidade em ambientes físicos e espaços virtuais	28%	33%
4. Incorporar metas e soluções DEI em todo o fornecimento corrente	25%	23%
5. Proporcionar maior flexibilidade nos requisitos de graduação para papéis	25%	22%

### liberdade de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

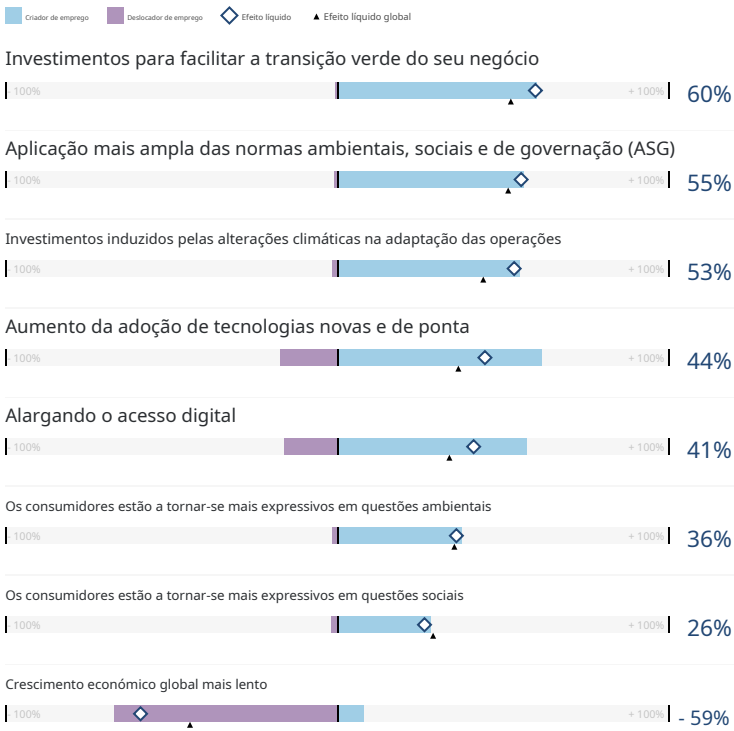
Global %

# América do Norte

## Perspectiva de tendências

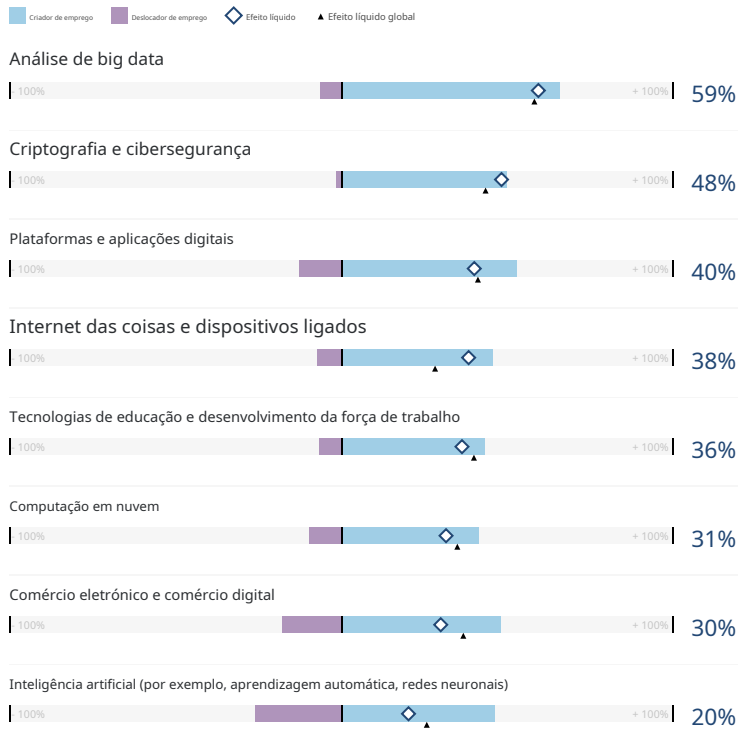
### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenados por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



## Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

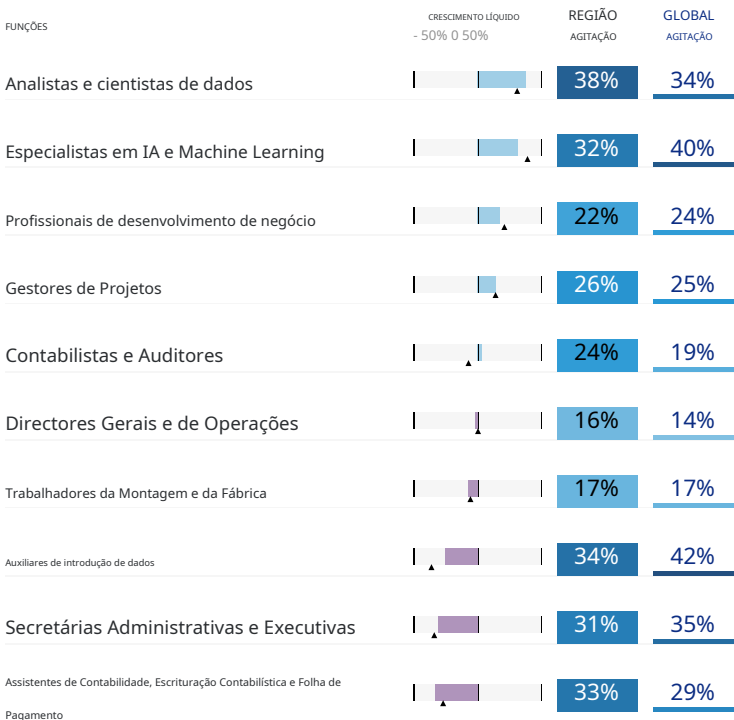
Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

21%

Global23%

### Principais funções para a transformação empresarial

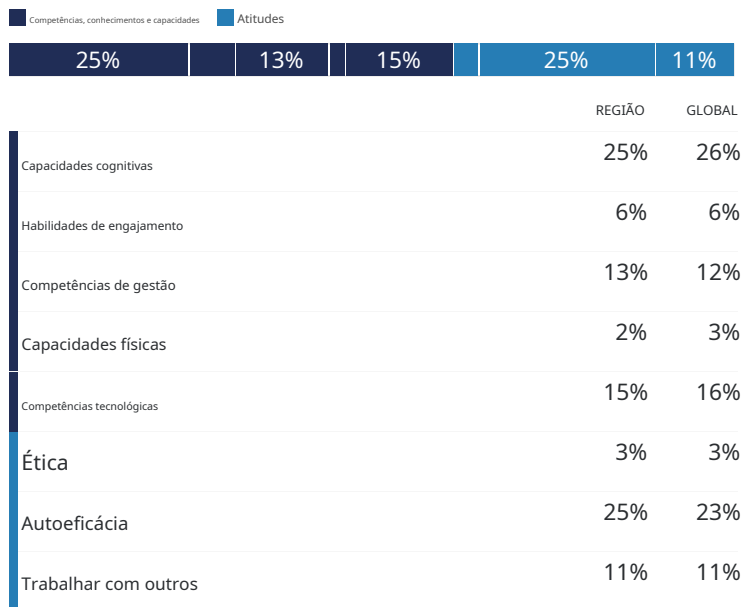
Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



## Perspectiva de competências

### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



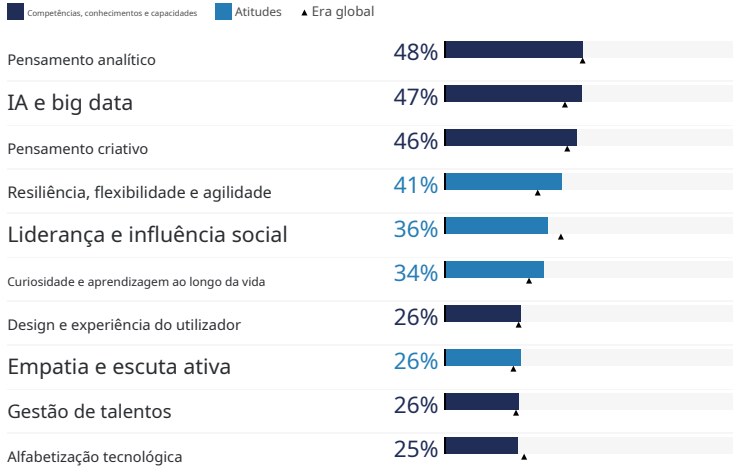


# América do Norte

## Perspectiva de competências

### Desafios e foco doente

matas mais priorizadas para requalificação e qualificação no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### Estabilidade doente

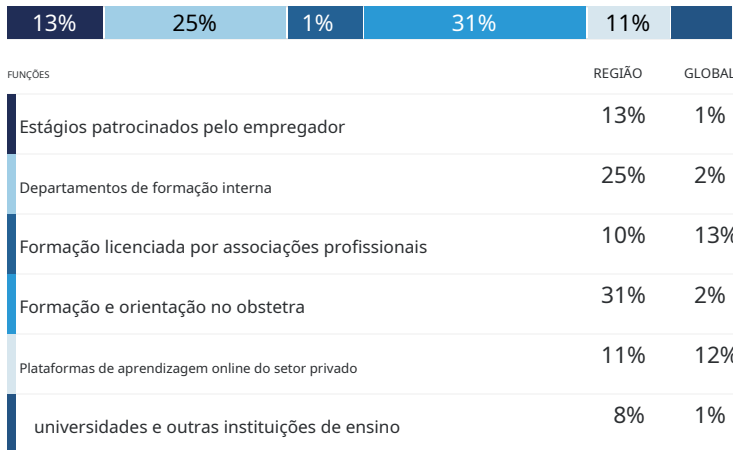
matas necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

%

Global %

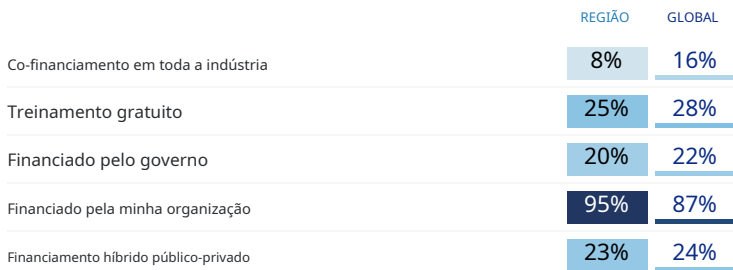
### Tipo de treino

Tipos de formação priorizados pelas organizações inquiridas para requalificação e atualização futuras (proporção de organizações inquiridas)



### Financiamento de formação

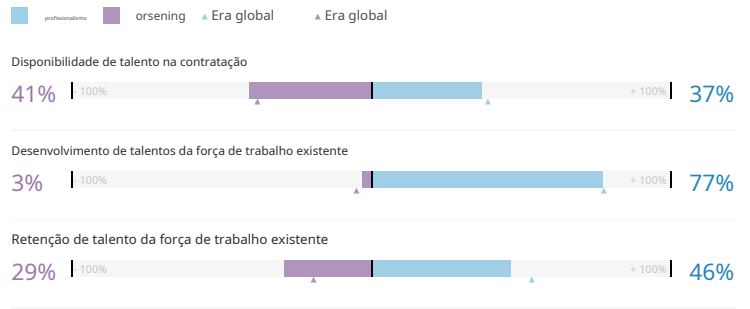
referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)



## trabalho ou e tr panorama

### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)

Prática	EM USTR (%)	GLOBAL (%)
1. Melhorar os processos de progressão e promoção do talento	54%	9%
2. Oferecer salários mais elevados	31%	3%
3. Proporcionar a requalificação e atualização de competências eficazes	30%	3%
4. Articlar melhor o propósito e o impacto do negócio	29%	2%
5. Implementar mais políticas de diversidade, igualdade e inclusão e programas	28%	1%
6. Oferecer mais oportunidades de trabalho remoto e híbrido dentro dos países	23%	21%
7. Apoiar a saúde e o bem-estar dos colaboradores	19%	1%
8. Melhorar as métricas e os relatórios de pessoas e cultura	18%	1%
9. Explorando diversos grupos de talentos	15%	1%
10. Melhorar a estratégia de comunicação interna	14%	1%

### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)

Componente	REGIÃO (%)	GLOBAL (%)
1. Realizar formação abrangente de DEI para gestores	64%	2%
2. Executar formação abrangente de DEI para a equipa	52%	36%
3. Permitir a inclusão e a acessibilidade em ambientes físicos e espaços virtuais	47%	33%
4. Estabeleça metas, alvos ou quotas de DEI que excedam as metas públicas	45%	26%
5. Incorporar requisitos	34%	23%
6. Incorporar metas e soluções DEI em todo o fornecimento corrente	34%	23%

### libre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

%

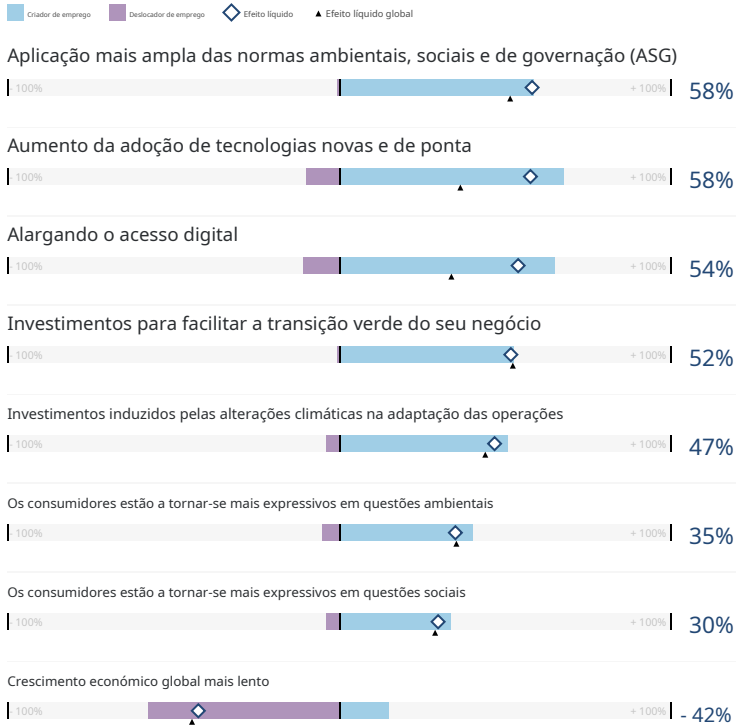
Global %

# Sul da Ásia

Perspectiva de tendências

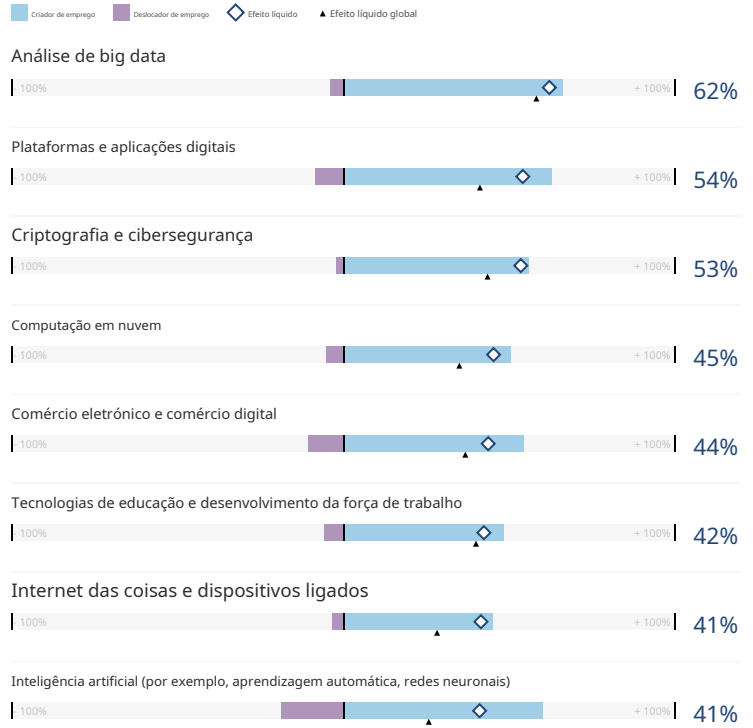
## Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



## As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

24%

Global23%

### Principais funções para a transformação empresarial

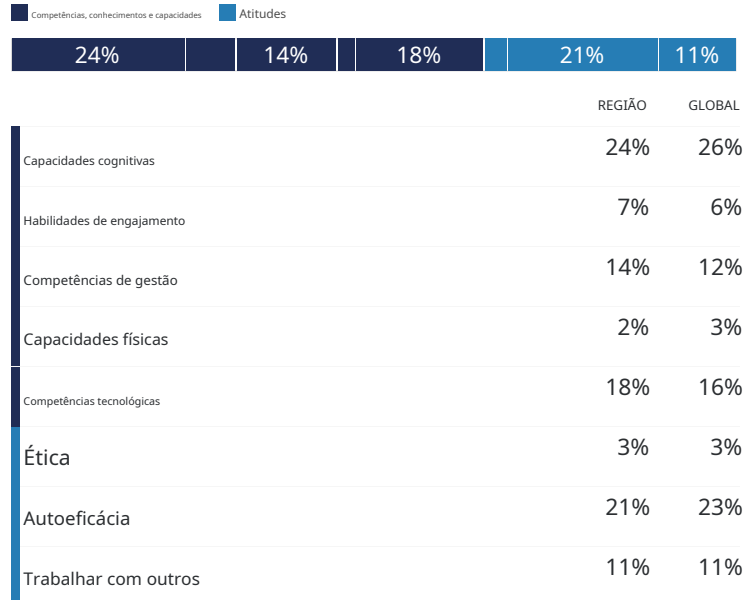
Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



Perspectiva de competências

### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



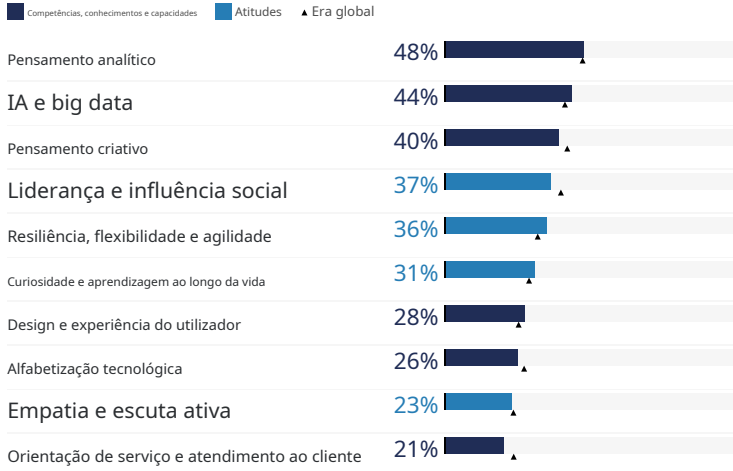
# Sul da Ásia

## Perspectiva de competências

### Desafios e foco doente

tema mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo

cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### Estabilidade doente

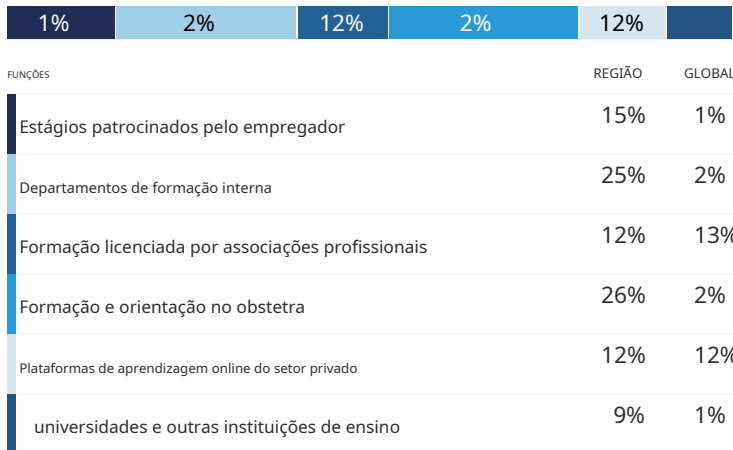
mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

2%

Global %

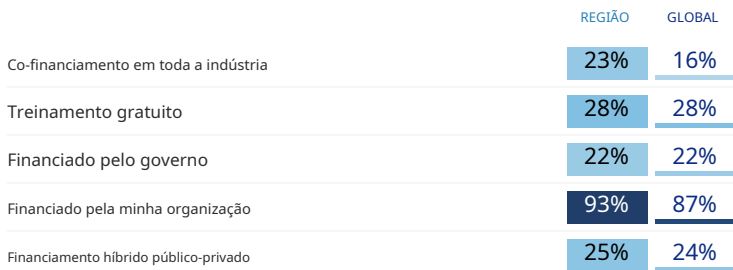
### Tipo de treino

Tipos de formação priorizados pelas organizações inquiridas para requalificação e atualização futuras (proporção de organizações inquiridas)



### Financiamento de formação

referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)

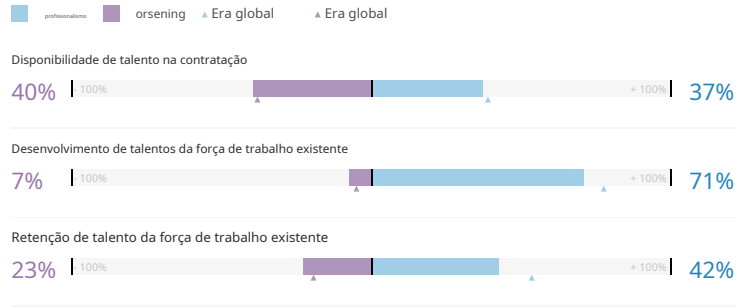


## trabalho ou e tr e panorama

### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo

cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)

	EM USTR	GLOBAL
1. Melhorar os processos de progressão e promoção do talento	46%	9%
2. Proporcionar a requalificação e atualização de competências eficazes	35%	3%
3. Articlar melhor o propósito e o impacto do negócio	28%	2%
3. Mais políticas de diversidade, igualdade e inclusão e programas	28%	1%
4. Oferecer mais oportunidades de trabalho remoto e híbrido dentro dos países	25%	21%
6. Melhorar as métricas e os relatórios de pessoas e cultura	25%	1%
5. Por salários mais elevados	22%	3%
7. Apoiar a saúde e o bem-estar dos colaboradores	19%	1%
8. Melhorar a estratégia de comunicação interna	18%	1%
1. Melhorar o horário de trabalho e as horas extraordinárias	12%	1%

### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)

	REGIÃO	GLOBAL
1. Realizar formação abrangente de DEI para gestores	47%	2%
2. Permitir a inclusão e acessibilidade em espaços físicos e virtuais	43%	33%
3. Executar formação abrangente de DEI para a equipa	40%	36%
4. Estabeleça metas, alvos ou quotas de DEI que excedam as metas públicas	38%	26%
5. Ofereça maior flexibilidade nas necessidades educativas para	34%	2%
6. recrutar pessoas de várias origens		

### libre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

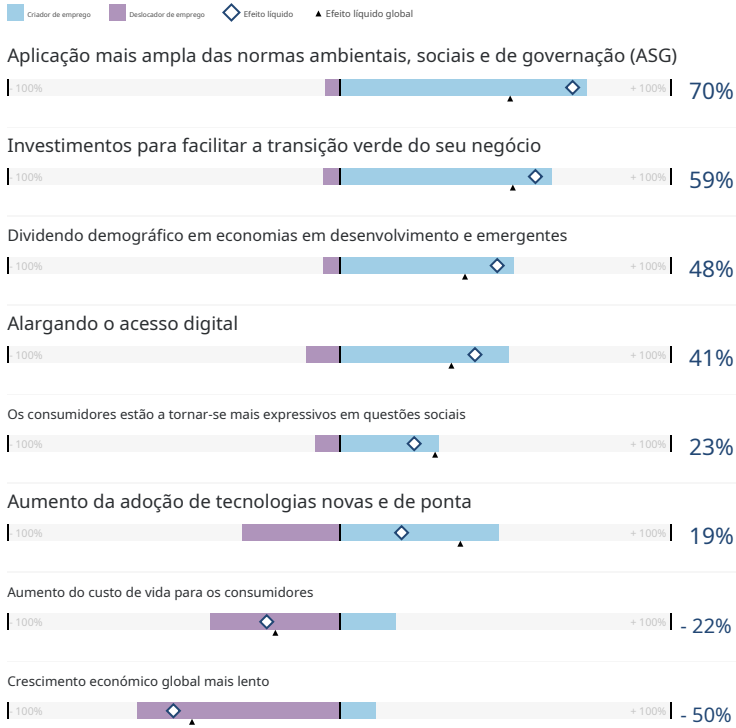
%  
Global %

# África Subariana

## Perspectiva de tendências

### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



## Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

2%

Global 23%

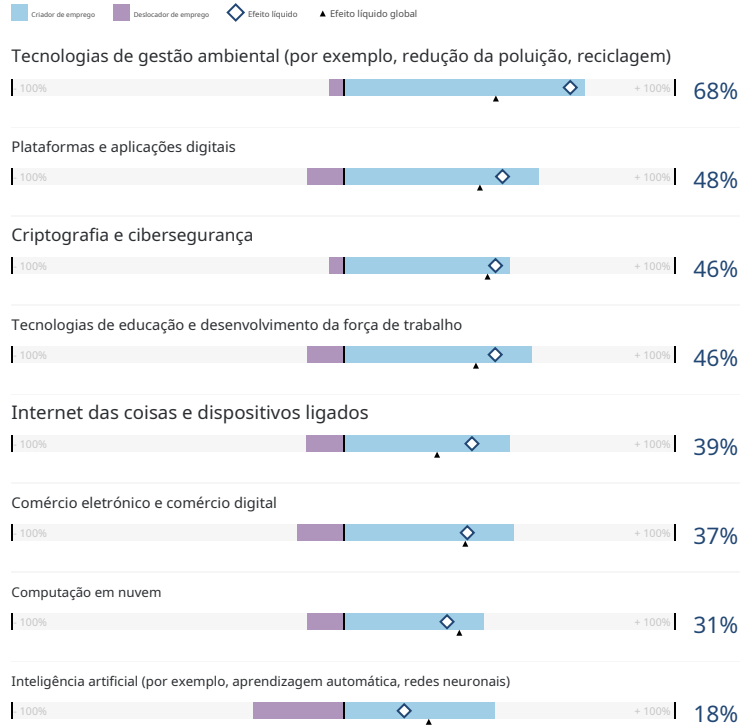
### Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

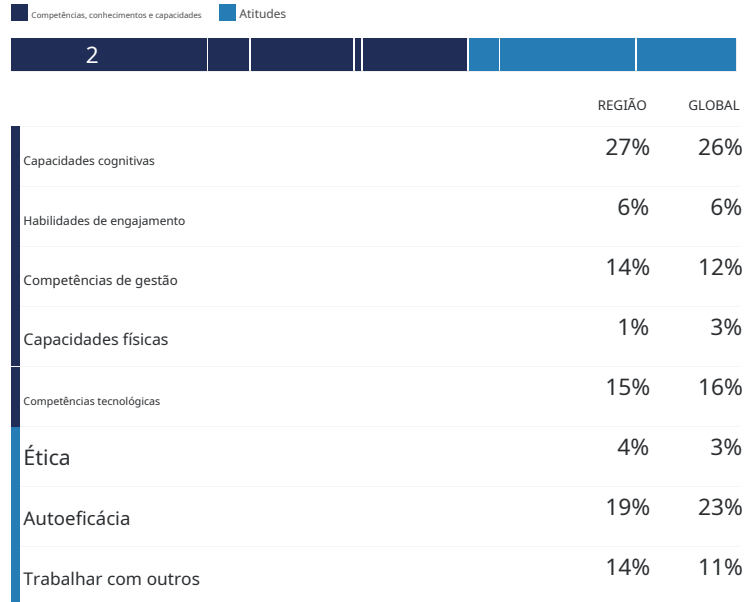
Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



## Perspectiva de competências

### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



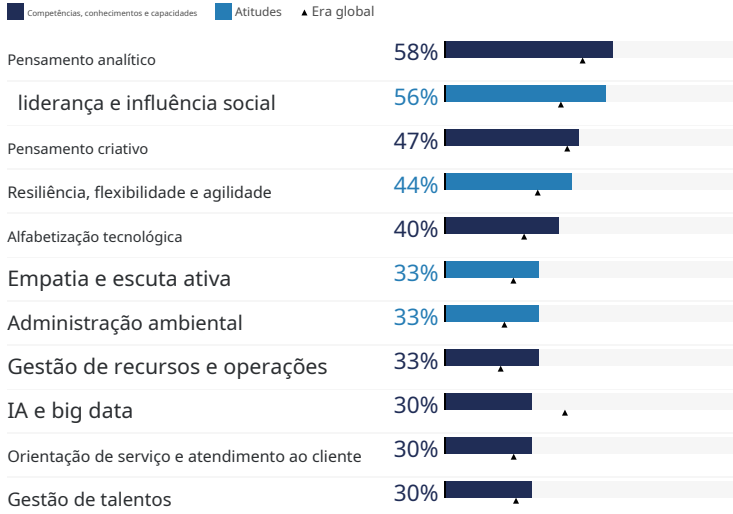
# África Subsariana

## Perspectiva de competências

### Desafios e foco de atenção

tema mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo

cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



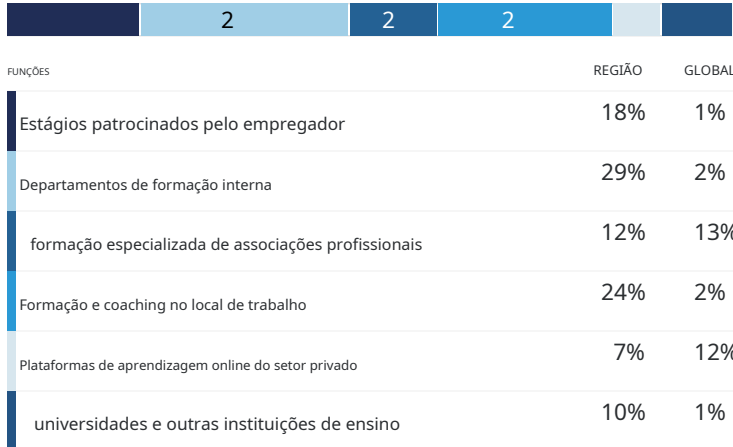
### Estabilidade de competências

mortes necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

Global %

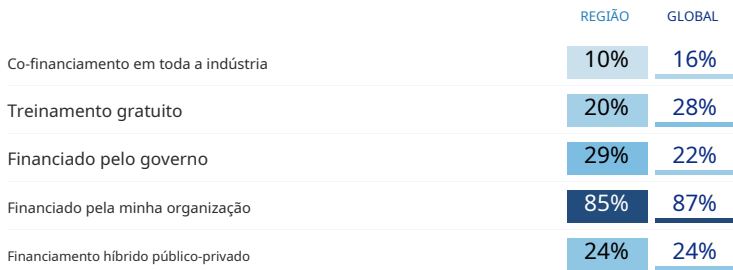
### Tipo de treino

Tipos de formação priorizados pelas organizações inquiridas para requalificação e atualização futuras (proporção de organizações inquiridas)



### Financiamento de formação

referidas fontes de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)

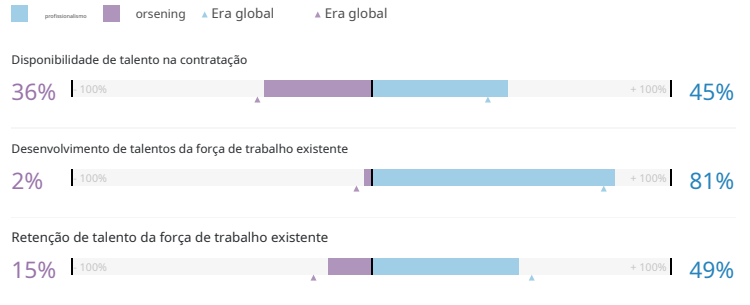


## trabalho ou e tr te panorama

### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo

cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)

	EM USTR	GLOBAL
1. Melhorar os processos de progressão e promoção do talento	50%	9%
2. Oferecer salários mais elevados	38%	3%
3. Proporcionar a requalificação e atualização de competências eficazes	33%	3%
4. Articlar melhor o propósito e o impacto do negócio	21%	2%
5. Apoiar a saúde e o bem-estar dos colaboradores	21%	1%
6. Mais políticas e programas de diversidade, igualdade e inclusão	19%	1%
7. Melhorar a estratégia de comunicação interna	17%	1%
8. Eliminar os requisitos de diploma e conduzir programas baseados em competências	17%	6%
9. Oferecer mais oportunidades de trabalho remoto e híbrido dentro dos países	14%	21%
10. Explorando diversos grupos de talentos	14%	1%

### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)

	REGIÃO	GLOBAL
1. Permitir a inclusão e acessibilidade em espaços físicos e virtuais	43%	33%
2. Realizar formação abrangente de DEI para gestores	36%	2%
3. Ofereça maior flexibilidade nas necessidades educativas para recrutar pessoas de diferentes origens	29%	2%
4. Realizar formação abrangente de DEI para os funcionários	29%	36%
5. Definir metas, objetivos ou quotas que excedem o público	29%	26%
6. Eliminar requisitos de DEI	29%	26%

### libre de empresas com programas

(parcela de organizações inquiridas)

1%

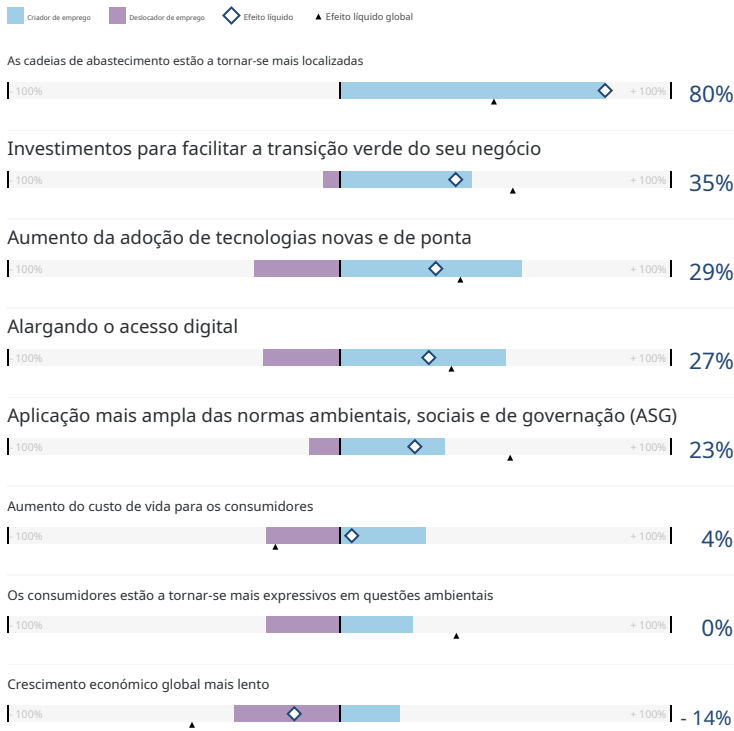
Global %

# Balcãs Ocidentais

## Perspectiva de tendências

### Tendências globais e o seu impacto na criação de emprego

Tendências com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (participação das organizações inquiridas)



## Perspectiva de papel

### Rotatividade em cinco anos

Rotatividade estrutural da força de trabalho em cinco anos (percentagem)

17%

Global 23%

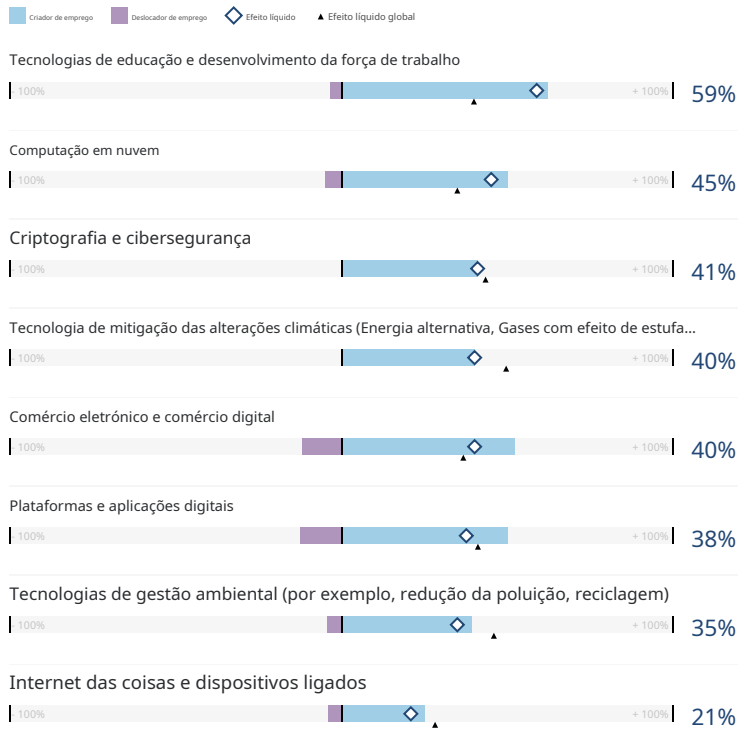
### Principais funções para a transformação empresarial

Funções mais selecionadas pelas organizações inquiridas (em crescimento, estáveis ou em declínio), ordenadas por crescimento líquido de funções e o seu crescimento líquido e rotatividade estrutural (percentagem)



### As tecnologias e o seu impacto na criação de emprego

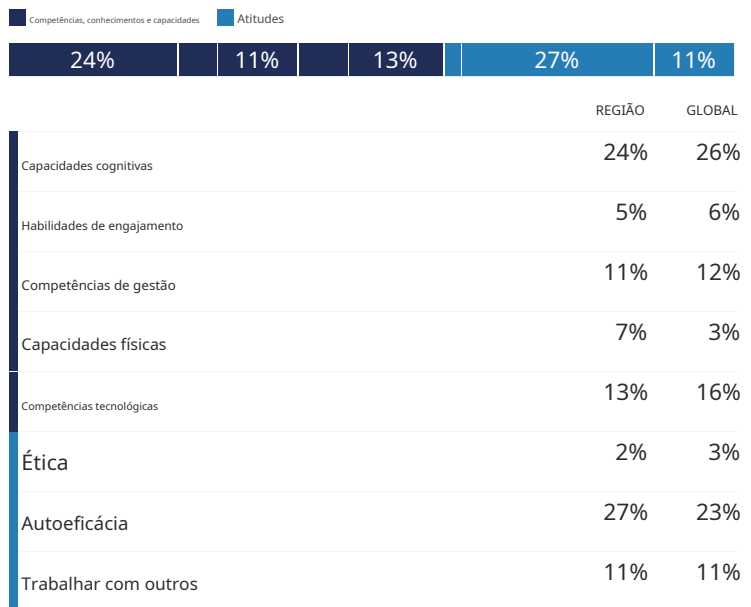
Tecnologias com maior probabilidade de impulsionar a transformação da indústria e o seu impacto esperado na criação de emprego, ordenadas por efeito líquido (parcela de organizações inquiridas)



## Perspectiva de competências

### Principais males

competências necessárias para ter um bom desempenho em funções-chave e estáveis dentro da empresa (parcela de organizações inquiridas)



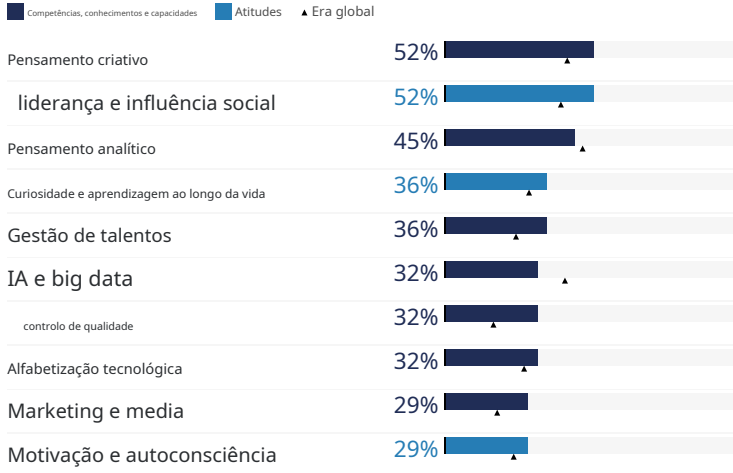
# Balcãs Ocidentais

## Perspectiva de competências

### Desafios e foco doente

tema mais priorizado para requalificação e qualificação no próximo

cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



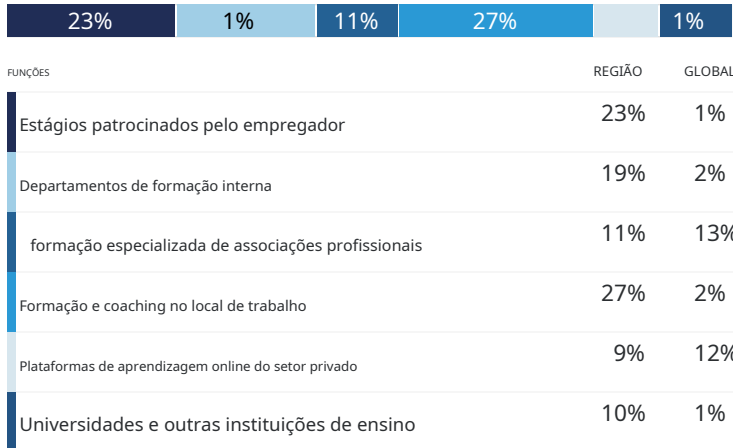
### Estabilidade doente

competências necessárias pela força de trabalho que se espera que permaneçam as mesmas (parcela de todas as competências necessárias)

Global %

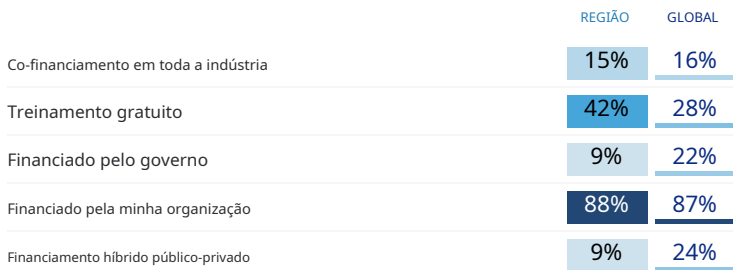
### Tipo de treino

Tipos de formação priorizados pelas organizações inquiridas para requalificação e atualização futuras (proporção de organizações inquiridas)



### Financiamento de formação

fontes referidas de financiamento para esforços de formação, requalificação e qualificação (parcela de organizações inquiridas)

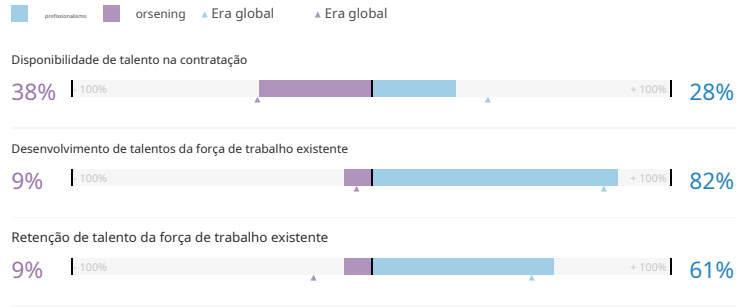


## trabalho ou e tr panorama

### Perspectiva de talento em

mudança esperada na disponibilidade, desenvolvimento e retenção de talento no próximo

cinco anos (parcela de organizações inquiridas)



### práticas empresariais para melhorar a disponibilidade de talento

Principais práticas com maior potencial para melhorar a disponibilidade de talento (parcela de organizações inquiridas)

	EM USTR	GLOBAL
1. Melhorar os processos de progressão e promoção do talento	58%	9%
2. Oferecer salários mais elevados	46%	3%
3. Melhorar a estratégia de comunicação interna	33%	1%
4. Melhorar o horário de trabalho e as horas extraordinárias	27%	1%
5. Proporcionar requalificação e atualização de competências eficazes	27%	3%
6. Apoiar a saúde e o bem-estar dos colaboradores	18%	1%
7. Articulação melhor o propósito e o impacto do negócio	15%	2%
8. Oferecer mais oportunidades de trabalho remoto e híbrido dentro dos países	12%	21%
9. Complementar a assistência à infância para os pais que trabalham	12%	3%
10. Melhorar as métricas e os relatórios de pessoas e cultura	9%	1%

### Principais componentes de programas

componentes mais comuns de programas (parcela de organizações inquiridas)

	REGIÃO	GLOBAL
1. Realizar formação abrangente de DEI para gestores	38%	2%
2. Executar formação abrangente de DEI para a equipa	34%	36%
3. Ofereça maior flexibilidade nas necessidades educativas para recrutar pessoas de várias origens	28%	2%
4. Permitir a inclusão e a acessibilidade em ambientes físicos e espaços virtuais	25%	33%

### liberdade de empresas com programas

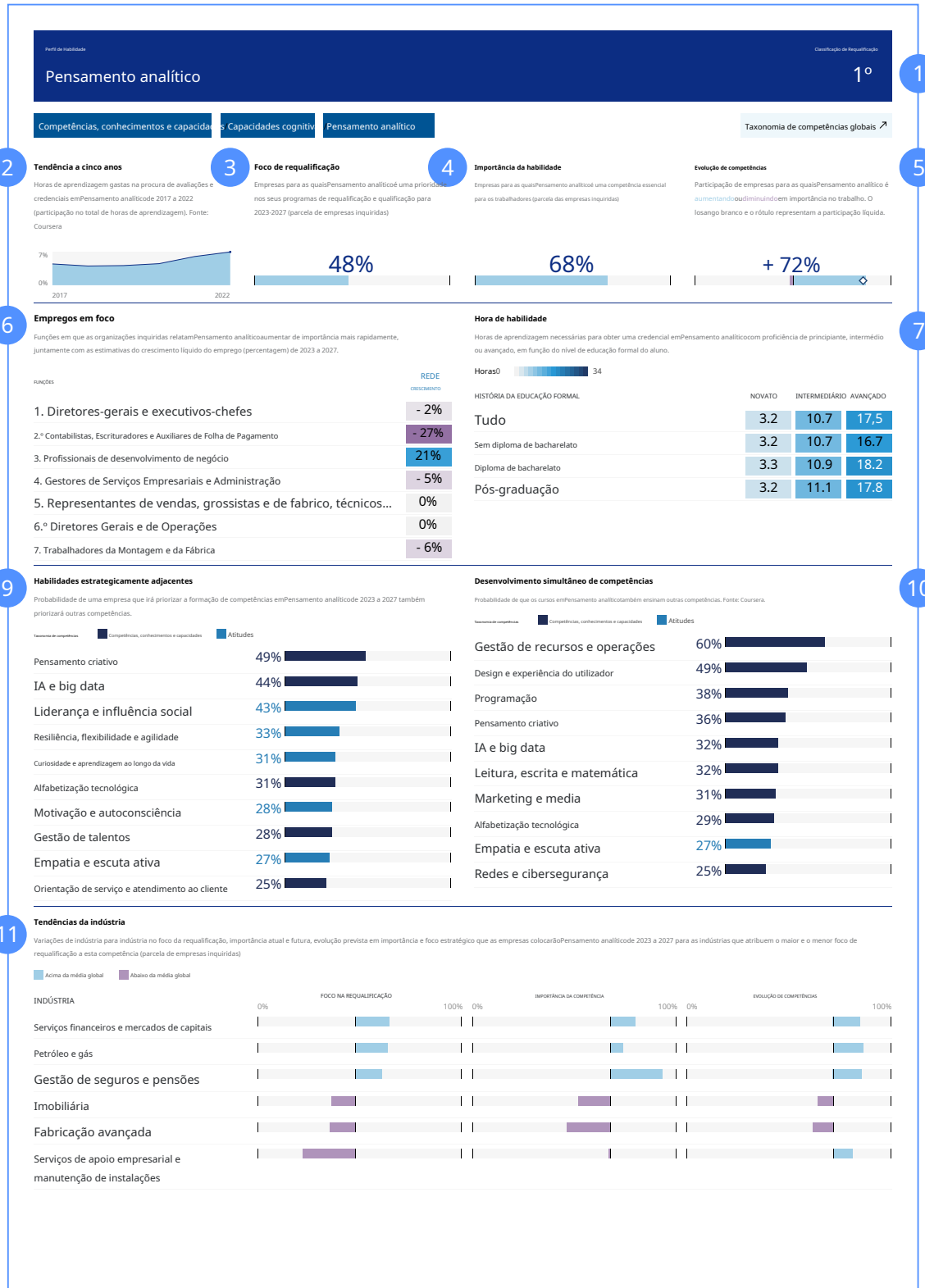
(parcela de organizações inquiridas)

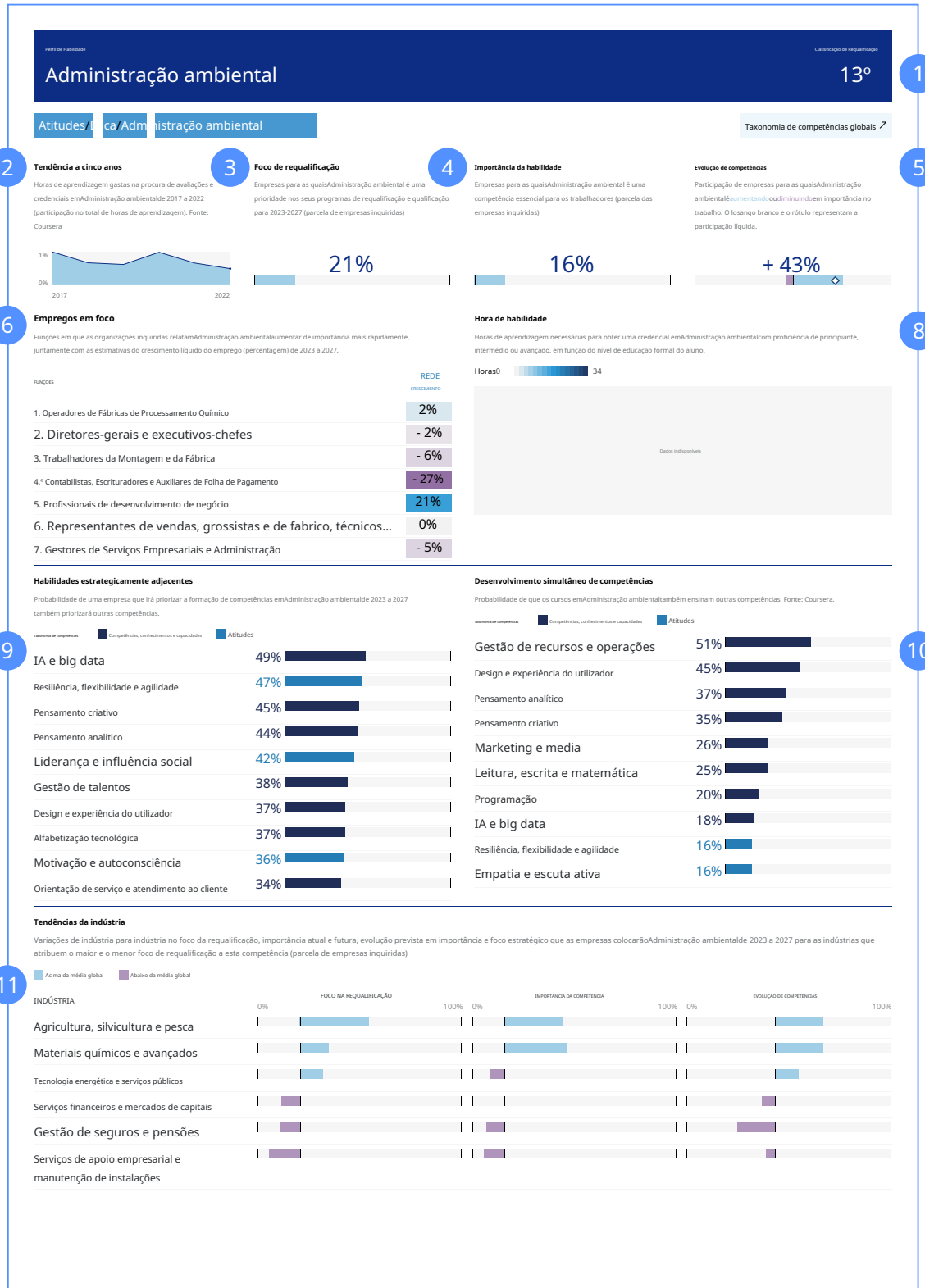
Global %



## Perfis de Competências







#### 1. Classificação do foco de competências de requalificação

Esta é a classificação agregada utilizando o método Borda de classificações fornecidas pelas empresas inquiridas em relação às suas prioridades de requalificação e qualificação para 2023-2027, com base nas respostas à pergunta: "Tendo em mente a sua direção estratégica atual, selecione e classifique os grupos de competências em que está a concentrar os esforços de requalificação e qualificação da sua organização nos próximos cinco anos." À medida que os entrevistados selecionavam e classificavam diferentes números de grupos de competências, o método Borda agregava resultados atribuindo a cada grupo de competências classificado pelo entrevistado uma pontuação igual ao número total de grupos de competências da lista (26) menos a classificação atribuída pelo entrevistado. Por exemplo, um conjunto de competências classificado em 7º lugar por um entrevistado receberia uma pontuação igual a 19. As pontuações são depois somadas e os resultados finais utilizados para classificar todos os conjuntos de competências.

Período:2022-2023

Fonte:Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos

#### 2. Tendência a cinco anos

Este gráfico de linhas mostra a evolução da quota de horas de aprendizagem gastas na procura de credenciais em cada competência de nível 3 na Taxonomia Global de Competências na plataforma de aprendizagem online da Coursera de 2017 a 2022.

Período:2017-2022

Fonte:Coursera

#### 3. Importância da habilidade

Isto mostra a parte das empresas inquiridas para as quais a competência específica é uma competência essencial para as funções-chave com uma perspetiva estável, com base nas respostas à questão: "Quais são as competências essenciais de que os trabalhadores necessitam atualmente para ter um bom desempenho nas funções-chave com uma perspetiva estável?".

Período:2022-2023

Fonte:Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos

#### 4. Evolução de competências

Isto mostra o aumento ou diminuição esperado na utilização de uma competência específica para as principais funções que têm uma perspetiva estável na organização. Baseia-se nas respostas à questão: "Para as funções-chave com uma perspetiva estável, esperaria um aumento ou uma diminuição da utilização das seguintes competências?". O efeito líquido é calculado pela percentagem de inquiridos que seleccionam uma determinada competência como apresentando um uso crescente ou ligeiramente crescente, menos a percentagem de inquiridos que seleccionam uma determinada competência como

experimentando um uso decrescente ou ligeiramente decrescente.

Período:2022-2023

Fonte:Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos

#### 5. Requalificação do foco

Isto mostra a parte das empresas para as quais a competência específica é uma prioridade nos seus programas de requalificação e qualificação nos próximos cinco anos, com base nas respostas à pergunta: "Tendo em mente a sua direção estratégica atual, selecione os grupos de competências em que está a concentrar os esforços de requalificação e qualificação da sua organização nos próximos cinco anos."

Período:2022-2023

Fonte:Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos

#### 6. Empregos em foco

Esta tabela mostra as principais funções em que os inquiridos do inquérito relatam que a competência específica está a aumentar em importância mais rapidamente, juntamente com o crescimento líquido ao nível da função nos próximos cinco anos. As principais funções baseiam-se nas funções selecionadas em resposta à questão: "Por favor, forneça exemplos de funções de emprego em massa na sua organização que deverão ter uma perspetiva de emprego estável nos próximos cinco anos", unidas pela quota de evolução de competências, com base nas respostas à questão: "Para as funções principais com uma perspetiva estável, esperaria um aumento ou uma diminuição da utilização das seguintes competências?". O crescimento líquido é calculado com base na proporção de funções reportadas pelos inquiridos na organização agora e em 2027.

Período:2022-2023

Fonte:Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos

#### 7.º Hora de habilidade

O número médio de horas de aprendizagem necessárias para que os alunos completem com sucesso as credenciais que ensinam esta competência na plataforma de aprendizagem Coursera, em função da proficiência relativa da competência da credencial e do nível de educação formal reportado pelo aluno, quando este é conhecido.

Período:2022-2023

Fonte:Coursera

#### 8. Habilidades estrategicamente adjacentes

Probabilidade condicional de uma empresa priorizar

desenvolvimento da força de trabalho nesta competência, dado que irá priorizar o desenvolvimento da força de trabalho na competência nomeada no perfil. A probabilidade é calculada com base nas respostas à pergunta: "Tendo em mente a sua direção estratégica atual, selecione os grupos de competências nos quais está a concentrar os esforços de requalificação e atualização da sua organização nos próximos cinco anos".

Período:2022-2023

Fonte: Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos

---

#### 9. Aquisição simultânea de competências

Probabilidade condicional de que um curso na plataforma de aprendizagem Coursera ensine esta competência, dado que ensina a competência nomeada no perfil.

Período:2022-2023

Fonte:Coursera

---

#### 10.º Tendências da indústria:

Esta tabela mostra as variações entre setores no foco da requalificação, importância atual e importância evolutiva da competência nomeada. Entre os 27 setores acessíveis nos dados, são visualizados os três primeiros e os três últimos setores, de acordo com o foco de requalificação de 2023 a 2027.

Período:2022-2023

Fonte:Fórum Económico Mundial, Inquérito sobre o Futuro dos Empregos

# Pensamento analítico

1º

Competências, conhecimentos e capacidades

Capacidades cognitivas

Pensamento analítico

Taxonomia de competências globais ↗

### Tendência a cinco anos

Horas de aprendizagem gastas na procura de avaliações e credenciais em Pensamento analítico de 2017 a 2022 (participação no total de horas de aprendizagem). Fonte: Coursera



### Foco de requalificação

Empresas para as quais Pensamento analítico é uma prioridade nos seus programas de requalificação e qualificação para 2023-2027 (parcela de empresas inquiridas)

48%

### Importância da habilidade

Empresas para as quais Pensamento analítico é uma competência essencial para os trabalhadores (parcela das empresas inquiridas)

68%

### Evolução de competências

Participação de empresas para as quais Pensamento analítico é aumentando ou diminuindo importância no trabalho. O losango branco e o rótulo representam a participação líquida.

+ 72%

### Empregos em foco

Funções em que as organizações inquiridas relatam Pensamento analítico aumentar de importância mais rapidamente, juntamente com as estimativas do crescimento líquido do emprego (percentagem) de 2023 a 2027.

FUNÇÕES

REDE  
CRESCIMENTO

1. Diretores-gerais e executivos-chefes	- 2%
2.º Contabilistas, Escrituradores e Auxiliares de Folha de Pagamento	- 27%
3. Profissionais de desenvolvimento de negócio	21%
4. Gestores de Serviços Empresariais e Administração	- 5%
5. Representantes de vendas, grossistas e de fabrico, técnicos...	0%
6.º Diretores Gerais e de Operações	0%
7. Trabalhadores da Montagem e da Fábrica	- 6%

### Hora de habilidade

Horas de aprendizagem necessárias para obter uma credencial em Pensamento analítico com proficiência de principiante, intermédio ou avançado, em função do nível de educação formal do aluno.

Horas 0 34

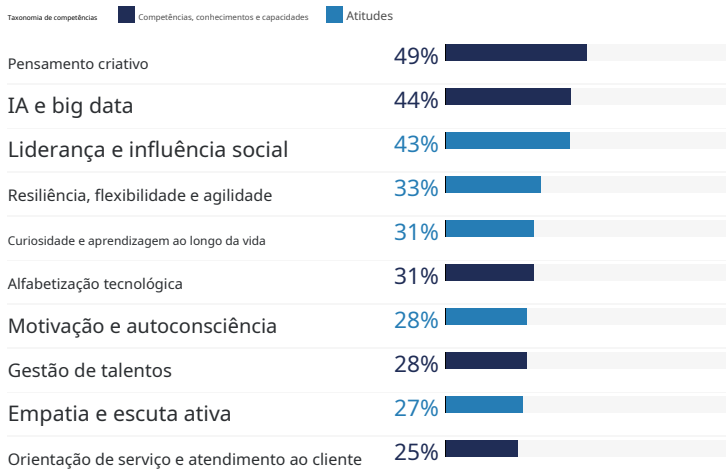
HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO FORMAL

NOVATO INTERMÉDIO AVANÇADO

Tudo	3.2	10.7	17.5
Sem diploma de bacharelato	3.2	10.7	16.7
Diploma de bacharelato	3.3	10.9	18.2
Pós-graduação	3.2	11.1	17.8

### Habilidades estrategicamente adjacentes

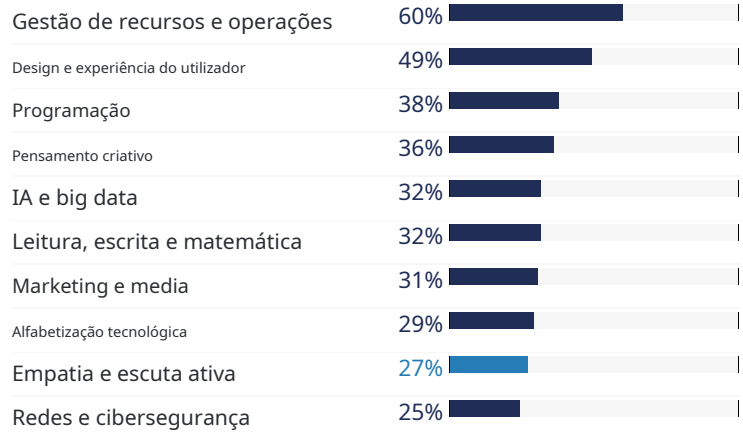
Probabilidade de uma empresa que irá priorizar a formação de competências em Pensamento analítico de 2023 a 2027 também priorizará outras competências.



### Desenvolvimento simultâneo de competências

Probabilidade de que os cursos em Pensamento analítico também ensinam outras competências. Fonte: Coursera.

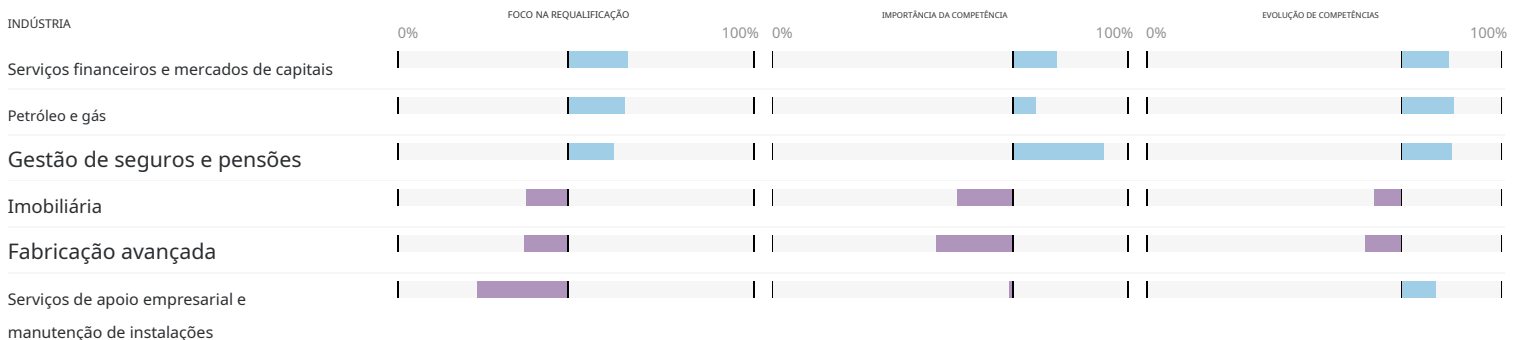
Taxonomia de competências: Competências, conhecimentos e capacidades Atitudes



### Tendências da indústria

Variações de indústria para indústria no foco de requalificação, importância atual e futura, evolução prevista em importância e foco estratégico que as empresas colocarão em Pensamento analítico de 2023 a 2027 para as indústrias que atribuem o maior e o menor foco de requalificação a esta competência (parcela de empresas inquiridas)

Acima da média global Abaixo da média global



# Pensamento criativo

2º

Competências, conhecimentos e capacidades

Capacidades cognitivas

Pensamento criativo

Taxonomia de competências globais ↗

### Tendência a cinco anos

Horas de aprendizagem gastas na procura de avaliações e credenciais em Pensamento criativo de 2017 a 2022 (participação no total de horas de aprendizagem). Fonte: Coursera



### Foco de requalificação

Empresas para as quais Pensamento criativo é uma prioridade nos seus programas de requalificação e qualificação para 2023-2027 (parcela de empresas inquiridas)

42%

### Importância da habilidade

Empresas para as quais Pensamento criativo é uma competência essencial para os trabalhadores (parcela das empresas inquiridas)

56%

### Evolução de competências

Participação de empresas para as quais Pensamento criativo está aumentando ou diminuindo de importância no trabalho. O losango branco e o rótulo representam a participação líquida.

+ 73%

### Empregos em foco

Funções em que as organizações inquiridas relatam Pensamento criativo aumentar de importância mais rapidamente, juntamente com as estimativas do crescimento líquido do emprego (percentagem) de 2023 a 2027.

FUNÇÕES

REDE  
CRESCIMENTO

Função	Variação (%)
1. Diretores-gerais e executivos-chefes	- 2%
2. Representantes de vendas, grossistas e de fabrico, técnicos...	0%
3.º Diretores Gerais e de Operações	0%
4. Gestores de Serviços Empresariais e Administração	- 5%
5. Profissionais de desenvolvimento de negócio	21%
6.º Contabilistas, Escrituradores e Auxiliares de Folha de Pagamento	- 27%
7. Trabalhadores da Montagem e da Fábrica	- 6%

### Hora de habilidade

Horas de aprendizagem necessárias para obter uma credencial em Pensamento criativo com proficiência de principiante, intermédio ou avançado, em função do nível de educação formal do aluno.

Horas 0 34

HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO FORMAL

NOVATO INTERMÉDIO AVANÇADO

Nível de Educação	Novato	Intermédio	Avançado
Tudo	2.7	10.2	20.2
Sem diploma de bacharelato	2.9	8.3	20.5
Diploma de bacharelato	2.7	10.6	18.6
Pós-graduação	2.7	10.7	23.6

### Habilidades estrategicamente adjacentes

Probabilidade de uma empresa que irá priorizar a formação de competências em Pensamento criativo de 2023 a 2027 também priorizará outras competências.

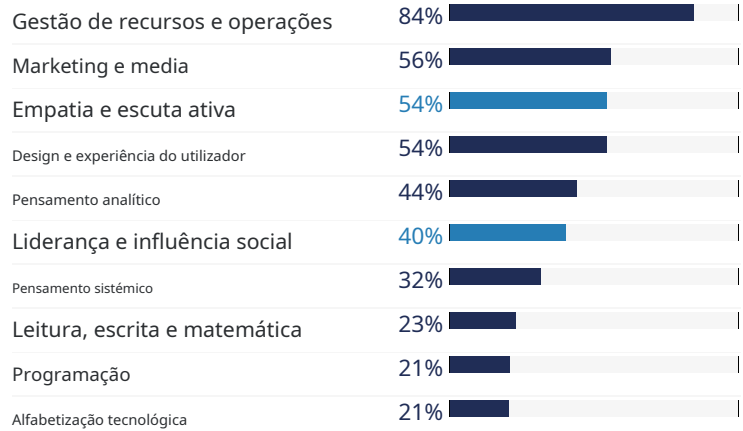
Taxonomia de competências ■ Competências, conhecimentos e capacidades ■ Atitudes



### Desenvolvimento simultâneo de competências

Probabilidade de que os cursos em Pensamento criativo também ensinam outras competências. Fonte: Coursera.

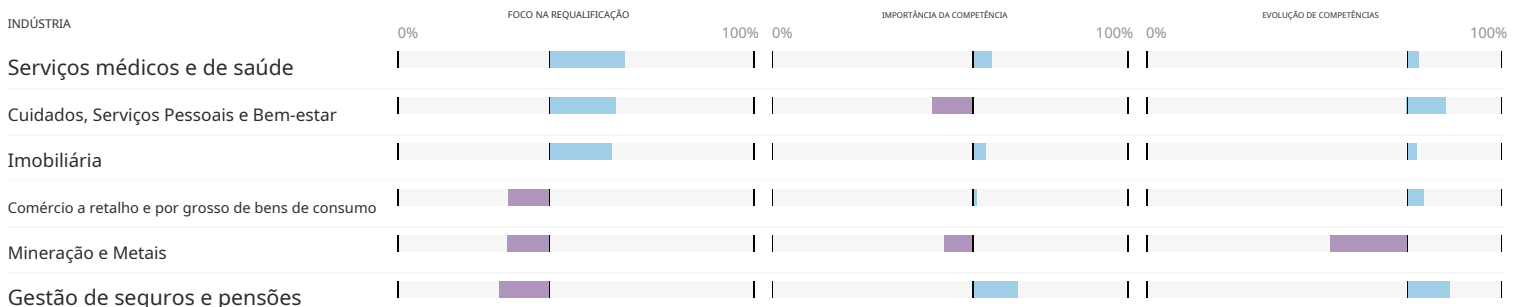
Taxonomia de competências ■ Competências, conhecimentos e capacidades ■ Atitudes



### Tendências da indústria

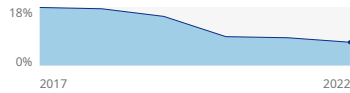
Variações de indústria para indústria no foco de requalificação, importância atual e futura, evolução prevista em importância e foco estratégico que as empresas colocarão em Pensamento criativo de 2023 a 2027 para as indústrias que atribuem o maior e o menor foco de requalificação a esta competência (parcela de empresas inquiridas)

Acima da média global ■ Abaixo da média global



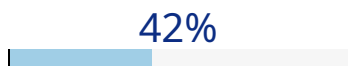
### Tendência a cinco anos

Horas de aprendizagem gastas na procura de avaliações e credenciais em IA e big data de 2017 a 2022 (participação no total de horas de aprendizagem). Fonte: Coursera



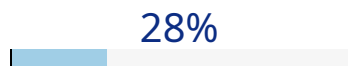
### Foco de requalificação

Empresas para as quais IA e big data é uma prioridade nos seus programas de requalificação e qualificação para 2023-2027 (parcela de empresas inquiridas)



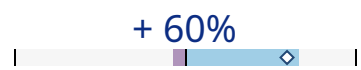
### Importância da habilidade

Empresas para as quais IA e big data é uma competência essencial para os trabalhadores (parcela das empresas inquiridas)



### Evolução de competências

Participação de empresas para as quais IA e big data é aumentando ou diminuindo em importância no trabalho. O losango branco e o rótulo representam a participação líquida.



### Empregos em foco

Funções em que as organizações inquiridas relatam IA e big data aumentar de importância mais rapidamente, juntamente com as estimativas do crescimento líquido do emprego (percentagem) de 2023 a 2027.

FUNÇÕES	REDE CRESCIMENTO
1. Profissionais de desenvolvimento de negócio	21%
2.º Contabilistas, Escrituradores e Auxiliares de Folha de Pagamento	- 27%
3.º Gestores de Serviços Empresariais e Administração	- 5%
4.º Diretores-gerais e executivos-chefes	- 2%
5. Representantes de vendas, grossistas e de fabrico, técnicos...	0%
6.º Diretores Gerais e de Operações	0%
7. Trabalhadores da Montagem e da Fábrica	- 6%

### Hora de habilidade

Horas de aprendizagem necessárias para obter uma credencial em IA e big data com proficiência de principiante, intermédio ou avançado, em função do nível de educação formal do aluno.

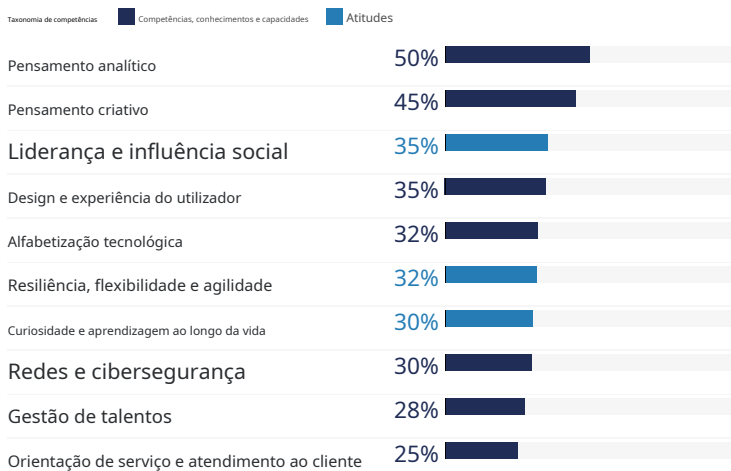
Horas 0 34

#### HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO FORMAL

	NOVATO	INTERMÉDIO	AVANÇADO
Tudo	4.9	17.9	30.0
Sem diploma de bacharelato	4.4	16.9	26.2
Diploma de bacharelato	5.0	18.7	32.1
Pós-graduação	5.2	21.0	34.0

### Habilidades estrategicamente adjacentes

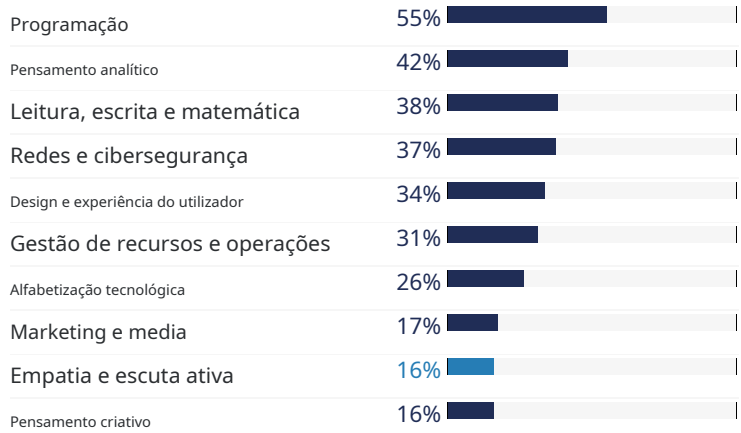
Probabilidade de uma empresa que irá priorizar a formação de competências em IA e big data de 2023 a 2027 também priorizará outras competências.



### Desenvolvimento simultâneo de competências

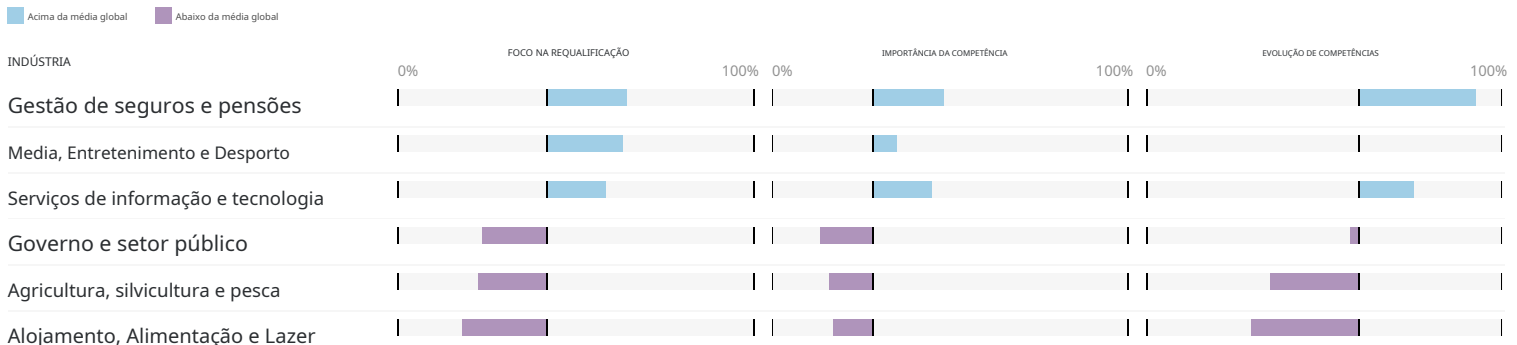
Probabilidade de que os cursos em IA e big data também ensinam outras competências. Fonte: Coursera.

Taxonomia de competências: Competências, conhecimentos e capacidades (escura) / Atitudes (azul)



### Tendências da indústria

Variações de indústria para indústria no foco da requalificação, importância atual e futura, evolução prevista em importância e foco estratégico que as empresas colocarão em IA e big data de 2023 a 2027 para as indústrias que atribuem o maior e o menor foco de requalificação a esta competência (parcela de empresas inquiridas)



# Liderança e influência social

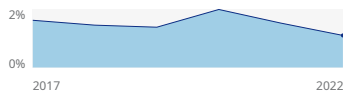
4º

Atitudes / Trabalhar com outros / Liderança e influência social

Taxonomia de competências globais ↗

### Tendência a cinco anos

Horas de aprendizagem gastas na procura de avaliações e credenciais em Liderança e influência social de 2017 a 2022 (participação no total de horas de aprendizagem). Fonte: Coursera



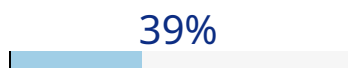
### Foco de requalificação

Empresas para as quais Liderança e influência social é uma prioridade nos seus programas de requalificação e qualificação para 2023-2027 (parcela de empresas inquiridas)



### Importância da habilidade

Empresas para as quais Liderança e influência social é uma competência essencial para os trabalhadores (parcela das empresas inquiridas)



### Evolução de competências

Participação de empresas para as quais Liderança e influência social é aumentando ou diminuindo em importância no trabalho. O losango branco e o rótulo representam a participação líquida.



### Empregos em foco

Funções em que as organizações inquiridas relatam Liderança e influência social aumentar de importância mais rapidamente, juntamente com as estimativas do crescimento líquido do emprego (percentagem) de 2023 a 2027.

FUNÇÕES	REDE CRESCIMENTO
1. Directores Gerais e de Operações	0%
2. Profissionais de desenvolvimento de negócio	21%
3.º Directores-gerais e executivos-chefes	- 2%
4.º Contabilistas, Escrituradores e Auxiliares de Folha de Pagamento	- 27%
5. Gestores de Serviços Empresariais e Administração	- 5%
6. Representantes de vendas, grossistas e de fabrico, técnicos...	0%
7. Trabalhadores da Montagem e da Fábrica	- 6%

### Hora de habilidade

Horas de aprendizagem necessárias para obter uma credencial em Liderança e influência social com proficiência de principiante, intermédio ou avançado, em função do nível de educação formal do aluno.

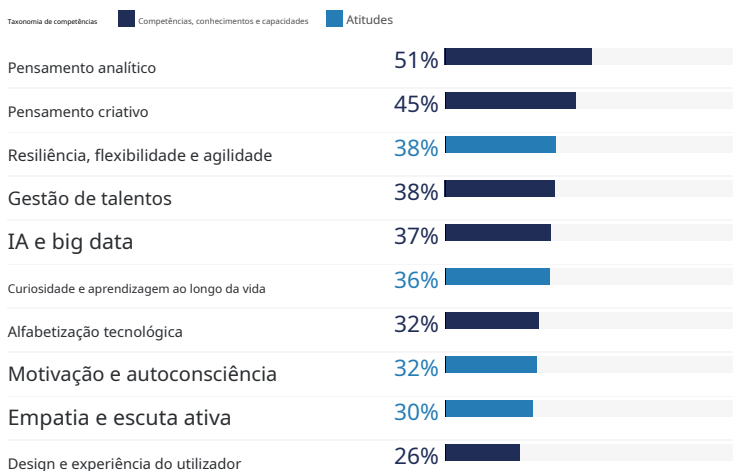
Horas 0 34

#### HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO FORMAL

	NOVATO	INTERMÉDIO	AVANÇADO
Tudo	2,5	8,9	15,9
Sem diploma de bacharelato	2,9	7,8	9,0
Diploma de bacharelato	2,6	9,1	18,4
Pós-graduação	2,4	9,1	14,7

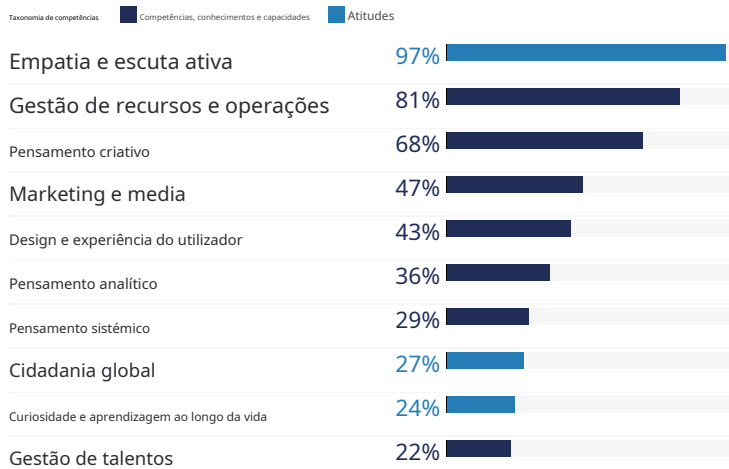
### Habilidades estrategicamente adjacentes

Probabilidade de uma empresa que irá priorizar a formação de competências em Liderança e influência social de 2023 a 2027 também priorizará outras competências.



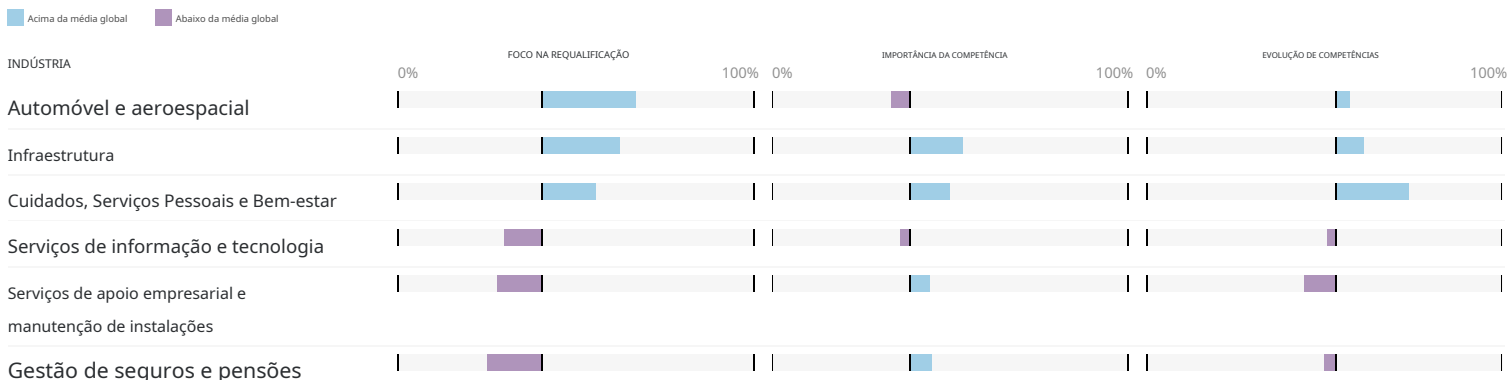
### Desenvolvimento simultâneo de competências

Probabilidade de que os cursos em Liderança e influência social também ensinam outras competências. Fonte: Coursera.



### Tendências da indústria

Variações de indústria para indústria no foco de requalificação, importância atual e futura, evolução prevista em importância e foco estratégico que as empresas colocarão Liderança e influência social de 2023 a 2027 para as indústrias que atribuem o maior e o menor foco de requalificação a esta competência (parcela de empresas inquiridas)





# Resiliência, flexibilidade e agilidade

5º

Atitudes / Autoeficácia / Resiliência, flexibilidade e agilidade

Taxonomia de competências globais ↗

### Tendência a cinco anos

Horas de aprendizagem gastas na procura de avaliações e credenciais em Resiliência, flexibilidade e agilidade de 2017 a 2022 (participação no total de horas de aprendizagem).  
Fonte: Coursera



### Foco de requalificação

Empresas para as quais Resiliência, flexibilidade e agilidade é uma prioridade nos seus programas de requalificação e qualificação para 2023-2027 (parcela de empresas inquiridas)



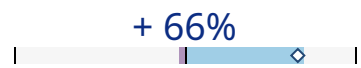
### Importância da habilidade

Empresas para as quais Resiliência, flexibilidade e agilidade é uma competência essencial para os trabalhadores (parcela das empresas inquiridas)



### Evolução de competências

Participação de empresas para as quais Resiliência, flexibilidade e agilidade está aumentando ou diminuindo em importância no trabalho. O losango branco e o rótulo representam a participação líquida.



### Empregos em foco

Funções em que as organizações inquiridas relatam Resiliência, flexibilidade e agilidade aumentar de importância mais rapidamente, juntamente com as estimativas do crescimento líquido do emprego (percentagem) de 2023 a 2027.

FUNÇÕES	REDE CRESCIMENTO
1. Representantes de vendas, grossistas e de fabrico, técnicos...	0%
2. Operadores de Fábricas de Processamento Químico	2%
3.º Contabilistas, Escrituradores e Auxiliares de Folha de Pagamento	- 27%
4.º Diretores Gerais e de Operações	0%
5.º Diretores-gerais e executivos-chefes	- 2%
6. Trabalhadores da Montagem e da Fábrica	- 6%
7. Profissionais de desenvolvimento de negócio	21%

### Hora de habilidade

Horas de aprendizagem necessárias para obter uma credencial em Resiliência, flexibilidade e agilidade com proficiência de principiante, intermédio ou avançado, em função do nível de educação formal do aluno.

Horas 0 34

#### HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO FORMAL

	NOVATO	INTERMÉDIO	AVANÇADO
Tudo	3.6	8.8	9.9
Sem diploma de bacharelato	3.9	8.8	9.6
Diploma de bacharelato	3.7	9.2	10,5
Pós-graduação	3.1	9.0	10.1

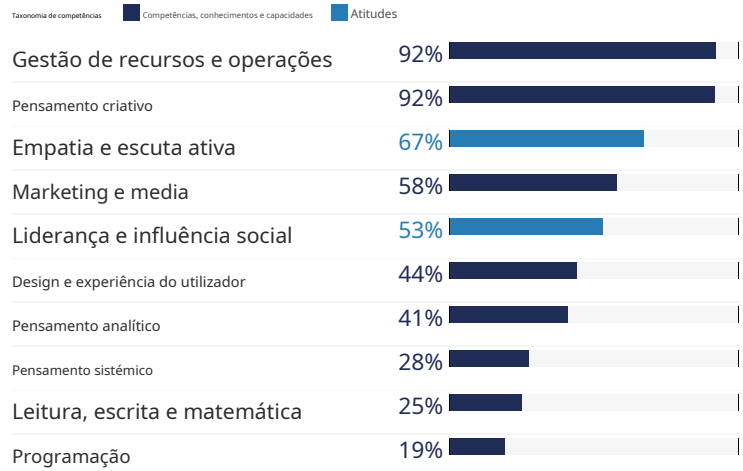
### Habilidades estrategicamente adjacentes

Probabilidade de uma empresa que irá priorizar a formação de competências em Resiliência, flexibilidade e agilidade de 2023 a 2027 também priorizará outras competências.



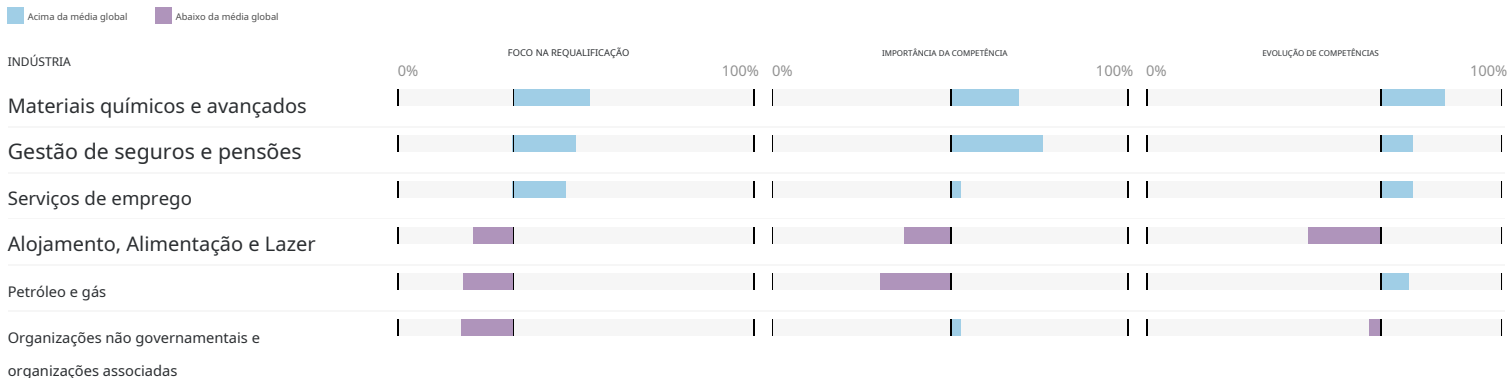
### Desenvolvimento simultâneo de competências

Probabilidade de que os cursos em Resiliência, flexibilidade e agilidade também ensinam outras competências. Fonte: Coursera.



### Tendências da indústria

Variações de indústria para indústria no foco da requalificação, importância atual e futura, evolução prevista em importância e foco estratégico que as empresas colocarão Resiliência, flexibilidade e agilidade de 2023 a 2027 para as indústrias que atribuem o maior e o menor foco de requalificação a esta competência (parcela de empresas inquiridas)



# Curiosidade e aprendizagem ao longo da vida

6º

Atitudes / Autoeficácia / Curiosidade e aprendizagem ao longo da vida

Taxonomia de competências globais ↗

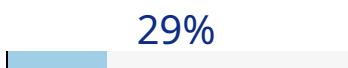
## Tendência a cinco anos

Horas de aprendizagem gastas na procura de avaliações e credenciais em Curiosidade e aprendizagem ao longo da vida de 2017 a 2022 (participação no total de horas de aprendizagem).  
Fonte: Coursera



## Foco de requalificação

Empresas para as quais Curiosidade e aprendizagem ao longo da vida é uma prioridade nos seus programas de requalificação e qualificação para 2023-2027 (parcela de empresas inquiridas)



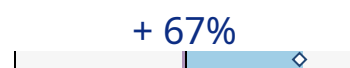
## Importância da habilidade

Empresas para as quais Curiosidade e aprendizagem ao longo da vida é uma competência essencial para os trabalhadores (parcela das empresas inquiridas)



## Evolução de competências

Participação de empresas para as quais Curiosidade e aprendizagem ao longo da vida é aumentando ou diminuindo em importância no trabalho. O losango branco e o rótulo representam a participação líquida.



## Empregos em foco

Funções em que as organizações inquiridas relatam Curiosidade e aprendizagem ao longo da vida aumentar de importância mais rapidamente, juntamente com as estimativas do crescimento líquido do emprego (percentagem) de 2023 a 2027.

FUNÇÕES	REDE CRESCIMENTO
1. Vendedores de loja	- 11%
2. Representantes de vendas, grossistas e de fabrico, técnicos...	0%
3.º Contabilistas, Escrituradores e Auxiliares de Folha de Pagamento	- 27%
4. Trabalhadores da Montagem e da Fábrica	- 6%
5.º Diretores Gerais e de Operações	0%
6. Profissionais de desenvolvimento de negócio	21%
7. Gestores de Serviços Empresariais e Administração	- 5%

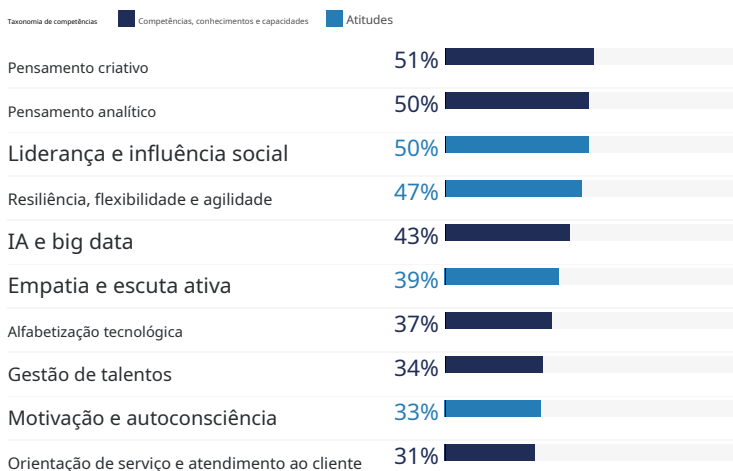
## Hora de habilidade

Horas de aprendizagem necessárias para obter uma credencial em Curiosidade e aprendizagem ao longo da vida com proficiência de principiante, intermédio ou avançado, em função do nível de educação formal do aluno.

Horas	HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO FORMAL		
	NOVATO	INTERMÉDIO	AVANÇADO
Tudo	2.9	9.9	15.1
Sem diploma de bacharelato	3.1	9.2	12.5
Diploma de bacharelato	3.1	9.8	12.6
Pós-graduação	2.8	10.8	17.1

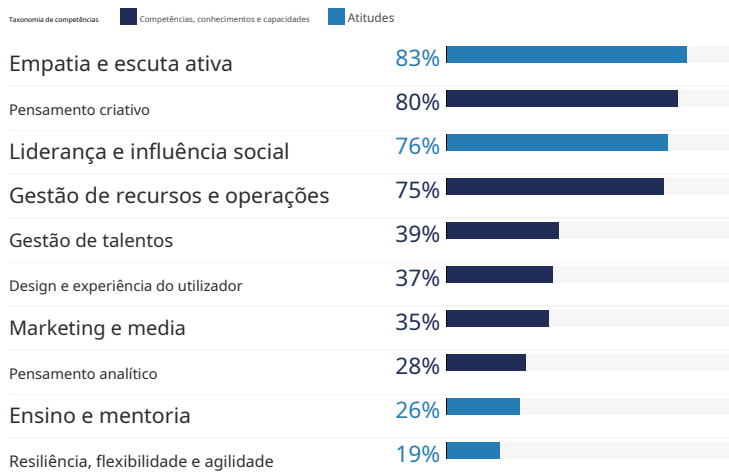
## Habilidades estrategicamente adjacentes

Probabilidade de uma empresa que irá priorizar a formação de competências em Curiosidade e aprendizagem ao longo da vida de 2023 a 2027 também priorizará outras competências.



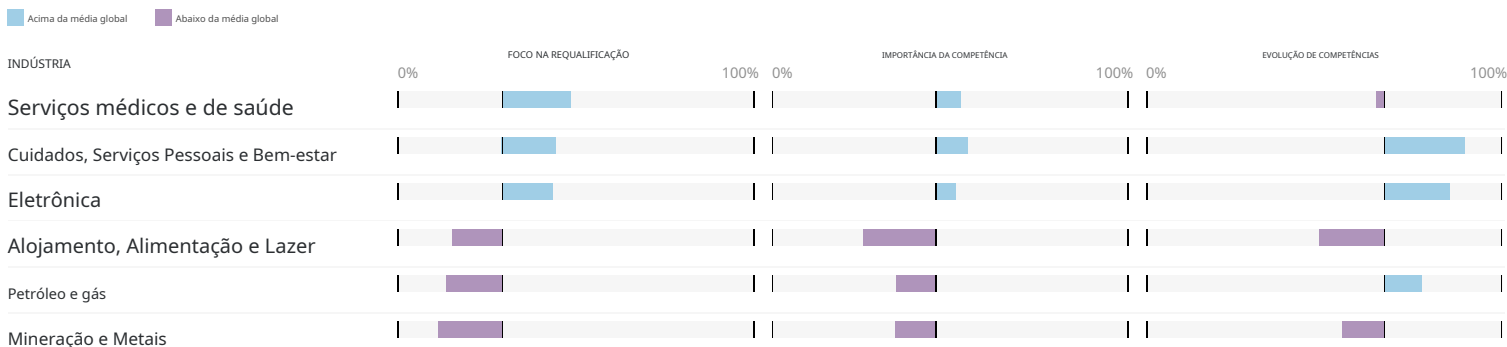
## Desenvolvimento simultâneo de competências

Probabilidade de que os cursos em Curiosidade e aprendizagem ao longo da vida também ensinam outras competências. Fonte: Coursera.



## Tendências da indústria

Variações de indústria para indústria no foco de requalificação, importância atual e futura, evolução prevista em importância e foco estratégico que as empresas colocarão Curiosidade e aprendizagem ao longo da vida de 2023 a 2027 para as indústrias que atribuem o maior e o menor foco de requalificação a esta competência (parcela de empresas inquiridas)



# Alfabetização tecnológica

7º

Competências, conhecimentos e capacidades

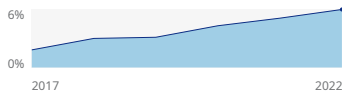
Competências tecnológicas

Alfabetização tecnológica

Taxonomia de competências globais ↗

### Tendência a cinco anos

Horas de aprendizagem gastas na procura de avaliações e credenciais em Alfabetização tecnológica de 2017 a 2022 (participação no total de horas de aprendizagem). Fonte: Coursera



### Foco de requalificação

Empresas para as quais Alfabetização tecnológica é uma prioridade nos seus programas de requalificação e qualificação para 2023-2027 (parcela de empresas inquiridas)

28%

### Importância da habilidade

Empresas para as quais Alfabetização tecnológica é uma competência essencial para os trabalhadores (parcela das empresas inquiridas)

44%

### Evolução de competências

Participação de empresas para as quais Alfabetização tecnológica é aumentando ou diminuindo em importância no trabalho. O losango branco e o rótulo representam a participação líquida.

+ 68%

### Empregos em foco

Funções em que as organizações inquiridas relatam Alfabetização tecnológica aumentar de importância mais rapidamente, juntamente com as estimativas do crescimento líquido do emprego (percentagem) de 2023 a 2027.

FUNÇÕES	REDE CRESCIMENTO
1. Representantes de vendas, grossistas e de fabrico, técnicos...	0%
2.º Diretores Gerais e de Operações	0%
3. Profissionais de desenvolvimento de negócio	21%
4. Gestores de Serviços Empresariais e Administração	- 5%
5. Trabalhadores da Montagem e da Fábrica	- 6%
6.º Diretores-gerais e executivos-chefes	- 2%
7.º Contabilistas, Escrituradores e Auxiliares de Folha de Pagamento	- 27%

### Hora de habilidade

Horas de aprendizagem necessárias para obter uma credencial em Alfabetização tecnológica com proficiência de principiante, intermédio ou avançado, em função do nível de educação formal do aluno.

Horas 0 34

#### HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO FORMAL

	NOVATO	INTERMÉDIO	AVANÇADO
Tudo	2.8	8.9	17.0
Sem diploma de bacharelato	2.7	9.1	15.9
Diploma de bacharelato	3.0	8.9	16.7
Pós-graduação	2.8	9,5	18,5

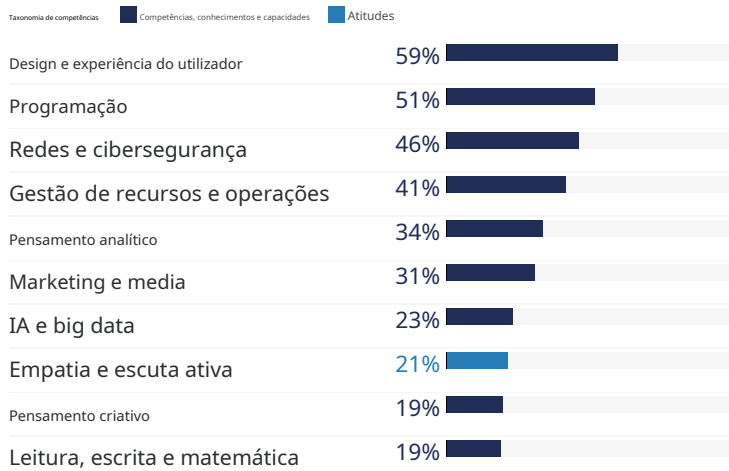
### Habilidades estrategicamente adjacentes

Probabilidade de uma empresa que irá priorizar a formação de competências em Alfabetização tecnológica de 2023 a 2027 também priorizará outras competências.



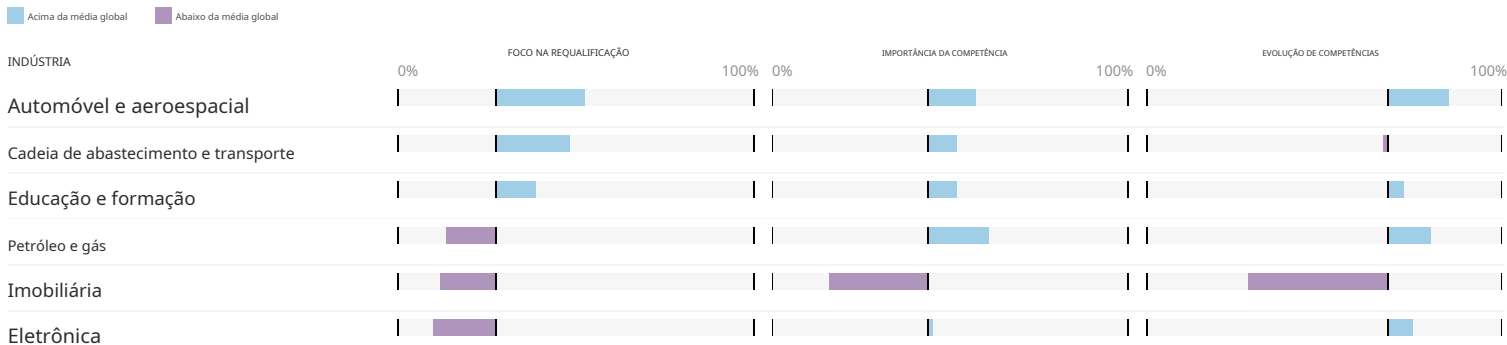
### Desenvolvimento simultâneo de competências

Probabilidade de que os cursos em Alfabetização tecnológica também ensinam outras competências. Fonte: Coursera.



### Tendências da indústria

Variações de indústria para indústria no foco de requalificação, importância atual e futura, evolução prevista em importância e foco estratégico que as empresas colocarão em Alfabetização tecnológica de 2023 a 2027 para as indústrias que atribuem o maior e o menor foco de requalificação a esta competência (parcela de empresas inquiridas)



# Design e experiência do utilizador

8º

Competências, conhecimentos e capacidades

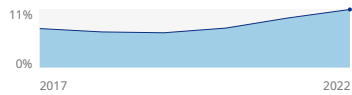
Competências tecnológicas

Design e experiência do utilizador

Taxonomia de competências globais ↗

### Tendência a cinco anos

Horas de aprendizagem gastas na procura de avaliações e credenciais em Design e experiência do utilizador de 2017 a 2022 (participação no total de horas de aprendizagem).  
Fonte: Coursera



### Foco de requalificação

Empresas para as quais Design e experiência do utilizador é uma prioridade nos seus programas de requalificação e qualificação para 2023-2027 (parcela de empresas inquiridas)

26%

### Importância da habilidade

Empresas para as quais Design e experiência do utilizador é uma competência essencial para os trabalhadores (parcela das empresas inquiridas)

24%

### Evolução de competências

Participação de empresas para as quais Design e experiência do utilizador aumentou ou diminuiu importância no trabalho. O losango branco e o rótulo representam a participação líquida.

+ 48%

### Empregos em foco

Funções em que as organizações inquiridas relatam Design e experiência do utilizador aumentar de importância mais rapidamente, juntamente com as estimativas do crescimento líquido do emprego (percentagem) de 2023 a 2027.

FUNÇÕES	REDE CRESCIMENTO
1. Profissionais de desenvolvimento de negócio	21%
2.º Contabilistas, Escrituradores e Auxiliares de Folha de Pagamento	- 27%
3.º Gestores de Serviços Empresariais e Administração	- 5%
4. Representantes de vendas, grossistas e de fabrico, técnicos...	0%
5.º Diretores-gerais e executivos-chefes	- 2%
6. Trabalhadores da Montagem e da Fábrica	- 6%
7.º Diretores Gerais e de Operações	0%

### Hora de habilidade

Horas de aprendizagem necessárias para obter uma credencial em Design e experiência do utilizador com proficiência de principiante, intermédio ou avançado, em função do nível de educação formal do aluno.

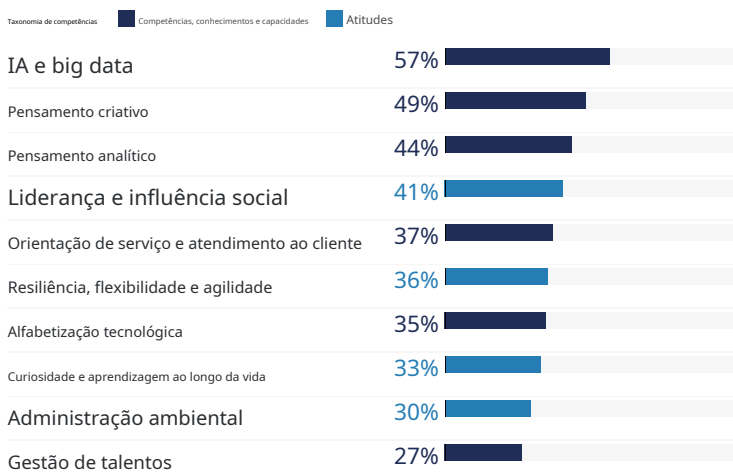
Horas 0 34

#### HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO FORMAL

	NOVATO	INTERMÉDIO	AVANÇADO
Tudo	3.2	10.4	16.2
Sem diploma de bacharelato	3.3	10.5	14.2
Diploma de bacharelato	3.2	10.2	15.0
Pós-graduação	3.1	11.6	18.2

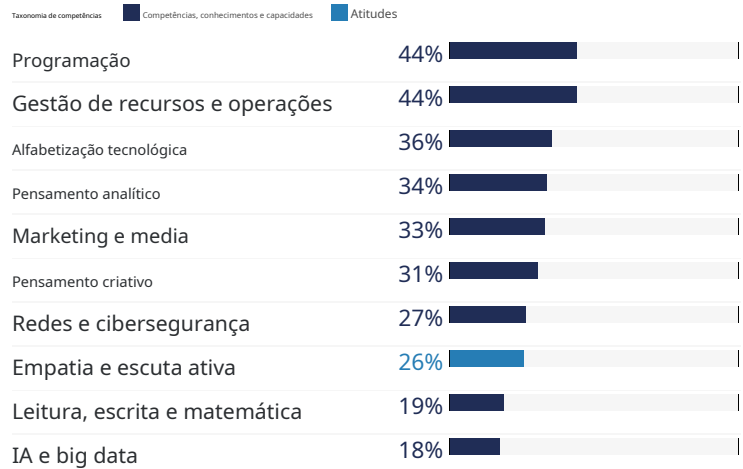
### Habilidades estrategicamente adjacentes

Probabilidade de uma empresa que irá priorizar a formação de competências em Design e experiência do utilizador de 2023 a 2027 também priorizará outras competências.



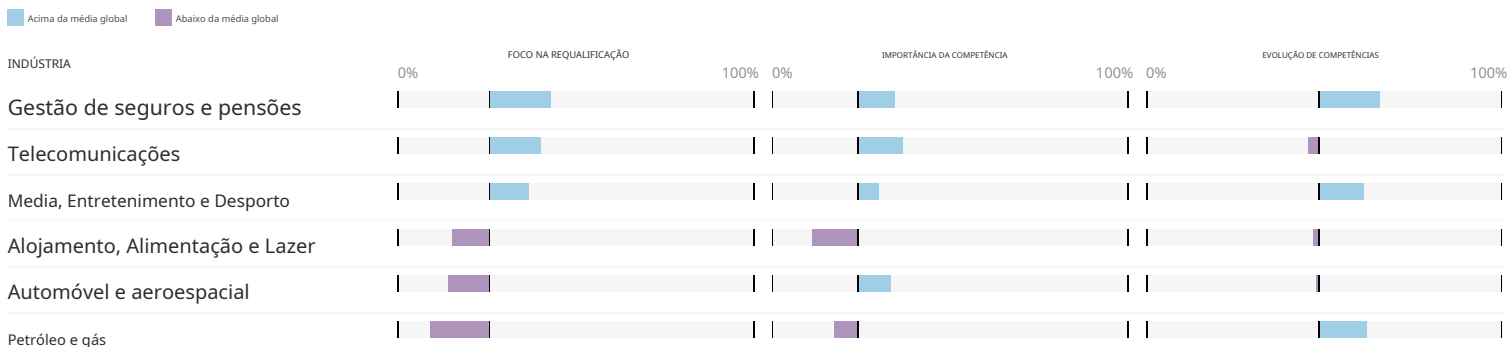
### Desenvolvimento simultâneo de competências

Probabilidade de que os cursos em Design e experiência do utilizador também ensinam outras competências. Fonte: Coursera.



### Tendências da indústria

Variações de indústria para indústria no foco da requalificação, importância atual e futura, evolução prevista em importância e foco estratégico que as empresas colocarão Design e experiência do utilizador de 2023 a 2027 para as indústrias que atribuem o maior e o menor foco de requalificação a esta competência (parcela de empresas inquiridas)



# Motivação e autoconsciência

9º

Atitudes / Autoeficácia / Motivação e autoconsciência

Taxonomia de competências globais ↗

### Tendência a cinco anos

Horas de aprendizagem gastas na procura de avaliações e credenciais em Motivação e autoconsciência de 2017 a 2022 (participação no total de horas de aprendizagem). Fonte: Coursera



### Foco de requalificação

Empresas para as quais Motivação e autoconsciência é uma prioridade nos seus programas de requalificação e qualificação para 2023-2027 (parcela de empresas inquiridas)



### Importância da habilidade

Empresas para as quais Motivação e autoconsciência é uma competência essencial para os trabalhadores (parcela das empresas inquiridas)



### Evolução de competências

Participação de empresas para as quais Motivação e autoconsciência é aumentando ou diminuindo em importância no trabalho. O losango branco e o rótulo representam a participação líquida.



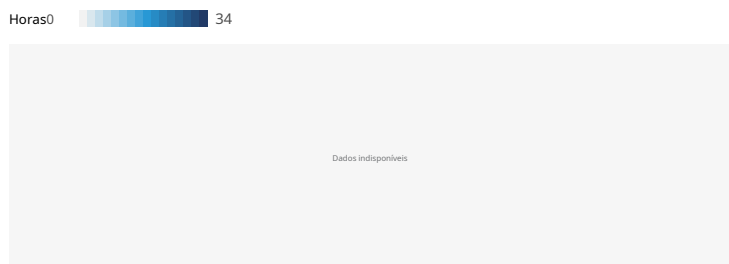
### Empregos em foco

Funções em que as organizações inquiridas relatam Motivação e autoconsciência aumentar de importância mais rapidamente, juntamente com as estimativas do crescimento líquido do emprego (percentagem) de 2023 a 2027.

FUNÇÕES	REDE CRESCIMENTO
1. Trabalhadores da Montagem e da Fábrica	- 6%
2. Profissionais de desenvolvimento de negócio	21%
3.º Diretores Gerais e de Operações	0%
4.º Diretores-gerais e executivos-chefes	- 2%
5.º Contabilistas, Escrituradores e Auxiliares de Folha de Pagamento	- 27%
6. Representantes de vendas, grossistas e de fabrico, técnicos...	0%
7. Gestores de Serviços Empresariais e Administração	- 5%

### Hora de habilidade

Horas de aprendizagem necessárias para obter uma credencial em Motivação e autoconsciência com proficiência de principiante, intermédio ou avançado, em função do nível de educação formal do aluno.



### Habilidades estrategicamente adjacentes

Probabilidade de uma empresa que irá priorizar a formação de competências em Motivação e autoconsciência de 2023 a 2027 também priorizará outras competências.

Taxonomia de competências	Competências, conhecimentos e capacidades	Atitudes
Pensamento analítico	56%	
Liderança e influência social	53%	
Pensamento criativo	48%	
Resiliência, flexibilidade e agilidade	47%	
Curiosidade e aprendizagem ao longo da vida	41%	
Empatia e escuta ativa	37%	
Alfabetização tecnológica	37%	
Gestão de talentos	36%	
IA e big data	34%	
Orientação de serviço e atendimento ao cliente	33%	

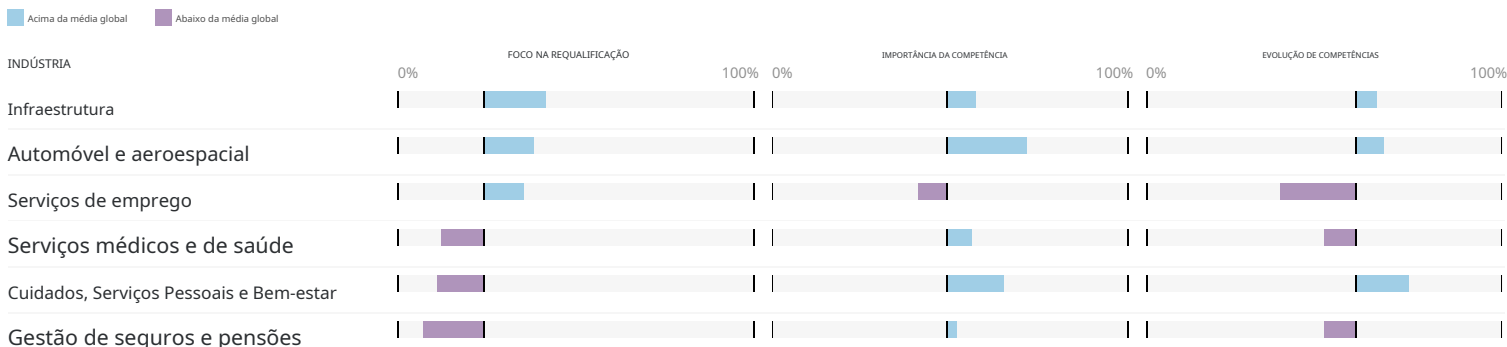
### Desenvolvimento simultâneo de competências

Probabilidade de que os cursos em Motivação e autoconsciência também ensinam outras competências. Fonte: Coursera.

Taxonomia de competências	Competências, conhecimentos e capacidades	Atitudes
Curiosidade e aprendizagem ao longo da vida	00%	
Pensamento criativo	63%	
Empatia e escuta ativa	63%	
Liderança e influência social	56%	
Gestão de recursos e operações	56%	
Marketing e media	38%	
Gestão de talentos	31%	
Design e experiência do utilizador	25%	
Resiliência, flexibilidade e agilidade	19%	
Pensamento analítico	19%	

### Tendências da indústria

Variações de indústria para indústria no foco da requalificação, importância atual e futura, evolução prevista em importância e foco estratégico que as empresas colocarão em motivação e autoconsciência de 2023 a 2027 para as indústrias que atribuem o maior e o menor foco de requalificação a esta competência (parcela de empresas inquiridas)



# Empatia e escuta ativa

10°

Atitudes / Trabalhar com outros e / Empatia e escuta ativa

Taxonomia de competências globais ↗

### Tendência a cinco anos

Horas de aprendizagem gastas na procura de avaliações e credenciais em Empatia e escuta ativa de 2017 a 2022 (participação no total de horas de aprendizagem). Fonte: Coursera



### Foco de requalificação

Empresas para as quais Empatia e escuta ativa é uma prioridade nos seus programas de requalificação e qualificação para 2023-2027 (parcela de empresas inquiridas)

24%

### Importância da habilidade

Empresas para as quais Empatia e escuta ativa é uma competência essencial para os trabalhadores (parcela das empresas inquiridas)

42%

### Evolução de competências

Participação de empresas para as quais Empatia e escuta ativa **aumentando** ou **diminuindo** em importância no trabalho. O losango branco e o rótulo representam a participação líquida.

+ 52%

### Empregos em foco

Funções em que as organizações inquiridas relatam Empatia e escuta ativa aumentar de importância mais rapidamente, juntamente com as estimativas do crescimento líquido do emprego (percentagem) de 2023 a 2027.

Funções	REDE CRESCIMENTO
1. Vendedores de loja	- 11%
2.º Diretores-gerentes e chefe de E executivos	- 2%
3. Gestão Geral e de Operações ers	0%
4. Contabilidade, Escrituração Contabilística e P Escriturários da Ayroll	- 27%
5. Representantes de vendas, grossistas cerveja e fabrico, técnica...	0%
6. Desenvolvimento de negócio Profess ionais	21%
7. Trabalhadores da Montagem e da Fábrica	- 6%

### Hora de habilidade

Horas de aprendizagem necessárias para obter uma credencial em Empatia e escuta ativa com proficiência de principiante, intermédio ou avançado, em função do nível de educação formal do aluno.

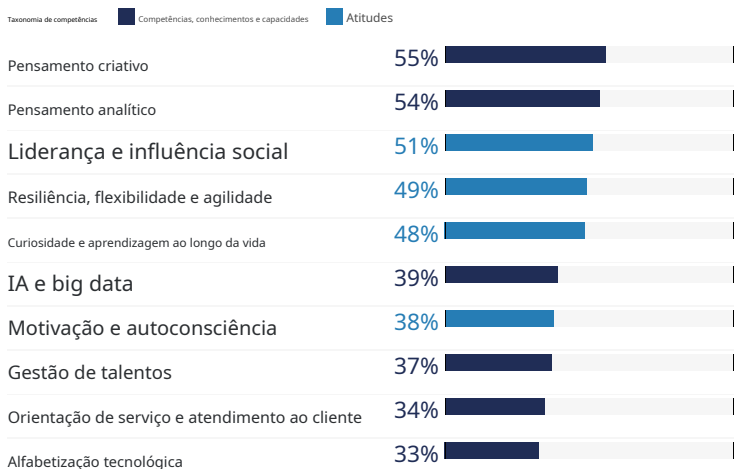
Horas 0 34

#### HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO FORMAL

	NOVATO	INTERMÉDIO	AVANÇADO
Tudo	2.6	7.3	11.1
Sem diploma de bacharelato	2.7	7.0	9.8
Diploma de bacharelato	2.8	8.2	12.3
Pós-graduação	2.7	8.0	12.3

### Habilidades estrategicamente adjacentes

Probabilidade de uma empresa que irá priorizar a formação de competências em Empatia e escuta ativa de 2023 a 2027 também priorizará outras competências.



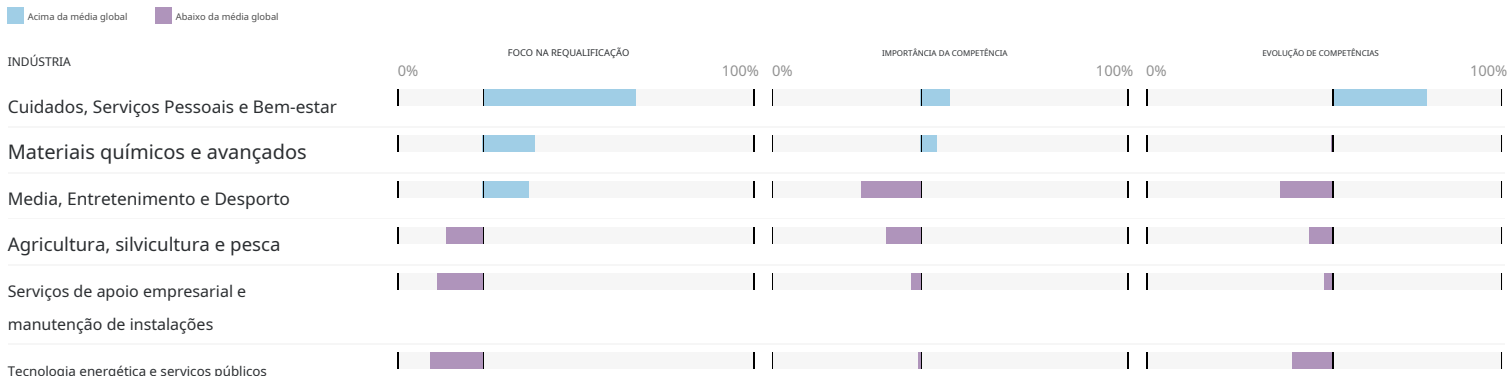
### Desenvolvimento simultâneo de competências

Probabilidade de que os cursos em Empatia e escuta ativa também ensinam outras competências. Fonte: Coursera.



### Tendências da indústria

Variações de indústria para indústria no foco da requalificação, importância atual e futura, evolução prevista em importância e foco estratégico que as empresas colocarão Empatia e escuta ativa de 2023 a 2027 para as indústrias que atribuem o maior e o menor foco de requalificação a esta competência (parcela de empresas inquiridas)



Competências, conhecimentos e capacidades

Competências de gestão

Gestão de talentos

Taxonomia de competências globais ↗

### Tendência a cinco anos

Horas de aprendizagem gastas na procura de avaliações e credenciais em Gestão de talentos de 2017 a 2022 (participação no total de horas de aprendizagem). Fonte: Coursera



### Foco de requalificação

Empresas para as quais Gestão de talentos é uma prioridade nos seus programas de requalificação e qualificação para 2023-2027 (parcela de empresas inquiridas)

25%

### Importância da habilidade

Empresas para as quais Gestão de talentos é uma competência essencial para os trabalhadores (parcela das empresas inquiridas)

35%

### Evolução de competências

Participação de empresas para as quais Gestão de talentos é aumentando ou diminuindo a importância no trabalho. O losango branco e o rótulo representam a participação líquida.

+ 56%

### Empregos em foco

Funções em que as organizações inquiridas relatam Gestão de talentos aumentar de importância mais rapidamente, juntamente com as estimativas do crescimento líquido do emprego (percentagem) de 2023 a 2027.

Funções	REDE CRESCIMENTO
1. Diretores-gerais e executivos-chefes	- 2%
2.º Diretores Gerais e de Operações	0%
3. Trabalhadores da Montagem e da Fábrica	- 6%
4. Representantes de vendas, grossistas e de fabrico, técnicos...	0%
5. Profissionais de desenvolvimento de negócio	21%
6. Gestores de Serviços Empresariais e Administração	- 5%
7.º Contabilistas, Escrituradores e Auxiliares de Folha de Pagamento	- 27%

### Hora de habilidade

Horas de aprendizagem necessárias para obter uma credencial em Gestão de talentos com proficiência de principiante, intermédio ou avançado, em função do nível de educação formal do aluno.

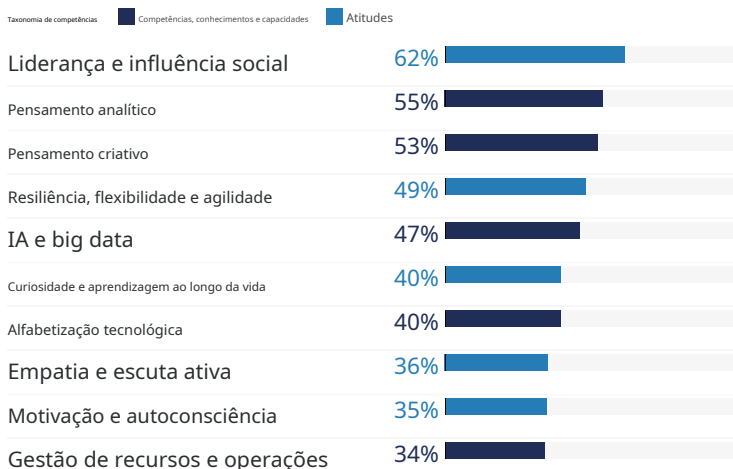
Horas 0 34

#### HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO FORMAL

	NOVATO	INTERMÉDIO	AVANÇADO
Tudo	2.7	7.3	10.9
Sem diploma de bacharelato	2.9	7.4	14.3
Diploma de bacharelato	2.7	7.6	12.7
Pós-graduação	2.6	7.1	9.7

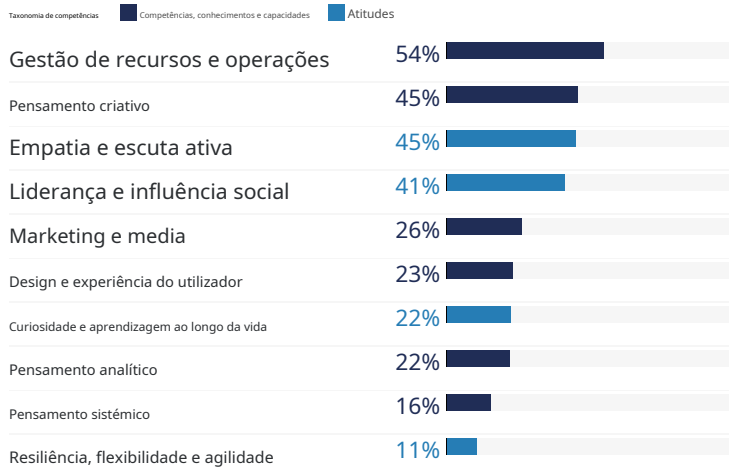
### Habilidades estrategicamente adjacentes

Probabilidade de uma empresa que irá priorizar a formação de competências em Gestão de talentos de 2023 a 2027 também priorizará outras competências.



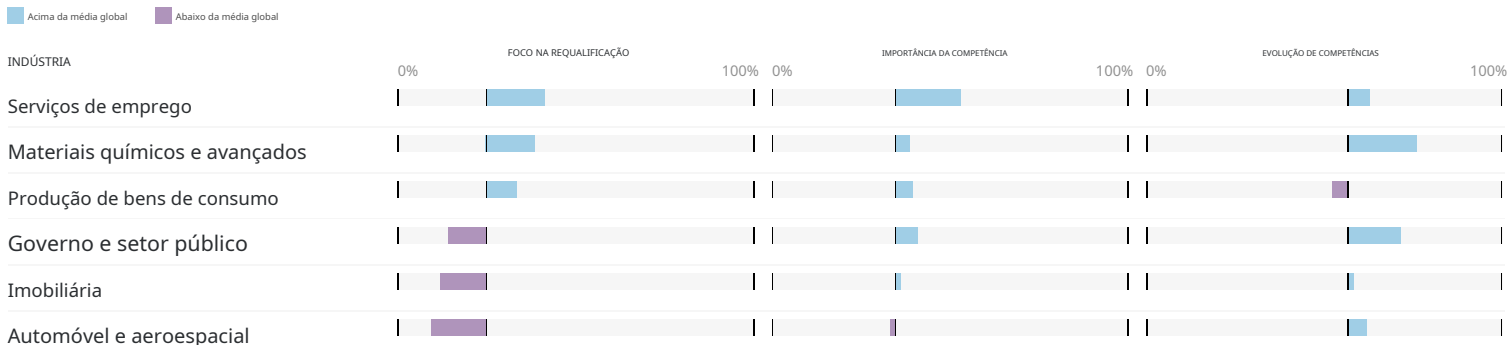
### Desenvolvimento simultâneo de competências

Probabilidade de que os cursos em Gestão de talentos também ensinam outras competências. Fonte: Coursera.



### Tendências da indústria

Variações de indústria para indústria no foco da requalificação, importância atual e futura, evolução prevista em importância e foco estratégico que as empresas colocarão Gestão de talentos de 2023 a 2027 para as indústrias que atribuem o maior e o menor foco de requalificação a esta competência (parcela de empresas inquiridas)



# Orientação de serviço e atendimento ao cliente

12°

Competências, conhecimentos e capacidades

Habilidades de engajamento

Orientação de serviço e atendimento ao cliente

Taxonomia de competências globais ↗

### Tendência a cinco anos

Horas de aprendizagem gastas na procura de avaliações e credenciais em Orientação de serviço e atendimento ao cliente de 2017 a 2022 (participação no total de horas de aprendizagem). Fonte: Coursera



### Foco de requalificação

Empresas para as quais Orientação de serviço e atendimento ao cliente é uma prioridade nos seus programas de requalificação e qualificação para 2023-2027 (parcela de empresas inquiridas)



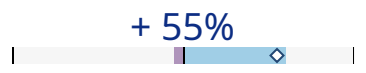
### Importância da habilidade

Empresas para as quais Orientação de serviço e atendimento ao cliente é uma competência essencial para os trabalhadores (parcela das empresas inquiridas)



### Evolução de competências

Participação de empresas para as quais Orientação de serviço e atendimento ao cliente aumentou ou diminuiu em importância no trabalho. O losango branco e o rótulo representam a participação líquida.



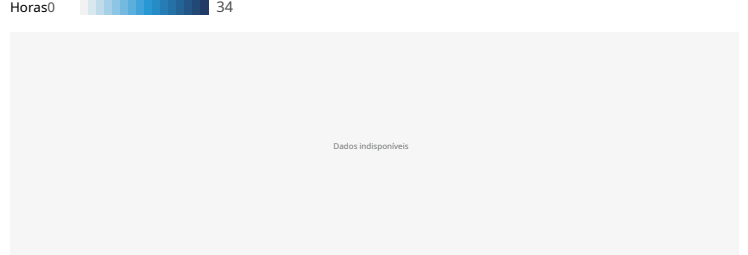
### Empregos em foco

Funções em que as organizações inquiridas relatam Orientação de serviço e atendimento ao cliente aumentar de importância mais rapidamente, juntamente com as estimativas do crescimento líquido do emprego (percentagem) de 2023 a 2027.

FUNÇÕES	REDE CRESCIMENTO
1. Vendedores de loja	- 11%
2. Profissionais de desenvolvimento de negócio	21%
3.º Contabilistas, Escrituradores e Auxiliares de Folha de Pagamento	- 27%
4. Representantes de vendas, grossistas e de fabrico, técnicos...	0%
5.º Diretores-gerais e executivos-chefes	- 2%
6. Trabalhadores da Montagem e da Fábrica	- 6%
7.º Diretores Gerais e de Operações	0%

### Hora de habilidade

Horas de aprendizagem necessárias para obter uma credencial em Orientação de serviço e atendimento ao cliente com proficiência de principiante, intermédio ou avançado, em função do nível de educação formal do aluno.



### Habilidades estrategicamente adjacentes

Probabilidade de uma empresa que irá priorizar a formação de competências em Orientação de serviço e atendimento ao cliente de 2023 a 2027 também priorizará outras competências.

Taxonomia de competências	Competências, conhecimentos e capacidades	Atitudes
Pensamento analítico	50%	
Pensamento criativo	48%	
Resiliência, flexibilidade e agilidade	44%	
IA e big data	44%	
Liderança e influência social	44%	
Alfabetização tecnológica	44%	
Design e experiência do utilizador	40%	
Curiosidade e aprendizagem ao longo da vida	38%	
Empatia e escuta ativa	34%	
Gestão de talentos	34%	

### Desenvolvimento simultâneo de competências

Probabilidade de que os cursos em Orientação de serviço e atendimento ao cliente também ensinam outras competências. Fonte: Coursera.



### Tendências da indústria

Variações de indústria para indústria no foco da requalificação, importância atual e futura, evolução prevista em importância e foco estratégico que as empresas colocarão Orientação de serviço e atendimento ao cliente de 2023 a 2027 para as indústrias que atribuem o maior e o menor foco de requalificação a esta competência (parcela de empresas inquiridas)

INDÚSTRIA	FOCO NA REQUALIFICAÇÃO		IMPORTÂNCIA DA COMPETÊNCIA		EVOLUÇÃO DE COMPETÊNCIAS	
	0%	100%	0%	100%	0%	100%
Gestão de seguros e pensões						
Comércio a retalho e por grosso de bens de consumo						
Cadeia de abastecimento e transporte						
Eletrónica						
Imobiliária						
Petróleo e gás						



# Administração ambiental

13°

Atitudes / Ética / Administração ambiental

Taxonomia de competências globais ↗

### Tendência a cinco anos

Horas de aprendizagem gastas na procura de avaliações e credenciais em Administração ambiental de 2017 a 2022 (participação no total de horas de aprendizagem). Fonte: Coursera



### Foco de requalificação

Empresas para as quais Administração ambiental é uma prioridade nos seus programas de requalificação e qualificação para 2023-2027 (parcela de empresas inquiridas)



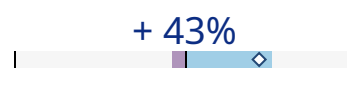
### Importância da habilidade

Empresas para as quais Administração ambiental é uma competência essencial para os trabalhadores (parcela das empresas inquiridas)



### Evolução de competências

Participação de empresas para as quais Administração ambiental é aumentando ou diminuindo em importância no trabalho. O losango branco e o rótulo representam a participação líquida.



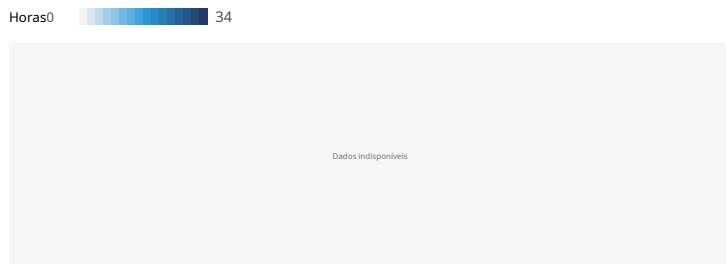
### Empregos em foco

Funções em que as organizações inquiridas relatam Administração ambiental aumentar de importância mais rapidamente, juntamente com as estimativas do crescimento líquido do emprego (percentagem) de 2023 a 2027.

FUNÇÕES	REDE CRESCIMENTO
1. Operadores de Fábricas de Processamento Químico	2%
2. Diretores-gerais e executivos-chefes	- 2%
3. Trabalhadores da Montagem e da Fábrica	- 6%
4.º Contabilistas, Escrituradores e Auxiliares de Folha de Pagamento	- 27%
5. Profissionais de desenvolvimento de negócio	21%
6. Representantes de vendas, grossistas e de fabrico, técnicos...	0%
7. Gestores de Serviços Empresariais e Administração	- 5%

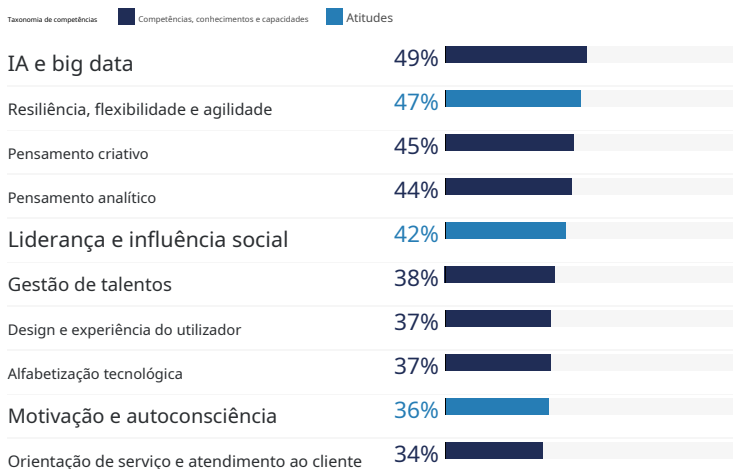
### Hora de habilidade

Horas de aprendizagem necessárias para obter uma credencial em Administração ambiental com proficiência de principiante, intermédio ou avançado, em função do nível de educação formal do aluno.



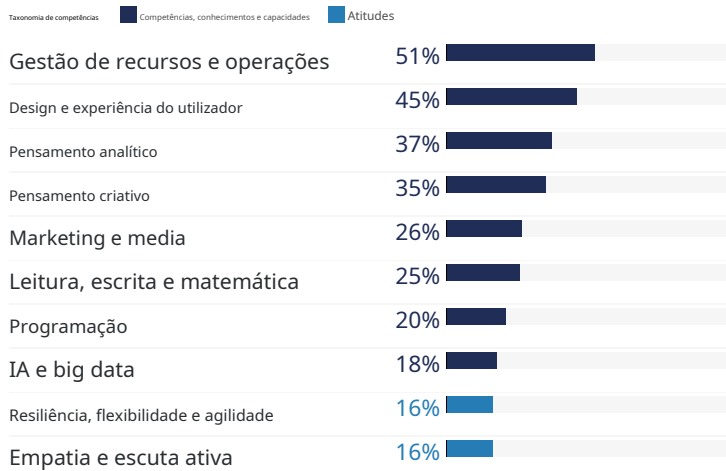
### Habilidades estrategicamente adjacentes

Probabilidade de uma empresa que irá priorizar a formação de competências em Administração ambiental de 2023 a 2027 também priorizará outras competências.



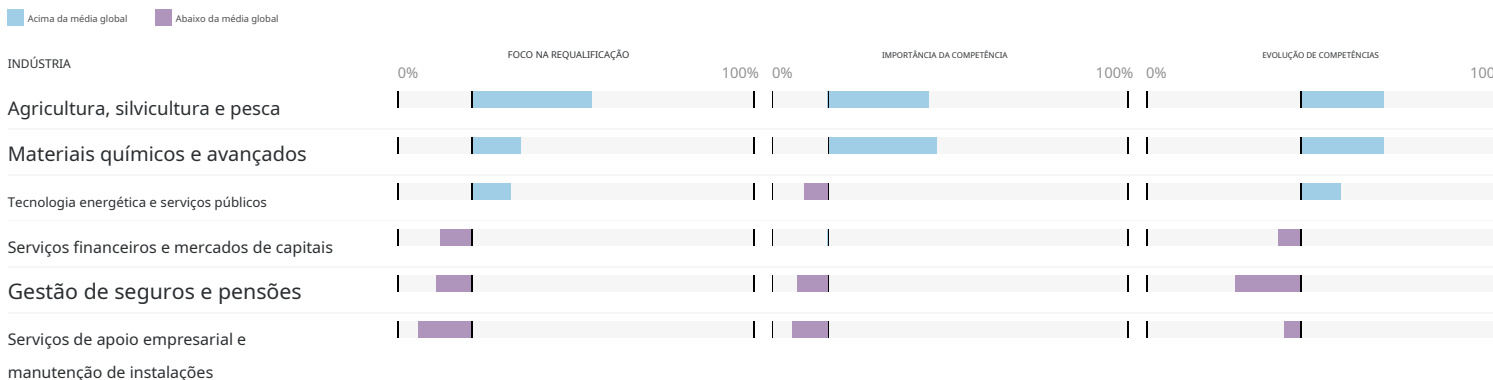
### Desenvolvimento simultâneo de competências

Probabilidade de que os cursos em Administração ambiental também ensinam outras competências. Fonte: Coursera.



### Tendências da indústria

Variações de indústria para indústria no foco de requalificação, importância atual e futura, evolução prevista em importância e foco estratégico que as empresas colocarão Administração ambiental de 2023 a 2027 para as indústrias que atribuem o maior e o menor foco de requalificação a esta competência (parcela de empresas inquiridas)



# Gestão de recursos e operações

14°

Competências, conhecimentos e capacidades

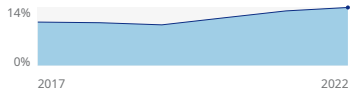
Competências de gestão

Gestão de recursos e operações

Taxonomia de competências globais ↗

### Tendência a cinco anos

Horas de aprendizagem gastas na procura de avaliações e credenciais em Gestão de recursos e operações de 2017 a 2022 (participação no total de horas de aprendizagem).  
Fonte: Coursera



### Foco de requalificação

Empresas para as quais Gestão de recursos e operações é uma prioridade nos seus programas de requalificação e qualificação para 2023-2027 (parcela de empresas inquiridas)

19%

### Importância da habilidade

Empresas para as quais Gestão de recursos e operações é uma competência essencial para os trabalhadores (parcela das empresas inquiridas)

31%

### Evolução de competências

Participação de empresas para as quais Gestão de recursos e operações é aumentando ou diminuindo em importância no trabalho. O losango branco e o rótulo representam a participação líquida.

+ 51%

### Empregos em foco

Funções em que as organizações inquiridas relatam Gestão de recursos e operações aumentar de importância mais rapidamente, juntamente com as estimativas do crescimento líquido do emprego (percentagem) de 2023 a 2027.

FUNÇÕES

REDE  
CRESCIMENTO

1. Gestores de Serviços Empresariais e Administração	- 5%
2. Trabalhadores da Montagem e da Fábrica	- 6%
3.º Diretores-gerais e executivos-chefes	- 2%
4.º Contabilistas, Escrituradores e Auxiliares de Folha de Pagamento	- 27%
5. Representantes de vendas, grossistas e de fabrico, técnicos...	0%
6.º Diretores Gerais e de Operações	0%
7. Profissionais de desenvolvimento de negócio	21%

### Hora de habilidade

Horas de aprendizagem necessárias para obter uma credencial em Gestão de recursos e operações com proficiência de principiante, intermédio ou avançado, em função do nível de educação formal do aluno.

Horas 0 34

HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO FORMAL

NOVATO INTERMÉDIO AVANÇADO

Tudo	3.1	11.4	22.3
Sem diploma de bacharelato	3.4	12.1	19.0
Diploma de bacharelato	3.2	12.3	21.2
Pós-graduação	3.1	11.4	19.9

### Habilidades estrategicamente adjacentes

Probabilidade de uma empresa que irá priorizar a formação de competências em Gestão de recursos e operações de 2023 a 2027 também priorizará outras competências.

Taxonomia de competências ■ Competências, conhecimentos e capacidades ■ Atitudes

Liderança e influência social	54%
Pensamento analítico	52%
Pensamento criativo	51%
Gestão de talentos	44%
Alfabetização tecnológica	43%
Curiosidade e aprendizagem ao longo da vida	41%
Resiliência, flexibilidade e agilidade	41%
Orientação de serviço e atendimento ao cliente	41%
Motivação e autoconsciência	38%
Controlo de qualidade	36%

### Desenvolvimento simultâneo de competências

Probabilidade de que os cursos em Gestão de recursos e operações também ensinam outras competências. Fonte: Coursera.

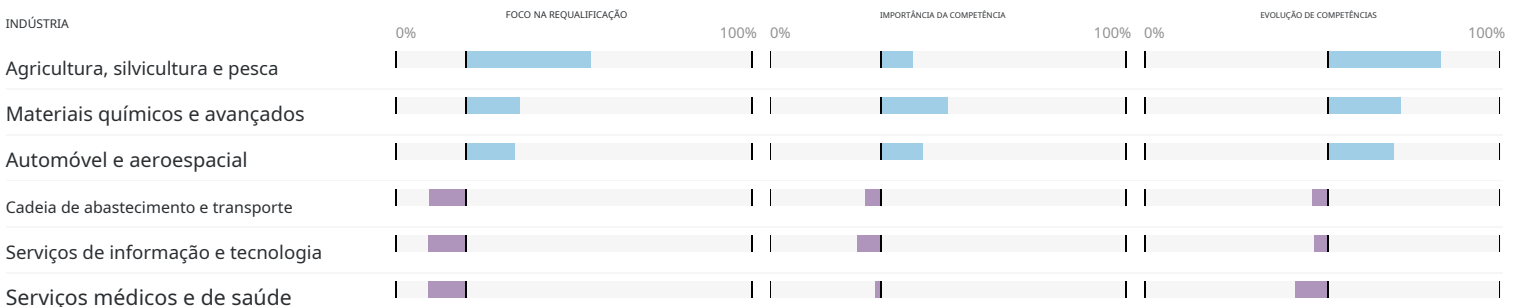
Taxonomia de competências ■ Competências, conhecimentos e capacidades ■ Atitudes

Pensamento criativo	46%
Design e experiência do utilizador	43%
Pensamento analítico	40%
Marketing e media	39%
Empatia e escuta ativa	39%
Liderança e influência social	26%
Programação	24%
Alfabetização tecnológica	24%
Redes e cibersegurança	24%
Leitura, escrita e matemática	22%

### Tendências da indústria

Variações de indústria para indústria no foco da requalificação, importância atual e futura, evolução prevista em importância e foco estratégico que as empresas colocarão Gestão de recursos e operações de 2023 a 2027 para as indústrias que atribuem o maior e o menor foco de requalificação a esta competência (parcela de empresas inquiridas)

■ Acima da média global ■ Abaixo da média global



# Marketing e media

15°

Competências, conhecimentos e capacidades

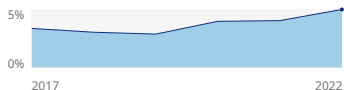
Habilidades de engajamento

Marketing e media

Taxonomia de competências globais ↗

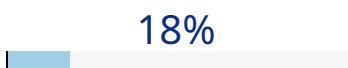
### Tendência a cinco anos

Horas de aprendizagem gastas na procura de avaliações e credenciais em Marketing e media de 2017 a 2022 (participação no total de horas de aprendizagem). Fonte: Coursera



### Foco de requalificação

Empresas para as quais Marketing e media é uma prioridade nos seus programas de requalificação e qualificação para 2023-2027 (parcela de empresas inquiridas)



### Importância da habilidade

Empresas para as quais Marketing e media é uma competência essencial para os trabalhadores (parcela das empresas inquiridas)



### Evolução de competências

Participação de empresas para as quais Marketing e media é aumentando ou diminuindo em importância no trabalho. O losango branco e o rótulo representam a participação líquida.



### Empregos em foco

Funções em que as organizações inquiridas relatam Marketing e media aumentar de importância mais rapidamente, juntamente com as estimativas do crescimento líquido do emprego (percentagem) de 2023 a 2027.

Funções	REDE CRESCIMENTO
1. Representantes de vendas, grossistas e de fabrico, técnicos...	0%
2. Diretores-gerais e executivos-chefes	- 2%
3. Profissionais de desenvolvimento de negócio	21%
4.º Contabilistas, Escrituradores e Auxiliares de Folha de Pagamento	- 27%
5. Gestores de Serviços Empresariais e Administração	- 5%
6. Trabalhadores da Montagem e da Fábrica	- 6%
7.º Diretores Gerais e de Operações	0%

### Hora de habilidade

Horas de aprendizagem necessárias para obter uma credencial em Marketing e media com proficiência de principiante, intermédio ou avançado, em função do nível de educação formal do aluno.

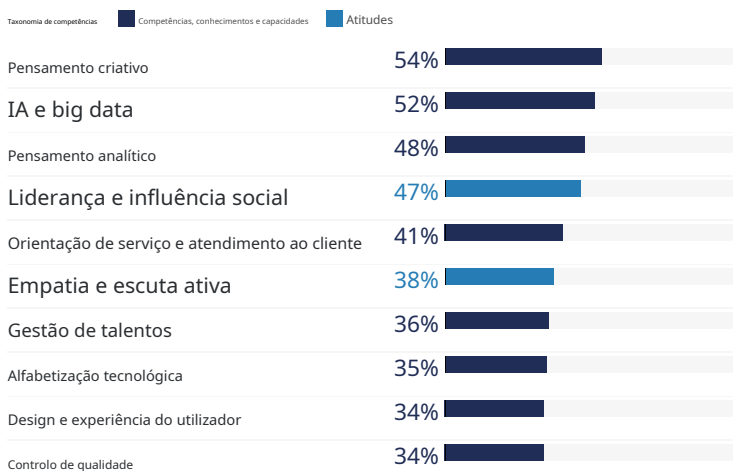
Horas 0 34

#### HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO FORMAL

	NOVATO	INTERMÉDIO	AVANÇADO
Tudo	3.8	12.8	18.2
Sem diploma de bacharelato	4.0	12.3	15.0
Diploma de bacharelato	3.8	11.4	16.8
Pós-graduação	3.8	14.1	21.8

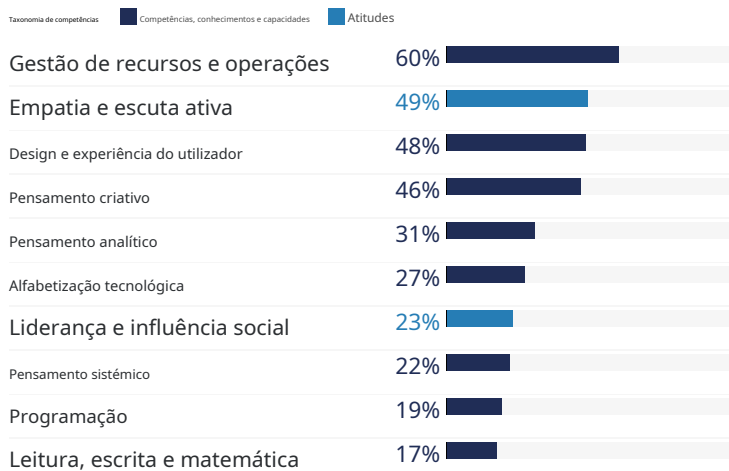
### Habilidades estrategicamente adjacentes

Probabilidade de uma empresa que irá priorizar a formação de competências em Marketing e media de 2023 a 2027 também priorizará outras competências.



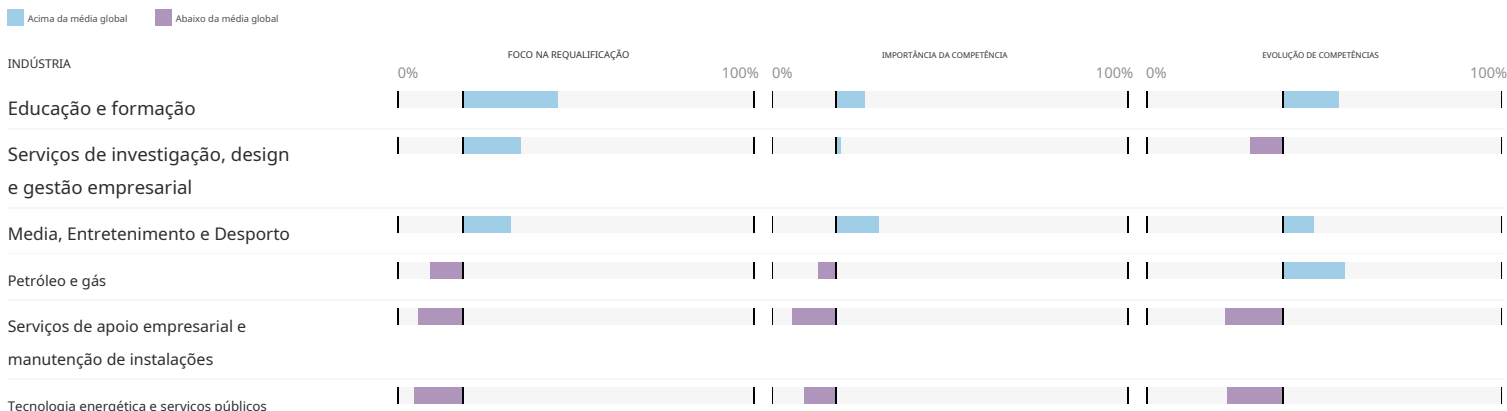
### Desenvolvimento simultâneo de competências

Probabilidade de que os cursos em Marketing e media também ensinam outras competências. Fonte: Coursera.



### Tendências da indústria

Variações de indústria para indústria no foco da requalificação, importância atual e futura, evolução prevista em importância e foco estratégico que as empresas colocarão Marketing e media de 2023 a 2027 para as indústrias que atribuem o maior e o menor foco de requalificação a esta competência (parcela de empresas inquiridas)



# Controlo de qualidade

16°

Competências, conhecimentos e capacidades

Competências de gestão

Controlo de qualidade

Taxonomia de competências globais ↗

### Tendência a cinco anos

Horas de aprendizagem gastas na procura de avaliações e credenciais em Controlo de qualidade de 2017 a 2022 (participação no total de horas de aprendizagem). Fonte: Coursera



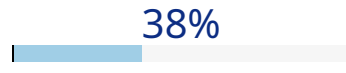
### Foco de requalificação

Empresas para as quais Controlo de qualidade é uma prioridade nos seus programas de requalificação e qualificação para 2023-2027 (quota das empresas inquiridas)



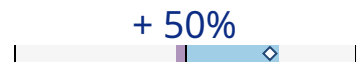
### Importância da habilidade

Empresas para as quais Controlo de qualidade é uma competência essencial para os trabalhadores (parcela das empresas inquiridas)



### Evolução de competências

Participação de empresas para as quais Controlo de qualidade é aumentando ou diminuindo importância no trabalho. O losango branco e o rótulo representam a participação líquida.



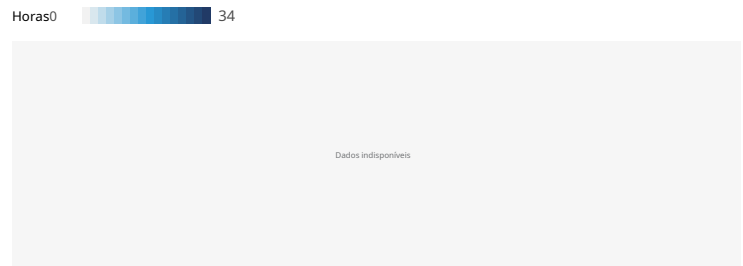
### Empregos em foco

Funções em que as organizações inquiridas relatam Controlo de qualidade aumentar de importância mais rapidamente, juntamente com as estimativas do crescimento líquido do emprego (percentagem) de 2023 a 2027.

FUNÇÕES	REDE CRESCIMENTO
1. Operadores de Fábricas de Processamento Químico	2%
2. Trabalhadores da Montagem e da Fábrica	- 6%
3.º Gestores de Serviços Empresariais e Administração	- 5%
4.º Contabilistas, Escrituradores e Auxiliares de Folha de Pagamento	- 27%
5. Representantes de vendas, grossistas e de fabrico, técnicos...	0%
6.º Diretores-gerais e executivos-chefes	- 2%
7. Profissionais de desenvolvimento de negócio	21%

### Hora de habilidade

Horas de aprendizagem necessárias para obter uma credencial em Controlo de qualidade com proficiência de principiante, intermédio ou avançado, em função do nível de educação formal do aluno.



### Habilidades estrategicamente adjacentes

Probabilidade de uma empresa que irá priorizar a formação de competências em Controlo de qualidade de 2023 a 2027 também priorizará outras competências.

Taxonomia de competências	Competências, conhecimentos e capacidades	Atitudes
Liderança e influência social	49%	
Pensamento analítico	48%	
Pensamento criativo	48%	
Alfabetização tecnológica	46%	
Motivação e autoconsciência	43%	
Gestão de recursos e operações	41%	
Gestão de talentos	38%	
IA e big data	38%	
Orientação de serviço e atendimento ao cliente	38%	
Marketing e media	37%	

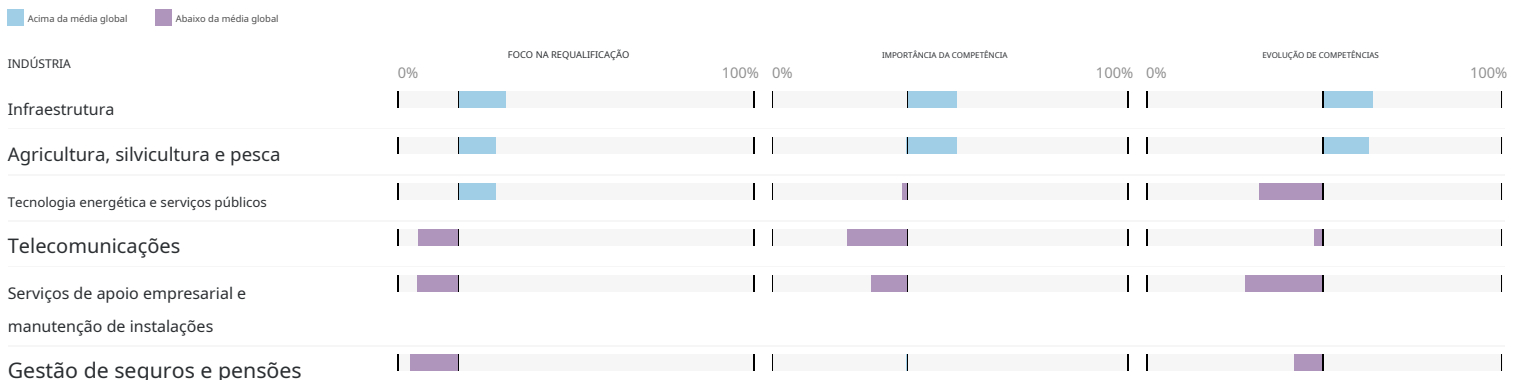
### Desenvolvimento simultâneo de competências

Probabilidade de que os cursos em Controlo de qualidade também ensinam outras competências. Fonte: Coursera.



### Tendências da indústria

Variações de indústria para indústria no foco da requalificação, importância atual e futura, evolução prevista em importância e foco estratégico que as empresas colocarão Controlo de qualidade de 2023 a 2027 para as indústrias que atribuem o maior e o menor foco de requalificação a esta competência (parcela de empresas inquiridas)



# Redes e cibersegurança

17°

Competências, conhecimentos e capacidades

Competências tecnológicas

Redes e cibersegurança

Taxonomia de competências globais ↗

### Tendência a cinco anos

Horas de aprendizagem gastas na procura de avaliações e credenciais em Redes e cibersegurança de 2017 a 2022 (participação no total de horas de aprendizagem). Fonte: Coursera



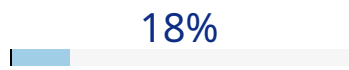
### Foco de requalificação

Empresas para as quais Redes e cibersegurança é uma prioridade nos seus programas de requalificação e qualificação para 2023-2027 (parcela de empresas inquiridas)



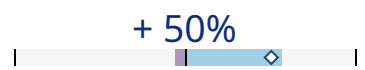
### Importância da habilidade

Empresas para as quais Redes e cibersegurança é uma competência essencial para os trabalhadores (parcela das empresas inquiridas)



### Evolução de competências

Participação de empresas para as quais Redes e cibersegurança aumentou ou diminuiu em importância no trabalho. O losango branco e o rótulo representam a participação líquida.



### Empregos em foco

Funções em que as organizações inquiridas relatam Redes e cibersegurança aumentar de importância mais rapidamente, juntamente com as estimativas do crescimento líquido do emprego (percentagem) de 2023 a 2027.

FUNÇÕES	REDE CRESCIMENTO
1. Profissionais de desenvolvimento de negócio	21%
2. Representantes de vendas, grossistas e de fabrico, técnicos...	0%
3.º Diretores-gerais e executivos-chefes	- 2%
4. Gestores de Serviços Empresariais e Administração	- 5%
5. Trabalhadores da Montagem e da Fábrica	- 6%
6.º Diretores Gerais e de Operações	0%
7.º Contabilistas, Escrituradores e Auxiliares de Folha de Pagamento	- 27%

### Hora de habilidade

Horas de aprendizagem necessárias para obter uma credencial em Redes e cibersegurança com proficiência de principiante, intermédio ou avançado, em função do nível de educação formal do aluno.

Horas 0 34

#### HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO FORMAL

	NOVATO	INTERMÉDIO	AVANÇADO
Tudo	3.6	10.9	19.2
Sem diploma de bacharelato	3.8	11.0	18.2
Diploma de bacharelato	3.7	11.1	16.5
Pós-graduação	3.6	11.5	18.9

### Habilidades estrategicamente adjacentes

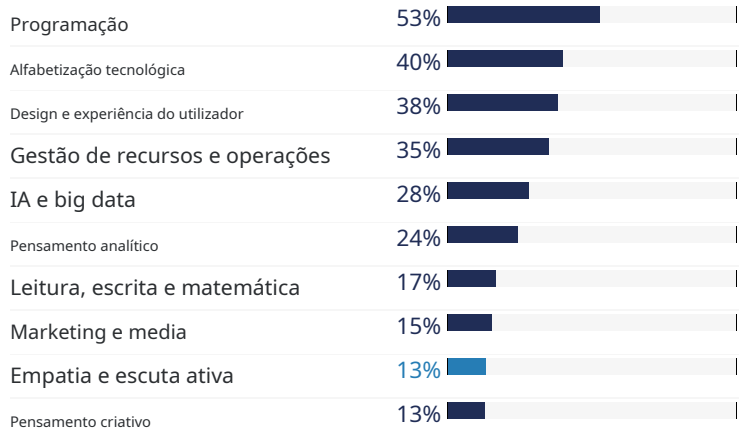
Probabilidade de uma empresa que irá priorizar a formação de competências em Redes e cibersegurança de 2023 a 2027 também priorizará outras competências.



### Desenvolvimento simultâneo de competências

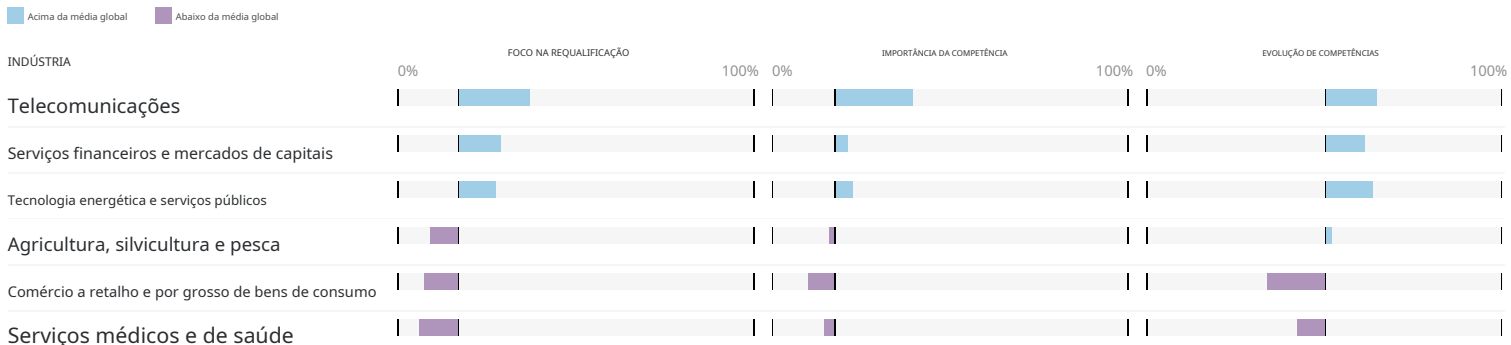
Probabilidade de que os cursos em Redes e cibersegurança também ensinam outras competências. Fonte: Coursera.

Taxonomia de competências: Competências, conhecimentos e capacidades (azul escuro) / Atitudes (azul claro)



### Tendências da indústria

Variações de indústria para indústria no foco da requalificação, importância atual e futura, evolução prevista em importância e foco estratégico que as empresas colocarão em Redes e cibersegurança de 2023 a 2027 para as indústrias que atribuem o maior e o menor foco de requalificação a esta competência (parcela de empresas inquiridas)



# Fiabilidade e atenção aos detalhes

18°

Atitudes / Autoeficácia / Fiabilidade e atenção aos detalhes

Taxonomia de competências globais ↗

### Tendência a cinco anos

Horas de aprendizagem gastas na procura de avaliações e credenciais em Fiabilidade e atenção aos detalhes de 2017 a 2022 (participação no total de horas de aprendizagem).

Fonte: Coursera



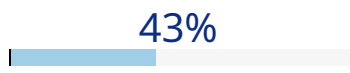
### Foco de requalificação

Empresas para as quais Fiabilidade e atenção aos detalhes é uma prioridade nos seus programas de requalificação e qualificação para 2023-2027 (parcela de empresas inquiridas)



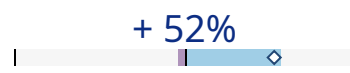
### Importância da habilidade

Empresas para as quais Fiabilidade e atenção aos detalhes é uma competência essencial para os trabalhadores (parcela das empresas inquiridas)



### Evolução de competências

Participação de empresas para as quais Fiabilidade e atenção aos detalhes está aumentando ou diminuindo a importância no trabalho. O losango branco e o rótulo representam a participação líquida.



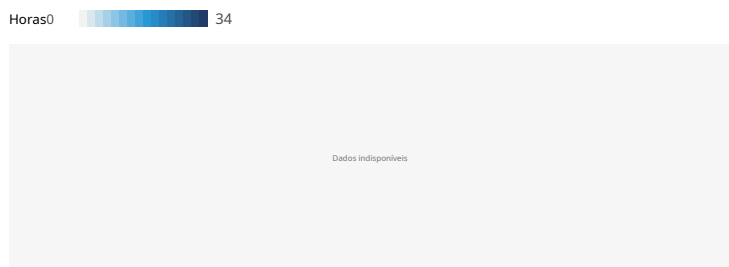
### Empregos em foco

Funções em que as organizações inquiridas relatam Fiabilidade e atenção aos detalhes aumentando de importância mais rapidamente, juntamente com as estimativas do crescimento líquido do emprego (percentagem) de 2023 a 2027.

FUNÇÕES	REDE CRESCIMENTO
1. Trabalhadores da Montagem e da Fábrica	- 6%
2. Profissionais de desenvolvimento de negócio	21%
3.º Gestores de Serviços Empresariais e Administração	- 5%
4.º Contabilistas, Escrituradores e Auxiliares de Folha de Pagamento	- 27%
5. Representantes de vendas, grossistas e de fabrico, técnicos...	0%
6.º Diretores Gerais e de Operações	0%
7.º Diretores-gerais e executivos-chefes	- 2%

### Hora de habilidade

Horas de aprendizagem necessárias para obter uma credencial em Fiabilidade e atenção aos detalhes com proficiência de principiante, intermédio ou avançado, em função do nível de educação formal do aluno.



### Habilidades estrategicamente adjacentes

Probabilidade de uma empresa que irá priorizar a formação de competências em Fiabilidade e atenção aos detalhes de 2023 a 2027 também priorizará outras competências.

Taxonomia de competências	Competências, conhecimentos e capacidades	Atitudes
Pensamento analítico	58%	
Pensamento criativo	54%	
Liderança e influência social	48%	
Motivação e autoconsciência	46%	
Resiliência, flexibilidade e agilidade	44%	
Alfabetização tecnológica	43%	
Administração ambiental	39%	
Orientação de serviço e atendimento ao cliente	39%	
Controlo de qualidade	37%	
Empatia e escuta ativa	36%	

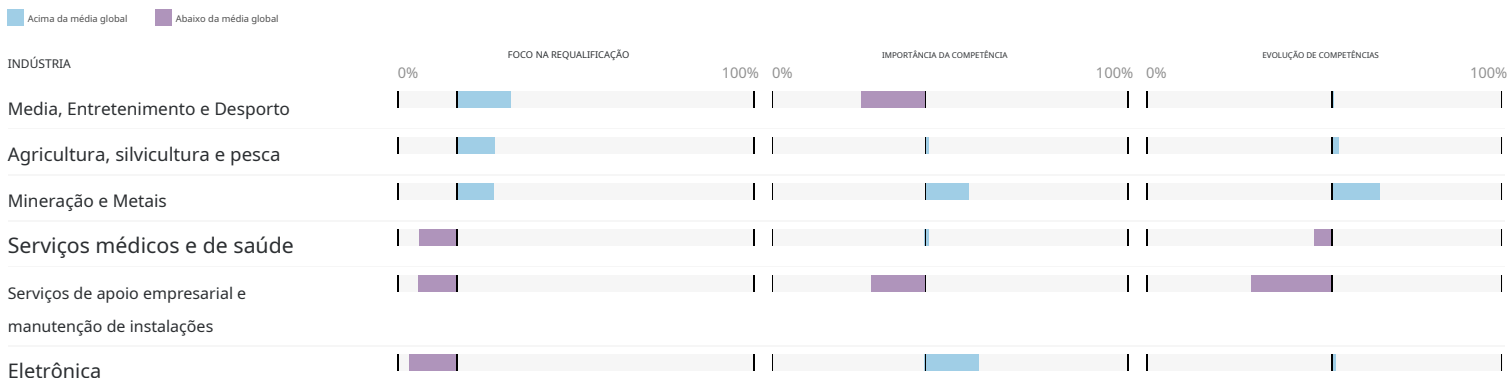
### Desenvolvimento simultâneo de competências

Probabilidade de que os cursos em Fiabilidade e atenção aos detalhes também ensinam outras competências. Fonte: Coursera.



### Tendências da indústria

Variações de indústria para indústria no foco da requalificação, importância atual e futura, evolução prevista em importância e foco estratégico que as empresas colocarão Fiabilidade e atenção aos detalhes de 2023 a 2027 para as indústrias que atribuem o maior e o menor foco de requalificação a esta competência (parcela de empresas inquiridas)



# Pensamento sistémico

19°

Competências, conhecimentos e capacidades

Capacidades cognitivas

Pensamento sistémico

Taxonomia de competências globais ↗

### Tendência a cinco anos

Horas de aprendizagem gastas na procura de avaliações e credenciais em Pensamento sistémico de 2017 a 2022 (participação no total de horas de aprendizagem). Fonte: Coursera



### Foco de requalificação

Empresas para as quais Pensamento sistémico é uma prioridade nos seus programas de requalificação e qualificação para 2023-2027 (parcela de empresas inquiridas)

15%

### Importância da habilidade

Empresas para as quais Pensamento sistémico é uma competência essencial para os trabalhadores (parcela das empresas inquiridas)

36%

### Evolução de competências

Participação de empresas para as quais Pensamento sistémico está aumentando ou diminuindo a importância no trabalho. O losango branco e o rótulo representam a participação líquida.

+ 60%

### Empregos em foco

Funções em que as organizações inquiridas relatam Pensamento sistémico aumentar de importância mais rapidamente, juntamente com as estimativas do crescimento líquido do emprego (percentagem) de 2023 a 2027.

FUNÇÕES	REDE CRESCIMENTO
1. Representantes de vendas, grossistas e de fabrico, técnicos...	0%
2. Diretores-gerais e executivos-chefes	- 2%
3. Profissionais de desenvolvimento de negócio	21%
4.º Diretores Gerais e de Operações	0%
5. Gestores de Serviços Empresariais e Administração	- 5%
6.º Contabilistas, Escrituradores e Auxiliares de Folha de Pagamento	- 27%
7. Trabalhadores da Montagem e da Fábrica	- 6%

### Hora de habilidade

Horas de aprendizagem necessárias para obter uma credencial em Pensamento sistémico com proficiência de principiante, intermédio ou avançado, em função do nível de educação formal do aluno.

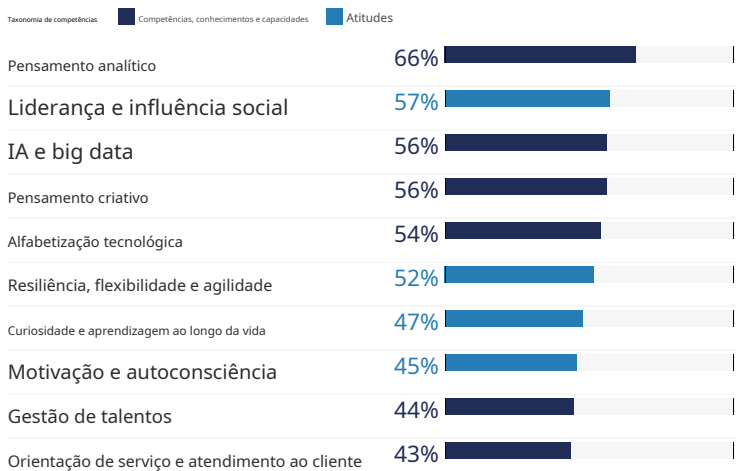
Horas 0 34

#### HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO FORMAL

	NOVATO	INTERMÉDIO	AVANÇADO
Tudo	2.0	6.4	9.2
Sem diploma de bacharelato	2.3	5.8	8.2
Diploma de bacharelato	2.1	6.0	10.8
Pós-graduação	2.0	6.8	9.3

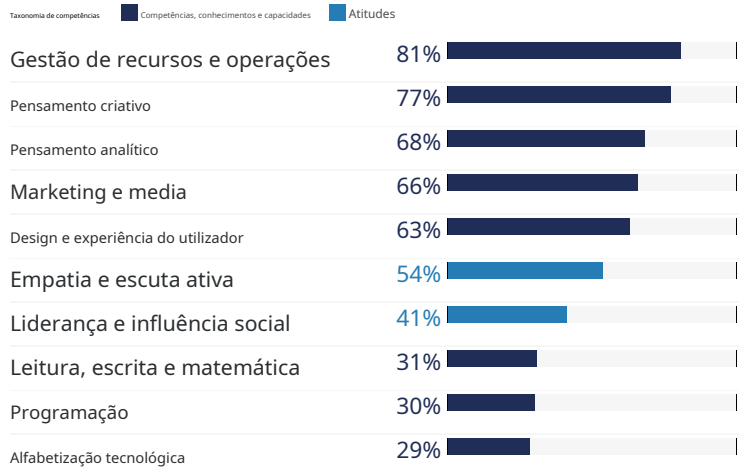
### Habilidades estrategicamente adjacentes

Probabilidade de uma empresa que irá priorizar a formação de competências em Pensamento sistémico de 2023 a 2027 também priorizará outras competências.



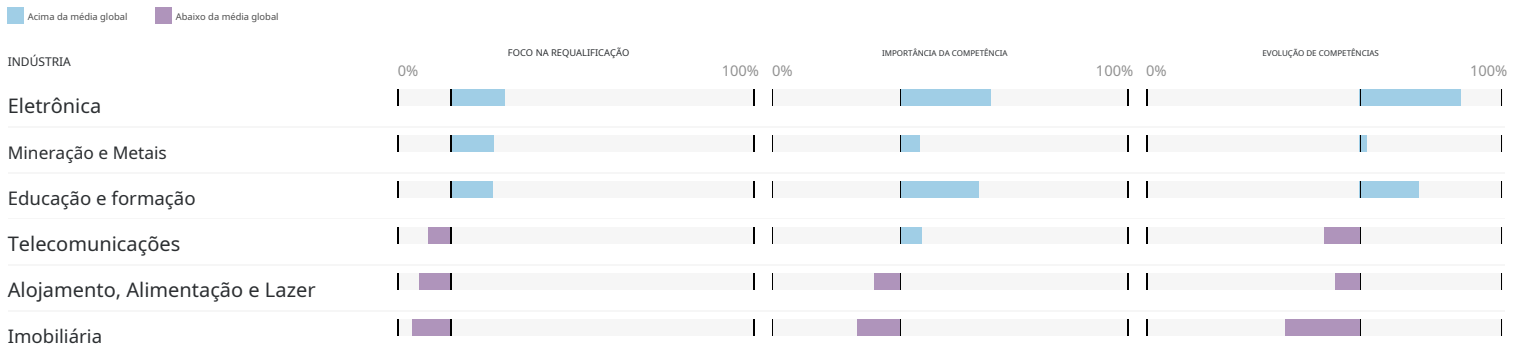
### Desenvolvimento simultâneo de competências

Probabilidade de que os cursos em Pensamento sistémico também ensinam outras competências. Fonte: Coursera.



### Tendências da indústria

Variações de indústria para indústria no foco de requalificação, importância atual e futura, evolução prevista em importância e foco estratégico que as empresas colocarão em Pensamento sistémico de 2023 a 2027 para as indústrias que atribuem o maior e o menor foco de requalificação a esta competência (parcela de empresas inquiridas)



# Programação

20°

Competências, conhecimentos e capacidades

Competências tecnológicas

Programação

Taxonomia de competências globais ↗

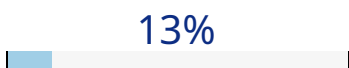
### Tendência a cinco anos

Horas de aprendizagem gastas na procura de avaliações e credenciais em Programação de 2017 a 2022 (participação no total de horas de aprendizagem). Fonte: Coursera



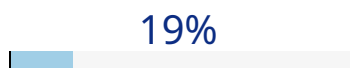
### Foco de requalificação

Empresas para as quais Programação é uma prioridade nos seus programas de requalificação e qualificação para 2023-2027 (quota das empresas inquiridas)



### Importância da habilidade

Empresas para as quais Programação é uma competência essencial para os trabalhadores (parcela das empresas inquiridas)



### Evolução de competências

Participação de empresas para as quais Programação é aumentando ou diminuindo importância no trabalho. O losango branco e o rótulo representam a participação líquida.



### Empregos em foco

Funções em que as organizações inquiridas relatam Programação aumentar de importância mais rapidamente, juntamente com as estimativas do crescimento líquido do emprego (percentagem) de 2023 a 2027.

FUNÇÕES	REDE CRESCIMENTO
1. Profissionais de desenvolvimento de negócio	21%
2. Trabalhadores da Montagem e da Fábrica	- 6%
3.º Gestores de Serviços Empresariais e Administração	- 5%
4.º Diretores-gerais e executivos-chefes	- 2%
5.º Contabilistas, Escrituradores e Auxiliares de Folha de Pagamento	- 27%
6.º Diretores Gerais e de Operações	0%
7. Representantes de vendas, grossistas e de fabrico, técnicos...	0%

### Hora de habilidade

Horas de aprendizagem necessárias para obter uma credencial em Programação com proficiência de principiante, intermédio ou avançado, em função do nível de educação formal do aluno.

Horas 0 34

#### HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO FORMAL

	NOVATO	INTERMÉDIO	AVANÇADO
Tudo	3.9	13.4	19.1
Sem diploma de bacharelato	3.7	13.0	16.7
Diploma de bacharelato	4.1	12.4	18.1
Pós-graduação	4.1	12.9	19.2

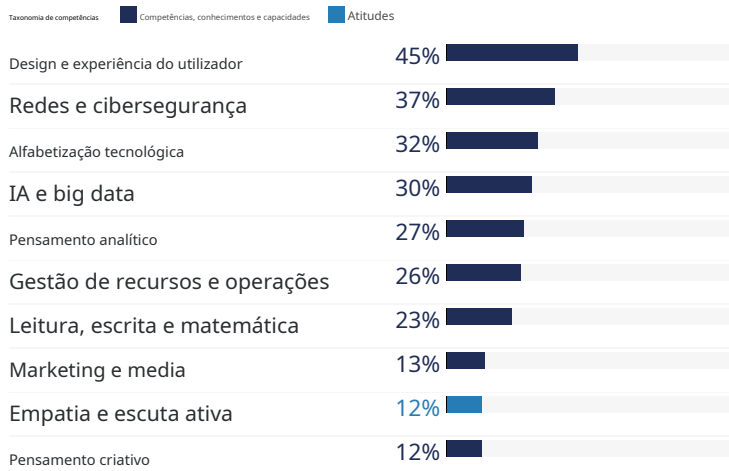
### Habilidades estrategicamente adjacentes

Probabilidade de uma empresa que irá priorizar a formação de competências em Programação de 2023 a 2027 também priorizará outras competências.



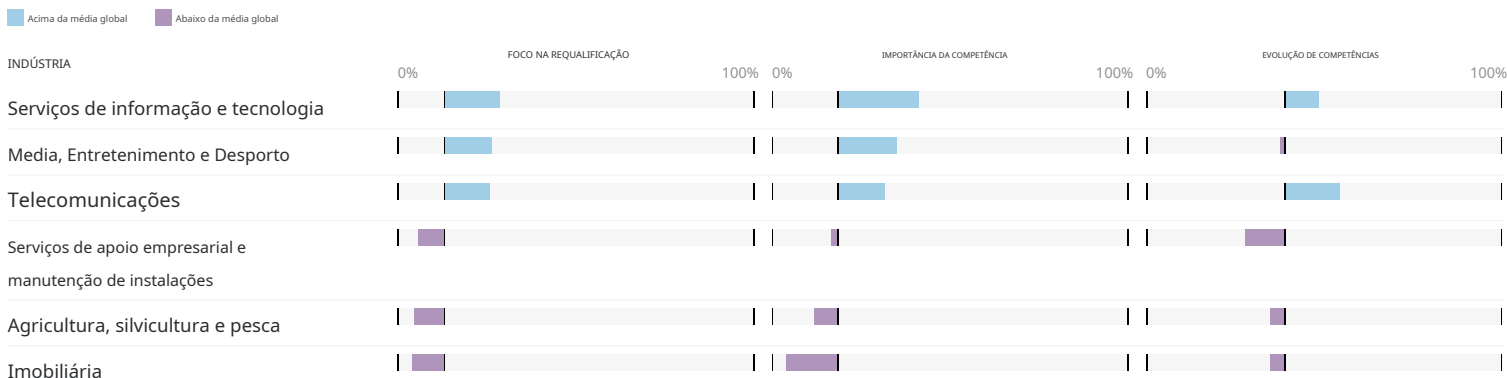
### Desenvolvimento simultâneo de competências

Probabilidade de que os cursos em Programação também ensinam outras competências. Fonte: Coursera.



### Tendências da indústria

Variações de indústria para indústria no foco da requalificação, importância atual e futura, evolução prevista em importância e foco estratégico que as empresas colocarão em Programação de 2023 a 2027 para as indústrias que atribuem o maior e o menor foco de requalificação a esta competência (parcela de empresas inquiridas)





# Ensino e mentoria

21°

Atitudes / Trabalhar com outros / Ensino e mentoria

Taxonomia de competências globais ↗

### Tendência a cinco anos

Horas de aprendizagem gastas na procura de avaliações e credenciais em Ensino e mentoria de 2017 a 2022 (participação no total de horas de aprendizagem). Fonte: Coursera



### Foco de requalificação

Empresas para as quais Ensino e mentoria é uma prioridade na sua qualificação e requalificação programas para 2023-2027 (parcela de empresas inquiridas)

14%

### Importância da habilidade

Empresas para as quais Ensino e mentoria é uma competência essencial para os trabalhadores (parcela das empresas inquiridas)

22%

### Evolução de competências

Participação de empresas para as quais Ensino e mentoria é aumentando ou diminuindo importância no trabalho. O losango branco e o rótulo representam a participação líquida.

+ 48%

### Empregos em foco

Funções em que as organizações inquiridas relatam Ensino e mentoria aumentar de importância mais rapidamente, juntamente com as estimativas do crescimento líquido do emprego (percentagem) de 2023 a 2027.

Funções	REDE CRESCIMENTO
1. Trabalhadores da Montagem e da Fábrica	- 6%
2.º Diretores Gerais e de Operações	0%
3.º Diretores-gerais e executivos-chefes	- 2%
4. Representantes de vendas, grossistas e de fabrico, técnicos...	0%
5. Profissionais de desenvolvimento de negócio	21%
6.º Contabilistas, Escrituradores e Auxiliares de Folha de Pagamento	- 27%
7. Gestores de Serviços Empresariais e Administração	- 5%

### Hora de habilidade

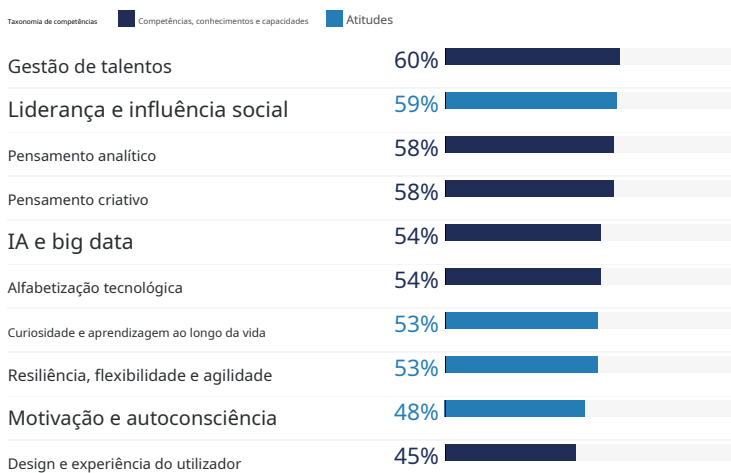
Horas de aprendizagem necessárias para obter uma credencial em Ensino e mentoria com proficiência de principiante, intermédio ou avançado, em função do nível de educação formal do aluno.

Horas 0 34



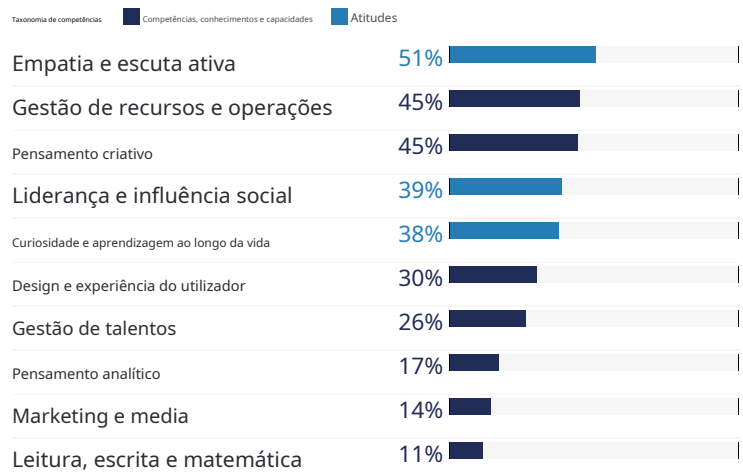
### Habilidades estrategicamente adjacentes

Probabilidade de uma empresa que irá priorizar a formação de competências em Ensino e mentoria de 2023 a 2027 também priorizará outras competências.



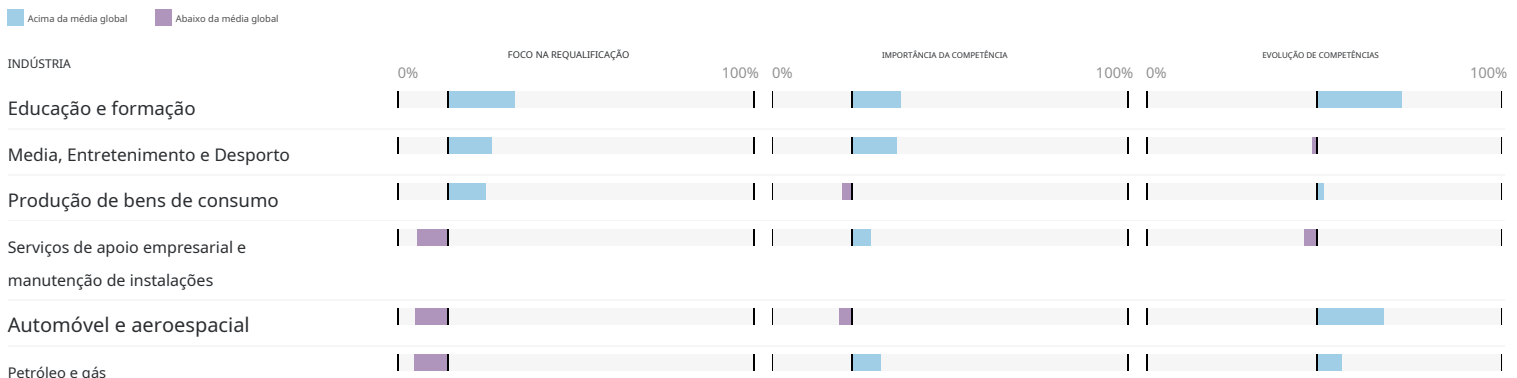
### Desenvolvimento simultâneo de competências

Probabilidade de que os cursos em Ensino e mentoria também ensinam outras competências. Fonte: Coursera.



### Tendências da indústria

Variações de indústria para indústria no foco da requalificação, importância atual e futura, evolução prevista em importância e foco estratégico que as empresas colocarão Ensino e mentoria de 2023 a 2027 para as indústrias que atribuem o maior e o menor foco de requalificação a esta competência (parcela de empresas inquiridas)



# Multilinguismo

22°

Competências, conhecimentos e capacidades

Capacidades cognitivas

Multilinguismo

Taxonomia de competências globais ↗

### Tendência a cinco anos

Horas de aprendizagem gastas na procura de avaliações e credenciais em Multilinguismo de 2017 a 2022 (participação no total de horas de aprendizagem). Fonte: Coursera



### Foco de requalificação

Empresas para as quais Multilinguismo é uma prioridade nos seus programas de requalificação e qualificação para 2023-2027 (parcela de empresas inquiridas)



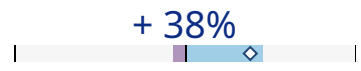
### Importância da habilidade

Empresas para as quais Multilinguismo é uma competência essencial para os trabalhadores (parcela das empresas inquiridas)



### Evolução de competências

Participação de empresas para as quais Multilinguismo é aumentando ou diminuindo importância no trabalho. O losango branco e o rótulo representam a participação líquida.



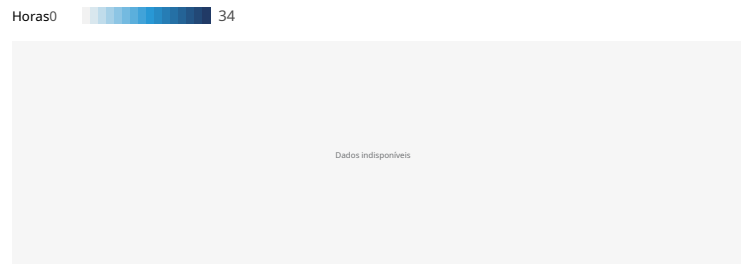
### Empregos em foco

Funções em que as organizações inquiridas relatam Multilinguismo aumentar de importância mais rapidamente, juntamente com as estimativas do crescimento líquido do emprego (percentagem) de 2023 a 2027.

FUNÇÕES	REDE CRESCIMENTO
1. Gestores de Serviços Empresariais e Administração	- 5%
2. Representantes de vendas, grossistas e de fabrico, técnicos...	0%
3.º Contabilistas, Escrituradores e Auxiliares de Folha de Pagamento	- 27%
4.º Diretores-gerais e executivos-chefes	- 2%
5. Profissionais de desenvolvimento de negócio	21%
6. Trabalhadores da Montagem e da Fábrica	- 6%
7.º Diretores Gerais e de Operações	0%

### Hora de habilidade

Horas de aprendizagem necessárias para obter uma credencial em Multilinguismo com proficiência de principiante, intermédio ou avançado, em função do nível de educação formal do aluno.



### Habilidades estrategicamente adjacentes

Probabilidade de uma empresa que irá priorizar a formação de competências em Multilinguismo de 2023 a 2027 também priorizará outras competências.

Taxonomia de competências	Competências, conhecimentos e capacidades	Atitudes
Pensamento analítico	60%	
Pensamento criativo	59%	
Liderança e influência social	57%	
Alfabetização tecnológica	54%	
Gestão de talentos	50%	
IA e big data	47%	
Design e experiência do utilizador	44%	
Curiosidade e aprendizagem ao longo da vida	43%	
Marketing e media	43%	
Resiliência, flexibilidade e agilidade	43%	

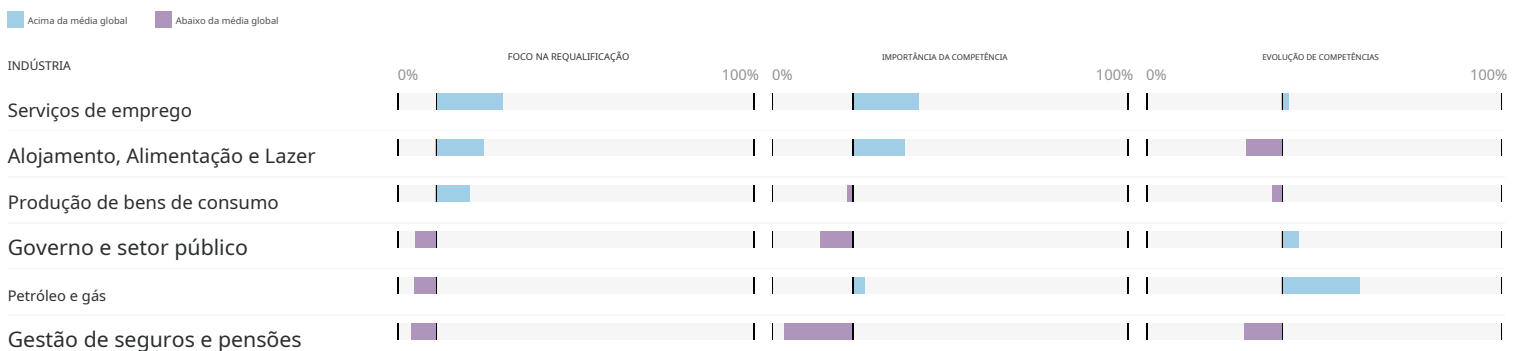
### Desenvolvimento simultâneo de competências

Probabilidade de que os cursos em Multilinguismo também ensinam outras competências. Fonte: Coursera.



### Tendências da indústria

Variações de indústria para indústria no foco da requalificação, importância atual e futura, evolução prevista em importância e foco estratégico que as empresas colocarão Multilinguismo de 2023 a 2027 para as indústrias que atribuem o maior e o menor foco de requalificação a esta competência (parcela de empresas inquiridas)



# Destreza manual, resistência e precisão

23°

Competências, conhecimentos e capacidades

Capacidades físicas

**Destreza manual, resistência e precisão**

Taxonomia de competências globais ↗

### Tendência a cinco anos

Horas de aprendizagem gastas na procura de avaliações e credenciais em Destreza manual, resistência e precisão de 2017 a 2022 (participação no total de horas de aprendizagem). Fonte: Coursera



### Foco de requalificação

Empresas para as quais Destreza manual, resistência e precisão é uma prioridade nos seus programas de requalificação e qualificação para 2023-2027 (parcela de empresas inquiridas)



### Importância da habilidade

Empresas para as quais Destreza manual, resistência e precisão é uma competência essencial para os trabalhadores (parcela das empresas inquiridas)



### Evolução de competências

Participação de empresas para as quais Destreza manual, resistência e precisão é aumentando ou diminuindo em importância no trabalho. O losango branco e o rótulo representam a participação líquida.



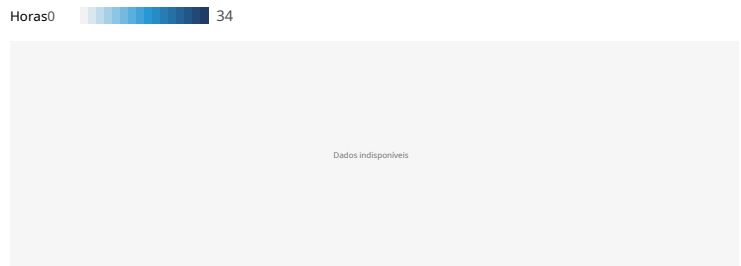
### Empregos em foco

Funções em que as organizações inquiridas relatam Destreza manual, resistência e precisão aumentar de importância mais rapidamente, juntamente com as estimativas do crescimento líquido do emprego (percentagem) de 2023 a 2027.

FUNÇÕES	REDE CRESCIMENTO
1. Trabalhadores da Montagem e da Fábrica	- 6%
2. Diretores-gerais e executivos-chefes	- 2%
3. Profissionais de desenvolvimento de negócio	21%
4.º Contabilistas, Escrituradores e Auxiliares de Folha de Pagamento	- 27%
5. Gestores de Serviços Empresariais e Administração	- 5%
6. Representantes de vendas, grossistas e de fabrico, técnicos...	0%
7.º Diretores Gerais e de Operações	0%

### Hora de habilidade

Horas de aprendizagem necessárias para obter uma credencial em Destreza manual, resistência e precisão com proficiência de principiante, intermédio ou avançado, em função do nível de educação formal do aluno.



### Habilidades estrategicamente adjacentes

Probabilidade de uma empresa que irá priorizar a formação de competências em Destreza manual, resistência e precisão de 2023 a 2027 também priorizará outras competências.

Taxonomia de competências	Competências, conhecimentos e capacidades	Atitudes
Pensamento criativo	57%	
Controlo de qualidade	53%	
Resiliência, flexibilidade e agilidade	53%	
Alfabetização tecnológica	53%	
Gestão de recursos e operações	51%	
Orientação de serviço e atendimento ao cliente	51%	
Motivação e autoconsciência	49%	
Pensamento analítico	47%	
Liderança e influência social	47%	
Fiabilidade e atenção aos detalhes	45%	

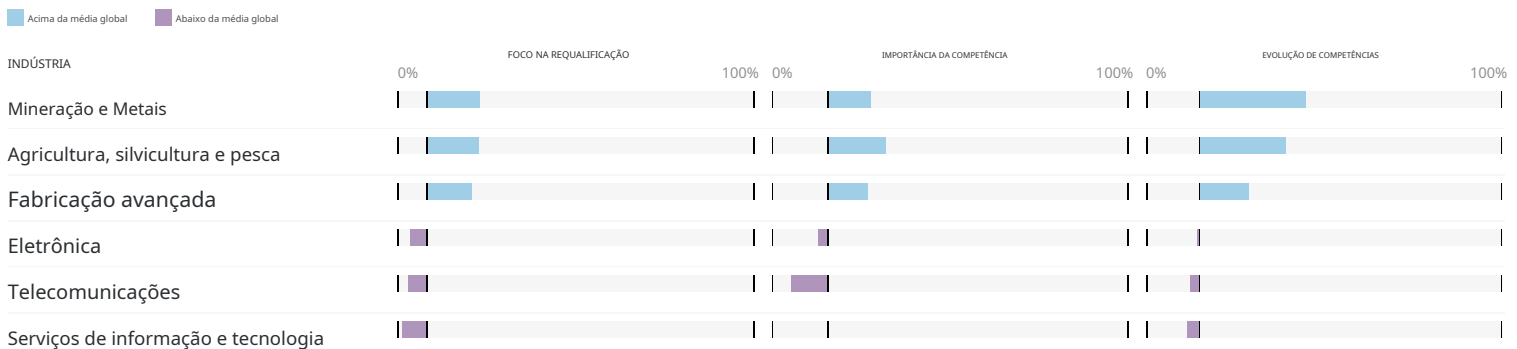
### Desenvolvimento simultâneo de competências

Probabilidade de que os cursos em Destreza manual, resistência e precisão também ensinam outras competências. Fonte: Coursera.



### Tendências da indústria

Variações de indústria para indústria no foco da requalificação, importância atual e futura, evolução prevista em importância e foco estratégico que as empresas colocarão Destreza manual, resistência e precisão de 2023 a 2027 para as indústrias que atribuem o maior e o menor foco de requalificação a esta competência (parcela de empresas inquiridas)



# Cidadania global

24°

Atitudes / Ética / Cidadania global

Taxonomia de competências globais ↗

### Tendência a cinco anos

Horas de aprendizagem gastas na procura de avaliações e credenciais em Cidadania global de 2017 a 2022 (participação no total de horas de aprendizagem). Fonte: Coursera



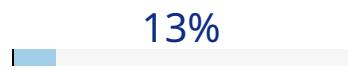
### Foco de requalificação

Empresas para as quais Cidadania global é uma prioridade nos seus programas de requalificação e qualificação para 2023-2027 (parcela de empresas inquiridas)



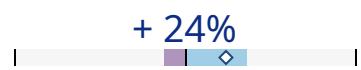
### Importância da habilidade

Empresas para as quais Cidadania global é uma competência essencial para os trabalhadores (parcela das empresas inquiridas)



### Evolução de competências

Participação de empresas para as quais Cidadania global é aumentando ou diminuindo em importância no trabalho. O losango branco e o rótulo representam a participação líquida.



### Empregos em foco

Funções em que as organizações inquiridas relatam Cidadania global aumentar de importância mais rapidamente, juntamente com as estimativas do crescimento líquido do emprego (porcentagem) de 2023 a 2027.

FUNÇÕES	REDE CRESCIMENTO
1. Diretores-gerais e executivos-chefes	- 2%
2.º Contabilistas, Escrituradores e Auxiliares de Folha de Pagamento	- 27%
3. Profissionais de desenvolvimento de negócio	21%
4.º Diretores Gerais e de Operações	0%
5. Trabalhadores da Montagem e da Fábrica	- 6%
6. Gestores de Serviços Empresariais e Administração	- 5%
7. Representantes de vendas, grossistas e de fabrico, técnicos...	0%

### Hora de habilidade

Horas de aprendizagem necessárias para obter uma credencial em Cidadania global com proficiência de principiante, intermédio ou avançado, em função do nível de educação formal do aluno.

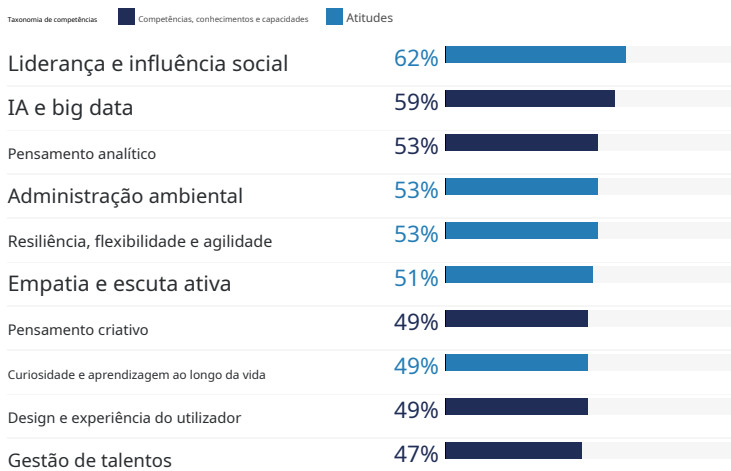
Horas 0 34

#### HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO FORMAL

	NOVATO	INTERMÉDIO	AVANÇADO
Tudo	3.4	10.0	16.6
Sem diploma de bacharelato	3.7	10.1	15.6
Diploma de bacharelato	3.7	12.1	19.6
Pós-graduação	3.4	9.4	16.0

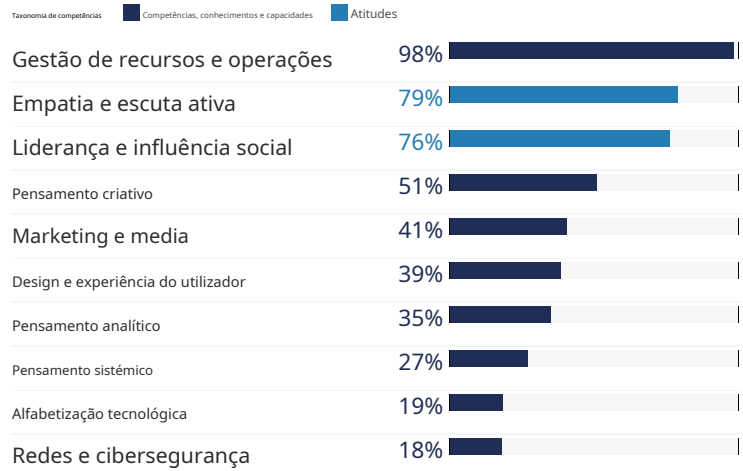
### Habilidades estrategicamente adjacentes

Probabilidade de uma empresa que irá priorizar a formação de competências em Cidadania global de 2023 a 2027 também priorizará outras competências.



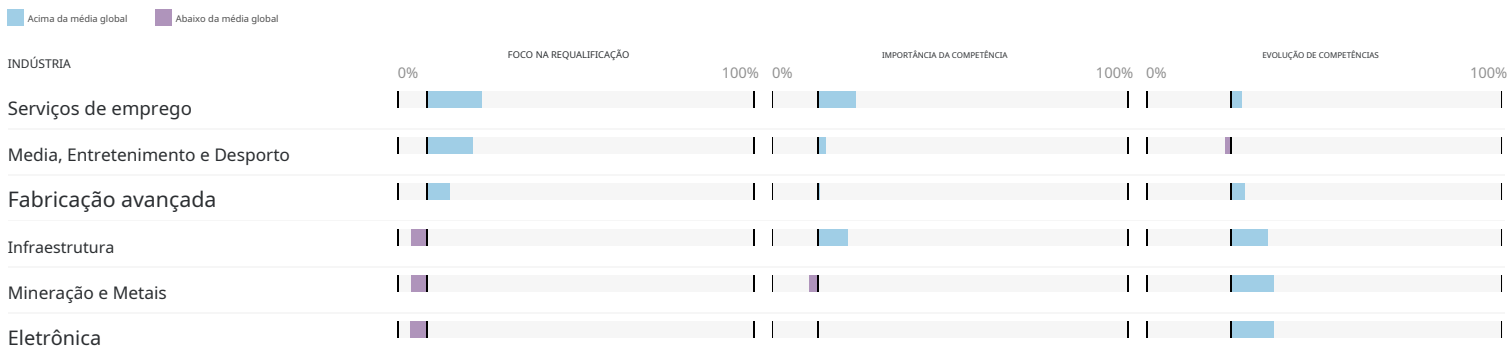
### Desenvolvimento simultâneo de competências

Probabilidade de que os cursos em Cidadania global também ensinam outras competências. Fonte: Coursera.



### Tendências da indústria

Variações de indústria para indústria no foco de requalificação, importância atual e futura, evolução prevista em importância e foco estratégico que as empresas colocarão Cidadania global de 2023 a 2027 para as indústrias que atribuem o maior e o menor foco de requalificação a esta competência (parcela de empresas inquiridas)



# Leitura, escrita e matemática

25°

Competências, conhecimentos e capacidades

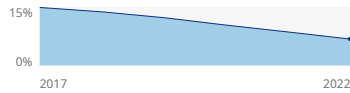
Capacidades cognitivas

Leitura, escrita e matemática

Taxonomia de competências globais ↗

### Tendência a cinco anos

Horas de aprendizagem gastas na procura de avaliações e credenciais em Leitura, escrita e matemática de 2017 a 2022 (participação no total de horas de aprendizagem). Fonte: Coursera



### Foco de requalificação

Empresas para as quais Leitura, escrita e matemática é uma prioridade nos seus programas de requalificação e qualificação para 2023-2027 (parcela de empresas inquiridas)



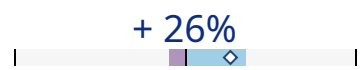
### Importância da habilidade

Empresas para as quais Leitura, escrita e matemática é uma competência essencial para os trabalhadores (parcela das empresas inquiridas)



### Evolução de competências

Participação de empresas para as quais Leitura, escrita e matemática é aumentando ou diminuindo em importância no trabalho. O losango branco e o rótulo representam a participação líquida.



### Empregos em foco

Funções em que as organizações inquiridas relatam Leitura, escrita e matemática a aumentar de importância mais rapidamente, juntamente com as estimativas do crescimento líquido do emprego (percentagem) de 2023 a 2027.

FUNÇÕES	REDE CRESCIMENTO
1.º Contabilistas, Escrituradores e Auxiliares de Folha de Pagamento	- 27%
2. Operadores de Fábricas de Processamento Químico	2%
3. Profissionais de desenvolvimento de negócio	21%
4. Gestores de Serviços Empresariais e Administração	- 5%
5. Trabalhadores da Montagem e da Fábrica	- 6%
6.º Diretores-gerais e executivos-chefes	- 2%
7.º Diretores Gerais e de Operações	0%

### Hora de habilidade

Horas de aprendizagem necessárias para obter uma credencial em Leitura, escrita e matemática com proficiência de principiante, intermédio ou avançado, em função do nível de educação formal do aluno.

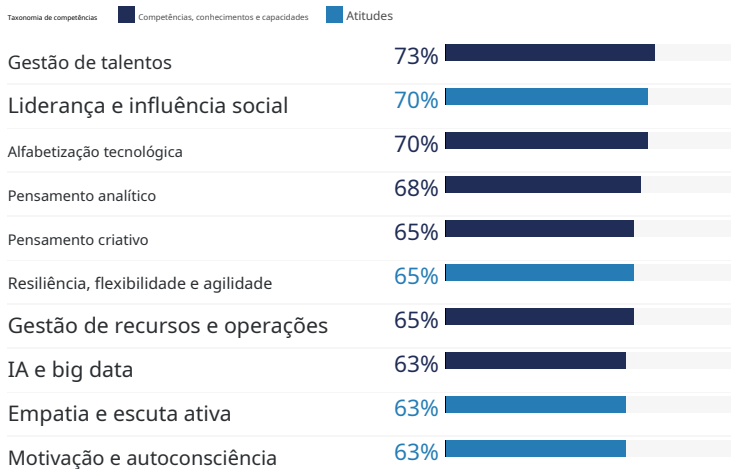
Horas 0 34

#### HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO FORMAL

	NOVATO	INTERMÉDIO	AVANÇADO
Tudo	4.0	13.8	24.3
Sem diploma de bacharelato	3.9	12.8	21.4
Diploma de bacharelato	4.1	14.6	25.6
Pós-graduação	4.3	14.9	25.8

### Habilidades estrategicamente adjacentes

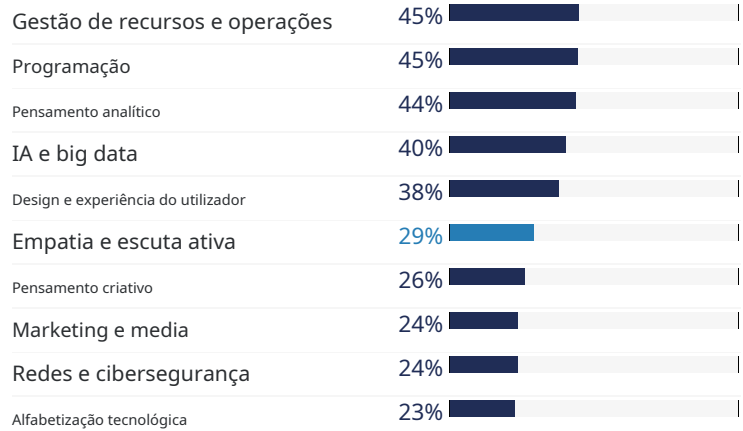
Probabilidade de uma empresa que irá priorizar a formação de competências em Leitura, escrita e matemática de 2023 a 2027 também priorizará outras competências.



### Desenvolvimento simultâneo de competências

Probabilidade de que os cursos em Leitura, escrita e matemática também ensinam outras competências. Fonte: Coursera.

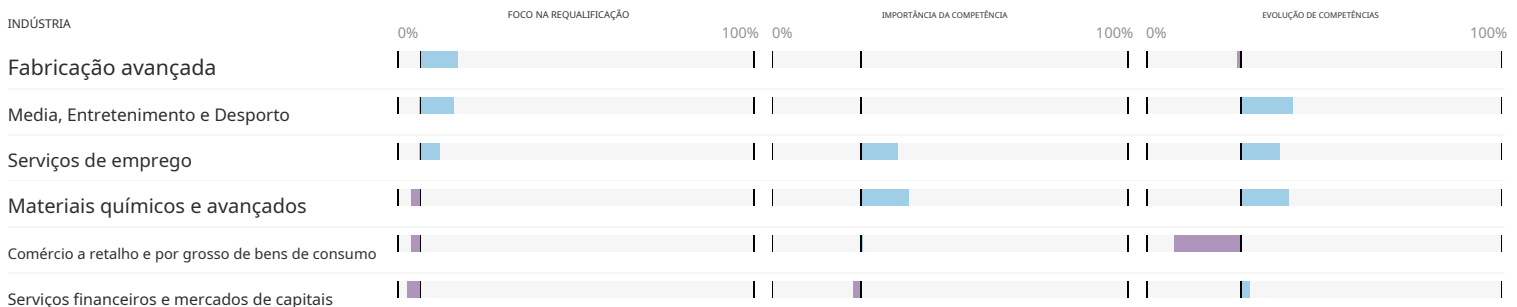
Taxonomia de competências: Competências, conhecimentos e capacidades (escura), Atitudes (azul)



### Tendências da indústria

Variações de indústria para indústria no foco da requalificação, importância atual e futura, evolução prevista em importância e foco estratégico que as empresas colocarão Leitura, escrita e matemática de 2023 a 2027 para as indústrias que atribuem o maior e o menor foco de requalificação a esta competência (parcela de empresas inquiridas)

Acima da média global (azul), Abaixo da média global (roxo)



# Capacidades de processamento sensorial

26°

Competências, conhecimentos e capacidades

Capacidades físicas

Capacidades de processamento sensorial

Taxonomia de competências globais ↗

### Tendência a cinco anos

Horas de aprendizagem gastas na procura de avaliações e credenciais em Capacidades de processamento sensorial de 2017 a 2022 (participação no total de horas de aprendizagem). Fonte: Coursera



### Foco de requalificação

Empresas para as quais Capacidades de processamento sensorial é uma prioridade nos seus programas de requalificação e qualificação para 2023-2027 (parcela de empresas inquiridas)



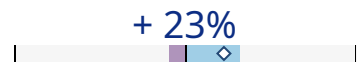
### Importância da habilidade

Empresas para as quais Capacidades de processamento sensorial é uma competência essencial para os trabalhadores (parcela das empresas inquiridas)



### Evolução de competências

Participação de empresas para as quais Capacidades de processamento sensorial é aumentando ou diminuindo em importância no trabalho. O losango branco e o rótulo representam a participação líquida.



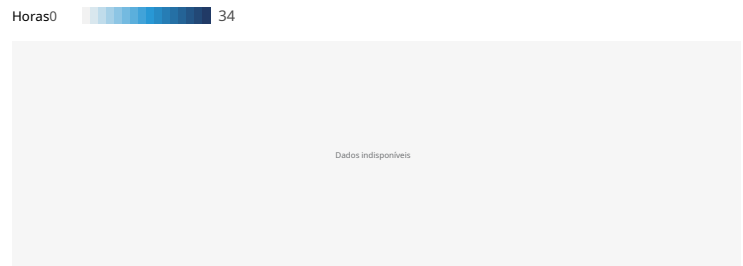
### Empregos em foco

Funções em que as organizações inquiridas relatam Capacidades de processamento sensorial aumentar de importância mais rapidamente, juntamente com as estimativas do crescimento líquido do emprego (percentagem) de 2023 a 2027.

FUNÇÕES	REDE CRESCIMENTO
1. Trabalhadores da Montagem e da Fábrica	- 6%
2. Diretores-gerais e executivos-chefes	- 2%
3.º Contabilistas, Escrituradores e Auxiliares de Folha de Pagamento	- 27%
4. Profissionais de desenvolvimento de negócio	21%
5. Gestores de Serviços Empresariais e Administração	- 5%
6.º Diretores Gerais e de Operações	0%
7. Representantes de vendas, grossistas e de fabrico, técnicos...	0%

### Hora de habilidade

Horas de aprendizagem necessárias para obter uma credencial em Capacidades de processamento sensorial com proficiência de principiante, intermédio ou avançado, em função do nível de educação formal do aluno.



### Habilidades estrategicamente adjacentes

Probabilidade de uma empresa que irá priorizar a formação de competências em Capacidades de processamento sensorial de 2023 a 2027 também priorizará outras competências.

Taxonomia de competências	Competências, conhecimentos e capacidades	Atitudes
Liderança e influência social	85%	
Resiliência, flexibilidade e agilidade	85%	
Orientação de serviço e atendimento ao cliente	85%	
Gestão de talentos	85%	
Gestão de recursos e operações	81%	
Pensamento sistémico	81%	
IA e big data	77%	
Pensamento criativo	77%	
Motivação e autoconsciência	77%	
Redes e cibersegurança	77%	

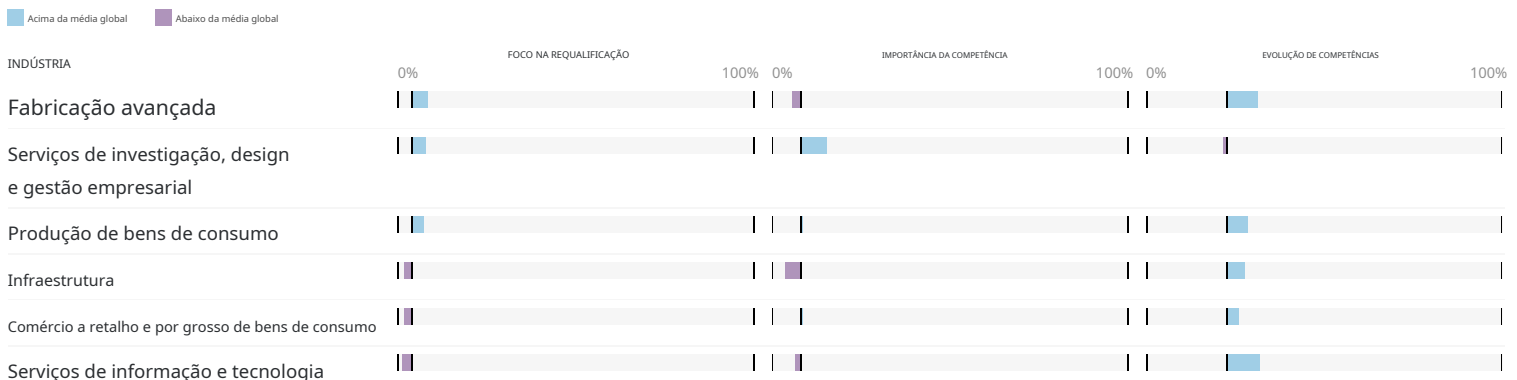
### Desenvolvimento simultâneo de competências

Probabilidade de que os cursos em Capacidades de processamento sensorial também ensinam outras competências. Fonte: Coursera.



### Tendências da indústria

Variações de indústria para indústria no foco da requalificação, importância atual e futura, evolução prevista em importância e foco estratégico que as empresas colocarão Capacidades de processamento sensorial de 2023 a 2027 para as indústrias que atribuem o maior e o menor foco de requalificação a esta competência (parcela de empresas inquiridas)



# Contribuidores

No Centro para a Nova Economia e Sociedade do Fórum Económico Mundial

## Equipa do Projeto

Atílio Di Battista

Chefe de Design de Impacto e Coordenação

Sam Grayling

Insights Lead, Trabalho, Salários e Criação de Emprego

Eselot Hasselaar

Chefe de Missão, Salários e Criação de Emprego

Até Leopoldo

Chefe de Missão, Educação, Competências e Aprendizagem

Ricky Li

Especialista de produtos Insight

Marca Rayner

Líder de Insight, Educação, Competências e Aprendizagem

Saadia Zahidi

Diretor-gerente

Estamos extremamente gratos aos nossos colegas do Centro para a Nova Economia e Sociedade pelo seu apoio, especialmente a: Eoin Ó Cathasaigh, Genesis Elhussein, Tarini Fernando, Gulipairi Maimaiti, Tanya Milberg, Vesselina Ratcheva, Aarushi Singhanian e Steffica Warwick. Um agradecimento especial a Guillaume Hingel pelo seu trabalho inicial no relatório.

Estamos também gratos a Michael Fisher pelo seu excelente trabalho de edição de texto, ao nosso colega Floris Landi e Alistair Millen e Laurence Denmark, do MIKO Studio, pela sua capa excepcional e design partilhável, e à Accurat pelo seu excelente design gráfico e layout do relatório, bem como pelo seu excelente trabalho na criação dos perfis do relatório e do Data Explorer online.

Para mais informações ou para se envolver, contacte [cnes@weforum.org](mailto:cnes@weforum.org).

# Colaborações

O Centro para a Nova Economia e Sociedade tem como objetivo capacitar a tomada de decisões entre líderes em negócios e políticas, fornecendo insights novos e acionáveis através da colaboração com especialistas líderes e empresas detentoras de dados.

Agradecemos muito a colaboração com a Coursera, Indeed e LinkedIn para o relatório deste ano e gostaríamos de agradecer especificamente aos seguintes colaboradores:

## Coursera

Ana Zhao, Cientista de Dados

Eric Karsten, Gestor de Ciência de Dados

Maria-Nicole Ikonomou, Diretor, Comunicações Empresariais Globais

## Realmente

Svenja Gudell, Economista-chefe, Indeed Hiring Lab AnnElizabeth

Konkel, Economista Sênior, Indeed Hiring Lab Ewen Henderson,

Cientista de dados, Indeed Hiring Lab Chris Glynn, Gestor Sênior de

Ciência de Dados, Indeed Hiring Lab

## LinkedIn

Sein Ó Muineacháin, Gestor, Pesquisa e Insights de Gráficos Económicos Kristin

Lena Keveloh, Gestor Sênior de Políticas Públicas e Gráfico Económico Lucy

Jenkins, Diretor, Comunicação Corporativa



# Agradecimentos

O Centro para a Nova Economia e Sociedade gostaria de agradecer aos Campeões da Revolução da Requalificação e aos membros do Consórcio de Emprego pela sua liderança e orientação sobre o foco deste Relatório. Agradecemos também à Randstad por contribuir para a divulgação do Inquérito sobre o Futuro dos Empregos.

O Centro para a Nova Economia e Sociedade do Fórum Económico Mundial gostaria também de reconhecer e agradecer às seguintes organizações pela divulgação da investigação a nível global. Sem eles, a realização do Relatório sobre o Futuro do Emprego 2023 não teria sido viável:

## Argentina

[IAE Business School, Universidade Austral](#)

Eduardo Fracchia, Diretor do Departamento Académico de Economia

Martin Calveira, Economista de Investigação

## Austrália

[Grupo Industrial Australiano \(Ai Group\)](#) Megan Lilly, Diretora Executiva, Ai Group Centro de Educação e Formação

Sarah Pilcher, Gestora de Investigação e Política, Ai

Group Centre for Education and Training

Brett Crossley, Diretor de Investigação e Política,

Ai Group Centre for Education and Training

## Bahrein

[Conselho de Desenvolvimento Económico do Bahrein](#)

Nada Al Saeed, Chefe de Estratégia [Fundo de](#)

[Trabalho do Bahrein \(Tamkeen\)](#)

Amer Marhoon, Diretor Executivo da Skills Bahrain

Nada Deen, Diretora Executiva, Desenvolvimento de

Competências Setoriais da Skills Bahrain

## Brasil

[Fundação Dom Cabral, Centro de Inovação e Empreendedorismo](#)

Carlos Arruda, Professor e Membro do Centro de

Inovação e Empreendedorismo da FDC Hugo

Tadeu, Professor e Diretor do Centro de Inovação

e Empreendedorismo da FDC Miguel F. Costa,

Investigador

## República Checa

[Para a Excelência Empresarial \(FBE\)](#)

Jana Klekar

Egito, República Árabe.

[Centro Egípcio de Estudos Económicos - ECES](#) Abla

Abdel Latif, Diretor Executivo e Diretor de

Investigação

Salma Bahaa El Din, Economista Sénior

Ahmed Maged, Investigador de Campo

Hossam Khater, Investigador de Campo

Mohamed Khater, Investigador de Campo

## Geórgia

[Centro de Análise e Previsão da TSU](#) Otar

Anguridze, Chefe do Conselho Mariam

Lashkhi, Gestora de Projeto

Shota Gulbani, Especialista

[Universidade Grigol Robakidze](#)

Vakhtang Charaia, Vice-Reitor Tengiz

Taktakishvili, Especialista

## Índia

[A Confederação da Indústria Indiana \(CII\)](#) Bhavna Chopra

Srikrishna, Diretora Geral e Chefe de Desenvolvimento de

Competências e Meios de Subsistência

Pankaj Patiram, Diretor Executivo, Desenvolvimento de Competências e

Meios de Vida

Ravinder Reddy D, Conselheiro

## Israel

[JDC \(A Junta\)](#)

Ilan Levene, Responsável pelas Parcerias Estratégicas

Evyatar Korlanski, Gestor de Produtos de Dados Fleishon

Avraham, Diretor de Programas de Emprego para Pessoas

com Deficiência, Jovens Adultos em Risco e Imigrantes

## Japão

[Universidade de Waseda](#)

Jusuke Ikegami, Professor Mitsuyo

Tsubayama, Coordenador Shoko

Miya, Coordenador

## Cazaquistão

[Centro de Iniciativas Estratégicas LPP](#)

Olzhas Khudaibergenov, Senior Partner

Yerbol Tulegenov, Associate Partner

Symbat Aliaskarova, Consultor

## Letónia e Lituânia

[Grupo ERDA](#)

Zane Iulks't'na, Fundador e Parceiro de Negócios

P#rsls Ba\$ko, Parceiro de Negócios e CEO Annija

V%toli&a, Gestora de Projectos

Au\$ra Bytautien', Directora, (Personal Valdymo

Profesional) Associação

Jurgita Leme\$i\*t', Managing Partner, (PeopleLink

## México

[Instituto Mexicano para la Competitividad - IMCO](#)

Valeria Moy, Diretora Geral Ivania

Mazari, Gestora do Programa

## Holanda

[Centro de Inovação Empresarial de Amsterdão, Universidade de Amsterdão](#)

Henk W. Volberda, Diretor e Professor de Estratégia e Inovação

Kevin Heij, Gestor de Projeto

Pieter van den Brink, Assistente de Investigação

## Paquistão

[Mishal Paquistão](#)

Amir Jahangir, Diretor Executivo

Puruesh Chaudhary, Diretor

Amna Sabahat Bhutta, Diretora

## Sérvia

[Fundação para o Avanço da Economia - FREI](#)

Aleksandar Radivojevi+, Coordenador

Dejan Molnar, Diretor

## Cingapura

[Conselho de Desenvolvimento Económico de Singapura](#)

Cheng Wai San, Diretor e Chefe, Unidade de Investigação e Estatística

Teo Xinyu, Diretor Executivo, Sénior, Unidade de Investigação e Estatística

## África do Sul

[Acelerador de Emprego Juvenil Harambee](#) Victoria

Duncan, Chefe, Investigação e Evidência

Rob Urquhart, Estratégia, Investigação e Evidência

Líder

## Tailândia

[Escola de Negócios de Chulalongkorn](#) Kanyarat (Lek)

Sanoran, Professor Assistente e Vice-Reitor do

Gabinete do Reitor

Wilert Puriwat, Professor e Reitor

Nat Kulvanich, Professor Assistente

## Turquia

[TÜSIAD, Fórum de Competitividade da Universidade Sabanci - REF](#)

Esra Durceylan Kaygusuz, Diretora do Fórum Competitividade

Sezen U, urlu Sum, Especialista em Projectos do Fórum Competitividade

## Balcãs Ocidentais

[Conselho de Cooperação Regional](#)

Sinisa Marcic, Especialista Sénior em Desenvolvimento de Capital Humano

Bojana Zori+, Analista de Políticas Sénior

## Zimbábue

[Comissão Nacional para a Competitividade](#)

Phillip Phiri, Diretor Executivo

Brighton Shayanewako, Diretor, Competitividade

Douglas Muzimba, Economista Chefe, Competitividade Internacional

Elizabeth Magwaza, Economista

# Centro para a Nova Economia e Sociedade Parceiros de Negócio

O Fórum Económico Mundial gostaria de agradecer aos Parceiros Comerciais do Centro pela sua orientação e apoio.

AARP

Accenture

Adecco Group AG

AIG

Al Dabbagh Group Holding Co. Ltd

Parceiros Alix

Tudo aqui

Alfabeto

Amazon

Grupo AMTD

APCO Worldwide Inc.

Apna Time Inc.

Processamento Automático de Dados Inc. (ADP)

Automação em qualquer lugar, Inc.

Conselho de Desenvolvimento Económico do Bahrein

Bain & Company Inc.

Banco da América

Banco de Montreal

Barclays

Beamery, Lda.

Benepass

Melhor Up Inc

Grupo BHP Limitada

Grande Primavera

Fundação Bill e Melinda Gates

Bloomberg LP

BNY Mellon

BorgWarner Inc.

Brides Energy Investments Corp.

Empresa Bristol Myers Squibb

Carlsberg A/S

Check Point Software Technologies Ltd

Verificar

Chegg, Inc.

Cisco Systems, Inc.

Livro-razão cívico

Clayton, Dubilier & Rice LLC

Corporação Comcast

Coursera Inc.

Empresas Crescentes

Grupo Crescente

Cultura Amp

Dassault Systèmes SE

Tecnologias Dell

Deloitte

Dentsu, Lda.

Deutsche Bank AG

Deutsche Post AG

DoBrain

Dogan ?irketler Grubu Holding AS

DP Mundo Limitado

Egon Zehnder Internacional Suíça AG

Empresa do Grupo Emirates Telecommunications PJSC (e&)

Grupo de Recursos Euroasiáticos Sàrl

Banco Europeu de Investimento (BEI)

Evermos PTE. LDA.

OLÁ

Grupo Fortescue Metals Limited

Fortinet, Lda.

Fronteiras Media SA

Parceiros de Globalização

Grupo Salinas

Educação da Guilda

HCL Tecnologias Lda

Heidrick e Lutas

Henry Schein, Lda.

Hewlett Packard Enterprise

Hitachi, Lda.

Hologic Inc.

Grupo de Publicação Holtzbrinck

Bolsas de Valores de Hong Kong e Compensação Limitada (HKEX)

HP, Inc.

HSBC Holdings Plc

Media Hubert Burda

Corporação IBM

IDEIA

Aprendizagem individual da Índia Lda.

Grupo Indus

Infosys, Lda.

Grupo Ingka (IKEA)

Corporação Intel

Invesco, Lda.

JBS S/A

Jerónimo Martins SGPS SA

JLL

Johnson & Johnson

Jopwell

Kearney

KIRKBI A/S

Fundação Grupo LGT

Corporação LinkedIn

Senhor, Abbett & Co. LLC

Instituição Maharashtra para a Transformação

Português ManpowerGroup Inc.

Pântano Mc Lennan

Clínica Mayo

McKinsey & Company, Inc.

Medtronic Plc

Merck KGaA

Microsoft Corp.

Fundação Mohammed Bin Salman (MISK)

Morgan, Lewis & Bockius Advogados Associados

Escola Moringa

Natixis SA

Nestlé

Rede de Ensino de Empreendedorismo (NFTE)

Nextthink SA

Novartis AG

Grupo NYSE Inc.

Old Mutual Limitada

Grupo Omnicom

Em loop

Instituto Sociedade Aberta

Oyster RH, Inc.

PAG Holdings Limited

Papaia Global

PayPal

PepsiCo, Lda.

Procter & Gamble

PT Banco Rakyat Indonésia (BRI)

Publicis Groupe SA

PwC

Português Pymetrics Inc.

Grupo QI	Banco Standard Chartered
Randstad	Corporação da State Street
Grupo Financeiro RBC	Takeda Pharmaceutical Company Limited
Recruit Holdings Co. Ltd	TechWolf
Indústrias de confiança limitadas	Teck Recursos Limitados
RMZ Corp.	A Estée Lauder Companies, Inc.
Real DSM NV	O Grupo Samuel
Russell Reynolds Associates Inc.	O Grupo Standard Bank Limited
Força de vendas	Uber Technologies Inc.
Sanofi	Unilever
SAP SE	upGrad Educação Privada Limitada
Companhia de Mineração da Arábia Saudita (Ma'aden)	Velocidade Global, Lda.
Saudi Aramco	Comunicações Verizon
Sempra	Visa Inc.
Sequoia Capital Operations LLC	Volkswagen AG
Shell Plc	Wipro Limitada
Siemens AG	Dia de trabalho, Lda.
Habilidadesoft	WorldQuant LLC
Colmeia Celeste	Yildiz Holding
SONAE SGPS SA	Zoom Video Communications, Inc.
Staffbase GmbH	Grupo de Seguros Zurich

# Notas de rodapé

1. OCDE, Atualização das taxas de desemprego: junho de 2022.
2. OCDE, Perspectivas de Emprego 2022, 2022.
3. Gourinchas, Política Fiscal na era da COVID: Ela “entra em todas as fendas”, 2021.
4. Idem.
5. OCDE, Perspectivas de Emprego 2022, 2022.
6. Câmara de Comércio dos EUA, Compreender a escassez de mão-de-obra nos Estados Unidos: as indústrias mais impactadas, setembro de 2022
7. PWC, Global Workforce Survey, Hopes and Fears 2022, (<https://www.pwc.com/gx/en/hopes-and-fears/downloads/globalworkforce-hopes-and-fears-survey-2022-v2.pdf>)
8. Resumo das políticas da OIT, Uma recuperação desigual e de gênero da COVID-19: atualização sobre as tendências de gênero e emprego 2021, Organização Internacional do Trabalho, outubro de 2021.
9. Relatório Global sobre a Desigualdade de Gênero 2022, Fórum Económico Mundial, julho de 2022.
- 10.º OIT, Tendências globais de emprego para os jovens 2022, 2022.
- 11.º Banco Mundial, Respostas de proteção social e emprego à COVID-19: uma revisão em tempo real das medidas nacionais, fevereiro de 2022.
- 12.º Idem.
13. [https://read.oecd-ilibrary.org/development/tackling-vulnerability-in-the-informal-economy\\_939b7bcd-en#page18](https://read.oecd-ilibrary.org/development/tackling-vulnerability-in-the-informal-economy_939b7bcd-en#page18).
14. OIT, Monitor da OIT sobre o mundo a partir do trabalho, 10ª edição, outubro de 2022 ([https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/briefingnote/wcms\\_859255.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/briefingnote/wcms_859255.pdf)) [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_859255/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_859255/lang--en/index.htm).
15. Elizabeth Schnabel, A política monetária numa crise de custo de vida, setembro de 2022 ([https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2022/html/ecb.sp220930\\_annex~b1ca1312f6.en.pdf?12576bc04ca2ef94c2d044e731f5a9ad](https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2022/html/ecb.sp220930_annex~b1ca1312f6.en.pdf?12576bc04ca2ef94c2d044e731f5a9ad)).
- 16.º Fórum Económico Mundial, Perspectivas do Economista-Chefe 2022, ([https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Chief\\_Economists\\_Outlook\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Chief_Economists_Outlook_2022.pdf)).
17. OIT, Relatório Global sobre Salários 2022-2023 ([https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_862569.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_862569.pdf)).
- 18.º Idem.
- 19.º Idem.
- 20.º Idem.
21. Elizabeth Schnabel, A política monetária numa crise de custo de vida, setembro de 2022 ([https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2022/html/ecb.sp220930\\_annex~b1ca1312f6.en.pdf?12576bc04ca2ef94c2d044e731f5a9ad](https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2022/html/ecb.sp220930_annex~b1ca1312f6.en.pdf?12576bc04ca2ef94c2d044e731f5a9ad)).
- 22.º PNUD, Abordando a crise do custo de vida nos países em desenvolvimento, Projeções de pobreza e vulnerabilidade e respostas políticas, 2022 (<https://www.undp.org/publications/addressing-cost-living-crisis-developing-countries-poverty-andvulnerability-projections-and-policy-responses>).
- 23.º Fórum Económico Mundial, Building Back Broader: Political Pathways for Economic Transformations, 2022 ([https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GFC\\_NES\\_Policy\\_Pathways\\_for\\_an\\_Economic\\_Transformation\\_2021.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GFC_NES_Policy_Pathways_for_an_Economic_Transformation_2021.pdf)).
- 24.º Site CultureAmp, acessado em 17 de março de 2023, <https://www.cultureamp.com/science/insights/all-industries-global>.
- 25.º Inquérito Global Workforce of the Future, site da Adecco, acessado em 17 de março de 2023 <https://www.adecgroup.com/global-workforce-of-the-future-research/>.
- 26.º Site CultureAmp, acessado em 17 de março de 2023, <https://www.cultureamp.com/science/insights/all-industries-global>.
- 27.º Monitor de trabalho Randstad 2023, <https://workforceinsights.randstad.com/workmonitor-2023>.
- 28.º Inquérito Global Workforce of the Future, site da Adecco, acessado em 17 de março de 2023 <https://www.adecgroup.com/global-workforce-of-the-future-research/>.
- 29.º Randstad work monitor 2023, <https://workforceinsights.randstad.com/workmonitor-2023>.
- 30.º Monitor de trabalho Randstad 2023, <https://workforceinsights.randstad.com/workmonitor-2023>.
- 31.º ManpowerGroup, A Nova Era Humana: Tendências da Força de Trabalho de 2023 <https://workforce-resources.manpowergroup.com/home/the-new-human-age>.
- 32.º ManpowerGroup, A Nova Era Humana: Tendências da Força de Trabalho de 2023 <https://workforce-resources.manpowergroup.com/home/the-new-human-age>.
33. <https://arxiv.org/pdf/2303.10130.pdf>.
- 34.º FMI, Perspectivas Económicas Mundiais: Combate à Crise do Custo de Vida, 2022.
35. FMI, “Perspectivas Económicas Mundiais”, 2023.

- 36.º Quatro futuros para a globalização económica: cenários e suas implicações.
37. <https://www.sdexec.com/transportation/ocean-ports-carriers/article/22697770/friendshoring-vs-nearshoring>.
- 38.º Vivid Economics (<https://www.vivideconomics.com/casestudy/greenness-for-stimulus-index/>).
- 39.º WRI, Os avanços dos empregos verdes: como os investimentos favoráveis ao clima são melhores criadores de emprego, 2022.
- 40.º AIE, Relatório de Recuperação Sustentável, 2020.
41. OIT, “A importância de se focar nos empregos e na justiça nas transições de energia limpa”, 2021.
- 42.º FEM, Aproveitando as oportunidades de negócio na transição da China para uma economia positiva para a natureza, 2022.
- 43.º WEF, Relatório sobre o Futuro dos Empregos 2020, 2020.
- 44.º WEF, Empregos do Amanhã: Mapeando as Oportunidades na Nova Economia, 2021.
45. <https://arxiv.org/abs/2303.10130>.
46. <https://hbr.org/2023/03/generative-ai-will-enhance-not-erase-customer-service-jobs>.
- 47.º IFR, Federação Internacional de Robótica, Banco Mundial.
48. <https://arxiv.org/abs/2303.10130>.
49. <https://arxiv.org/abs/2303.10130>.
50. Hiperligação para aqui: <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2023/>.
51. <https://arxiv.org/abs/2303.10130>.
52. <https://arxiv.org/abs/2303.10130>.
53. <https://initiatives.weforum.org/reskilling-revolution/insights-tools>.



---

COMMITTED TO  
IMPROVING THE STATE  
OF THE WORLD

O Fórum Económico Mundial, empenhado em melhorar o estado do mundo, é a Organização Internacional para a Cooperação Público-Privada.

O Fórum envolve os principais líderes políticos, empresariais e outros da sociedade para moldar as agendas globais, regionais e industriais.

Fórum Económico Mundial  
91-93 rota de la Capite  
CH-1223 Cologny/Genebra  
Suíça

Tel.: +41 (0) 22 869 1212  
Fax: +41 (0) 22 786 2744  
contact@weforum.org  
www.weforum.org