



ESPECIAL



Futuro dos Transportes & Logística

INCERTEZA NO HORIZONTE DA LOGÍSTICA OBRIGA A DIVERSIFICAR MERCADOS EM 2023

A crise da energia, a guerra na Ucrânia, a política de Covid-Zero na China e a inflação estão a pôr ainda mais pressão sobre as cadeias de abastecimento nacionais e mundiais. É preciso diversificar mercados e um plano. Mas em Portugal continua-se a fazer “navegação à vista”, com poucas medidas e avulsas, queixa-se o sector.

ANÁLISE

Logística lusa vai ter de olhar outra vez para África e Brasil como destinos

Na logística, as empresas vão passar por um processo semelhante ao de 2011 e 2012, quando foi preciso reforçar as exportações. Mas agora é preciso repensar destinos para depender menos da China. ■ P2

CONFERÊNCIA

Sustentabilidade: consumidores têm de saber o que é ■ P4

FÓRUM

Quais são os principais desafios dos transportes e da logística na área dos recursos humanos?

A escassez de recursos humanos obriga as empresas a implementar estratégias que atraiam, mantenham, desenvolvam e motivem as pessoas na era digital, o que implica adaptação à realidade das novas gerações. ■ P6

FÓRUM

Empresas enfrentam desafios de captação e retenção de talento

A escassez de recursos humanos obriga as empresas a implementar estratégias que atraiam, mantenham, desenvolvam e motivem as pessoas na era digital, o que implica adaptação à realidade das novas gerações. Por Almerinda Romeira

1. Quais são os principais desafios dos transportes e da logística na área dos recursos humanos? 2. A mão de obra qualificada existente responde às necessidades do sector?



PROTÁSIO LEÃO
Corporate Human Resources
Manager da Rangel

1 Os principais desafios assentam na definição estratégica e desenho do futuro das organizações do setor, para dar resposta à mudança que o mesmo atravessa, relativamente à digitalização, desenvolvimento tecnológico, sistemas de informação e às novas organizações de trabalho. Nas organizações, a gestão do conhecimento organizacional, a gestão da capacidade residente/instalada e a identificação da capacidade potencial, constituem-se como dimensões base da gestão de pessoas nas organizações. Além dos desafios internos à gestão equilibrada dessa equação, acrescem os desafios e contingências do mercado envolvente. As variáveis de ambiente externo (sociais, políticas, económicas, entre outras) interferem significativamente no modo de gerir pessoas. A dinâmica do ponto de vista da capacidade de se ajustar rapidamente, integrando mudança e de novos paradigmas na perspetiva da diversidade, inclusão e sustentabilidade.

No atual contexto, e sobretudo no âmbito de funções operacionais, verifica-se uma elevada mobilidade de profissionais dentro do setor, pelo que o desafio da retenção assume elevada relevância. Saliencia-se ainda a questão da escassez de oferta para as oportunidades existentes em Portugal, sendo muitas vezes referida a crise de talento. Esta agrava-se, ainda mais, pelo facto de termos profissionais qualificados e jovens de elevado talento para o mercado externo.

2 Outro dos desafios é a disponibilidade de profissionais qualificados para as áreas técnicas relacionadas com as áreas de intervenção: a Gestão de Operações, Gestão Logística, Comércio internacional, Logística ou distribuição. Entendo que em Portugal será muito importante para alavancar a área de 'supply chain', apostar na qualificação de profissionais para as áreas técnicas referidas, promovendo a empregabilidade em Portugal e diminuindo a lacuna de profissionais especializados para o setor. O investimento em formação, aprendizagem contínua, realizado pelas empresas tem vindo a mitigar este efeito, sendo essencial para a qualidade dos serviços. Contudo, e do ponto de vista estratégico, esse valor acrescentado potenciará a capacidade das empresas para melhorarem a competitividade a ní-

vel nacional e internacional. A competitividade do setor passa pela inovação e qualidade e esta deriva da capacidade de atrair, desenvolver e reter talentos nas empresas. Neste sentido o desafio é mais abrangente e global, revela-se de forma transversal ao setor e outros, pelo que, a gestão de pessoas ganha uma nova expressão e sentido na conjuntura atual e preparação de cenários futuros.

O contexto de evolução tecnológica atravessa as várias dimensões de negócio e é uma preocupação estratégica. O desenho de processos evolutivos, a capacitação interna para acomodar mudança e promoção das condições favoráveis ao desenvolvimento e à aprendizagem constituem-se como pilares fundamentais ao reskilling, upskilling e à aquisição de novas competências.



DIOGO VAZ MARECOS
Director-General Regional
da YILPORT IBÉRIA

1 A pandemia causou uma disrupção nas cadeias logísticas, que viram não só os fretes marítimos aumentar cerca de 1.000%, por contentor para transportes da Ásia para a Europa, como ainda o encarecimento das matérias-primas como o aço, o que teve por consequência directa o cancelamento e a retração das ordens de compra de novos navios, reduzindo a oferta destes transportes. Por efeito de paragens abruptas de várias infraestruturas portuárias internacionais determinadas por surtos ou necessidades de contenção do vírus Covid-19, o fluxo habitual de contentores foi interrompido, ocasionando excesso de contentores em portos que deles não necessitam, e carência significativa em portos que deles precisam. Este cenário levou a vários congestionamentos portuários nos principais portos mundiais, agravando a pressão inflacionária que se vinha sentindo. Em 2022, o contexto económico agravou-se com um aumento substancial dos custos energéticos e dos combustíveis, acumulando as consequências da disrupção nas cadeias logísticas, com falta de matéria-prima, agravados pelo conflito militar na Ucrânia. Por efeito da guerra, foram interrompidos os abastecimentos de cereais da Ucrânia, o que por consequência aumentou os custos dos fertilizantes, cereais, e crude, para além da diminuição dos navios da marinha mercante e das próprias tripulações (marítimos) disponíveis no mercado internacional.

A logística foi confrontada com a falta de recursos para outras áreas,

menos penosas, como tem sucedido com camionistas. A esta escassez de profissionais somaram-se o descontentamento laboral com várias paralisações de trabalhadores procurando manter o poder de compra. Na logística há uma efectiva falta de profissionais, o que tem reflexos nas cadeias de abastecimento. Por tudo isto é exigido à própria Logística as aptidões que caracterizam este sector: elevada capacidade, de planificação, acompanhamento e adaptação, e uma forte capacidade de resiliência.

2 A YILPORT é na Logística, um Operador Portuário, actualmente o 11º maior mundialmente. Em Portugal temos vindo a realizar a modernização dos terminais de contentores de Leixões, e também os de Lisboa (Alcântara e Santa Apolónia), dotando estas infraestruturas dos equipamentos portuários com tecnologia de ponta e mais sustentáveis. Com um valor de cerca de 175M de euros, estes três projectos não se esgotam em equipamento, encontrando-se a YILPORT a investir no seu activo mais importante, as nossas Pessoas, quer seja na capacitação das suas competências, quer nas suas condições de trabalho. Actualmente o equipamento portuário mais avançado do mundo encontra-se na YILPORT Liscont (Terminal de Contentores de Alcântara), com as 4 novas gruas que adquirimos em 2022, e na YILPORT Leixões com as 6 gruas de parque que adquirimos em 2021. Este equipamento requer novos conhecimentos, pelo que a formação tem sido uma constante nos nossos terminais. As necessidades que temos em termos de Recursos Humanos são por isso muito próprias, sendo preenchidas através de formação certificada que é ministrada por parceiros da YILPORT, e adaptada à realidade da operação dos nossos terminais, sendo privilegiados os candidatos e as candidatas que em Portugal se apresentam aos nossos processos de recrutamento. É para nós na YILPORT uma satisfação podermos afirmar que temos no nosso portfolio as empresas de trabalho portuário que mais formação ministram em Portugal, procurando dotar os nossos trabalhadores das aptidões necessárias para o novo equipamento e sistemas de IT.



PAULA SEQUEIRA
Directora de Recursos Humanos
da ID Logistics Portugal

1 Como em muitas indústrias, as empresas da área da Logística enfrentam o grande desafio de reter e atrair

talentos. Nesse sentido, é necessário que as empresas forneçam aos seus colaboradores valor acrescentado e, na ID Logistics, estamos atentos a isso. Do mesmo modo, é fundamental que a IDL seja atrativa em cada 'hub' de emprego, com base nas perspetivas de carreira oferecidas, nas condições de trabalho e segurança e no alinhamento com os planos do grupo.

É-nos muito importante que um colaborador possa ser promovido e tenha a possibilidade de aprender novas competências, portanto, estamos particularmente empenhados em dar a oportunidade de crescer dentro da empresa, desenvolvendo assim o know-how de todos. Os planos de carreira permitem-nos identificar e apoiar os colaboradores que pretendem desenvolver as suas carreiras oferecendo-lhes oportunidades. E no Grupo IDL, comprometemo-nos a fazer com que 70% dos nossos gestores locais sejam nomeados por meio de promoção interna até 2025.

Outro desafio é reduzir a frequência e a gravidade dos acidentes de trabalho sendo que na ID Logistics, a saúde e a segurança bem como a questão climática são uma constante preocupação para nós. Com base na segurança dos nossos colaboradores, publicámos uma nova política de saúde e segurança do Grupo com uma 'checklist' de 90 pontos. Esta política destaca a importância que damos à saúde e à segurança desde a fundação da ID Logistics. Além disso, estamos a trabalhar para reduzir a taxa de frequência e a taxa de gravidade dos acidentes de trabalho.

2 Sim, existem pessoas muito qualificadas na indústria, que trabalham na área da Logística há anos e que conhecem perfeitamente os desafios e necessidades do mercado. Prova disso foi o seu excelente comportamento e desempenho durante a pandemia de Covid-19, graças aos quais os cidadãos portugueses puderam adquirir bens de primeira necessidade sem problemas. No entanto, é indispensável continuar a adequar a formação garantindo, a cada colaborador, a obtenção de várias competências.

Todos os anos são lançadas várias iniciativas para permitir que os colaboradores – o maior ativo do Grupo – apoiem o crescimento sustentado das atividades da empresa. Garantindo a proficiência nestas competências, identificando e incentivando o potencial de desenvolvimento e assegurando que as pessoas certas ocupem os cargos certos, pretendemos que a organização possa criar os seus próprios recursos e que os nossos futuros gestores venham de "dentro". Além disso, é muito importante que as instituições públicas e privadas sublinhem a importância das profissões de logística, tornando visível o seu papel estratégico e essencial

para o crescimento da economia nacional. Assim sendo, o estabelecimento de parcerias com universidades e escolas de negócios, é um dos rumos a seguir.



GUSTAVO PAULO DUARTE
Diretor-Geral
da Transportes Paulo Duarte

1 Na área dos recursos humanos, o principal desafio das empresas de transporte e logística prende-se com a dificuldade em atrair e reter mão de obra, situação que se agravou especialmente durante o período pandémico. Além de o sector não ser considerado particularmente atrativo, também a complexidade e os elevados custos dos processos de formação de motoristas, como, por exemplo, o custo da carta de pesados e idade de 21 anos para a mesma, constituem enormes entraves que contribuem para a escassez generalizada de motoristas em Portugal. Podemos ainda incluir a condição de vida que esta profissão exige, para a qual as novas gerações não estão tão disponíveis. Esta é, aliás, uma realidade crescente e preocupante porque, apesar de também crescente (e importante) aposta na inovação tecnológica, as pessoas continuam a ser imprescindíveis no desempenho diário da nossa atividade e são o recurso mais valioso, quer para a Transportes Paulo Duarte quer para qualquer outra empresa do sector. É, por isso, crucial dar resposta à grave e contínua escassez de motoristas e trabalhadores qualificados deste setor, através da melhoria das condições e valorização interna destes recursos. A garantia de salários atrativos, o investimento no contínuo desenvolvimento de formação, a criação de condições de saúde e segurança no trabalho, a promoção do bem-estar físico e psicológico e o fomento de práticas de conciliação entre a vida familiar e profissional são apenas alguns exemplos do caminho que a Transportes Paulo Duarte está a traçar para combater este problema transversal ao setor.

2 Não é segredo que existe uma real falta de motoristas e trabalhadores qualificados no setor dos transportes e logística, uma realidade extremamente preocupante, principalmente neste setor com exigências tão específicas e que tem de prestar serviços de elevada qualidade aos clientes, obrigando as empresas, por isso, a contar com profissionais especializados. Ape-

sar de as empresas do setor investirem continuamente na formação dos seus colaboradores e de procurarem pessoas qualificadas, é essencial ter-se em atenção que este setor, à semelhança de tantos outros, necessita de se ir adaptando, de forma célere, mas coesa, aos constantes desafios, que se vão alterando com o passar do tempo e que são condicionados pela inovação tecnológica e dos próprios processos de trabalho. Como tal, não podemos relegar a aposta contínua no desenvolvimento de competências profissionais e pessoais para segundo plano. Muitas empresas do setor não têm capacidade nem estrutura para garantir este tipo de investimento, pelo que também compete ao Governo garantir a formação qualificada de trabalhadores e requalificação de desempregados, nomeadamente no âmbito da aceleração da transição e eficiência energética.



FILIPE FORTE
Senior Manager da Michael Page -
Logística, Compras e Supply Chain

1 O desafio passa por saber identificar quais as competências, pessoais e profissionais, que melhor se adequam para cada posição. As empresas têm-se focado cada vez mais nas "soft-skills" ao invés de se preocuparem exclusivamente nas "hard-skills", sendo uma tendência que virá para ficar.

Pessoas que juntem a vertente pessoal (dinamismo, proactividade, humildade, empatia e assertividade) com boas capacidades analíticas e de gestão, serão cada vez mais procurados no mercado.

2 Existe uma escassez cada vez maior no mercado de trabalho. Em todo o sector não sei responder, pois nós só fazemos quadros médios e superiores, mas estamos a falar de uma procura de mais 5.000 a 10.000 profissionais para responder ao imediato. Existe, cada vez mais, uma escassez de profissionais no mercado de trabalho, face à procura, que tem aumentado muito nos últimos anos. Os profissionais que existem neste momento no sector não estão a colmatar as necessidades do mercado. Os perfis mais procurados neste momento são: Director de Compras e Supply Chain, Logistics Manager Industrial, Responsável de Fluxos e Distribuição, Supply Planner e Gestor de Tráfego.



ANA PAULA SARDINHA
Country Manager
da CHEP Portugal

1 Existem vários desafios na área de recursos humanos para o sector do transporte e logística. Mas se abordarmos aquelas que ultimamente têm provocado mais impacto nas cadeias de abastecimento, seguramente que estamos a falar do número limitado de transporte ro-

doviário de mercadorias e respetivos motoristas. No caso dos motoristas de veículos pesados de mercadorias, é de referir que é uma função imprescindível para movimentar as mercadorias e bens de consumo. Outro dos principais desafios que poderemos enunciar será a sustentabilidade a longo prazo, uma vez que estamos perante uma escassez de motoristas. Será esta categoria suficientemente atrativa para angariar novos candidatos seja em termos de descrição da funções, qualificações e competências necessárias, horários, pacote de incentivos e as respetivas condições de trabalho? A legislação que entrou em vigor em Setembro de 2021 (Decreto Lei n.º 57/2021, art. 23) veio reforçar a valorização desta categoria, o foco deveria ser colocado na tarefa principal – conduzir um veículo pesado e usufruir dos respetivos tempos de descanso para que a mesma possa ser executada em segurança para o colaborador, para as restantes pessoas e mercadorias transportadas. Por outro lado, temos a evolução tecnológica do transporte rodoviário, o que pressupõe que os motoristas têm de estar aptos e qualificados para o uso eficiente e seguro da tecnologia ao seu dispor nos novos camiões e a necessidade de os colaboradores fazerem-se de equipar de soft skills para poderem prestar um serviço de excelência aos seus clientes.

A abertura a diversidade e inclusão será outro dos desafios, nomeadamente a contratação de mais mulheres neste sector e a criação de condições para as mesmas. Na área de logística poderemos falar em requalificação e formação de novas competências (up skilling), no reforçar da componente técnica e académica, seja na área de data analytics, data driven, em gestão de cadeias de abastecimento, competências digitais, entre outras. Resultará em colaboradores mais bem preparados para enfrentar os desafios do futuro contribuindo para uma maior eficiência, redução de custos e um melhor serviço.

2 Estamos perante um sector em crescimento devidos às novas tendências de consumo e de compra que faz com que sejam necessários cada vez mais recursos para dar resposta a este crescimento. A escassez de mão-de-obra é um fator conhecido nos últimos anos, principalmente no que se trata de transporte internacional, mas existem vários fatores que impactam esta disponibilidade. Tais como a escassez de matérias-primas e aumento dos preços dos combustíveis que faz com que algumas empresas prefiram fechar para não ter de suportar os crescentes custos na atividade. No geral as empresas que procuram estes serviços, tem bastante dificuldade em contratar e em garantir que o serviço prestado vá de acordo aos altos padrões de qualidade e tempos de entrega em dia e hora. A solução passa por encontrar uma forma de otimizar a capacidade de carga e reduzir as viagens em vazio, de forma a tornar a deslocação mais rentável e eficiente cumprindo também os níveis de serviço e tempos de entrega. A principal alavanca será a digitalização das operações e a colaboração entre os vários Players do mercado, permitindo reconstruir a imagem do sector. No entanto, se o sector pretende crescer e alcançar o seu potencial de crescimento, terá que passar por uma profunda transformação para atrair jovens candidatos.



VÍTOR ANTUNES
Managing Director
da Manpower

1, 2 A transformação digital está a impactar e transformar o setor dos transportes da logística e, por consequência, a sua gestão do talento. Assistimos ao reforço da automação, ao aumento de conectividade, à expansão das plataformas digitais e ao reforço na importância dos dados e informação. Os consumidores alteraram os seus padrões de consumo e os seus canais de compra, com uma crescente adoção de canais digitais. Adicionalmente, têm, hoje, novas exigências ao nível da experiência compra e de entrega, o que torna ainda mais desafiante a gestão da cadeia logística. Este aumento da digitalização tem vindo também a acentuar o controlo de competências entre o que procuram as organizações e as que são detidas pelos colaboradores. Os dados do nosso mais recente estudo sobre Talent Shortage mostram, por isso, que 87% das empresas do setor revela dificuldade em preencher as vagas que lança para o mercado. Este é, assim, o principal desafio que enfrentam as empresas, ao nível da sua gestão do talento. Podem encontrar soluções para enfrentar a atual escassez de talento, bem como responder à evolução nas preferências dos trabalhadores, num setor com menor capacidade para acomodar modelos híbridos e flexíveis. Os empresários necessitam encontrar soluções para atrair novo talento, capacitar os atuais profissionais para poderem evoluir para novas funções, e potenciar soluções que favoreçam o desenvolvimento de carreiras e as oportunidades de crescimento profissional, por forma a potenciar a atração de talento para este sector.



JOSÉ REIS
Diretor Geral
da DHL Portugal

1, 2 As cadeias de abastecimento terão várias mudanças ao longo das próximas décadas, assim como o próprio trabalho – alguns postos de trabalho exigirão a utilização de novas ferramentas e competências, e outros deixarão de ser necessários. As organizações da área de transportes e logística vão passar por uma mudança na sua força de trabalho – os colaboradores mais seniores com experiência e conhecimento institucional começam a reformar-se, dando lugar às gerações mais novas. Por outro lado, as novas gerações estão a pressionar a indústria para ir ao encontro de novas expectativas relativamente a tópicos como sustentabilidade, diversidade e inclusão, bem-estar, flexibilidade no trabalho e ambientes tecnológicos.

Perante este desafio, e também devido à escassez de recursos humanos nas cadeias de abastecimento, as empresas têm de implementar estratégias que atraiam, mantenham, desenvolvam e motivem as pessoas nesta Era digital, o que implica adaptarem-se às necessidades e preferências das novas gerações. É fundamental que as empresas de logística procurem compreender os pensamentos e necessidades das suas pessoas, e implementem mudanças na própria estratégia de negócio, nomeadamente ao nível das práticas ESG, para atrair e manter novos talentos. Por outro lado, as melhorias contínuas nos domínios da digitalização, automação e inteligência artificial começam também a causar pressão na indústria da logística. Com o aumento da tecnologia e automação em cadeias de abastecimento, as tarefas têm vindo a transformar-se e a surgirem novas funções, revelando-se fundamental conhecer a magnitude e velocidade da perturbação digital para implementar uma resposta adequada de colaboração entre humanos e máquinas. A completa transformação digital da logística continuará a ser uma jornada de várias décadas, mas acredita-se que esta transformação implique um aumento da empregabilidade global, sobretudo pessoas que reúnam um conjunto de "soft skills" necessárias para conseguir manter o espírito e cultura das organizações, e tenham capacidade de enfrentar os constantes desafios. Na DHL Express valorizamos desde há muito as "soft skills". A atitude, a orientação para a solução, a criatividade, a flexibilidade, a cooperação ou a resiliência, para mencionar apenas algumas, são características que valorizamos e em que continuaremos a apostar.



ANDREA NUNES
Country General Manager
do Grupo Constant

1 Os sectores da logística e de transporte estão a ser constantemente confrontados com fatores imprevisíveis, que exigem uma elevada capacidade de resolução de problemas por parte dos profissionais da supply chain. Desta forma, e para garantir que as organizações têm a capacidade para acompanhar estas mutações há que focar as nossas organizações no desenvolvimento de políticas concertadas de recursos humanos. A boa gestão de recursos humanos é a chave para manter uma organização produtiva e eficiente. As pessoas são o principal ativo de uma empresa e com uma boa organização, a produtividade e o bem-estar dos colaboradores será melhorado. Os profissionais da supply chain deverão ter competências para identificar as causas de um problema, analisar as possíveis soluções e encontrar "a solução" que agrega maior valor para a cadeia de abastecimento. Assim,

características como a resiliência e uma boa gestão do stress são fundamentais e muito procuradas. Além das competências técnicas, imprescindíveis num setor tão especializado como o da supply chain, emerge cada vez mais a relevância das "soft skills", características como a empatia, a flexibilidade, a boa comunicação interna e externa e a capacidade de negociação são competências altamente valorizadas. A formação e desenvolvimento de equipas qualificadas e alinhadas com as organizações é um dos meios mais seguros e económicos para aumentar a performance.

2 É manifestamente insuficiente. As gerações mais novas procuram oportunidades com tarefas menos repetitivas, com horários e modelos de gestão mais flexíveis, maior preocupação no investimento de medidas sustentáveis com foco na responsabilidade social e no equilíbrio da vida pessoal e profissional.

Para garantir a captação de um maior número de profissionais no setor considero que há que melhorar a gestão de equipas através de identificação de competências e conhecimentos de cada colaborador, garantir a pessoa certa no local certo, promover um bom ambiente de trabalho para que os colaboradores se sintam cuidados e motivados, para isso analisar e identificar conflitos é fundamental. A gestão de equipas é fundamental tal como o investimento em formação transversal. Um bom líder é o motor para motivar colaboradores e identificar melhor as necessidades da equipa e deste modo melhorar o desempenho. Incentivar os colaboradores é uma forma de agradecer o esforço pelo seu trabalho, podem ser incentivos coletivos ou individuais, baseados no cumprimento de KPIs (key performance indicators) de forma a aumentar a motivação dos colaboradores. Desenvolver um método de lean management que inclua formação e desenvolvimento de colaboradores e ter uma equipa de trabalho bem formada e qualificada será a melhor ferramenta para melhorar o desempenho produtivo e melhorar a qualidade do serviço. Em conclusão, uma boa gestão de recursos humanos pode ajudar a captar cada vez mais candidatos, a elevar o setor e a torná-lo mais "sexy" para as novas gerações, sem dúvida que pessoas motivadas aumentam a produtividade e o sucesso das organizações.