



**Andreia Dias**  
HEAD OF TALENT – NESTLÉ

“Acolhemos e nutrimos o talento”



**Ana Sofia Antunes**  
EX-SECRETÁRIA DE ESTADO  
PARA A INCLUSÃO DAS PESSOAS  
COM DEFICIÊNCIA, DEPUTADA

“A inclusão de pessoas com deficiência cria equipas mais produtivas”



**Rita Reis**  
DIRETORA DE RECURSOS  
HUMANOS - PORTWAY

“Queremos acompanhar os nossos operacionais até à liderança de excelência”



DOSSIÊ ESPECIAL

**FÓRUM RH**  
30 ANOS

RANKING

**GREAT PLACE  
TO WORK®**  
os melhores  
lugares para  
trabalhar

# Experiência do colaborador

QUANDO O **TALENTO** ESCOLHE ONDE FICA

A GESTÃO DE PESSOAS EM REVISTA

# BUSINESS PARTNER DE RH

30 E 31 OUTUBRO, 05 E 06 NOVEMBRO | 9H - 18H

## Temas essenciais para a Gestão de Recursos Humanos:

- Business Acumen & Strategy
- Comunicação e Feedback Estratégico
- Gestão do Talento nas organizações
- Liderança e Gestão da Mudança
- Ferramentas Digitais e IA na Gestão de RH
- Segurança e Higiene no trabalho
- Gestão de Remunerações e Benefícios
- HR Data & Analytics

## 50 HORAS DE FORMAÇÃO

	<b>Avaliação</b> Competências BPRH	▶ 2H online
	<b>Módulos de Formação</b> Módulos com especialistas (4H cada)	▶ 32H online
	<b>Business Safari</b> Visita a empresas de referência	▶ 8H presencial
	<b>Avaliação de Impacto</b> Apresentação final, o que vai mudar na minha função?	▶ 8H online

## FORMADORES



**Inês Gomes**  
Especialista em  
Gestão de Talento



**Sofia Farinha**  
Gestora de Confiança,  
Envolvimento e Bem-Estar



**Ana Pinto**  
Especialista em Gestão  
do Talento



**Carlos Sezões**  
Especialista em Liderança e  
Gestão da Mudança



**Marco Almas**  
Especialista em Ferramentas  
Digitais e IA para RH



**Rita Crispim**  
Especialista em Segurança,  
Higiene e Saúde no Trabalho



**Marta Dias Gonçalves**  
Especialista em Gestão de  
Remunerações e Benefícios



**Hélder Figueiredo**  
Especialista em HR Data &  
Analytics



# As pessoas no centro da transformação



**N**esta edição 157 da RHmagazine, voltamos a colocar as pessoas onde sempre pertenceram: no centro. E fazemos isso com um conjunto de conteúdos que refletem os desafios, as conquistas e o pulsar real das organizações portuguesas.

Destaco naturalmente o tema de capa, onde exploramos a “experiência do colaborador” como fator estratégico na retenção de talento. Em plena crise de escassez, mostramos como empresas como o Novo Banco, Novartis e Milestone estão a responder com flexibilidade, bem-estar e propósito.

Nas entrevistas, três visões poderosas: Ana Sofia Antunes, ex-Secretária de Estado, fala da inclusão como chave de produtividade; Andreia Cabral Dias, da Nestlé, partilha a estratégia por trás do programa Born to Talent; e Rita Reis, da Portway, revela a ambição de transformar operacionais em líderes através da academia de liderança.

Estreamos ainda a rubrica “Um dia com...” e começámos pela Worten, onde a inovação tecnológica caminha lado a lado com o cuidado humano. Um retrato vivo de uma equipa de RH em ação.

O 30.º aniversário Fórum RH, marcado para 13 de maio, mereceu um especial com entrevistas a todos os patrocinadores premium e destaque para os temas que irão marcar o evento: inteligência artificial, liderança, bem-estar e formação. Uma oportunidade imperdível de aprendizagem e inspiração para todos os profissionais de gestão de pessoas.

Celebramos também os vencedores do prémio Great Place to Work®, que este ano ouviu mais de 80 mil colaboradores e elevou a fasquia da confiança e da cultura organizacional em Portugal.

Por fim, dois dossiês complementam esta edição: um dedicado à formação de executivos, outro ao controlo de acessos — temas diferentes mas igualmente centrais num mundo de trabalho em constante reinvenção.

Boa leitura. E lembrem-se: gerir pessoas é, mais do que nunca, um exercício de coragem, empatia e visão.

*Cristina Barros*

06 NOW

TEMA DE CAPA

08 **Experiência do colaborador: a aposta certa para ser atrativo**

14 **Rui Malcata** Diretor da Steelcase Portugal

22 **Mercado | Urban Sports Club e Devexperts:** uma parceria estratégica para o bem-estar e performance dos colaboradores

24 **Mercado | Margarida Segard** Diretora do ISQ Academy

26 **Mercado | GFoundry - O Planet(a)** Claranet

28 **Evento RH | "2º Encontro de RH para PME's":** no núcleo da vida empresarial nacional

30 **Gestão Estratégica de Talento | Clara Estanqueiro** (Lidl Portugal) e **Susana Pires** (Crossjoin)

40 **Bem-Estar Organizacional | Jessica Alves** Talent Sourcing & Employer Branding Leader da IKEA Portugal

44 **Saúde e Bem-Estar | Filipa Moreno** Diretora de People & Performance, Legal da Ayvens

GREAT PLACE TO WORK®

48 **Allianz**

ENTREVISTA DRH

16

**Andreia Cabral Dias**, Head of Talent da Nestlé



**DIRETORA** Cristina Martins de Barros [cristinabarros@iirh.pt](mailto:cristinabarros@iirh.pt) / **DIRETORA EXECUTIVA** Vanessa Henriques [vanessahenriques@iirh.pt](mailto:vanessahenriques@iirh.pt)

**PROPRIETÁRIO** IIRH - Instituto de Informação em Recursos Humanos, Lda. e o NIPC 513217533 / **CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO** Cristina Martins de Barros / **DETENTOR DO CAPITAL SOCIAL** Cristina Martins de Barros / **ESTATUTO EDITORIAL** publicado em <http://iirh.pt/wp-content/uploads/2019/07/estatuto-editorial.pdf> / **CONSELHO EDITORIAL** Alexandra Godinho, Alfredo Silva, Ana Pinto, Armanda Antunes, Carla Pombeiro, Carlos Courelas, Carlos Figueiredo, Eduardo Caria, Emília Roseiro, Fernanda Correia, Generosa do Nascimento, Inês de Castro, Isabel Paiva de Sousa, Joana Santos Silva, José Sintra, Luísa Dornellas, Margarida Calado, Maria Kol, Maria Isabel Heitor, Maria Roman, Miguel Carvalho Guerra, Miguel Pereira Lopes, Nuno Peixinho, Patrícia Chambel, Rita Távora, Rita Baptista e Sandra Barranquinhão / **MARKETING & PUBLICIDADE** Vanessa Henriques [vanessahenriques@iirh.pt](mailto:vanessahenriques@iirh.pt); Ana Hortense Silva [anahortensesilva@iirh.pt](mailto:anahortensesilva@iirh.pt) / **DESIGN** IIRH / **FOTOGRAFIA** NC Produções / **IMPRESSÃO E ACABAMENTO** DPS - Digital Printing Services, Lda. MLP: Media Logistics Park Quinta do Grajal - Venda Seca 2739-511 Agualva-Cacém [dps@vasp.pt](mailto:dps@vasp.pt) - [www.dps.pt](http://www.dps.pt) / **PERIODICIDADE** Bimestral / **TIRAGEM** 8000 exemplares / **DISTRIBUIÇÃO** DPS - Digital Printing Services, Lda. MLP: Media Logistics Park Quinta do Grajal - Venda Seca 2739-511 Agualva-Cacém Telefone: 214 337 000 [geral@vasp.pt](mailto:geral@vasp.pt) / **EDITOR** Carlos Gonçalves Moraes / IIRH - Rua António Champalimad, Lote 1, Sala 105 | 1600-513 Lisboa Telefone: 217 101 198, [geral@iirh.pt](mailto:geral@iirh.pt), NIF: 513 217 533 / **REGISTO NO ICS** n.º 122 776 / **DEPÓSITO LEGAL** 222 775

50 DHL

54 Noesis

58 **Diversidade, Equidade & Inclusão** | Ana Sofia Antunes  
Deputada, ex-Secretária de Estado da Inclusão das Pessoas com Deficiência



## SUPLEMENTOS

64 **Formação de Executivos**69 **Controlo de Acessos**72 **Mercado** | Elsa Carvalho e Ana Amado - WTW74 **Mercado** | César Santos CEO do Wellow Network76 **Mercado** | Inês Carvalho Rodrigues Diretora de Marketing, Comunicação e Comercial do Jardim Zoológico de Lisboa

## ENTREVISTA

34

Rita Reis,  
Diretora de Recursos Humanos da Portway - Handling de Portugal S.A.



## ESPECIAL FÓRUM RH

78 **RH Law** | Pedro Antunes  
IA e Recursos Humanos: como garantir transparência e conformidade legal80 **Mercado** | Sérgio Cardoso  
Chief Education Officer do Doutor Finanças82 **BiogRHafia** | Rita Baptista  
Chief Human Resources Officer da Cimpor84 **Um dia com** | Equipa de People da Worten86 **Crónica** | Nathalie Ballan87 **Libris Club**

90 Adecco

92 DECO PROteste

94 Edenred

96 GoodHabitZ

98 ISQe

100 Seresco

102 SIBS

104 Workplace Options

106 **Espaço APG** | O coaching como acelerador de upskilling e reskilling



INTEGRAÇÃO

## Minorias étnicas enfrentam desigualdades estruturais em Portugal

**S**egundo um estudo da Nova SBE, as minorias étnicas representam 7,8% da população adulta, mas 32% estão no quintil mais baixo de rendimento (vs. 18,6% dos brancos) e apenas 14,3% integram o quintil mais alto (vs. 21,2%). Vivem com mais dificuldades fi-

nanceiras (13,5% vs. 6%) e apenas 9,2% não têm problemas económicos (vs. 12,8%). Têm mais contratos precários (72% com contrato permanente vs. 85,5%) e maior desemprego (18,9% vs. 7,2%). Na educação, apenas 20,8% têm ensino superior (vs. 26,3%). São menos proprietários (44% vs. 74,6%) e enfrentam mais dificuldades

com conforto térmico (36,9% vs. 24,6%). No transporte, 40,2% não têm carro (vs. 20%) e 33,8% usam transporte público (vs. 15,9%). Quanto à discriminação, 40,3% sentem-se discriminados (vs. 13,9%) e 43,5% reportam discriminação no último ano (vs. 28,1%). A maioria não denuncia (88,5% nas minorias; 89,2% nos caucasianos).

### BOAS-PRÁTICAS

**Navigator reduz acidentes em 40%** com investimento em segurança e bem-estar

> **A The Navigator Company investiu mais de 27 milhões de euros em cinco anos na melhoria da Saúde e Segurança no Trabalho. Desde 2020, reduziu em 40% os acidentes com baixa, atingindo o valor mais baixo de sempre em 2024.** A estratégia "Missão Zero", lançada em 2021, assenta em cinco pilares e visa atingir zero acidentes. Destacam-se iniciativas como uma plataforma digital de segurança, melhoria dos

EPI's e reforço da perceção de risco. A empresa promove ainda programas de saúde ocupacional com uma equipa multidisciplinar, um projeto de ergonomia que já abrangeu centenas de postos e um pacote alargado de benefícios, incluindo seguro de saúde familiar e apoios à educação. O compromisso com a segurança é diário e partilhado, sustentado pela inovação e pelo foco no bem-estar e qualidade de vida dos colaboradores.

## Jargões da transformação

ANDRÉ RIBEIRO PIRES

Chief Operating Officer da Clan

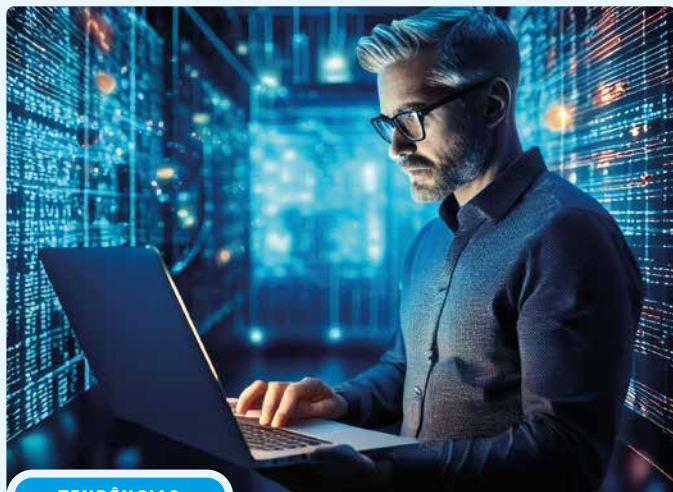
> Na passada semana, enquanto revisitava as notas que regularmente coloco no meu telefone, encontrei uma com mais de 10 anos. Era a introdução para um artigo que queria escrever e que receio que tenha ficado por aí mesmo, pela intenção.

O título era sugestivo: "Transformação: atitude ou desbloqueador de conversas?". Já o conteúdo mais parecia um desabafo do que uma construção relevante. Agora, com mais de uma década de experiência na transformação de organizações e depois de ler milhares de linhas sobre o tema, constato que a minha opinião e visão não se alteraram. Na verdade, é numa das frases desse meu projeto de artigo que encontro o lugar-comum da transformação: "existem mais pessoas a falar de transformação do que realmente a fazê-la".

Hoje, compreendo porque sentia esta frustração.

Consigo facilmente ver que, para todas as tendências atuais e passadas - sejam elas a inteligência artificial, a felicidade no trabalho, a blockchain e tantas outras -, muitas empresas as transformam em propaganda em vez de as assumirem como parte de uma atitude de mudança ou que as coloquem como parte integrante da sua cultura e visão.

Apesar de compreender que o façam, todos sabemos que por trás desta mentira vai aparecer a frustração e, mais cedo ou mais tarde, lá terá de aparecer mais um jargão para salvar o dia.



TENDÊNCIAS

## Setor de IT em alta: salários, talento escasso e competências em transformação

> O setor das Tecnologias de Informação mantém-se entre os mais dinâmicos e estratégicos em Portugal. Segundo o Guia Salarial 2025 da Adecco, a procura por perfis especializados cresce com a transformação digital, soluções cloud e IA. O Cloud Engineer lidera com salários até 105.000€/ano, seguido por Consultores SAP (até 98.000€) e Cybersecurity Engineers (até 85.000€). Mobile Developers e Software Engineers atingem os 75.000€/ano. Perfis de dados como Data Engineers (32.000€/55.000€) e Data Analysts (21.000€/40.000€) refletem a valorização da literacia de dados. Até 2030, 1,3 milhões de portugueses precisarão de requalificação. Tendências-chave incluem cibersegurança, soluções cloud/mobile, dados e gestão de projetos. A convergência salarial entre Lisboa e Porto intensifica a competição por talento. O trabalho híbrido e pacotes de benefícios ajustados são agora essenciais na atração e retenção de profissionais.

EXPANSÃO

## Damia Group Portugal adquire Landing.Jobs e reforça liderança em recrutamento tecnológico

> A Damia Group Portugal adquiriu a Landing.Jobs, plataforma líder com mais de 350.000 profissionais, fortalecendo a sua oferta em recrutamento tecnológico. A operação une a experiência da Damia à abordagem digital e inovadora da Landing.Jobs, que continuará a operar nacional e internacionalmente. O grupo passa a integrar Damia Portugal, We Are Meta e Landing.Jobs, oferecendo soluções como RPO, EOR, Employer Branding e Job Board. A aquisição reforça a estratégia de crescimento e diferenciação da Damia, expandindo a sua presença no mercado global de IT.

# Experiência do colaborador: a aposta certa para ser atrativo



Para garantir talento já não é o bastante a oferta de um salário competitivo. As prioridades dos profissionais passam hoje por mais vertentes, que no seu conjunto permitam uma boa “experiência do colaborador”, que se reflita na qualidade diária da sua vida laboral e pessoal. A RHmagazine falou com líderes de cinco empresas e identificou os pontos-chave (bem como as práticas que as concretizam) de uma cultura organizacional que vá ao encontro das expectativas dos colaboradores.

**A**s transformações tecnológicas, sociais e económicas que diariamente estão a desafiar as organizações cada vez mais exigem destas respostas rápidas e inovadoras. A acompanhá-las, a escassez de talento é uma realidade universal, mas que atinge com particular intensidade as empresas a operar em Portugal: 84%, face à média global de 74%, segundo o estudo do Manpower Group. O nosso país é mesmo o terceiro com maior dificuldade de recrutamento, apenas melhor que a Alemanha (86%) e Israel (85%).

Esta crise de disponibilidade de profissionais qualificados obriga as organizações a uma abordagem mais focada nas pessoas, que tem de ir além das

práticas tradicionais de gestão e abraçar políticas que atendam às expectativas contemporâneas da força de trabalho que está no mercado (que evoluíram no sentido da crescente valorização da autonomia, do propósito e da qualidade de vida). O objetivo é melhorar a “experiência do colaborador”, categoria que emergiu como um pilar fundamental nas estratégias empresariais.

Para criar, então, ambientes

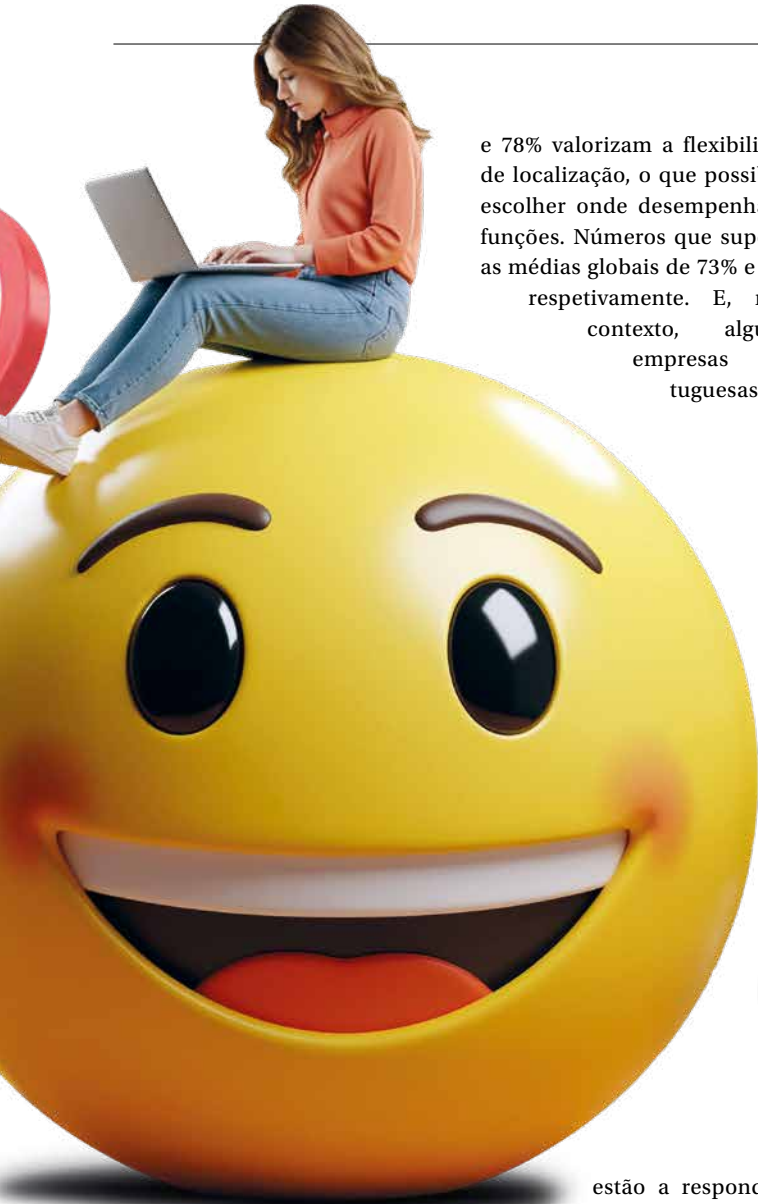
de trabalho que consigam equilibrar de forma eficaz produtividade, bem-estar e satisfação dos colaboradores, destacam-se seis grandes eixos – a maior parte deles em forma de imperativo – aos quais as empresas estão a dedicar especial atenção.

## 1. Equilíbrio entre vida pessoal e profissional: uma exigência inegociável

O Workmonitor 2025 da Randstad (um estudo baseado em mais de 26 mil respostas recolhidas em 35 mercados internacionais) revela que 91% dos profissionais portugueses consideram essencial o equilíbrio entre vida pessoal e laboral.

Este indicador, que supera a média global de 83%, tem um impacto direto no Employee Net

**O NOVO BANCO IMPLEMENTOU UM MODELO HÍBRIDO QUE PERMITE ATÉ TRÊS DIAS DE TRABALHO REMOTO POR SEMANA**



e 78% valorizam a flexibilidade de localização, o que possibilita escolher onde desempenhar as funções. Números que superam as médias globais de 73% e 67%, respetivamente. E, neste contexto, algumas empresas portuguesas já

Conceição Carvalho,  
Diretora de Bem-estar e Experiência de Colaborador do Novo Banco



ple & Organization Head, destacando que esta política também contribui para a redução da pegada ecológica da empresa. Na consultora tecnológica Milestone, a filosofia “Máxima liberdade, máxima responsabilidade” resulta em maior engagement ao facilitar a gestão de compromissos fora do trabalho, como diz Lilliana Silva, People Director, que salienta como essa abordagem ajuda os colaboradores a conciliarem suas rotinas pessoais e profissionais. Contudo, Filipe Santos Seixas, Business Director do ISQe, alerta para os riscos de uma abordagem desequilibrada: “Flexibilidade sem investimento em desenvolvimento pode levar à desmotivação e comprometer a competitividade das organi-



estão a responder a esta exigência de forma proativa: o Novo Banco, que emprega cerca de 4.200 colaboradores em todo o país, implementou um modelo híbrido que permite até três dias de trabalho remoto por semana, conforme referiu à RHmagazine Conceição Carvalho, a Diretora de Bem-estar e Experiência de Colaborador.

Por sua vez, a Novartis Portugal mantém a iniciativa Flexible Friday desde 2010, permitindo que os colaboradores encerrem o expediente às sextas-feiras pelas 15 horas, e evoluiu para um modelo híbrido mais robusto e estruturado após 2020, afirma Cláudia Ferreira, Country Peo-

Promoter Score (eNPS). A pandemia acelerou a adoção de práticas flexíveis, consolidando essa exigência e levando as empresas a repensarem as suas políticas, ao acelerar a adoção de práticas como o teletrabalho, a flexibilidade de horários, a autonomia na gestão do tempo e a promoção da saúde mental no ambiente laboral. Ainda de acordo com o Workmonitor, atualmente 82% dos profissionais portugueses desejam ter horários que lhes permitam adaptar o trabalho às suas vidas pessoais e familiares

**NO NOVO BANCO, A AVALIAÇÃO ANUAL DE RISCOS PSICOSSOCIAIS RESULTOU NUM AUMENTO DO ENGAGEMENT DE 56% EM 2021 PARA 67% EM 2024, ACOMPANHADO POR UMA REDUÇÃO DO ABSENTISMO DE 3,2% PARA 2,3%, DESTACA CONCEIÇÃO CARVALHO, DIRETORA DE BEM-ESTAR E EXPERIÊNCIA DE COLABORADOR**



zações a longo prazo, especialmente num mercado que exige inovação constante”.

## 2. Flexibilidade e trabalho híbrido

A adoção de modelos híbridos ou remotos é hoje um pilar estratégico em Portugal, conforme destaca o relatório da Robert Walters. Dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) mostram que, no 4.º trimestre do ano passado, 21,5% dos trabalhadores – cerca de 1,1 milhão de pessoas – trabalharam a partir de casa, com 37,9% num sistema misto e 23,7% sempre em teletrabalho, evidenciando uma mudança estrutural.

A implementação do trabalho híbrido é vista no Novo Banco como um benefício que promove autonomia entre os seus profissionais, reduz a taxa de turnover e cria um ambiente mais estável e comprometido. E, como destaca Conceição Carvalho, fortalece a relação entre a empresa e os colaboradores, ao atender às suas necessidades individuais. Na Novartis Portugal, explica Cláudia Ferreira, o escritório é utilizado como um espaço dedicado à colaboração entre equipas em projetos que requerem interação direta, em momentos como os brainstorming e as reuniões estratégicas, enquanto

Filipe Seixas,  
Business Director  
do ISQe

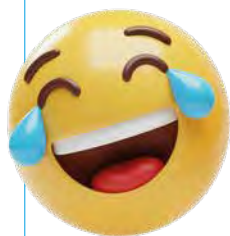
o trabalho híbrido é reservado para tarefas individuais que exigem maior concentração, uma abordagem que reduz a emissão de carbono associada à empresa. Na Milestone, a flexibilidade é um princípio fundador, refletido em um turnover de apenas 7%, contra a média de 16-17% no setor tecnológico, segundo Liliana Silva, que observa que essa política “permite aos colaboradores ajustarem o trabalho às suas realidades individuais, aumentando a satisfação e a lealdade”.

## 3. Benefícios estratégicos: além do salário, o cuidado com o dia a dia

Complementar a flexibilidade com benefícios que afetam o quotidiano é cada vez mais adotado para melhorar a experiência no trabalho e promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, superando as recompensas financeiras tradicionais. No Novo Banco, Conceição Carvalho destaca dispensas remuneradas no dia de aniversário ou na tarde de aniversário dos

filhos até aos 18, bem como o serviço de take-away nas cantinas, que facilita a rotina familiar: “Os feedbacks têm sido extremamente positivos e validam que estamos no caminho certo”.

A Novartis Portugal oferece ainda serviços como medicina no local de trabalho, estética, massagens, costureira e lavanderia, além de uma plataforma digital que apoia os colaboradores em várias dimensões da vida quotidiana, “que funciona quase como uma assistente pessoal”, explica Cláudia Ferreira. Na Milestone, Liliana Silva aponta para benefícios como férias adicionais e práticas de mindfulness, ajustados às diferentes fases da vida dos colaboradores e que respondem às necessidades específicas de cada indivíduo. O design dos espaços também impacta no bem-estar dos profissionais, como destaca Rui Malcata, Diretor da Steelcase Portugal: “Espaços bem projetados, adaptados às necessidades dos colaboradores e alinhados à cultura organizacional, aumen-



**“EMPRESAS QUE APOSTAM NA CAPACITAÇÃO CONTÍNUA NÃO SÓ AUMENTAM A PRODUTIVIDADE, COMO PROMOVEM UM AMBIENTE DE TRABALHO MAIS SAUDÁVEL”, FILIPE SANTOS SEIXAS, BUSINESS DIRECTOR DO ISQE**

## NA NOVARTIS PORTUGAL, O ESCRITÓRIO É UTILIZADO COMO UM ESPAÇO DEDICADO À COLABORAÇÃO ENTRE EQUIPAS EM PROJETOS QUE REQUEREM INTERAÇÃO DIRETA, EM MOMENTOS COMO OS BRAINSTORMING OU REUNIÕES ESTRATÉGICAS

tam o engagement e a motivação, sendo um diferencial muitas vezes subestimado pelas empresas, mas que pode transformar a experiência no local de trabalho”.

### 4. Bem-estar psicológico: um desafio que exige atenção contínua

O bem-estar psicológico, intrinsecamente ligado às condições de trabalho, é essencial para a motivação, o desempenho e a saúde mental a médio e longo prazo. Segundo o Consumer Sentiment Survey 2024, da Boston Consulting Group, 23% dos colaboradores portugueses não sentem que o seu bem-estar psicológico seja garantido, com 27% das mulheres e 19% dos homens a experienciar esta lacuna, possivelmente devido a pressões familiares e desigualdades laborais.

O State of the Global Workplace Report da Gallup aponta que 62% dos profissionais no mundo estão desmotivados e 15% são descomprometidos ativos, custando 8,6 biliões de euros à economia global (9% do PIB mundial). Em Portugal, apenas 19% dos colaboradores demonstram real compromisso, enquanto 44% enfrentam stress diário. No Novo Banco, a avaliação anual de riscos psicossociais resultou num aumento do engagement de 56% em 2021 para 67% em 2024, acompanhado por uma redução do absentismo de 3,2% para 2,3%, realça a diretora

responsável pela experiência do colaborador naquela instituição, que vê nestes números a prova de que um ambiente mais atento às necessidades emocionais gera resultados concretos. Já na Novartis Portugal, Cláudia Ferreira explica que inquéritos trianuais e check-in regulares permitem monitorizar o clima organizacional e agir rapidamente diante de potenciais crises, garantindo uma resposta ágil a problemas de bem-estar. E, na Milestone, Liliana Silva aponta os HR Buddies e a formação contínua de líderes para identificar sinais de stress ou excesso de trabalho, para ajudar a prevenir o burnout.



Cláudia Ferreira,  
Country People  
& Organization  
Head da Novartis  
Portugal

### 5. Cultura organizacional, liderança e o poder do sentido de pertença

Fomentar uma cultura organizacional inclusiva e uma liderança empática é determinante para criar um ambiente saudável e fortalecer o sentido de pertença, especialmente numa era dominada pela comunicação digital. O Workmonitor 2025 indica que 90% dos profissionais portugueses querem sentir-se parte de uma comunidade no emprego e 89% reconhecem o impacto de um forte espírito de equipa na produtividade e lealdade. O estudo acrescenta que 46%



## DA NOVARTIS PORTUGAL, CLÁUDIA FERREIRA, COUNTRY PEOPLE & ORGANIZATION HEAD, CITA A POLÍTICA DE LICENÇA DE PARENTALIDADE DE 16 SEMANAS PARA HOMENS COMO UM EXEMPLO CONCRETO DE COMPROMISSO COM IGUALDADE E DIVERSIDADE



Liliana Silva,  
People Director  
da Milestone

dos colaboradores já se demitiram por não se sentirem integrados e 38% abandonaram os seus postos devido a ambientes tóxicos.

Para fomentar a transformação cultural do Novo Banco, os colaboradores – especialmente os mais jovens – expressaram opiniões e sugestões, o que, tal como menciona a , criou um clima de confiança mútua que beneficia toda a organização. Na Novartis Portugal, Cláudia Ferreira cita a política de licença de parentalidade de 16 semanas para homens como um exemplo concreto de compromisso com igualdade e diversidade, alinhando a empresa a valores contemporâneos e promovendo a inclusão. Na Milestone, existe o “Welcomeback”, um processo de reintegração personalizado para quem retorna após ausências prolongadas. Como enfatiza Liliana Silva, estas ações ele-



**NA MILESTONE, ENFATIZA REFERE LILIANA SILVA (PEOPLE DIRECTOR), EXISTE O “WELCOMEBACK”, UM PROCESSO DE REINTEGRAÇÃO PERSONALIZADO PARA QUEM RETORNA APÓS AUSÊNCIAS PROLONGADAS**

vam o eNPS e fortalecem os laços com a organização.

Apesar disso, a diversidade e a inclusão ainda aparecem como práticas menos prioritárias, com apenas 7% de valorização, segundo a Robert Walters, num contraste curioso com o crescente discurso corporativo sobre a importância destes temas em Portugal e no mundo, demonstrando que há um longo caminho a percorrer para que estas práticas sejam plenamente integradas.

#### **6. Desenvolvimento de competências e o impacto da transformação digital**

Investir no desenvolvimento de competências é central na experiência do colaborador, num contexto de transformação digital que redefine as exigências do mercado. Em Portugal, 85% dos profissionais valorizam a formação contínua e o crescimento, acima da média global de 72%, segundo o Workmonitor 2025. Ademais, 41% afirmam recusar um emprego sem oportunidades claras de desenvolvimento, especialmente em tecnologia, Inteligência Artificial, análise de dados e outras áreas digitais emergentes.

O Relatório sobre o Futuro dos Empregos 2025 do Fórum Económico Mundial prevê que 22% dos empregos sofrerão alterações até 2030, com 170 milhões de novas funções e 92 milhões extintas, num aumento líquido de 78 milhões de postos, e estima que 40% das competências exigidas mudarão, realçando a procura de valências técnicas e interpessoais. A Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas indica que, em 2023, 59% das empresas ofereceram formação em novas tecnologias e 67% aumentaram investimentos em capacitação.

Por seu turno, Filipe Santos

Seixas reforça a importância da aprendizagem contínua: “Capacitação contínua é fundamental para alinhar as equipas às exigências do mercado, manter a competitividade e promover um ambiente de trabalho mais resiliente, onde os colaboradores se sintam valorizados e preparados para os desafios do futuro”.

#### **Antídotos para a escassez de talento**

Agora num plano comparativo, os principais fatores apontados pela Novartis para o seu combate à escassez de talento – que tem tido sucesso, pois regista uma taxa de turnover de apenas 3,4% – são, conforme refere Cláudia Ferreira, o forte investimento em formação contínua, mobilidade global e oportunidades internacionais. Já no Novo Banco, a retenção de talento passa pela mobilidade interna, permitindo que os seus profissionais explorem diferentes funções e carreiras dentro da organização, reduzindo a necessidade de buscar oportunidades externas, segundo Conceição Carvalho, que vê nesta prática uma forma de “aumentar a satisfação e o compromisso”.

A escassez de talento em Portugal atinge 84%, segundo o Manpower Group, sendo um dos maiores obstáculos para as empresas. Setores como Saúde e Ciências da Vida (91%), Indústria Pesada e Materiais (88%) e Bens e Serviços de Consumo (87%) sofrem com a falta de profissionais qualificados. As competências mais procuradas abrangem Vendas e Marketing (23%), TI e Dados (22%) e Recursos Humanos (21%), áreas em que os profissionais buscam ambientes dinâmicos, projetos desafiadores e acesso a tecnologias inovadoras.

Por forma a mitigar o problema, esta consultora de RH identifica três estratégias principais a

## NA MILESTONE, HÁ BENEFÍCIOS AJUSTADOS ÀS DIFERENTES FASES DA VIDA DOS COLABORADORES E QUE RESPONDEM ÀS NECESSIDADES ESPECÍFICAS DE CADA INDIVÍDUO, COMO FÉRIAS ADICIONAIS OU PRÁTICAS DE MINDFULNESS



**84%** das empresas em Portugal debatem-se com escassez de talento (3.º valor mais alto entre os países analisados)

**91%** dos colaboradores portugueses consideram essencial o equilíbrio entre vida pessoal e profissional

**19%** dos colaboradores em Portugal demonstram real compromisso com a sua empresa

**46%** dos colaboradores em Portugal já se demitiram por não se sentirem integrados

desenvolver: upskilling e reskilling (31%), valorização salarial (27%) e flexibilização das condições de trabalho (18%), além de apontar para o facto de 18% das organizações estarem a expandir seus critérios de recrutamento de modo a incluir perfis não convencionais ou mercados alternativos, como profissionais de outras regiões ou setores. O Workmonitor 2025 alerta ainda que 50% dos profissionais portugueses já se demitiram ou consideram sair se as condições de trabalho não melhorarem e que 56% depositariam maior confiança nos empregadores se recebessem benefícios personalizados que abrangessem flexibilidade de horários, localização e outras dimensões, criando um ambiente mais atrativo e alinhado às suas necessidades.

Investir na experiência do colaborador, com foco na flexibilidade, no bem-estar psicológico e na formação contínua, é essencial para reduzir o turnover, atrair os melhores talentos e manter a competitividade num mercado global intenso. Organizações como o Novo Banco, a Novartis Portugal e a Milestone demonstram que estas práticas geram resultados concretos – maior engagement, menor rotatividade e reputação fortalecida –, atraindo profissionais de alto nível que procuram empregadores alinhados com os seus valores e necessidades. Filipe Santos Seixas, diretor de uma empresa de referência no mercado português do desenvolvimento e implementação de soluções de gestão do talento e capital humano (o ISQe), conclui com esta visão estratégica: “Empresas que apostam na capacitação contínua não só aumentam a produtividade, como promovem um ambiente de trabalho mais saudável, equilibrado e resiliente, onde os colaboradores se sentem valorizados e motivados”.



# Melhorar a experiência de cada colaborador com o “Community-Based Design”

**RUI MALCATA**

Diretor da Steelcase Portugal

Com tantas mudanças a acontecer, quem lidera dificilmente ainda não se apercebeu que os locais de trabalho precisam de fazer algo fundamentalmente diferente do que fazia há não muito tempo. É, no entanto, difícil saber “o quê” ou “quando” o fazer. Os colaboradores querem algo melhor, mas o melhor pode parecer ilusório e difícil de definir. A resposta pode ser encontrada na “comunidade”.

As comunidades são lugares onde vivemos e relações que construímos. O design do espaço de trabalho baseado na comunidade, o “Community-Based Design”, serve ambas e precisamos delas mais do que nunca.

As comunidades melhoram a nossa vida quotidiana. Passamos muito do nosso tempo a viver nos nossos ecrãs, mas as pessoas dizem que estão “afogadas” em informação e com falta de verdadeiro envolvimento

humano. Numa era de proliferação de tecnologias, em que o tempo e o lugar estão distribuídos, estão a ser comprometidos aspetos da nossa humanidade. Como resultado, uma maior consideração por ambientes e experiências que melhorem as relações, criem confiança e promovam um profundo sentido de comunidade é um imperativo para as organizações melhorarem a vivência e experiência dos seus colaboradores.

É difícil mudar mentalidades porque, basicamente, temos feito o mesmo há mais de um século. Embora hoje muito mais atentos ao lado humano da equação, a conceção de escritórios tem sido essencialmente a de fazer as coisas de forma rápida e eficiente para acelerar o fluxo de trabalho, caindo não raramente numa abordagem “tamanho único”, pontilhada por alguns momentos mais “wow”, que não satisfaz as complexas necessidades das organizações modernas ou das



Rui Malcata,  
Diretor da  
Steelcase  
Portugal




**A CONCEÇÃO DE ESCRITÓRIOS TEM SIDO ESSENCIALMENTE A DE FAZER AS COISAS DE FORMA RÁPIDA E EFICIENTE PARA ACELERAR O FLUXO DE TRABALHO, CAINDO NÃO RARAMENTE NUMA ABORDAGEM “TAMANHO ÚNICO”**

peças que querem ser tratadas verdadeiramente como seres humanos. Mas quando tanta coisa está em mudança, é da natureza humana agarrarmos-nos ao que sabemos e compreendemos. Hoje, as principais organizações estão a reconhecer a necessidade dessa abordagem mais centrada no ser humano.



munidade.” “As pessoas precisam de sentir que têm controlo sobre onde, quando e como se ligam aos outros”, afirma Libby Sander, professora de comportamento organizacional na Universidade Bond, em Queensland, Austrália. Existe uma ligação entre a falta de controlo sobre o ambiente de trabalho e indicadores de stress físico, como a frequência cardíaca. Fornecer uma variedade diversificada de espaços, como os encontrados em cidades prósperas, dá às pessoas mais controlo e reduz o stress.

Concebido originalmente nos anos 2000, o “Community-Based Design” contrapôs o planeamento linear predominante de cubículos e introduziu a ideia de espaços diversos dispostos em padrões para estimular mais interação, evoluindo à medida que o trabalho, a tecnologia e as expectativas mudaram. Vai além de uma metáfora e está fundamentado em pesquisa. Quando identificamos padrões de comportamento, podemos projetar espaços para apoiar como indivíduos e equipas realmente trabalham. Podemos integrar pontos de ligação, criar escolhas para trabalho individual e usar o design para incentivar as pessoas a adotarem novos comportamentos que as ajudem a sentir-se e trabalhar melhor, a melhorar a sua experiência.

Esta abordagem difere das formas de planeamento que se focam na hierarquia, eficiência e padronização. Vai além de projetar um local de trabalho eficiente, eficaz e “wow”. Trata-se de projetar experiências que promovam a conexão e o envolvimento – como o espaço afeta as pessoas e considera as necessidades únicas do bem-estar – e a saúde mental, física e emocional de indivíduos e equipas. 

promover o seu bem-estar. É uma abordagem centrada no ser humano que enfatiza a inclusão no processo e a compreensão de como as pessoas realmente trabalham. Estas abordagem e metodologia evoluíram à medida que o trabalho, a tecnologia e as expectativas mudaram. Agora, enfrentam as mudanças rápidas provocadas por novos padrões de comportamento no local de trabalho: viver no ecrã, o superciclo da IA, construir uma cultura para apoiar metas crescentes de sustentabilidade e a necessidade urgente de apoiar a saúde mental e o bem-estar no trabalho.

O espaço físico molda comportamentos, une as pessoas através de experiências partilhadas, construindo conexão, confiança, sentido de propósito e compromisso. O resultado da aplicação do “Community-Based Design” é um local de trabalho vibrante que pode facilmente responder e adaptar-se a condições em constante mudança. Isso ajuda a construir resiliência, para que as pessoas possam estar mais envolvidas e a organização possa prosperar. Na opinião de Meg Bennett, Principal Designer global da Steelcase, “as grandes cidades são fontes de inspiração sobre como projetar locais de trabalho que constroem um sentido de co-



Mas como chegamos lá? Não faltam estudos que demonstram o quanto as pessoas se estão a afastar e a tornarem-se cada vez mais “desligadas”: nem sempre vivemos na mesma comunidade que a nossa família ou aderimos a clubes ou conhecemos os nossos vizinhos. O trabalho é um dos poucos locais onde diversos grupos de pessoas se juntam para resolver problemas comuns.

O “Community-Based Design”, desenvolvido por investigadores e designers da Steelcase há mais de duas décadas, é uma abordagem para pensar o local de trabalho baseada em lições de planeamento urbano que constroem ótimos lugares para se viver. É uma metodologia de planeamento que envolve as pessoas da “comunidade” do local de trabalho para melhor apoiar a forma como estas precisam de trabalhar hoje e

**Espaço de trabalho resultante da abordagem “Community-Based Design”**





Nestlé

## Andreia Cabral Dias

Head of Talent da Nestlé

# “Acolhemos e nutrimos o talento”

As estratégias da Nestlé na competição pelo talento, pela voz da líder da respetiva área: do programa de estágios “Born to Talent” ao modo como a cultura organizacional é transmitida às suas pessoas, passando pela diversidade e inclusão. Andreia Cabral Dias aborda ainda o seu próprio percurso, os desafios da Gestão de Pessoas e as causas para a excelente reputação como empregador da Nestlé.

### Como a experiência internacional influenciou a sua visão sobre a gestão de talento e o desenvolvimento de equipas diversas?

A minha experiência internacional, como HR Manager na Nestlé Angola, teve um considerável impacto na forma como encaro a gestão de talento e o desenvolvimento de equipas diversas, sobretudo porque veio confirmar que efetivamente as pessoas são pessoas em todas partes do mundo. Especialmente, em contextos organizacionais, têm motivações e necessidades semelhantes, como querer ser valorizadas e respeitadas, pelo que a forma de gerir talento não é tão diferente como pode parecer.

Naturalmente, há que atender às diferenças culturais e contexto económico e social, bem como, à diversidade das equipas, mas essa riqueza e essa adaptabilidade é precisamente o que nos pode permitir fazer a diferença e ter um impacto maior na gestão de talento e desenvolvimento das equipas.

Esta experiência veio corroborar que a diversidade não é apenas um fator positivo, é essencial para impulsionar a inovação e o crescimento, criando um ambiente mais rico em aprendizagens, partilha de conhecimentos e experiências.

### O que diferencia a Nestlé na atração e retenção de talento num mercado cada vez mais competitivo?

Como a maior empresa de alimentação do mundo, a Nestlé já tem um íman de atração que dá à empresa uma vantagem competitiva. A acrescer à dimensão e presença global, a

Nestlé tem uma capacidade muito própria de se adaptar localmente às necessidades dos consumidores, clientes e colaboradores. É uma empresa que tem na base valores humanos e um propósito muito fortes, o que permite atrair e ser diferenciador na retenção das nossas pessoas. Esta nossa dimensão internacional e a nossa diversidade de equipas, na verdade, permite inúmeras oportunidades de carreira e de desenvolvimento, pelo facto de operar em contextos diversos. A Nestlé é composta por escritórios, fábricas, centros de distribuição, áreas de negócio distintas e áreas corporativas e funcionais, que dão serviços a todos os negócios.

Pessoalmente, já estou na Nestlé há mais de 15 anos e, sinceramente, não dei pelo passar dos anos. Já tive mais de seis funções diferentes e, como eu, muitos colegas estão na mesma situação, o que significa que se trata de um mundo de possibilidades, em que a carreira se pode construir de diferentes maneiras.

### De que forma o programa Born to Talent 2025 contribui para o desenvolvimento e retenção de jovens talentos na Nestlé?

O “Born to Talent” é o nosso programa de referência no recrutamento e uma aposta estratégica da Nestlé para identificar, formar e reter talentos. Através de estágios profissionais de 12 meses em várias áreas da empresa, os participantes têm a oportunidade de ganhar experiência real num ambiente dinâmico e desafiante. Quando lançamos o programa anualmente, com mais de 20 oportunidades para diferentes áreas da empresa, recebemos milhares de candidaturas, o que nos deixa muito orgulhosos. É a semente do desenvolvimento e retenção de talentos na Nestlé Portugal e 80% dos estagiários têm integrado a empresa no fim do programa de 1 ano. Este compromisso reflete a nossa dedicação em preparar a próxima geração de profissionais, ajudando-os a crescer e a evoluir dentro da Nestlé.

Em 2024, disponibilizamos va-

Andreia Cabral Dias,  
Head of Talent da Nestlé

**O "BORN TO TALENT" É A SEMENTE DO DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DE TALENTOS NA NESTLÉ PORTUGAL: 80% DOS ESTAGIÁRIOS TÊM INTEGRADO A EMPRESA NO FIM DESTES PROGRAMA DE 1 ANO**

gas em Lisboa e no Porto, abrangendo áreas como Comunicação, Finanças, Marketing, Recursos Humanos, Supply Chain e Vendas. Os estagiários contam com um acompanhamento estruturado, incluindo mentoria e formação personalizada, para desenvolver tanto competências técnicas como comportamentais. Para além da aprendizagem prática e do apoio contínuo, o programa facilita a integração dos participantes em funções efetivas dentro da empresa, contribuindo para a retenção de talento a longo prazo.

**Que estratégias a Nestlé utiliza para promover uma cultura organizacional que motive e envolva os colaboradores?**

Já dizia Peter Drucker que “organizational culture eats strategy for breakfast...”. A estratégia da empresa pode ser brilhante, mas se a cultura organizacional não for forte, a capacidade de motivar e envolver os colaboradores ficará sempre limitada. A Nestlé tem uma preocupação genuína com a cultura organizativa, tendo até feito recentemente um survey de cultura (adicional aos estudos de clima organizacional que sempre se fazem anualmente) para medir a satisfação dos colaboradores e receber o seu feedback de forma próxima e frequente.

O propósito, os valores e a liderança têm de ser a base na consolidação da cultura organizacional e isto é trabalhado através do exemplo, desde os líderes seniores até às decisões diárias. É importante que haja um alinhamento entre os colaboradores e a cultura da empresa, para o sucesso do negócio.

Se esta relação for feliz, desfrutamos de todas as estratégias internas de motivação e envolvimento. Adotamos políticas de trabalho flexível; facultamos oportunidades de carreira, de formação e networking; desenvolvemos

## A DIVERSIDADE NÃO É APENAS UM FATOR POSITIVO, É ESSENCIAL PARA IMPULSIONAR A INOVAÇÃO E O CRESCIMENTO

ações promotoras de segurança, saúde e bem-estar; promovemos momentos de equipa, de convívio e de celebração, bem como, programas de reconhecimento, que reforçam o envolvimento e a motivação das nossas equipas. Apostamos num ambiente de trabalho colaborativo e inspirador, onde a aprendizagem e a partilha de conhecimento são incentivadas diariamente. Para garantir um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, disponibilizamos iniciativas como a flexibilidade de horários e momentos de envolvimento da família (por exemplo através da “Kids Friendly Area”, um espaço na sede, em Linda-a-Velha, onde os pais podem estar com os seus filhos assim que considerem necessário) e até a possibilidade de levar o seu animal de estimação para o trabalho (“Pets at Work”).

Temos ainda um programa de voluntariado que permite aos colaboradores dedicar algumas horas a iniciativas sociais, reforçando o nosso compromisso com a responsabilidade social e o impacto positivo na comunidade.

**Como a Nestlé garante que a diversidade e a inclusão fazem parte da sua cultura e não apenas de iniciativas pontuais?**

Na Nestlé, a diversidade e inclusão é uma parte fundamental da estratégia global de negócio. Não é só a coisa certa a fazer e está alinhado com os nossos valores e propósito como empresa, mas é verdadeiramente rico para o negócio, conduzindo à inovação, ao aumento de produtividade e ajudando a em-

presa a entender melhor os consumidores por ser um espelho da sociedade. Fazamos o que fizermos, não podemos perder de vista que o propósito da Nestlé tem por base melhorar a qualidade de vida das pessoas e que os valores da empresa assentam no respeito, em todas as suas formas. Quando converso com alguns colaboradores que entraram recentemente na empresa, é muito frequente ouvir que se sente realmente o ambiente inclusivo e diverso na Nestlé, e Portugal e Espanha são um bom exemplo dessa diversidade e inclusão. Contamos com mais de 50 nacionalidades entre os nossos colaboradores e asseguramos o equilíbrio de género, diversidade de idades, raças e etnias e preferências diversas. Este ano vamos colocar uma atenção especial no tema da deficiência e necessidades especiais, por sentirmos que é a área onde podemos acelerar e potenciar a nossa diversidade e inclusão.

**Quais serão os maiores desafios e oportunidades na gestão de talento nos próximos anos?**

O mundo do trabalho evoluiu e as empresas têm de se adaptar. Os desafios são, na realidade, oportunidades disfarçadas e com um mundo cada vez mais global e equipas cada vez mais diversas, a gestão de talento tem de ser capaz de dar resposta às necessidades dos colaboradores e das empresas. A gestão de talento enfrenta desafios importantes, como a adaptação à velocidade das mudanças tecnológicas, que impacta a forma como se gere o desenvol-



**CONTINUAMOS A SER UMA DAS EMPRESAS MAIS ATRATIVAS PARA TRABALHAR PARA AS DIFERENTES GERAÇÕES**

## A CAMINHO DA MAIORIDADE NO NINHO (“NEST”)

É na Nestlé que tem sido passada a grande fatia da carreira profissional de Andreia Cabral Dias, onde está há 17 anos, cumpridos precisamente no passado mês de março. Começou o seu percurso como consultora, primeiro na Conceito O2 (2002-2005) e depois na Ray Human Capital (2005-2008), integrando a Nestlé em 2008. Na multinacional de origem suíça desempenhou diversas funções (entre elas, a de HR Manager na afiliada angolana durante 1 ano e meio). A principal responsável pela área de Talent & Engagement da Península Ibérica nasceu em 1980 (Lisboa) e tem como hobby preferido estar com a família (em especial, os filhos, Margarida e Diogo), seguido das viagens e do apoio ao Benfica.

dos, e que se sentem valorizados, são a chave para resultados de sucesso. A gestão de talento nos próximos anos será um equilíbrio entre enfrentar desafios e aproveitar oportunidades para construir equipas fortes e de alto desempenho.


**A Nestlé tem sido reconhecida como uma das empresas com melhor reputação de empregabilidade em Portugal. Que fatores o determinam?**

A Nestlé Portugal foi recentemente reconhecida como uma das empresas com melhor reputação de empregabilidade em Portugal (Estudo da consultora OnStrategy 2024) e grande parte desta reputação começa nos nossos colaboradores e no orgulho que têm em trabalhar para a Nestlé. Esta atração é confirmada pelos nossos surveys de clima organizacional, onde cerca de 90% das nossas pessoas não pensam em sair da empresa e recomendam a Nestlé como uma boa empresa para trabalhar.

vimento e as carreiras dos colaboradores; a retenção de talentos num mercado competitivo; e a centralidade dos temas ligados à saúde e bem-estar, que exigem estratégias eficazes para apoiar os colaboradores. Com estes desafios, advêm oportunidades, como inovar na gestão de talento

utilizando tecnologia e dados que permitam identificar tendências e necessidades dos talentos; priorizar a experiência do colaborador através de um compromisso constante com o desenvolvimento contínuo, alinhando-a com o propósito e valores da organização. Colaboradores comprometidos,

Este orgulho multiplica-se pelas famílias, amigos, clientes e consumidores, o que impacta positivamente a nossa reputação. Adicionalmente, a Nestlé gera confiança com o seu propósito, valores, responsabilidade social e corporativa, práticas de sustentabilidade, criação de valor partilhado, contextos em que se insere e na inovação contínua. Continuamos a ser uma das empresas mais atrativas para trabalhar para as diferentes gerações, sabendo renovar-nos para que as gerações mais novas e estudantes nos mantenham no top of mind, que se verifica pelos diversos prémios de empregabilidade que temos recebido.

O símbolo da Nestlé é um ninho e tal como num ninho, tentamos acolher e nutrir o talento para que depois possam voar e brilhar. 



Andreia Cabral Dias,  
Head of Talent da Nestlé

**DISPONIBILIZAMOS INICIATIVAS COMO A FLEXIBILIDADE DE HORÁRIOS E MOMENTOS DE ENVOLVIMENTO DA FAMÍLIA (NA "KIDS FRIENDLY AREA", UM ESPAÇO, NA SEDE, ONDE OS PAIS PODEM ESTAR COM OS SEUS FILHOS)**

**MAXIMIZE O POTENCIAL DOS SEUS COLABORADORES COM O SISTRADE**

## Solução de Gestão Recursos Humanos & Portal do Colaborador

**SisTrade**<sup>®</sup>  
software solutions | [sistrade.com](http://sistrade.com)

A sua empresa precisa de uma solução eficaz para gerir o seu maior ativo: as pessoas. O Módulo de Gestão de Recursos Humanos do Sistrade software foi desenvolvido para proporcionar eficiência, simplicidade e controlo total em todos os processos relacionados com a gestão de pessoas como a centralização de dados e registos dos colaboradores, processamento de salários, gestão da formação, gestão de desempenho, gestão das sugestões de melhoria e a análise de indicadores de felicidade organizacional.

Contacte-nos e descubra como o Módulo de Gestão de Recursos Humanos do Sistrade Software pode revolucionar a sua empresa!



A photograph of three women sitting around a table in a meeting. The woman on the left has blonde hair and is wearing a grey top. The woman in the middle has dark curly hair and is wearing a white top. The woman on the right has short grey hair and is wearing a white top with black polka dots. They are all smiling and looking at each other. There are laptops and papers on the table.

**INSIGHTOUT**  
LIFE HAPPENS

# TRANSFORME A LIDERANÇA DA SUA ORGANIZAÇÃO PARA O FUTURO

**Descubra como podemos preparar os seus líderes para o futuro.**

Na **InsightOut**, desenvolvemos líderes que vão além da gestão tradicional, criando impacto real nas suas equipas e organizações.

**A nossa missão é clara:** inspirar líderes e organizações para os desafios do futuro.

Acreditamos que a liderança é a chave para construir organizações sustentáveis, inovadoras e visionárias. Promovemos culturas de aprendizagem contínua e transformamos conhecimento em experiências que fazem a diferença.

Os nossos programas capacitam líderes para enfrentar desafios, impulsionar a inovação e inspirar mudanças significativas nas suas organizações.



SAIBA MAIS EM  
[www.insightout.pt](http://www.insightout.pt)

**Diogo Brandão**Senior Growth  
Manager Portugal do  
Urban Sports Club**Paula Lopes**

HR Manager Devexperts

**Miguel Teixeira**

Lead Recruiter Devexperts



# Urban Sports Club e Devexperts: uma parceria estratégica para o bem-estar e performance dos colaboradores

Como a Devexperts encontrou no Urban Sports Club a solução para potenciar o bem-estar dos seus colaboradores

**N**a Devexperts, a inovação não se limita à tecnologia, estende-se também à forma como cuida das suas equipas.

A empresa sempre acreditou que um ambiente de trabalho saudável e equilibrado não é apenas um fator de produtividade, mas também um elemento essencial para o crescimento pessoal e profissional dos seus colaboradores. Assim, surgiu a ideia de oferecer um benefício verdadeiramente impactante: uma plataforma que promove-se a atividade física e o bem-estar, respeitando as rotinas e preferências individuais de cada colaborador.

### A busca pela melhor experiência de bem-estar

Com uma equipa diversificada, distribuída por diferentes localizações e com estilos de vida distintos, a Devexperts queria

proporcionar uma solução que desse a cada colaborador a liberdade de escolher como e quando se manter ativo.

Foi então que encontrou no Urban Sports Club o parceiro ideal. Com um vasto leque de modalidades e uma plataforma intuitiva, o Urban Sports Club oferecia exatamente aquilo que a Devexperts procurava: flexibilidade, acessibilidade e diversidade. Como refere Miguel Teixeira, Lead Recruiter da empresa: “com o Urban Sports Club, conseguimos dar aos nossos colaboradores a liberdade de escolher como querem manter-se ativos, sem que estejam limitados a um único local ou modalidade”.

### A solução: Urban Sports Club, um parceiro estratégico para a flexibilidade e bem-estar

Com o Urban Sports Club, os colaboradores da Devexperts passaram a ter acesso ilimitado

a uma vasta gama de desportos e atividades de fitness, desde ioga, pilates e musculação a modalidades como surf e Muay Thai. Além disso, a flexibilidade da plataforma permite-lhes manterem-se ativos mesmo durante deslocações de trabalho ou viagens pessoais, algo essencial para uma equipa com um perfil internacional.

Outro aspeto diferenciador foi a simplicidade administrativa. A gestão da adesão e do uso da plataforma é intuitiva, reduzindo a carga de trabalho da equipa de RH e garantindo que os colaboradores usufruam dos benefícios sem complicações. Paula Lopes, HR Manager da Devexperts destaca a importância desta simplicidade e da diversidade: “A diversidade de modalidades foi um fator essencial na nossa escolha. Hoje, vemos colegas a praticar desde escalada a artes marciais, algo que

## "A DIVERSIDADE DE MODALIDADES FOI UM FATOR ESSENCIAL NA NOSSA ESCOLHA. HOJE, VEMOS COLEGAS A PRATICAR DESDE ESCALADA A ARTES MARCIAIS, ALGO QUE ANTES ERA IMPENSÁVEL NUMA ÚNICA SOLUÇÃO", PAULA LOPES, HR MANAGER DA DEVEXPERTS

antes era impensável numa única solução." Esta parceria demonstra como soluções de bem-estar flexíveis, como as do Urban Sports Club, podem ser um diferencial estratégico para empresas que procuram melhorar a satisfação e o engagement das suas equipas, ao mesmo tempo que reduzem o esforço administrativo dos RH.

### O impacto: mais envolvimento, maior produtividade e uma cultura organizacional reforçada

A parceria com o Urban Sports Club revelou-se um sucesso. Desde a sua implementação, a Devexperts registou um aumento significativo na adesão à prática desportiva entre os colaboradores. Iniciativas internas, como o "Desafio Anual de Corrida", ganharam uma nova dinâmica, com um maior número de participantes e um compromisso crescente com um estilo de vida ativo.

Além disso, a empresa assistiu ao fortalecimento da sua comunidade interna, com o surgimento espontâneo de grupos desportivos, como o Clube de Futebol e o Clube de Surf, incentivando a interação entre colegas e o espírito de equipa. O feedback dos colaboradores tem sido extremamente positivo. A diversidade de opções desportivas proporcionada pelo Urban Sports Club incentivou muitos

a experimentarem novas atividades, saírem da sua zona de conforto e incorporarem o desporto na sua rotina de forma consistente.

### Bem-estar integrado na cultura empresarial

Esta iniciativa tornou-se parte integrante da cultura da Devexperts, refletindo o compromisso da empresa em criar um ambiente de trabalho onde o bem-estar físico e mental são prioridades.

A parceria com o Urban Sports Club não é apenas um benefício adicional, é um elemento estratégico que reforça a missão da Devexperts de proporcionar condições para que os seus colaboradores prosperem tanto a nível profissional como pessoal.

Com esta iniciativa, a Devexperts reforça a sua posição como uma empresa inovadora na gestão de talento e cria um precedente inspirador para outras organizações que desejam investir no bem-estar dos seus colaboradores de forma eficaz e sustentável. Miguel Teixeira salienta: "O Urban Sports Club passou a ser parte integrante da nossa cultura. Hoje, olhamos para o desporto não apenas como uma atividade, mas como um fator de união dentro da empresa."

Diogo Brandão, Senior Growth Manager Portugal do Urban Sports Club, sintetiza:

"No Urban Sports Club, vemos cada vez mais empresas a perceberem que o bem-estar dos colaboradores não é só um benefício, mas algo que faz realmente a diferença na motivação e no dia a dia das equipas. O caso da Devexperts mostra bem isso. Quando as pessoas têm liberdade para escolher como querem manter-se ativas, acabam por se envolver mais e criar uma cultura de bem-estar que vai muito além do escritório".

### Um ecossistema de bem-estar mais abrangente

A Devexperts vai além do desporto para apoiar o bem-estar da sua equipa oferecendo horários e localizações de trabalho flexíveis, três dias de licença anual para quando os colaboradores não estão bem sem necessidade de justificação médica, espaços nos escritórios com máquinas de alongamento e snacks saudáveis e bônus parental por cada novo nascimento e desafios físicos anuais que incentivam a comunidade interna a manter-se ativa e solidária.

A parceria com o Urban Sports Club é apenas um dos muitos passos que a empresa dá para fortalecer a sua cultura organizacional e potenciar o sucesso das suas equipas.

**30%** dos colaboradores da Devexperts usam o Urban Sports Club

Atividades mais praticadas pelos colaboradores:  
**FITNESS, YOGA E ESCALADA**

# Separar employee experience da formação, um erro estratégico?

**MARGARIDA SEGARD**

Directora do ISQ Academy

**V**ivemos uma era marcada por transformações aceleradas – tecnológicas, sociais e organizacionais. As

empresas enfrentam desafios cada vez mais complexos: escassez de talento, transição digital, sustentabilidade, novas exigências dos trabalhadores.

Neste contexto de escassez de talentos, é surpreendente – e preocupante – verificar como muitas organizações continuam a tratar a employee experience e a formação/reskilling como áreas separadas, frequentemente alojadas em departamentos distintos, com estratégias desconectadas ou sem uma estratégia comum...

Esta separação é, a meu ver, um erro estratégico, assente numa visão antiquada da gestão de pessoas, baseada numa lógica funcionalista em vez de sistémica. Tratar o desenvolvimento de competências como uma função operacional, desligada da experiência vivida pelo colaborador ao longo da sua jornada na organização, é não compreender o papel transformador da aprendizagem no mundo do trabalho atual.

O desenvolvimento de



**Margarida Segard,**  
Directora do  
ISQ Academy

competências não é apenas uma resposta operacional às necessidades do negócio — é um dos principais motores da experiência do colaborador, é um alavancador de criações futuras, para a empresa e para o trabalhador, que ainda não foram pensadas pela empresa nem pelo colaborador.

A formação, quando bem pensada, é muito mais do que um instrumento técnico. É uma poderosa ferramenta de

envolvimento, de compromisso, de reconhecimento e de motivação. O colaborador que sente que a empresa investe no seu crescimento – que aposta na sua capacidade de se reinventar – constrói uma ligação mais forte, mais confiável e mais duradoura com a organização. E essa experiência é parte essencial da sua relação com a empresa.

Desligar o reskilling da employee experience é, portanto, amputar esta experiência. É reduzir a formação a um ato transacional, desprovido de emoção, propósito ou contexto. Pior ainda: é desperdiçar uma oportunidade de ouro para reforçar a ligação entre colaborador e organização, para gerar confiança, envolvimento e retenção.

A formação/upskilling continua a ocupar o segundo lugar nos fatores de atratividade e de retenção nas empresas, de acordo com um estudo da Mercer de 2023.

Infelizmente, ainda se observa em muitas empresas uma abordagem à employee experience centrada em aspetos periféricos: benefícios, eventos, bem-estar físico, práticas como o acesso a ginásio,

## DESLIGAR O RESKILLING DA EMPLOYEE EXPERIENCE É, PORTANTO, AMPUTAR ESTA EXPERIÊNCIA. É REDUZIR A FORMAÇÃO A UM ATO TRANSACIONAL, DESPROVIDO DE EMOÇÃO, PROPÓSITO OU CONTEXTO

frutas grátis ou programas de mindfulness. Tudo isso é importante, mas não chega. O verdadeiro bem-estar nasce também do sentido de progressão, da percepção de futuro, do sentimento de se estar a crescer profissionalmente. E isso só se garante com estratégias de aprendizagem consistentes, personalizadas e integradas, associadas ao desenvolvimento de cada um, aplicado a novas situações e novas oportunidades que não tem que estar indexadas a aumentos de salários nem a progressões.

Uma abordagem moderna e estratégica exige uma visão integrada onde formação, desenvolvimento, cultura e experiência do colaborador estão alinhados numa narrativa coerente.

Isto implica repensar silos organizacionais, alinhar equipas de RH, L&D e gestão de talento, com áreas de negócio, vendas e produção e, por último, construir trajetórias

de aprendizagem personalizadas que respondam tanto às necessidades do negócio como às aspirações individuais.

Do ponto de vista europeu, onde tenho tido o privilégio de acompanhar projetos e políticas na área das competências, esta integração é cada vez mais valorizada. A aprendizagem ao longo da vida é não só uma prioridade estratégica, mas também uma peça central de modelos de trabalho mais humanos, mais justos e mais resilientes.


A recente comunicação da Comissão Europeia ao Parlamento Europeu, lançada em março de 2025, "The Union of Skills" (União Europeia das Competências) assume recomendações importantes declaradas nos Relatórios de Draghi e de Letta, centradas na importância do "Capital Humano Europeu" na prosperidade da Europa, na sua resiliência e capacidade de inovação.

A "Union of Skills" apresenta-se como uma estratégia ambiciosa para enfrentar os desafios da formação contínua, reskilling e upskilling na Europa, destacando o reforço da competitividade europeia através da valorização do capital humano, promovendo a adaptação de trabalhadores a setores em transição e garantindo maior coesão territorial e social. No entanto, persistem desafios, como a fraca participação de adultos em formação (menos de 40%), a fragmentação das políticas e a lentidão na resposta educativa às transformações tecnológicas. A iniciativa promove instrumentos inovadores,

como microcredenciais, academias de competências e parcerias público-privadas, mas dependerá da capacidade de mobilização e articulação eficaz entre estados-membros, empresas e instituições de ensino.

E, francamente assumida a importância das empresas neste processo europeu – uma vez que as transições verdes, digitais e tecnológicas que atravessamos não são compatíveis com as lentidões dos governos e das ofertas dos centros de formação públicos –, exige-se proatividade, flexibilidade e compromisso, com impactos económicos, sociais e ambientais.

A criação de academias de formação, alinhadas com estratégia das empresas e focada em skills trends para o futuro e na importância de cada colaborador para o crescimento do negócio e produtividade sustentável, tem sido uma ferramenta poderosíssima para a employee experience (e retenção e felicidade de cada colaborador) e para a inovação e internacionalização empresarial.

O ISQ Academy tem apoiado diversas empresas – em Portugal e no mundo – a construir ou reformatar as suas academias, com impacto direto em cada colaborador e nos indicadores corporativos, sociais, ambientais e de governance. 

## A CRIAÇÃO DE ACADEMIAS DE FORMAÇÃO TEM SIDO UMA FERRAMENTA PODEROSÍSSIMA PARA A EMPLOYEE EXPERIENCE, A INOVAÇÃO E A INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL

**Catarina  
Graça**Diretora de Recursos Humanos  
da Claranet Portugal**claranet**  
Make modern happen®**João  
Carvalho**

CEO da GFoundry



# O Planet(a) Claranet

O propósito de imprimir maior agilidade no tratamento dos processos de RH e, ao mesmo tempo, reforçar a cultura organizacional levou a Claranet a implementar uma plataforma de gestão de talento. Optou pela GFoundry e conta à RHmagazine como está a ser a experiência.

**A**

Claranet é uma empresa de referência no setor das tecnologias de informação e, em 2023, identificou

uma dimensão corporativa que queria ver melhorada: “Verificámos que nas ferramentas e plataformas para gestão dos nossos processos de RH ainda tínhamos um caminho para fazer”, refere Catarina Graça, Diretora de Recursos Humanos da Claranet Portugal.

Na etapa seguinte, esta tecnológica foi conhecer o que lhe poderia proporcionar o mercado e, dentro deste, escolher qual a melhor solução. Na avaliação realizada, acabaram por ser decisivas as conversas com pessoas que conheciam a GFoundry – e respetivas boas referências obtidas – e com a própria empresa que a criou. Catarina Graça indica quais os requisitos essenciais que procuravam numa plataforma: “Queríamos que fosse ágil, user

friendly e que fomentasse um sentido de comunidade.”

Selecionada a plataforma, havia que adaptar o seu desenho à realidade da Claranet, também um ponto muito importante para que esse investimento tivesse o resultado desejado (uma maior fluidez na gestão de talento e o reforço da cultura organizacional e da ligação entre as suas pessoas). “Tivemos um duplo desafio: repensar o nosso modelo de avaliação e feedback, comunicá-lo, formar as pessoas e depois ajustá-lo àquilo que era a plataforma. Conseguimos fazê-lo, a GFoundry foi muito

flexível e também se adaptou bem às nossas necessidades”, lembra a DRH da Claranet.

O trabalho conjunto resultou numa plataforma articulada com o perfil da Claranet, em que alguns dos principais módulos são “Avaliação e feedback”; “Comunicação interna” e “Onboarding e formação”. E que melhor nome para esse interface que congrega as diferentes vertentes da vida na Claranet que “Planet”?

No planeta desta tecnológica, dois módulos têm-se destacado, e têm sido importantes na promoção do trabalho de equipa e colaboração

**“POR SER SIMPLES E DE FÁCIL UTILIZAÇÃO, O PLANET ACABA POR SER UM `LOCAL` ONDE AS PESSOAS PODEM PERCEBER O QUE É QUE ESTÁ A ACONTECER, FALAR UMAS COM AS OUTRAS”.**

CATARINA GRAÇA, DIRETORA DE RECURSOS HUMANOS DA CLARANET PORTUGAL

entre diferentes áreas.

No módulo de reconhecimento, qualquer colaborador tem a possibilidade de associar o nome de um colega a uma determinada categoria pré-definida, isto é, de o elogiar publicamente (à escala da plataforma), uma espécie de atribuição de pontos pelo bom desempenho. As áreas disponíveis para fazer essas correspondências (reconhecimento) vão desde o trabalho de equipa ou empatia à technical expertise, entre outras.

Já no módulo de reconhecimento, que aloja o programa Xplorers, numa colaboração próxima entre a equipa de RH e as "Operações" da Claranet, os colaboradores são agentes ativos na expansão da empresa. Ou seja, podem identificar uma possível oportunidade de negócio através do Planet, ancorado no conhecimento que já desenvolveram previamente sobre o portfólio e serviços da Claranet. O grande resultado,

além de potenciar a visão de negócio como um todo, é essencialmente a promoção de uma cultura de comunicação e cooperação entre colaboradores de diferentes áreas e responsabilidades. A componente de gamificação é determinante no Xplorers, tendo aumentado a atratividade do conceito e o potencial da sua abrangência, estando associado a um concurso no qual são premiados os três primeiros classificados, ou seja, os colaboradores que identificam mais potenciais oportunidades de negócio no Planet.

Catarina Graça explica toda a lógica associada ao Xplorers: "Se temos os nossos colaboradores junto dos clientes, que conhecem bem os desafios



1.000

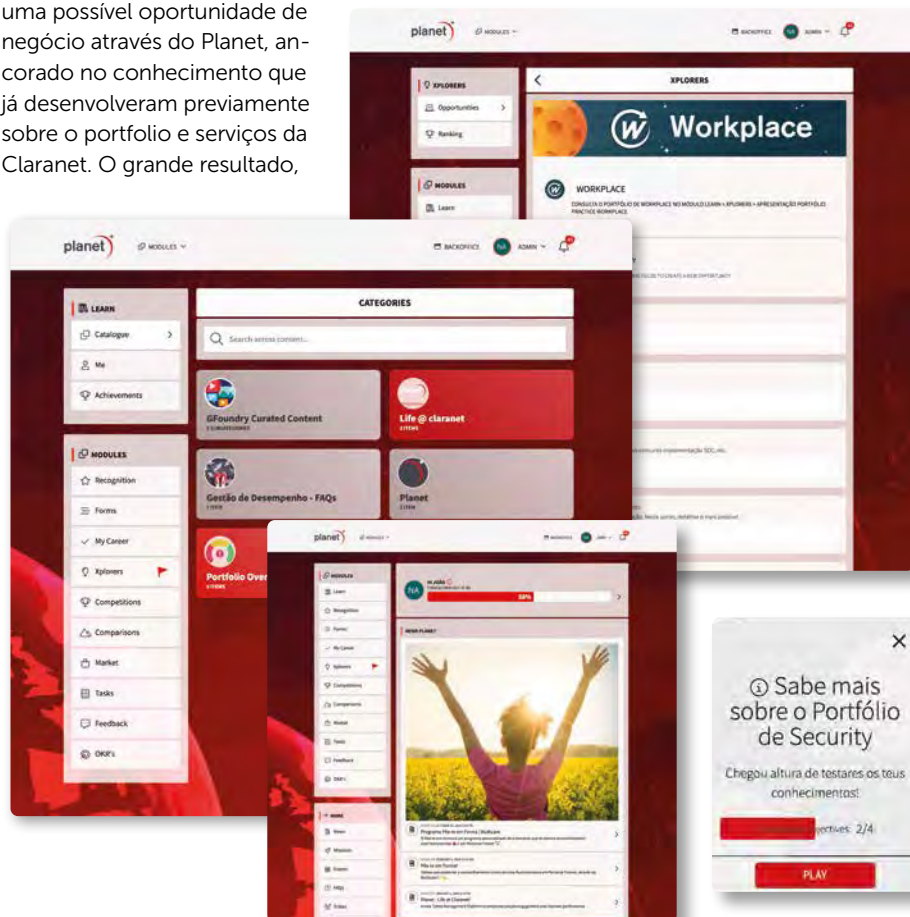
é o número aproximado de colaboradores da Claranet Portugal, empresa líder de serviços na área das tecnologias da informação. Já este ano foi adquirida pela NOS por 152 milhões de euros. A génese da Claranet em Portugal remonta a 1995, ano de criação da empresa Esotérica, tendo sido adquirida em 2005 pelo Grupo Claranet.

e necessidades dos mesmos, como podemos sistematizar estas potenciais oportunidades? Pensámos imediatamente que o `Planet` poderia dar resposta e no gamification para dinamizar o próprio processo."

O "Planet" constituiu-se, deste modo, como a casa virtual da Claranet, onde as suas pessoas têm a possibilidade de tomar contacto com a empresa nos seus múltiplos aspetos, incluindo interagir com os colegas, assumindo desta forma uma dimensão profissional, social e organizacional. "Por ser simples e de fácil utilização, o Planet acaba por ser um `local` onde as pessoas podem perceber o que é que está a acontecer, falar umas com as outras. Tem uma forte vertente de `cultura da organização`, que nós queríamos implementar. A GFoundry conseguiu responder aos nossos desafios", realça Catarina Graça.

Para João Carvalho, CEO da GFoundry, este projeto com a Claranet representa um exemplo claro de como a tecnologia pode ser um catalisador poderoso para fortalecer culturas organizacionais e aumentar o envolvimento das pessoas nas empresas: "O sucesso do Planet Claranet mostra o que é possível quando há uma verdadeira parceria, com visão estratégica partilhada e vontade de inovar."

Vistas da plataforma Planet e de alguns dos seus módulos



# 2º Encontro de RH para PME's: no núcleo da vida empresarial nacional

As PME constituem a maior fatia do tecido empresarial português, com mais de 99 por cento do contingente total. Consciente desta representatividade, a 2improve, com o apoio do IIRH, promoveu uma jornada de reflexão e debate sobre temáticas da maior importância adaptadas a este segmento corporativo.

No dia 20 de fevereiro, a Escola de Hotelaria e Turismo do Estoril foi o palco do "2º Encontro de RH para PME's", um evento que reuniu líderes e especialistas de Recursos Humanos para discutir os desafios e oportunidades na Gestão de Pessoas em Pequenas e Médias Empresas em Portugal.

Durante a manhã, tiveram lugar diferentes painéis sobre temas cruciais para o presente e futuro dos Recursos Humanos. O primeiro deles contou com as contribuições de Marta Marques, Alexandra Vale, Filipa David e Luís Mexia Alves, com a moderação de Pedro Brito, no qual partilharam a sua visão sobre a importância da cultura organizacional e do employer branding na atração e fidelização de talento. Foram dados exemplos de como a cultura percecionada é, cada vez mais, um ponto de atração e fidelização dos colaboradores para as empresas, com o papel central dos Recursos Humanos.

Sob a moderação de Catarina Palhinha, o segundo painel contou com Ana Pinto, Alexandra Beirão Mendes, Susana Pires e Rita Harries, onde foram

## Números do "2º Encontro de RH para PME's"

> 22 especialistas  
> 300 participantes  
+ 150 empresas

analisados os principais fatores que influenciam a motivação e o engagement dos colaboradores. Para esta discussão, aludiu-se aos resultados de estudos recentes que apontam como prioritários estes fatores: personalização (flexibilidade, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional), segurança no emprego, alinhamento com os valores e propósito pessoal, desenvolvimento contínuo e sentimento de comunidade (relações com chefias e colegas).

Já o terceiro painel, com a moderação de Catarina Coelho, trouxe ao debate a importância da diversidade e inclusão no ambiente corporativo, com exemplos concretos de Filipa Pinto Coelho, André Gerson e Carolina Crispim.

O evento teve, depois, insights partilhados em formato de palestra: Max Coelho destacou como um recrutamento

estratégico, alinhado a competências e cultura organizacional, é essencial para equipas de alto desempenho. Jorge Sebastião reforçou a importância das relações interpessoais para o sucesso e bem-estar organizacional, enquanto Fábio Borges abordou a felicidade e o otimismo como motores do desempenho.

Para finalizar o dia, com uma vertente mais prática, dois workshops: Paulo Moreira explorou a gestão emocional nas equipas e Sofia Vilhena e Renata Arrepiã aprofundaram o autoconhecimento e a comunicação através dos diferentes tipos de perfis comportamentais DISC.

|| Sebastião



**Allianz** 

Seguros

Somos um dos melhores  
lugares para trabalhar  
em Portugal

**Best  
Workplaces™**

**Great  
Place  
To  
Work®**

**PORTUGAL  
2025**

TM

# O onboarding por quem o executa: a perspetiva de duas empresas de dimensão distinta

A entrada e os primeiros meses do colaborador numa organização são determinantes para toda a vida da relação laboral que então se inicia, seja esta curta ou longa. A articulação, a identificação e, portanto, o engagement dos profissionais com a equipa e a empresa que passaram a integrar têm neste começo um importante fator de fomento ou um obstáculo. A RHmagazine pediu a dois responsáveis de RH de empresas de setores e dimensões diferentes para transmitirem a visão e algumas experiências do onboarding nas respetivas organizações: do Lidl, dedicado ao retalho, com mais de 9.000 colaboradores, e da Cross-join, setor das TI, constituída por cerca de 150 profissionais.



## CLARA ESTANQUEIRO

Directora Talent Development & Culture do Lidl Portugal

**N**o Lidl, a jornada de onboarding de um novo colaborador é a primeira oportunidade de demonstrar que ele fez a escolha certa. Reconhecemos que este é um dos marcos mais significativos no ciclo de vida dos nossos colaboradores. Queremos que cada pessoa se sinta respeitada e totalmente integrada e para tal desenhamos um processo de onboarding exclusivo e personalizado.

### Esta experiência começa antes do 1.º dia

O preboarding é fundamental – é antes do primeiro dia que se começa a construir uma

experiência positiva. Durante o preboarding, além do acesso a um website específico, proporcionamos momentos de interação entre o líder e o colaborador, bem como visitas às instalações. Este período é crucial para que o novo colaborador se sinta bem-vindo e preparado.

### Primeiro dia de trabalho, o que acontece no LIDL?

Todas as pessoas que se juntam ao Lidl iniciam a jornada com um evento de boas-vindas, onde apresentamos a nossa empresa e os valores que nos movem. Neste evento, todos os novos colaboradores têm oportunidade de partilhar o seu percurso, aspirações e colocar todas as suas dúvidas iniciais, recebendo

## CADA NOVO COLABORADOR É ACOMPANHADO POR UM "BUDDY" – UM COLEGA DESIGNADO PARA O AUXILIAR NA ADAPTAÇÃO INICIAL E POSSIBILITAR UMA INTEGRAÇÃO TRANQUILA E EFICAZ

do um kit de boas-vindas. A partir deste momento existem caminhos personalizados para cada realidade e função.

### O líder, o buddy, o formador e a equipa de RH

Nas nossas três realidades – vendas, logística e escritórios – contamos com planos de formação abrangentes, adaptados a cada necessidade, através dos quais os colabora-





## SUSANA PIRES

Head of People and Culture da Crossjoin

Na Crossjoin, acreditamos que a integração de novos talentos é uma etapa crucial para o sucesso de qualquer organização. Por isso, desenvolvemos práticas de onboarding cuidadosamente desenhadas para promover um ambiente acolhedor, motivador e alinhado com os nossos valores. Aqui, o cuidado com cada colaborador começa antes mesmo do seu primeiro dia de trabalho.

Tudo inicia com um contacto telefónico antecipado, onde fornecemos as informações necessárias para garantir um primeiro dia tranquilo e sem contratempos. No grande dia, realizamos o acolhimento “Welcome on Board” no nosso polo tecnológico, conduzido pela nossa equipa especializada WBF (Well-being Facilities). Durante este momento, apresentamos a história, os valores e o ADN da empresa, conduta e políticas de forma envolvente e personalizada. Queremos que cada novo “Crosser” — como chamamos os nossos colaboradores — se sinta em casa desde o início.

Além disso, promovemos a integração com os colegas e apresentamos o excelente ambiente da empresa. Cada novo talento recebe o “Kit de Boas-Vindas”, que inclui o nosso “Booklet”, uma brochura que se centra em desvendar as complexidades da mentalidade da empresa, procurando compreender os princípios, valores e crenças subjacentes que orientam as


suas ações. Para assegurar que todos na organização conhecem e acolhem os novos “crossers” de forma calorosa, a sua chegada é anunciada por email e na newsletter interna.

Uma das iniciativas mais marcantes do nosso processo de integração é a formação de “Culture Fit”, conduzida pela área de People and Culture. Esta formação tem como objetivo ajudar os novos talentos a compreender e vivenciar os valores, missão e princípios da Crossjoin. Mais do que uma introdução, é uma oportunidade para alinhar expectativas, fortalecer o propósito organizacional e cultivar um ambiente colaborativo e inclusivo desde o início.

Outro pilar essencial do onboarding é a nossa “Academia”, um programa de formação dinâmico, imersivo e intenso que proporciona aos novos colaboradores as competências necessárias para contribuir ativamente com os projetos e objetivos da empresa. Os talentos desenvolvem Conhecimentos, Aptidões e Atitudes (KSA) à medida, através de experiências práticas que acrescentam valor a si próprios e à Crossjoin.

Como parte da Academia, realizamos todas as sextas-feiras as sessões “Crossmind”, momentos dedicados a ouvir os novos colaboradores e a valorizar a aplicação prática dos valores, metodologias e ferramentas aprendidas. Sempre que possível, contamos com a presença do nosso CEO, que partilha a sua experiência e reforça o propósito

organizacional. Estas sessões são essenciais para assegurar o alinhamento, a motivação e a produtividade de cada “crosser”.

Na Crossjoin, acreditamos que a integração vai além de procedimentos práticos: é uma experiência transformadora que conecta os colaboradores à missão de melhorar a vida das pessoas através da tecnologia. O nosso compromisso estende-se para além da integração inicial, refletindo-se também na fidelização e no desenvolvimento contínuo. Através de iniciativas estratégicas e de um ambiente inspirador, garantimos que cada “crosser” tenha oportunidades de crescer, evoluir e contribuir de forma significativa para o futuro da organização. 



**UMA DAS INICIATIVAS MAIS MARCANTES DO NOSSO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO É A FORMAÇÃO DE “CULTURE FIT”, PARA AJUDAR OS NOVOS TALENTOS A COMPREENDER E VIVENCIAR OS VALORES, MISSÃO E PRINCÍPIOS DA CROSSJOIN**



# EmbarkFlex

## Benefícios Flexíveis

### Flexibilidade para quem mais importa: as Pessoas

O mundo mudou, e o conceito de benefícios também! Transforme a Experiência dos Seus Colaboradores com Benefícios Flexíveis.

**Pronto para revolucionar os Benefícios na sua Empresa?**

*Peça a sua demonstração através do nosso website, digitalizando o qr code.*

[wtwco.com](http://wtwco.com)



**wtw**



## Rita Reis

Diretora de Recursos Humanos da Portway – Handling de Portugal S.A.

# “Queremos acompanhar os nossos operacionais até à liderança de excelência”

Com milhares de clientes diários no conjunto dos aeroportos onde opera, a atividade da Portway é marcada pela conjugação de exigência e intensidade, o que torna ainda mais premente a qualificação das suas pessoas. A DRH da empresa, Rita Reis, fala-nos das respostas encontradas para este desafio: do modelo de contratação à mobilidade interna, com destaque para a academia de liderança.



**s efetivos da Portway comportam uma proporção importante de colaboradores temporários. Como é que a empresa gere este modelo de contratação?**

É verdade, a gestão de colaboradores temporários é uma das características da nossa organização! A

natureza da atividade de assistência em escala comporta uma sazonalidade muito marcada e uma potencial volatilidade do negócio, o recurso ao trabalho temporário é uma necessidade, para adaptar a nossa força de trabalho aos picos operacionais e manter a competitividade da nossa empresa, nomeadamente durante o inverno.

A gestão deste tipo de modelo envolve um ciclo de planeamento contínuo para ajustar os recursos às necessidades da atividade, e um grande investimento em formação em sala e on job, além de um acompanhamento contínuo para manter o nível de produtividade e qualidade do serviço que queremos entregar aos nossos clientes.

**Como é que a Portway garante o engagement e o alinhamento dos colaboradores temporários com a cultura e os valores da empresa? Existem programas específicos de integração ou formação para estes profissionais?**

Garantir o compromisso dos colaboradores com a cultura e os valores da empresa nos dias que correm é, por si só, um desafio importante. O desafio ganha outra dimensão quando falamos de colaboradores temporários que não têm um vínculo permanente com a empresa. Na Portway, tentamos criar uma identificação com o propósito da empresa e um sentido de pertença

e motivação de molde a manter um ambiente de trabalho atrativo. Investimos em programas de formação técnica e comportamental, promovemos uma cultura de comunicação interna e de feedback contínuo. Essas iniciativas visam a criar um ambiente de coesão, de respeito e de responsabilidade, melhorando o desempenho no curto prazo e permitindo a identificação de futuros talentos para a equipa permanente.

**A Portway está a planear implementar uma academia de liderança. Como vai ser concretizado este projeto?**

Na Portway, o desenvolvimento dos colaboradores é baseado na expe-

riência operacional, o que é essencial para garantir equipas altamente qualificadas e alinhadas com a cultura organizacional.

Assim, estamos comprometidos com a valorização e a promoção interna dos talentos dentro das equipas, o que contribui para criar um ambiente onde os colaboradores sentem que seus esforços e dedicação são recompensados. A retenção de talentos passa pelas oportunidades reais de crescimento que propomos dentro da empresa, com alguns exemplos de desenvolvimentos até posições executivas. Mas também estamos focados no acompanhamento a dar a esses colaboradores para desenvolver competências de gestão para além das

**INVESTIMOS EM PROGRAMAS DE FORMAÇÃO TÉCNICA E COMPORTAMENTAL, PROMOVEMOS UMA CULTURA DE COMUNICAÇÃO INTERNA E DE FEEDBACK CONTÍNUO**



Rita Reis,  
Diretora de Recursos  
Humanos da Portway -  
Handling de Portugal S.A.

## Portway: À beira dos 25 anos

Criada em julho de 2000, a Portway é uma empresa de handling (serviços de suporte em terra na área da aviação) presente nos aeroportos de Lisboa, Porto, Faro, Funchal e Beja. Conta com mais de

2.500 colaboradores que servem mais de 80 clientes (companhias aéreas). No último ano com estatística fechada (2023), prestou assistência a cerca de 63.000 voos e 20 milhões de passageiros.

competências técnicas e operacionais, necessárias para um melhor desempenho financeiro e operacional. É a formalização deste percurso de excelência que se pretende na academia de liderança.

Ao investir no desenvolvimento interno dos colaboradores, a empresa constrói uma liderança mais preparada e alinhada com os seus objetivos estratégicos.

### **Quais são as competências de liderança às quais a Portway vai dar prioridade nessa academia?**

O propósito é desenvolver as lideranças internas equipando as chefias com as competências necessárias ao exercício das suas missões. Tratam-se de competências de management, de controlo de gestão, de capacidade analítica, de ferramentas para a tomada de decisão, de gestão de projetos, de resolução de problemas e de competências de comunicação, nomeadamente em situação de crise, como pode acontecer diariamente na nossa atividade.

Assumimos a responsabilidade de formar os nossos líderes, que têm uma experiência técnica rara no mercado e que queremos reter. Esta academia não desenvolve apenas o nosso capital humano, mas também assegura a continuidade dos valores, processos e padrões de qualidade que queremos continuar a impulsionar. Queremos acompanhar

**ASSUMIMOS A RESPONSABILIDADE DE FORMAR OS NOSSOS LÍDERES, QUE TÊM UMA EXPERIÊNCIA TÉCNICA RARA NO MERCADO E QUE QUEREMOS RETER. ESTA ACADEMIA NÃO DESENVOLVE APENAS O NOSSO CAPITAL HUMANO**

os nossos operacionais até à liderança de excelência.

### **A mobilidade interna é um aspeto importante na Portway. Como é que a empresa apoia os colaboradores na transição de funções técnicas para posições de liderança? Existem programas ou ferramentas específicas para gestão da carreira?**

Acreditamos que o desenvolvimento profissional é um processo contínuo, impulsionado pela experiência, pela formação e pela vontade de crescer. O programa Ways é uma iniciativa interna que promove a mobilidade dos nossos colaboradores, oferecendo-lhes novas oportunidades dentro da empresa e incentivando a evolução das suas carreiras.

Com percursos de carreira bem definidos, o Ways permite que cada colaborador explore diferentes funções dentro da Portway, adquirindo novas competências e fortalecendo sua experiência profissional. Indicamos caminhos de carreira quer horizontais quer verticais para, por exemplo, um dispatcher ou um agente de placa ou de passageiros chegar a diretor operacional. Essa mobilidade não apenas enriquece o currículo, mas também amplia a visão estratégica dos profissionais, preparando-os para desafios maiores e promovendo a excelência na liderança. A cada nova experiência, os colaboradores ganham mais conhecimento, tornam-se mais versáteis e aumentam seu potencial de crescimento.

No Ways, não se trata apenas de mudar de função, mas de construir uma trajetória sólida dentro da empresa, onde cada passo é uma oportunidade para novas experiências, aprendizagem e evolução.

**Como é que a Portway enfrenta os desafios da Gestão de Pessoas num setor altamente regulamentado, como o handling? Como**

### **garantir o cumprimento rigoroso das normas sem comprometer o bem-estar dos colaboradores?**

Enfrentar desafios económicos, de segurança e de qualidade exige um equilíbrio entre a eficiência operacional e a excelência, cumprindo rigorosamente as normas e os objetivos de cada contrato com as companhias aéreas. A otimização de recursos, a capacitação contínua e a aposta na tecnologia são essenciais para manter a competitividade sem comprometer a qualidade. A segurança, prioridade inegociável no setor aeroportuário, depende da adesão rigorosa aos procedimentos e da cultura organizacional focada na prevenção. Então, sim, há regras muito estritas na regulamentação e gestão da nossa atividade.

Mas a assistência em escala é também uma profissão de paixão. Muitos trabalhadores fizeram toda a sua carreira neste setor. O mundo da aviação tem componentes muito especiais: a proximidade com as aeronaves, as relações de confiança com as companhias aéreas, o contato com os passageiros, a ideia da viagem e a omnipresença da segurança fazem com que não fiquemos neste setor por acaso. São as pessoas que fazem a diferença na entrega do serviço e que todos os dias transformam os desafios em sucessos. Um passageiro satisfeito, um trabalhador destacado positivamente, os elogios por parte de um cliente companhia aérea...

### **De que forma é que a empresa equilibra a necessidade de otimização de custos com a manutenção de um ambiente de trabalho positivo e motivador para os colaboradores?**

Os colaboradores da Portway são o nosso maior património.

Equilibrar a otimização de custos com um ambiente de trabalho positivo exige estratégias que minimizem impactos negativos sobre os colaboradores. A transparência

## A SEGURANÇA, PRIORIDADE INEGOCIÁVEL NO SETOR AEROPORTUÁRIO, DEPENDE DA ADESÃO RIGOROSA AOS PROCEDIMENTOS E DA CULTURA ORGANIZACIONAL FOCADA NA PREVENÇÃO

na comunicação sobre medidas de contenção evita insegurança e desmotivação, enquanto benefícios intangíveis, como flexibilidade, reconhecimento e oportunidades de crescimento, ajudam a manter o compromisso e a ligação à empresa. Apostamos fortemente em otimização de processos, de forma a preservar a produtividade. Pequenos gestos de reconhecimento e uma cultura organizacional baseada na confiança, no desenvolvimento profissional e na colaboração fortalecem o sentido de pertença. Com essa abordagem equilibrada, a empresa garante a sua sustentabilidade

de sem comprometer a motivação e as condições de trabalho.

Pagamos os melhores salários que este negócio permite e proporcionamos um ambiente de trabalho saudável, seguro e motivador, que é essencial para garantir o bem-estar das equipas e a excelência na prestação do nosso serviço. A Portway está comprometida em melhorar continuamente as condições de trabalho dos seus colaboradores e tem feito investimentos importantes nos últimos anos, nesta matéria.

Além disso, apostamos em benefícios sociais que valorizam o bem-estar dos nossos profissionais,

reforçando a motivação e o compromisso com a empresa. Seja através de incentivos do seguro de saúde, programas de formação, apoio ao desenvolvimento profissional. Procuramos criar um ambiente onde todos se sintam valorizados e tenham condições para desempenhar as suas funções com qualidade e segurança.

Acreditamos que investir na nossa equipa é um fator essencial para garantir um serviço eficiente, seguro e alinhado com os mais altos padrões de qualidade do setor aeroportuário.

### Qual é o papel da tecnologia na estratégia e quotidiano da Portway?

A Portway está a modernizar os seus processos de RH com a implementação de um novo sistema ERP para integrar e otimizar operações. Estamos também em fase de implementação de um novo sistema



## APOSTAMOS EM BENEFÍCIOS SOCIAIS QUE VALORIZAM O BEM-ESTAR DOS NOSSOS PROFISSIONAIS. SEJA ATRAVÉS DE INCENTIVOS DO SEGURO DE SAÚDE, PROGRAMAS DE FORMAÇÃO, APOIO AO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

de formação, capaz de acomodar e controlar com rigor, de forma a termos sempre todos os colaboradores prontos a operar. O nosso training center, o "SKILL", é também uma unidade de negócio e presta serviços a entidades externas que recorrem a nós para capacitar os seus trabalhadores.

Num negócio de mão de obra intensiva, a nossa aposta na área de people analytics ajuda-nos a "fotografar" continuamente a empresa em termos de números, para dimensionar melhor as necessidades futuras e identificar o crescimento nas necessidades permanentes, que nos tem possibilitado passar pessoas aos quadros da empresa, no fim de cada estação. A aposta no Power BI tem-nos também permitido fazer uma análise de dados e relatórios dinâmicos, facilitando o exercício de gestão previsional de recursos humanos.

Ao nível operacional, apostamos na tecnologia para melhorar a eficiência operacional e apoiar


as equipas no terreno, destacando eu as soluções móveis disponíveis em tablets, seja para as atividades de ground handling, de carga e de outros serviços aeroportuários que prestamos.

**Qual é a visão da Portway para o setor aeroportuário em Portugal? Como é que se posiciona em termos de gestão de talento e desenvolvimento de competências?**

A Portway tem uma visão estratégica centrada na excelência, segurança e sustentabilidade, e queremos ser a referência no setor do handling e de serviços aeroportuários. Para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades, a empresa adota iniciativas voltadas ao desenvolvimento de talento, como seu centro de formação certificado, que garante a aquisição e atualização de com-

petências essenciais.

Trabalhámos recentemente na visão da empresa para 2026 em cinco eixos de trabalho, entre os quais o que chamámos #EUSOUPORTWAY, onde investimos na capacitação das chefias, nos benefícios sociais, melhores espaços de trabalho, equipas mais estáveis, cultivar a proximidade com a operação e desenhar os processos de trabalho e a estrutura de recursos humanos adaptados às novas gerações de colaboradores que queremos atrair e captar.

São projetos ambiciosos com os quais estamos muito comprometidos e contamos com todas e cada uma das pessoas que todos os dias fazem da Portway o que já é com quem contamos para construir um futuro próspero e desafiante. 



Da cultura  
para a  
aviação



Nascida em Coimbra, Rita Reis fez todo o seu percurso na área dos Recursos Humanos. Esteve quase 11 anos na Fnac, onde foi manager. Em 2017, ingressou na Randstad, onde permaneceu 22 meses. Foi lá que começou a trabalhar no setor de aviação (como team leader e depois business unit manager), acabando por

transferir-se para a Portway em 2019, onde começou por desempenhar as funções de manager, sendo, desde 2020, a sua Diretora de Recursos Humanos. Dedicar a maior parte do seu tempo livre à família e amigos, mas também gosta de ler, ir ao cinema, fotografia, música e de ajudar os outros (voluntariado).

## "didascália"

in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa  
(di·das·cá·li·a)

Origem etimológica:  
grego didaskalía, -as.

nome feminino

1. Crítica ou anotação de peça teatral entre os Latinos.
2. Instrução que os actores gregos recebiam dos poetas.
3. [Cinema, Teatro, Televisão] Numa peça ou guião, texto que não faz parte do diálogo e que serve para dar instruções aos actores, encenador, cenógrafo ou outros intervenientes na produção.

**4. Empresa sediada em Oeiras com uma equipa espetacular que utiliza o teatro empresarial para o desenvolvimento de competências comportamentais através de:**

- ~ **Formação**
- ~ **Teambuilding**
- ~ **Espetáculos**
- ~ **E-learning com storytelling**
- ~ **Produção de vídeo e filmes**

# Trabalhar connosco, é um espetáculo!



# Uma empresa feliz? Aquela onde todos se sentem em casa

**JESSICA ALVES**

Talent Sourcing & Employer Branding Leader at IKEA Portugal

**N**a IKEA temos uma visão simples, mas inspiradora: criar um melhor dia a dia para a maioria das pessoas.

Trabalhamos todos os dias para contribuir para uma vida mais feliz, dentro e fora de casa. Mas, claro, sabemos que a felicidade é uma experiência subjetiva, que varia de acordo com as necessidades e as especificidades de cada um.

Ser feliz no trabalho é cada vez menos uma questão de salário. De benefícios monetários. De um escritório maior ou de um carro melhor. O conceito tradicional de carreira mudou e, com ele, a procura constante por uma experiência profissional repleta de dinâmica, propósito, impacto na sociedade e acesso diário a novos contextos e ecossistemas. Ser feliz no trabalho é cada vez mais

uma questão de valorização, de liberdade de ser quem na verdade se quer ser. Ser feliz no trabalho é, cada vez mais, sentir que é reconhecida a importância de ser feliz fora dele.

Na IKEA, acreditamos que uma empresa com colaboradores felizes é uma empresa com clientes felizes. E que os colaboradores felizes são mais comprometidos e mais produtivos. Então o que precisamos de fazer para que isto aconteça?

Começamos pelo recrutamento. Mais do que olhar às tradicionais "hard skills", recrutamos com base em valores, tentando assegurar que todos os nossos colaboradores encontram na IKEA um lugar onde se podem sentir em casa. Recrutamos pessoas que, independentemente do lugar onde nasceram, da sua orientação sexual, da sua etnia ou da cor da sua pele, partilhem desta nossa



Jessica Alves

visão e se sintam identificados com aquela que é a forma da IKEA estar no mundo.

Depois, importa assegurar que lhes proporcionamos um caminho profissional estimulante e diversificado, baseado nas características e potencialidades de cada um, assegurando que aqui podem encontrar as funções, as equipas e os desafios que procuram. E incentivamos a mudança. Encorajamos os nossos colaboradores a experimentarem áreas diferentes, a mudarem de funções e, se for essa a sua vontade, a mudar inclusive de país. A verdade é que não há uma forma única de crescer e de nos desenvolver-

## Foco na Diversidade & Inclusão, resultados

- . aumentar em dois anos **134%** a percentagem de pessoas com deficiência
- . **0%** de gap salarial entre homens e mulheres
- . representatividade homem/mulher de **50/50** em funções de liderança
- . aumentar o salário de entrada acima dos **1.000** euros

## NA IKEA, ACREDITAMOS QUE UMA EMPRESA COM COLABORADORES FELIZES É UMA EMPRESA COM CLIENTES FELIZES

mos, e os colaboradores devem poder decidir o seu destino, o seu percurso e a forma como vão lá chegar.

Desafiamos o sonho das estratégias de Diversidade & Inclusão, tornando-as reais e prioritárias. A nossa estratégia enquanto organização assenta em três pilares estratégicos – “Acessibilidade, Omni e Inclusão”. Somos mais de 2.500 pessoas a trabalhar na IKEA em Portugal e queremos, cada vez mais, trazer diversidade e

promover a inclusão na nossa organização. E não apenas porque sabemos que é a coisa certa a fazer, mas porque gera valor para as nossas equipas e para o nosso negócio.

Todos gostamos de ver

resultados em números: este foco permitiu-nos aumentar em dois anos 134% a percentagem de pessoas com deficiência na nossa organização, termos há anos consecutivos 0% de gap salarial entre homens e mulhe-





res e uma representatividade de 50/50 em funções de liderança e, ainda, aumentar o salário de entrada acima dos 1.000 euros.

Mas não ficámos por aqui.


Quando analisámos a representatividade étnica da nossa liderança, deparámo-nos com o facto de não sermos verdadeiramente representativos da diversidade que podemos encontrar na sociedade portuguesa. Além disso, concluímos que através dos processos atuais seriam necessárias algumas décadas para que as minorias étnicas estivessem representadas na nossa organização nestas posições. E por isso, lançámos o "EqualUp!", um programa de desenvolvimento de competências de liderança-piloto na IKEA, que veio desafiar a maneira como olhamos para dentro. E isto não se trata de ser diferente, trata-se de ter potencial, e de

que forma esse potencial pode ser correspondido.

O "EqualUp!" iniciou-se em janeiro de 2023 e teve a duração de 16 meses. Terminado este programa, olhamos para os resultados com orgulho e entusiasmo, com a percentagem de participantes em cargos de liderança a crescer constantemente.

Mas mais importante do que isso, estes colaboradores ocupam hoje estas posições porque se sentiram aptos para

fazer a candidatura. Válidos. Preparados. Com as ferramentas e as condições necessárias para abraçar um novo desafio. E esta é a principal conquista desta iniciativa, o empoderamento orgânico dos nossos colaboradores, o que transformou e continuará a transformar a forma como recrutamos e como potencializamos quem recrutamos.

Embora tenhamos muito orgulho no caminho que temos percorrido, sabemos que há muito por fazer. Sabemos que as tendências e as necessidades mudam, e que as metas também. Continuaremos a partilhar, a aprender, com os nossos e com quem chega de fora. Com o mesmo entusiasmo de sempre. E com a mesma visão simples e inspiradora, que nos trouxe até aqui. 

**LANÇAMOS O "EQUALUP!", UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA-PILOTO NA IKEA (...). OLHAMOS AGORA PARA OS RESULTADOS COM ORGULHO E ENTUSIASMO, COM A PERCENTAGEM DE PARTICIPANTES EM CARGOS DE LIDERANÇA A CRESCER CONSTANTEMENTE**

# BEM-VINDO AO MELHOR LUGAR PARA TRABALHAR, ONDE A INOVAÇÃO É O NOSSO DIA-A-DIA



Contacte connosco

<p><b>Mechanized Sortation</b></p> 	<p><b>Supporting Robots</b></p> 	<p><b>Wrapping Robots</b></p> 	<p><b>Wearables devices</b></p> 
<p><b>Assisted Picking Robots</b></p> 	<p><b>Goods-to-Person Robots</b></p> 	<p><b>Automated Order Picking</b></p> 	<p><b>Indoor Robotic Transportation</b></p> 
<p><b>(Un)Loading Robots</b></p> 	 <p>Trend Radar</p>		<p><b>Smart Operations</b></p> 
<p><b>IoT Sensors &amp; Platform</b></p> 	<p><b>Packing/Labeling Automation</b></p> 	<p><b>Mechanized (Un)Loading</b></p> 	<p><b>AI &amp; Data Analytics</b></p> 
<p><b>Automated Storage &amp; Retrieval System</b></p> 	<p><b>Intelligent Process Automation</b></p> 	<p><b>Sortation Technologies</b></p> 	<p><b>Powered conveyors</b></p> 

# Saúde e bem-estar dos colaboradores das empresas

## FILIPA MORENO

Diretora de People & Performance, Legal Director da Ayvens Portugal



vivemos numa era em que as exigências e estímulos do dia a dia são cada vez mais intensos, sejam eles profissionais, familiares ou externos. A pandemia de Covid-19 teve a virtude de trazer à superfície a importância deste tema, colocando-o na agenda das organizações e transformando-o numa prioridade inadiável.

Nas organizações, sabemos que nem sempre é possível controlar o contexto. A pressão dos números, dos objetivos, dos resultados e dos múltiplos projetos estratégicos que surgem em simultâneo, bem como os fluxos de trabalho cada vez mais complexos, podem levar a uma sobrecarga que afeta não só a produtividade, mas também a saúde mental e física dos colaboradores. Às equipas de gestão cabe a responsabilidade de fazer uma gestão de prioridades que permita conciliar todos os interesses — da empresa e das pessoas — mas, na prática, sabemos que nem sempre é fácil ou possível.


Não sendo possível alterar esta realidade, é fundamental que as empresas continuem a investir em programas que dotem as pessoas de ferramentas que lhes permitam navegar de forma mais feliz e saudável neste contexto. Sendo o bem-estar uma prioridade estratégica na Ayvens, nos últimos dois anos implementámos o programa de bem-estar "Riding to Enjoy", que pretende criar as bases para uma cultura de bem-estar mais sustentável. Em conjunto com a Mercer, criámos um programa à medida que visa transmitir conhecimentos e ferramentas para gerir o stress de forma mais eficaz, explorando as diferentes dimensões do bem-estar: físico, emocional, mental, espiritual e financeiro. Através de diversas iniciativas e rituais, desenvolvemos e explorámos conceitos sobre a importância do bem-estar e da gestão do stress.

O conceito de stress, os seus efeitos no nosso organismo, o reconhecimento dos sinais físicos de alerta e a capacidade de identificar os nossos limites foram o ponto de partida



**Filipa Moreno,**  
Diretora de People  
& Performance,  
Legal Director da  
Ayvens Portugal

para transmitir estratégias que permitam gerir o stress de forma eficaz no dia a dia. Ferramentas como a meditação, a respiração, o exercício físico e a importância do sono foram algumas das abordagens exploradas para ajudar os colaboradores a encontrar o seu equilíbrio.

Estes programas resolvem todos os desafios? Talvez não, mas são um passo importante na eliminação de tabus sobre a saúde mental e no papel das organizações na sua promoção. Cuidar de quem cuida do negócio é um investimento no futuro de todos; não só promove o bem-estar da comunidade em geral, como também a produtividade e o engagement nas organizações. 

**NA AYVENS, IMPLEMENTÁMOS O PROGRAMA DE BEM-ESTAR "RIDING TO ENJOY". EM CONJUNTO COM A MERCER, CRIÁMOS UM PROGRAMA À MEDIDA QUE VISA TRANSMITIR CONHECIMENTOS E FERRAMENTAS PARA GERIR O STRESS DE FORMA MAIS EFICAZ**



Saiba mais



# Ayvens Flex

## A Solução de Mobilidade Flexível

- Colaboradores à experiência
- Necessidades sazonais
- Projetos de curta duração

Disponibilizamos através de uma renda mensal fixa, veículos novos e semi-novos, em contratos de 6 a 24 meses, com entrega imediata, quilómetros ilimitados, todos os serviços incluídos e sem custos de rescisão antecipada (cancelamento a partir de um mês).



desde  
**549€** s/IVA  
por mês

Better with every move.

**ayvens**  
SOCIETE GENERALE GROUP

# Prémio Great Place to Work® 2025: os melhores lugares para trabalhar em Portugal

**E**m 2025, celebram-se 25 anos de reconhecimento da excelência no ambiente de trabalho em Portugal. A Great Place to Work® voltou a distinguir as empresas que colocam os colaboradores no centro da sua estratégia — aquelas onde trabalhar é sinónimo de confiança, propósito e realização.

Mais de 80 mil colaboradores foram ouvidos nesta edição, o que faz deste o maior estudo de clima organizacional no país. A metodologia mantém-se fiel ao seu princípio: 75% da avaliação advém da perceção dos colaboradores e 25% resulta da análise das práticas de gestão de pessoas.

As empresas premiadas são exemplos de que uma cultura organizacional sólida não só melhora o bem-estar como também impulsiona o desempenho. 91% dos cola-

boradores recomendariam o seu local de trabalho e 94% sentem orgulho em dizer onde trabalham.


A edição de 2025 mostra um salto significativo na confiança: o índice médio atingiu os 89%, o valor mais elevado de sempre. Empresas com liderança próxima, escuta ativa, inovação e pertença são hoje mais resilientes, produtivas e competitivas.

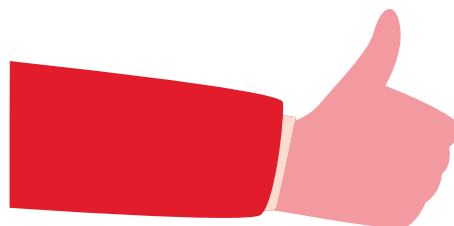
A diversidade dos sectores premiados — de tecnologias de informação a hotelaria, indústria farmacêutica ou energia — comprova que qualquer empresa, independentemente da dimensão, pode aspirar a este reconhecimento.

Num contexto desafiante, em que reter talento e responder à transformação digital são prioridades, ser reconhecido como Best Workplace™ é um verdadeiro trunfo. Estes locais não são apenas bons para trabalhar — são motores de impacto

## Great Place To Work®

económico, social e humano.

Parabéns aos vencedores de 2025. Que o futuro continue a ser desenhado com confiança, propósito e um compromisso inabalável com as pessoas. 



# Lista dos Vencedores

## ATÉ 50 COLABORADORES:

- 1 JTA – The Data Scientists
- 2 Peaceful Evolution
- 3 GeroDigital
- 4 Engel & Völkers
- 5 AdvanceWorks
- 6 Huid – Soluções Globais de Projeto
- 7 IDEA SPACES
- 8 Grünenthal S.A.
- 9 Vopak IT
- 10 Mind4Group



## 51 A 100 COLABORADORES:

- 1 Novo Nordisk
- 2 Present Technologies
- 3 TMF Group
- 4 Daiichi Sankyo
- 5 Merck
- 6 Bresimar Automação
- 7 Oddsgate
- 8 Stellaxius
- 9 Strypes
- 10 Tridonic

## 201 A 500 COLABORADORES:

- 1 Mind Source
- 2 Viatris
- 3 Hilton
- 4 Retail Consult
- 5 Goldenergy
- 6 Doutor Finanças
- 7 dstelecom
- 8 Grünenthal Corporate Hub
- 9 DHL Express
- 10 Kuehne & Nagel

## 101 A 200 COLABORADORES:

- 1 InterContinental Lisboa
- 2 Crossjoin Solutions
- 3 MetLife
- 4 AbbVie
- 5 CA Seguros
- 6 Innotech
- 7 GSK
- 8 Salsify
- 9 Medtronic
- 10 Controlar

## MAIS DE 500 COLABORADORES:

- 1 Noesis
- 2 ALLIANZ Group
- 3 Cisco
- 4 ERA Imobiliária
- 5 Vestas
- 6 DHL Supply Chain
- 7 Banco Credibom
- 8 Solvay
- 9 EY
- 10 Synopsys Inc.

Great  
Place  
To  
Work®

CARLA GAMA

Head of HR, Cultura e Sustentabilidade da Allianz Portugal

# “Manter as raízes firmes para crescer com sentido”

A Allianz Portugal alcançou o 2.º lugar no ranking Great Place to Work® na categoria de empresas com mais de 500 colaboradores. Uma distinção que reflete a força de uma cultura organizacional feita de proximidade, continuidade e propósito. Carla Gama, Head of HR, Cultura e Sustentabilidade, explica à RHmagazine como o compromisso com os valores da empresa e a aposta contínua nas pessoas têm feito da Allianz um lugar onde vale a pena crescer.



**Que significado tem esta distinção para a empresa?**

É um enorme orgulho. Na Allianz não atuamos em

função dos reconhecimentos externos, mas este resultado é o reflexo do trabalho consistente que temos vindo a fazer ao longo dos anos, sempre com os nossos colaboradores no centro. Esta distinção é a confirmação de que estamos a trilhar um caminho certo — em conjunto. Ouvimos com toda a atenção, recolhemos feedback regularmente e vamos ajustando as nossas práticas com base nesse retorno. Portanto,

esta conquista é partilhada com todos os que fazem parte da Allianz Portugal.

**Que iniciativas implementadas pela Allianz Portugal nos últimos anos considera terem sido determinantes para a obtenção deste reconhecimento?**

Temos feito um percurso muito assente na escuta ativa e na construção de um ambiente de bem-estar, confiança e desenvolvimento. Desde logo, implementámos um modelo de trabalho híbrido, muito valorizado internamente — 97% dos nossos colaboradores reconhecem o valor desse modelo. Remodelámos os espaços

Carla Gama,  
Head of HR,  
Cultura e  
Sustentabilidade  
da Allianz  
Portugal

físicos com um ambiente mais acolhedor, criámos um espaço de refeições dentro das nossas instalações que serve pequenos almoços, almoços e take away, e abrimos um ginásio gratuito, acessível a qualquer hora.

A saúde física e mental das nossas pessoas é uma prioridade e, nesse sentido, desenvolvemos diversas iniciativas ligadas ao tema. Temos também uma linha de apoio psicológico 24/7. Paralelamente, acreditamos na importância da formação e é por isso que a literacia é uma aposta constante na nossa companhia. Mas os momentos mais lúdicos não são esquecidos. Durante todo o ano criamos momentos e celebrações que visam o convívio entre os nossos colaboradores.

Como é que a empresa promove o desenvolvimento e a re-

**ACREDITAMOS NA IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO E É POR ISSO QUE A LITERACIA É UMA APOSTA CONSTANTE NA NOSSA COMPANHIA**

## QUEREMOS MANTER ESSA CULTURA DE CONTINUIDADE E CONFIANÇA, PORQUE É ISSO QUE NOS DISTINGUE E NOS PERMITE TRANSFORMAR AS MUDANÇAS EM OPORTUNIDADES REAIS PARA TODOS



### tenção dos seus colaboradores num setor tão competitivo?

O nosso foco é preparar as pessoas para o futuro. Estamos a viver uma mudança muito rápida e temos de garantir que todos acompanham esse ritmo. Por isso, apostamos fortemente na formação, sobretudo na literacia digital, nas ferramentas de IT e na análise de dados. Queremos que todos tenham um patamar mínimo de conhecimento, independentemente da sua função. Além disso, temos trabalhado muito os nossos líderes, para que consigam motivar, desenvolver e valorizar as suas equipas. Acreditamos que a retenção se faz com propósito, oportunidade de crescimento e alinhamento com a estratégia da empresa.

### O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é essencial para o bem-estar dos colaboradores. Que políticas e práticas a Allianz implementou para apoiar este equilíbrio?

Além do modelo híbrido, que oferece flexibilidade e autonomia, temos feito um grande

esforço para que o tempo no escritório seja vivido com conforto. O espaço físico foi pensado para ser acolhedor, com zonas de convívio e trabalho colaborativo. O espaço de refeições e o ginásio são exemplos disso. Queremos que as pessoas possam gerir o seu tempo, estarem mais com a família, e sintirem que o local de trabalho contribui para a sua qualidade de vida.

### Como é que a Allianz Portugal está a preparar os seus colaboradores para os desafios da IA?


Estamos a preparar as nossas pessoas para enfrentarem essas transformações com segurança e conhecimento. Através de programas de formação contínua, temos garantido que todos têm acesso a conteúdos ligados à transformação digital. Sabemos que nem todos partem do mesmo ponto, por isso queremos nivelar conhecimentos, dotar as pessoas das ferramentas certas e criar confiança na utilização dessas tecnologias, independentemente da área onde trabalham.

### Allianz Remember Day

### Quais são os principais desafios que antevê para a gestão de pessoas na Allianz Portugal nos próximos anos e como planeiam enfrentá-los?

O grande desafio é acompanhar — e idealmente antecipar — a velocidade da mudança tecnológica, sem perder de vista os nossos valores. Precisamos de continuar a desenvolver as nossas pessoas, com atenção ao seu bem-estar e envolvimento, e ao mesmo tempo garantir performance e resultados. A comunicação clara da nossa estratégia ajuda muito. As pessoas percebem o seu papel no todo, sabem o que se espera delas e sentem-se parte do caminho. Queremos manter essa cultura de continuidade e confiança, porque é isso que nos distingue e nos permite transformar as mudanças em oportunidades reais para todos.

### Para terminar, que mensagem gostaria de deixar sobre a cultura da Allianz Portugal?

A nossa cultura organizacional é, de facto, muito importante para nós. Tem de ser forte, resiliente e alinhada com os nossos valores. E isso constrói-se com as nossas pessoas e com aquilo que elas nos dão todos os dias. É essencial mantermos uma linha condutora clara, porque a confiança nasce dessa continuidade. Não andamos a mudar de rumo constantemente — sabemos quem somos, e isso transmite segurança. A Allianz é feita de pessoas que estão cá há muitos anos, que sentem a empresa como sua, e isso nota-se no ambiente, na forma como colaboramos, como nos apoiamos e como trabalhamos em conjunto para um futuro melhor. Manter as raízes bem firmes é o que nos permite crescer com sentido. E é isso que nos faz ser diferentes — para melhor. 

Great  
Place  
To  
Work®

# DHL Supply Chain: liderança com propósito num dos melhores lugares para trabalhar em Portugal

Em 2025, a DHL Supply Chain Portugal conquistou o 6.º lugar entre as melhores empresas para trabalhar com mais de 500 colaboradores, segundo o prestigiado ranking da Great Place to Work®. A RHmagazine conversou com António Gil, Director RH DHL Supply Chain Portugal, e com Rui Gomes, o seu Diretor-Geral, para compreender o que está por trás deste reconhecimento e qual o impacto real na vida das pessoas e na estratégia da organização.

ANTÓNIO GIL

Director Geral DHL Supply Chain Portugal

“A cultura de gestão colaborativa e a proximidade são fundamentais na DHL”

N

um setor tradicionalmente marcado por exigência física e elevada rotação, o que distingue a abordagem da DHL Supply Chain na

retenção e valorização dos seus colaboradores operacionais?

Creio que a cultura de gestão colaborativa e a proximidade e envolvimento que promovemos a todos os níveis da organização são os elementos fundamentais que nos têm ajudado na valorização da pertença ao grupo DHL.

Obviamente, procuramos

cada vez mais implementar iniciativas nas operações que reduzam o impacto físico da atividade, quer através do recurso a inovação tecnológica, quer através de medidas de prevenção (ex: rotação de postos). Por outro lado, temos de estar continuamente atentos às condições praticadas no

mercado laboral local, de forma a mantermos a atratividade, sem perda de competitividade.

A marca DHL é uma referência no setor logístico que, associada à sua cultura de respeito e resultados, atrai para a nossa organização novos elementos e mantém índices de permanência elevados. No entanto, só podemos assegurar esta realidade de forma consistente se tivermos uma liderança a todos os níveis de organização que promova a proximidade e sentimento de pertença à empresa.

**E qual é o papel da formação em todo este “edifício”?**

Preparamos a nossa estrutura de coordenação com formação de liderança certificada DHL. O programa Supervisor Academy

**NAS REUNIÕES MENSIS DE GESTÃO, EM CADA OPERAÇÃO, SÃO CONVIDADOS A PARTICIPAR OPERADORES DE ARMAZÉM E COORDENADORES (QUE RODAM A SUA PARTICIPAÇÃO)**

da DHL, com a duração de 18 meses é aplicado para todos os coordenadores operacionais e contempla o desenvolvimento de um conjunto de competências em áreas como a comunicação e influência, liderança e gestão de equipas, gestão da mudança, relações laborais, bem como outras competências operacionais que ajudam a uma gestão efetiva das equipas.

É igualmente importante e ajuda-nos a ter uma rotação voluntária mais saudável, a existência de um processo de seleção e integração mais estruturado. Nesse sentido, criámos o conceito de "resourcing center", que é um espaço de seleção formativa onde os candidatos a funções operacionais na DHL estão durante um dia em processo de aprendizagem em sala e em exercícios práticos de simulação de voice picking e condução virtual de empilhador. No final da sessão, tendo tido aproveitamento, são admitidos para uma das nossas operações onde continuam o processo formativo com colegas identificados na própria operação para os receberem e acompanharem durante as primeiras quatro semanas.

**A DHL Supply Chain tem hoje uma percentagem significativa de mulheres em cargos de chefia intermédia. Como foi construído esse caminho e que impacto tem sentido na dinâmica das equipas?**

No contexto do setor logístico, existir uma percentagem relevante de mulheres em cargos de chefias operacionais é também uma consequência natural da gestão inclusiva que, continuamente, dinamizamos com diversos programas formativos nesta área, como por exemplo, o workshop "Belonging@work",



António Gil,  
Director Geral  
DHL Supply  
Chain Portugal

bem como a formação para chefias "Formação Inclusiva de Liderança-BIAS". A cultura e a narrativa interna que procuramos promover é por natureza inclusiva, não só focada no elemento de género.

Procuramos, igualmente, ter um número idêntico de candidaturas de homens e mulheres para futuras funções de liderança na seleção que fazemos no nosso programa interno de Talento (Talent Bank).

**Que impacto têm as reuniões mensais com operadores, coordenadores e supervisores na vossa cultura organizacional?**

A evolução do modelo de gestão colaborativa vai no sentido de envolver cada vez mais as nossas pessoas nos objetivos da empresa. Como exemplo: nas reuniões mensais de gestão, em cada operação, são convidados a participar operadores de armazém e coordenadores (que rodam a sua participação).

Ainda nesta linha de intervenção, continuamos com as práticas de pequenos-almoços/lanches de trabalho regulares com operadores de armazém, onde se pretende escutar as suas preocupações e pontos de vista sobre diversas temáticas, bem como por parte da DHL partilhar iniciativas em curso.


Temos atualmente um projeto piloto denominado "Em-

baixador de Segurança", onde através de sorteio identificamos de forma rotativa um colaborador que, durante uma semana, no decurso do seu trabalho, será responsável por identificar oportunidades de melhoria de segurança na operação.

**Como trabalham o engagement dos colaboradores?**

A nossa agenda de engagement é composta por diversos eventos, como o programa de vocação, mas também por celebrações ao longo do ano, sendo que o mais relevante é o envolvimento dos colaboradores, na organização e participação. A "festa" é, pois, organizada pelas próprias pessoas.

Na área formativa reforçar por exemplo o nosso investimento nos "Workshops da Felicidade" e no "Programa Desenvolve-te" com temas como IA/mindfulness/ioga/idiomas, etc..

Por último, não menos importante, as rotinas de reconhecimento implantadas, que passam não só por destacar nas nossas sessões de comunicação coletivas (quatro "Town Hall" por ano) os colaboradores que mais se evidenciaram em cada momento, bem como pela promoção de uma cultura de reconhecimento individual através dos "Thank You Cards", onde cada colaborador pode agradecer ao colega por escrito. 

**CRIAMOS O "RESOURCING CENTER", QUE É UM ESPAÇO DE SELEÇÃO FORMATIVA ONDE OS CANDIDATOS A FUNÇÕES OPERACIONAIS PASSAM UM DIA EM PROCESSO DE APRENDIZAGEM EM SALA E EXERCÍCIOS PRÁTICOS**

Great  
Place  
To  
Work®

RUI GOMES

Director Geral DHL Supply Chain Portugal

# “O reconhecimento Great Place to Work é um ativo estratégico para a DHL”



**Que importância tem para a estratégia global da DHL Portugal este reconhecimento?**

O reconhecimento pelo Great Place to

Work é crucial para a estratégia global da DHL Portugal, uma vez que está alinhado com o compromisso da empresa, o engagement, a retenção dos colaboradores e a cultura organizacional global. Este reconhecimento melhora a reputação da empresa, tornando-a mais atrativa para potenciais colaboradores e clientes, levando ao aumento de oportunidades de negócio e à lealdade do cliente. E pode levar também a uma maior satisfação dos colaboradores e a menores taxas de rotatividade, o que é essencial para manter uma força de trabalho qualificada.

Este reconhecimento está alinhado com o objetivo da DHL de promover uma equipa motivada e empenhada que contribua para a excelência operacional. Sermos considerados um dos melhores lugares para trabalhar, reforça o compromisso da DHL com a diversidade, equidade e inclusão, que são essenciais para os nossos valores corporativos

e metas de sustentabilidade a longo prazo, assim como a inovação e a satisfação do cliente.

Em síntese, não é apenas um símbolo de honra, é um ativo estratégico para a DHL Portugal, que apoia os seus objetivos mais abrangentes e contribui para o sucesso global da empresa no mercado global.

**Numa empresa com diferentes operações, clientes e localizações, como garantem a consistência cultural e o alinhamento de valores em toda a organização?**

A DHL tem diversas estratégias para garantir a consistência cultural e o alinhamento de valores nas suas diversas operações, clientes e localizações. Primeiramente, estabeleceu um conjunto de valores que são fundamentais e que orientam as suas operações a nível global. Estes valores incluem o respeito, os resultados e o compromisso com os clientes e a sustentabilidade. Ao comunicarmos estes valores de forma consistente, garantimos que todos os colaboradores, independentemente da localização, compreendem e incorporam os mesmos princípios.



**Rui Gomes,**  
Director Geral  
DHL Supply  
Chain Portugal

Depois, a forma como desenvolvemos a nossa liderança. Investimos em programas de liderança que reforçam a importância da consciencialização cultural e do alinhamento de valores. Os nossos líderes são formados para modelar os valores da empresa e promover uma cultura unificada dentro das suas equipas, ajudando a ultrapassar as diferenças que possam existir.

Temos também diversos programas de engagement, de diversidade e de inclusão para os colaboradores. A empresa

## OS NOSSOS LÍDERES SÃO FORMADOS PARA MODELAR OS VALORES DA EMPRESA E PROMOVER UMA CULTURA UNIFICADA DENTRO DAS SUAS EQUIPAS

promove estes programas através de inquéritos regulares, mecanismos de feedback e iniciativas que incentivam a participação dos colaboradores. Isto garante que os colaboradores se sintam ligados aos valores da empresa, independentemente da sua localização geográfica.

Oferecemos vários programas de formação que ajudam os colaboradores a compreender e a valorizar as diferenças culturais, ao mesmo tempo que promovem os valores essenciais da empresa. Outro ponto que garante a consistência é a utilização de diversas ferramentas de comunicação interna para partilhar casos de sucesso, melhores práticas e atualizações de diferentes regiões. Esta transparência ajuda a criar um sentimento de pertença e de alinhamento com os objetivos e valores da empresa.

Um ponto fulcral é o facto de reconhecermos e recompensarmos os comportamentos alinhados com os seus valores, reforçando a importância da consistência cultural. Celebrar conquistas que exemplificam os valores fundamentais da empresa ajuda a motivar os colaboradores e a fortalecer a cultura organizacional.

A DHL incorpora ainda os seus valores nos processos de gestão do desempenho, ga-

rantindo que os colaboradores são avaliados não só pelos seus resultados, mas também pela forma como incorporam os valores da empresa no seu trabalho.

### Tendo em conta a crescente digitalização e as exigências da cadeia de abastecimento, que transformações prevê implementar na Gestão de Pessoas nos próximos anos?


Planeamos implementar várias transformações importantes na Gestão de Pessoas nos próximos anos. Estas transformações visam melhorar as capacidades da força de trabalho, melhorar o envolvimento dos colaboradores e garantir o alinhamento com os avanços tecnológicos.

Algumas mudanças previstas passam por termos iniciativas de qualificação e requalificação. Ou seja, à medida que as tecnologias digitais se tornam mais integradas nas operações da cadeia de abastecimento, a DHL irá provavelmente investir fortemente em programas de qualificação e requalificação. Isto irá garantir que os colaboradores estão equipados com as competências necessárias para operar novas tecnologias, ferramentas e sistemas de forma eficaz.

Deste modo, a DHL irá concentrar-se no desenvolvimento de competências digitais dos colaboradores. Isto inclui formação em análise de dados, automação, Inteligência Artificial e outras tecnolo-

gias emergentes que estão a transformar os processos da cadeia de abastecimento. Para atrair os melhores talentos com competências digitais, a DHL irá provavelmente refinar as suas estratégias de recrutamento. Estas tecnologias podem otimizar os processos de RH, melhorar a tomada de decisões e melhorar a experiência global dos colaboradores.

Reconhecendo a importância do bem-estar dos colaboradores, a DHL pretende também melhorar os seus programas de bem-estar e iniciativas de apoio à saúde mental. E é provável que promovamos, igualmente, uma cultura de aprendizagem contínua, incentivando os colaboradores a procurar oportunidades de desenvolvimento profissional. Isto pode incluir o acesso a plataformas de aprendizagem online, workshops e programas de mentoria para apoiar o crescimento contínuo.

Ao implementar estas transformações na gestão de pessoas, a DHL pretende construir uma força de trabalho que não só esteja equipada para responder às exigências de uma cadeia de abastecimento digitalizada, mas também envolvida, motivada e alinhada com os objetivos estratégicos da empresa. Estas mudanças serão essenciais para manter a vantagem competitiva num setor cada vez mais complexo e acelerado. 

## OFERECEMOS VÁRIOS PROGRAMAS DE FORMAÇÃO QUE AJUDAM OS COLABORADORES A COMPREENDER E A VALORIZAR AS DIFERENÇAS CULTURAIS

Great  
Place  
To  
Work®

# Noesis: onde a inovação nasce das pessoas

Reconhecida como Great Place To Work em Portugal em 2025 – 1.º lugar no ranking da categoria de empresas com mais de 500 colaboradores –, a Noesis tem vindo a afirmar-se como um exemplo de cultura organizacional orientada para as pessoas. À conversa com Teresa Lopes Gândara, Human Capital Senior Director e Alexandre Rosa, CEO, exploramos as práticas que sustentam este reconhecimento.

ALEXANDRE ROSA

CEO da Noesis

“O verdadeiro motor da inovação são as pessoas”

**O reconhecimento como Melhor Lugar para Trabalhar em Portugal é um marco significativo. Como este prémio se alinha com a visão estratégica da Noesis a médio e longo prazo?**

Este reconhecimento é, sem dúvida, um marco muito significativo para nós e reforça a estratégia que temos seguido desde a nossa fundação, comprovando o que sempre acreditámos: o verdadeiro motor da inovação são as pessoas. Este prémio vai muito além do orgulho imediato que sentimos, é a validação de uma abordagem que tem colocado os nossos talentos no centro da organização. A médio e longo prazo, este prémio alinha-se com a nossa ambição de continuar a

crescer de forma sustentável, mantendo uma cultura forte, positiva e coerente, independentemente da geografia ou dimensão. Este prémio é um estímulo contínuo para mantermos um ambiente em que a inovação, o bem-estar e a valorização do talento continuem a ser os pilares centrais da nossa estratégia.

**Num setor altamente competitivo como o tecnológico, de que forma a cultura organizacional da Noesis contribui para atrair e reter talento de excelência?**

A cultura organizacional da Noesis é, sem dúvida, um dos maiores diferenciais competitivos que temos. Num setor tecnológico tão dinâmico e competitivo, conseguimos atrair e reter talento de excelência, colocando o nosso foco

em construir um ambiente de trabalho onde as pessoas se sintam verdadeiramente valorizadas e motivadas. A nossa cultura promove a transparência, a colaboração e a inovação, criando uma atmosfera onde todos os colaboradores se sentem parte integrante do sucesso da empresa. Acreditamos firmemente que um ambiente de confiança mútua, onde todos têm voz e podem contribuir com as suas ideias, é essencial para promover a criatividade e o envolvimento dos nossos talentos.

**A inovação é um dos pilares da Noesis. Como incentivam internamente uma cultura de inovação entre as equipas?**

Na Noesis, incentivamos uma cultura de inovação ao promover um ambiente onde as equipas se sintam empoderadas



para experimentar novas ideias e soluções. Acreditamos que a inovação surge da colaboração e do pensamento criativo, por isso estimulamos a partilha de conhecimentos entre diferentes áreas e incentivamos os colaboradores a desafiar o status quo. Oferecemos um espaço para a troca de ideias, seja através de sessões de brainstorming ou projetos interdisciplinares, e damos autonomia às equipas para testar e implementar soluções inovadoras.

**Considerando a expansão internacional da Noesis, quais são os principais desafios e oportunidades que identifica nos mercados externos?**


A expansão internacional da Noesis traz desafios como a adaptação a diferentes culturas empresariais e a forte concorrência, exigindo flexibilidade, inovação contínua e a formação

de uma equipa qualificada para atender às necessidades locais. No entanto, também abre portas para oportunidades significativas, como a diversificação de mercados, a colaboração com parceiros internacionais e a promoção de uma cultura de inovação impulsionada pela interação com diferentes realidades. Esses fatores permitem-nos fortalecer a nossa posição global e continuar a crescer de forma sustentável.

**Que conselhos daria a outras organizações que aspiram a**

**O momento da entrega do Prémio**

**criar um ambiente de trabalho que seja simultaneamente produtivo e gratificante para os colaboradores?**

Criar um ambiente de trabalho produtivo e gratificante começa por colocar as pessoas no centro da organização. Investir na flexibilidade, e em programas de desenvolvimento contínuo é fundamental, bem como fomentar uma cultura de inovação e colaboração, onde todos se sintam valorizados e ouvidos. Transparência na comunicação, reconhecimento constante e um forte foco no bem-estar são pilares essenciais para aumentar a motivação e a produtividade. E por último, de forma a aumentar a satisfação e produtividade, devemos defender o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, oferecendo flexibilidade e bem-estar a cada colaborador. 

**ACREDITAMOS QUE A INOVAÇÃO SURGE DA COLABORAÇÃO E DO PENSAMENTO CRIATIVO, POR ISSO ESTIMULAMOS A PARTILHA DE CONHECIMENTOS ENTRE DIFERENTES ÁREAS E INCENTIVAMOS OS COLABORADORES A DESAFIAR O STATUS QUO**

Great  
Place  
To  
Work®

TERESA LOPES GÂNDARA

Human Capital Senior Director da Noesis

“A cultura da Noesis é focada em inovação, colaboração e diversidade”

A

Noesis ficou em primeiro lugar no ranking dos Prémios do Great Place to Work este ano. Que iniciativas contribuíram para esta vitória?

As iniciativas são várias: implementámos um modelo de trabalho híbrido e expandimos a nossa presença para diversas regiões de Portugal, criando um ambiente flexível que favorece o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Também oferecemos benefícios e promovemos atividades de teambuilding. Apostamos em aprendizagem on-the-job e em programas estruturados de formação. Encorajamos uma cultura de feedback contínuo e incentivamos o reconhecimento público dos sucessos individuais e coletivos e por fim, trabalhamos ativamente para criar um ambiente inclusivo e diverso.

Com mais de 1.300 talentos distribuídos por diversas localizações, como garantem a coesão cultural e a disseminação dos valores da empresa em todas as geografias?

A identidade da Noesis reflete-se na nossa visão global "Let's Innovate Together", que destaca a inovação, colaboração, diversidade e equilíbrio

entre vida pessoal e profissional. Este compromisso une as equipas, independentemente da localização, promovendo comunicação constante através de eventos, workshops e plataformas online.

A taxa de Trust Index de 88% alcançada no Estudo de Cultura & Clima Organizacional é notável. Que práticas específicas implementaram para fomentar este elevado nível de confiança?

Na Noesis, a confiança é construída com base em transparência, proximidade e respeito. A comunicação aberta e o feedback contínuo são fundamentais para que todos se sintam ouvidos e valorizados. Apostamos na flexibilidade, com modelos de trabalho híbrido e horários ajustáveis, garantindo o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A diversidade e inclusão também são pilares que reforçam a



Foto de Vitor Gordo, Syncview

Teresa Lopes Gândara, DRH da Noesis e Alexandre Rosa, CEO

**A IDENTIDADE DA NOESIS REFLETE-SE NA NOSSA VISÃO GLOBAL "LET'S INNOVATE TOGETHER", QUE DESTACA A INOVAÇÃO, COLABORAÇÃO, DIVERSIDADE E EQUILÍBRIO ENTRE VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL**

confiança e o sentimento de pertença.

**A diversidade e inclusão são temas cada vez mais relevantes no ambiente corporativo. Que medidas a Noesis tem adotado para promover um ambiente de trabalho inclusivo e diverso?**

Na nossa estratégia de employer branding, promovemos uma cultura diversificada e inovadora, com políticas de recrutamento inclusivas que garantem igualdade de oportunidades para todos. Celebramos o Mês da Diversidade e Inclusão, realizando atividades que reforçam a importância de um ambiente inclusivo. Recentemente, estabelecemos uma parceria com a Professional Women's Network Lisbon (PWN Lisbon) para promover a igualdade de género no setor tecnológico.

**Quais são os principais desafios que identifica na gestão de capital humano numa empresa em constante crescimento e expansão interna-cional?**

A Noesis enfrenta o desafio de gerir uma equipa global e remota, garantindo uma forte conexão com a cultura da empresa. Para isso, investimos em políticas de flexibilidade, autonomia e modelos de trabalho híbridos, promovendo equilíbrio entre vida profissional e pessoal, além de comunicação transparente.

**PROMOVEMOS PROGRAMAS DE COACHING E SESSÕES DE FORMAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA PARA TODOS OS COLABORADORES COM RESPONSABILIDADES DE GESTÃO**



Foto de Vítor Gordo, Syncview

A nossa estratégia de employer branding assegura que a cultura da Noesis, focada em inovação, colaboração e diversidade, seja adaptada localmente, mantendo a coerência global.

Parte da equipa num momento de comemoração do Prémio

**Dê-nos alguns exemplos de práticas de formação contínua e evolução de carreira que impactam a motivação e retenção dos colaboradores?**


Começamos no momento "zero", para garantir o alinhamento dos novos talentos com a cultura da empresa e garantir o sucesso das relações futuras e da atividade profissional como consultores, proporcionamos no âmbito do processo de formação comportamental, para ativar, sensibilizar e desenvolver competências de nível interpessoal. Promovemos o crescimento contínuo dos colaboradores com formação técnica, gestão e soft skills, adaptada às suas necessidades e objetivos profissionais. A flexibilidade e o foco no desenvolvimento individual aumentam a motivação e a satisfação, enquanto programas de coaching e sessões de formação de desenvolvimento de competências de liderança, para todos os colaboradores com responsabilidades de gestão, fortalecem a liderança. Tudo isso contribui para a retenção e o alinhamento do crescimento pessoal com os objetivos da Noesis. 



Foto de Vítor Gordo, Syncview

**ANA SOFIA ANTUNES**

ex-Secretária de Estado para a Inclusão das Pessoas com Deficiência, deputada

# “A inclusão de pessoas com deficiência cria equipas mais produtivas

Ana Sofia Antunes foi durante mais de oito anos Secretária de Estado para a Inclusão das Pessoas com Deficiência. Neste tempo, foi implementada a Lei n.º 4/2019, que estabeleceu o sistema de quotas de emprego para pessoas com deficiência, com um grau de incapacidade igual ou superior a 60 por cento, vulgo “Lei das quotas”. A agora deputada faz à RHmagazine o balanço sobre a sua aplicação, traçando o estado da arte em matéria de integração profissional no setor privado das pessoas com deficiência. E aponta ainda às vantagens que esta inclusão traz às empresas que não lhes viram as costas.



**Como avalia o progresso de Portugal na inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho desde a implementação das quotas em 2023?**

Com a aprovação da “Lei das quotas”, as grandes empresas (com 250 ou mais trabalhadores) e as médias empresas (com entre 75 e 249 trabalhadores), passaram a ter de cumprir uma quota de trabalhadores com deficiência de 2 e 1 por cento, respetivamente. Nas situações em que a empresa tenha 100 ou mais trabalhadores, essa quota tinha de ser cumprida

até fevereiro de 2023, dispondo as demais de mais um ano, até fevereiro de 2024. Considerando o primeiro grupo, o reporte do cumprimento no ano de 2023, apenas foi feito através do Relatório Único apresentado em 2024. A apreciação destes dados cumpre assim à Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT), com vista à sua atuação junto das empresas ainda em incumprimento. Sabemos que a ACT tem realizado visitas a empresas e que emitiu já este ano as primeiras notificações por incumprimento (mais de uma centena). Ainda assim, considero que é cedo para fazer uma avaliação segura sobre

o impacto da implementação desta lei. A adesão das empresas ao seu cumprimento foi bastante favorável. De fevereiro de 2019 a fevereiro de 2024, o IEFP recebeu cerca de 14.600 sinalizações voluntárias de vagas por empresas. Há muito caminho a percorrer, sendo as empresas parceiros fundamentais neste percurso.

**Quais são os principais desafios que as empresas enfrentam ao tentar implementar políticas de diversidade e inclusão, especialmente no que diz respeito a pessoas com deficiência?**

O grande desafio para as empresas que iniciam pela primeira vez um procedimento de contratação de um trabalhador com deficiência é, ainda hoje, o receio do desconhecido. Esta rejeição do que não se conhece é intrínseca ao ser humano. É legítimo, é natural ter dúvidas. O que já não é aceitável é não fazer nada para as superar. Não dar este passo corresponde a

**A ADESÃO DAS EMPRESAS AO SEU [“LEI DAS QUOTAS”] CUMPRIMENTO FOI BASTANTE FAVORÁVEL. DE FEVEREIRO DE 2019 A FEVEREIRO DE 2024, O IEFP RECEBEU CERCA DE 14.600 SINALIZAÇÕES VOLUNTÁRIAS DE VAGAS POR EMPRESAS**

## EMPRESAS QUE VALORIZAM A DIVERSIDADE SÃO MAIS ATRATIVAS PARA TALENTO E CLIENTES

transformar num problema, aquilo que na verdade é apenas um desafio. O fator chave que define a natureza inclusiva de uma empresa é a mentalidade aberta do seu CEO. É este que, com o seu exemplo e visão, contagia todas as suas equipas. Mas também os trabalhadores de RH têm um papel fundamental em inspirar os seus administradores para as vantagens de prosseguir políticas de inclusão.

Em segundo lugar, continua a existir em muitas empresas a ideia de que contratar trabalhadores com deficiência porá em causa a produtividade e o lucro das equipas. Nada mais errado: as pessoas com deficiência desenvolvem mecanismos próprios para superar desafios. Esses mecanismos, que mais não são do que resiliência, adaptabilidade e criatividade, fazem deste um trabalhador muito valioso, e contaminam toda a equipa. A sua inclusão cria um ambiente de trabalho mais colaborativo, de entreajuda e motivador para todos. Cria também equipas mais fortalecidas, com mais capacidade de produção. Estes trabalhadores vestem a camisola, não são absentistas e valorizam a oportunidade que lhes está a ser dada como ninguém. Aquele não é mais um emprego, muitas vezes é a oportunidade que já não esperavam ter e pela qual tudo farão, para provar que estão à altura.

Por fim, as próprias políticas

públicas de apoio ao emprego de pessoas com deficiência podem trazer desafios: o tempo de deferimento das medidas de apoio financeiro à contratação destes trabalhadores, bem como o prazo de atribuição de produtos de apoio para a adap-



**Ana Sofia Antunes,**  
ex-Secretária  
de Estado para  
a Inclusão das  
Pessoas com  
Deficiência,  
deputada

tação dos postos de trabalho, são frequentemente incompatíveis com os tempos das empresas. Se uma empresa decide contratar, é porque precisa desse trabalhador agora e não daqui a 6 meses. Nos casos em que a empresa não disponha da liquidez suficiente para avançar com o processo, tal pode pôr em causa a contratação daquele trabalhador.

**De que forma a tecnologia pode ser utilizada para promover a inclusão no local de trabalho?**

A tecnologia revolucionou a vida das pessoas com deficiência. Conferiu-lhes acesso a um manancial de informação que até aí lhes estava maioritariamente vedada, permitiu-lhes realizar tarefas de forma autónoma, muitas vezes contornando funções ou estruturas do corpo que se encontram comprometidas. Neste sentido, é importante que no desenvolvimento de novas tecnologias, equipamentos, softwares ou aplicações, as normas técnicas de acessibilidade sejam cumpridas desde a origem. Quando tal não sucede, ainda que seja possível melhorar as suas condições de acessibilidade para a sua utilização por pessoas com deficiência, tal nunca atingirá os mesmos níveis de qualidade, por constrangimentos de desenvolvimento e programação de raiz. Ao investir em acessibilidade tecnológica, a empresa ficará mais preparada para receber outras pessoas com deficiência, trabalhadores, parceiros, clientes, beneficiando também outros grupos, como as pessoas idosas, que, por incapacidades visuais, auditivas ou de mobilidade, acabam por delas também usufruir. Isto trará vantagens inegáveis à imagem da empresa.

**Como as empresas podem medir o impacto das suas iniciativas de diversidade e inclusão e garantir que estão a ter um efeito positivo?**

A diversidade no local de trabalho enriquece a cultura organizacional: pessoas com diferentes habilidades, experiências e perspetivas contribuem para a criatividade e inovação, chegando a novos públicos. Empresas que valorizam a diversidade são mais atrativas para talento e clientes. A



diversidade cria equipas mais humanistas: Os colegas de um trabalhador com deficiência vão aprender sobre diferença, inclusão, cooperação, ajuda mútua, valorizando a importância da participação de todos em equipa. Isto gera crescimento pessoal, bom clima organizacional e bons resultados para a empresa. Melhoria da imagem da empresa: estas empresas são vistas de forma positiva pelos consumidores. A reputação das empresas melhora o que pode ter um impacto maximizado nas relações comerciais e na fidelização de clientes.

**Considerando que Portugal ficou em 3.º lugar no Índice DEI Europeu, que áreas ainda precisam de maior atenção para melhorar a diversidade e inclusão nas empresas portuguesas?**

Considero que na área da DEI, Portugal tem feito um percurso muito significativo. É real o surgimento em muitas empresas de políticas e equipas de promoção da diversidade e inclusão. Creio, contudo, que

estas se têm focado sobretudo em áreas como a inclusão de género, em razão da cor da pele, da etnia ou da orientação sexual. A inclusão em razão da deficiência não foi, por longos períodos, um tema para a maioria das empresas do setor privado, por implicar maiores desafios: de adaptação física e tecnológica, de preparação e sensibilização das equipas, de receio do desconhecido.

Para que as empresas percorram com sucesso o caminho da inclusão de pessoas com deficiência nos seus quadros, precisam de:

- Aconselhamento e orientação especializados na colocação de pessoas com deficiência;
- Avaliação do contexto laboral da empresa, das vagas existentes e a criar, por forma a identificar o perfil indicado para as desempenhar com êxito;
- Apoio à procura dos candidatos com deficiência, adequados a desempenhar essas funções, de acordo com os perfis previamente traçados;
- Programas de formação para capacitar os trabalhadores

**Ana Sofia Antunes e Cristina Martins de Barros durante o podcast Pessoas & Talento**

com deficiência, bem como os trabalhadores que com eles irão interagir mais diretamente;

- Acompanhamento contínuo, pré e pós colocação, conferindo segurança à empresa e sucesso em todo o processo.

**Na sua opinião, como a diversidade e inclusão podem impulsionar a inovação e a produtividade dentro das organizações?**

A diversidade dentro das empresas, nomeadamente através da presença de trabalhadores com deficiência, permite conhecer as possibilidades desse grupo como cliente. Com isso, podem observar-se preferências, gostos, necessidades e características que só quem tem a experiência da deficiência pode trazer. Isso proporciona uma visão mais estratégica, que abarca um mercado consumidor muito amplo e em busca de recursos. Em Portugal, de acordo com os Censos de 2021, 10,9 por cento, mais de 1 milhão de pessoas, têm pelo menos uma incapacidade. São mercados. Mas o que se prepara para pessoas com deficiência também é frequentemente procurado por pessoas idosas. A empresa passa a prestar serviços mais adequados a este público-alvo, produzir bens mais usáveis por ele. Desta forma ao inovar, a empresa está a chegar a novos públicos e a gerar lucro.

**A INCLUSÃO EM RAZÃO DA DEFICIÊNCIA NÃO FOI, POR LONGOS PERÍODOS, UM TEMA PARA A MAIORIA DAS EMPRESAS DO SETOR PRIVADO, POR IMPLICAR MAIORES DESAFIOS**

### Transformação RH

15ª Ed.	<b>Recursos de IA para RH</b>	✓ 5 maio   4H	✓ 27 outubro   4H	✓ 17 novembro   4H	🕒 Horário: 9h – 13h	Pedro Caramez
NOVO	<b>Gestão da Workforce Intercultural – como fazer?</b>	✓ 7 e 14 maio   16H	✓ 18 e 20 novembro   16H	🕒 Horário: 9h – 18h		Luís Morgadinho e Maryline Pereira
NOVO	<b>Recursos de IA para RH – avançado</b>	✓ 5 e 15 maio   7H	✓ 21 e 28 novembro   7H	🕒 Horário: 9h30 – 13h		Pedro Caramez
NOVO	<b>Como contribuir para o Relatório de Sustentabilidade? Uma Perspetiva Prática</b>	✓ 9 e 16 maio   7H	✓ 19 e 24 novembro   7H	🕒 Horário: 14h30 – 18h		Cláudia Tapadas
NOVO	<b>ESG para RH: Promovendo a Sustentabilidade e o Impacto Positivo</b>	✓ 9 e 16 maio   7H	✓ 19 e 24 novembro   7H	🕒 Horário: 9h30 – 13h		Nathalie Ballan
NOVO	<b>Otimize processos de RH com as ferramentas LEAN</b>	✓ 21 e 22 maio   14H	✓ 2 e 3 dezembro   14H	🕒 Horário: 9h30 – 17h30		Ludgero Marques

### Gestão de Talento e Competências

3ª Ed.	<b>Recrutamento com LinkedIn</b>	✓ 2 e 5 de maio   7H	✓ 10 e 11 novembro   7H	🕒 Horário: 9h30 – 13h		Pedro Caramez
NOVO	<b>Talent Assessments: construir modelos de análise de Talento</b>	✓ 27 de maio e 6 junho   7H	🕒 Horário: 9h30 – 13h	✓ 14 novembro   7H	🕒 Horário: 9h30 – 17h30	Carlos Sezões
NOVO	<b>Criar programas de mentoring nas organizações</b>	✓ 2 e 5 junho   7H	✓ 10 e 11 novembro   7H	🕒 Horário: 14h – 17h30		Ângela Gaehtgens
NOVO	<b>Criar academias de formação – garantindo as Future Skills &amp; Reskilling</b>	✓ 2 junho   7H	✓ 13 novembro   7H	🕒 Horário: 9h30 – 17h30		Ana Pinto
NOVO	<b>Gerir processos de coaching nas organizações</b>	✓ 4 junho   4H	🕒 Horário: 9h – 13h	✓ 14 novembro   14H	🕒 Horário: 14h – 18h	Ângela Gaehtgens
2ª Ed.	<b>Garantir uma boa avaliação de Competências e Desempenho</b>	✓ 04 e 06 junho   7H	🕒 Horário: 14h – 17h30	✓ 12 e 14 novembro   7H	🕒 Horário: 9h30 – 13h	Hélder Teotónio

### Fundamentais RH

2ª Ed.	<b>Comunicação Interna Estratégica</b>	✓ 23, 24, 29 e 30 abril   14H	🕒 Horário: 9.30h – 13h	✓ 28 a 31 outubro   14H	🕒 Horário: 14h – 17h30	Ana Margarida Ximenes
3ª Ed.	<b>Legislação laboral para RH (o que precisa saber)</b>	✓ 19, 23 e 26 maio   12H	✓ 22, 23 e 24 outubro   12H	🕒 Horário: 9h – 13h		Tânia Santos
8ª Ed.	<b>Gestão da Remuneração e Compensação</b>	✓ 28 e 29 outubro   7H	🕒 Horário: 9h30 – 13h			Marta Dias
10ª Ed.	<b>Cálculo e Processamento Salarial</b>	✓ 30 outubro   7H	🕒 Horário: 9h30 – 17h30			Paulo Reis
11ª Ed.	<b>Otimização Fiscal das Remunerações</b>	✓ 31 outubro   7H	🕒 Horário: 09h30 – 17h30			Paulo Reis



Saiba mais



# Formação de executivos em Portugal: uma ferramenta essencial para o sucesso empresarial

**N**este suplemento especial dedicado à formação de executivos em Portugal, olhamos para um setor

cada vez mais estratégico na preparação de líderes para os desafios da transformação digital, da globalização e da sustentabilidade. Instituições como a Nova SBE e o ISCTE

Executive Education têm desempenhado um papel de destaque, oferecendo programas orientados para o desenvolvimento de competências de liderança, visão estratégica e inovação. A aposta em modelos híbridos de aprendizagem tem permitido maior flexibilidade e alcance, adaptando-se à realidade dos profissionais em constante evolução.



## Controle de Acessos: segurança inteligente para organizações modernas

**N**este suplemento, destacamos a importância crescente de soluções tecnológicas na proteção de pessoas, dados e infraestruturas. Empresas como a ELO e a Actuasys lideram a inovação neste domínio em Portugal, com sistemas cada

vez mais inteligentes e integrados. A biometria, os acessos contactless e os sistemas cloud estão a transformar a forma como as organizações gerem os seus espaços e riscos, promovendo ambientes mais seguros, eficientes e alinhados com os desafios do trabalho híbrido e da cibersegurança.





CATÓLICA

FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS  
ESCOLA DE PÓS-GRADUAÇÃO E FORMAÇÃO AVANÇADA

LISBOA



## Pós-Graduações

### Branding e Comunicação de Marca

NOVO | 14 de outubro de 2025

### Comunicação e Inteligência Artificial

2.ª Edição | 3 de outubro de 2025

### Comunicação e Produção de Conteúdos Multimédia

NOVO | 25 de setembro de 2025

### Comunicação e Psicologia Positiva

8.ª Edição | 17 de outubro de 2025

### Comunicação em Saúde

7.ª Edição | 13 de novembro de 2025

### Comunicação Estratégica

5.ª Edição | 14 de novembro de 2025

### Comunicação e Public Affairs

2.ª Edição | 21 de novembro de 2025

### Comunicação para a Liderança em Ambiente Digital

NOVO | 28 de outubro de 2025

### Desenvolvimento Organizacional e Capacitação de Equipas e Pessoas

5.ª Edição | 19 de setembro de 2025

### Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável

3.ª Edição | 26 de setembro de 2025

## Programas Avançados

### Mais informações e candidaturas:

Pós-Graduações



Programas Avançados



✉ [epgfa.fch@ucp.pt](mailto:epgfa.fch@ucp.pt) ☎ (+351) 214 269 797

### Alta Performance em Técnicas de Comunicação Oral

5.ª Edição | 3 de novembro de 2025

### Comunicação e Marketing de Influência

NOVO | 10 de outubro de 2025

### Jornalismo Televisivo

2.ª Edição | 11 de outubro de 2025

**JOSÉ CRESPO DE CARVALHO**

Professor Catedrático no Iscte-IUL,  
Presidente do Iscte Executive Education

# “A formação executiva é a chave para retenção de talentos”

**A formação de executivos – competências atuais indispensáveis, áreas críticas de futuro, importância da customização em toda a sua conceção, entre outros temas – e a abordagem do Iscte Executive Education a esta área na voz do professor e presidente da instituição, José Crespo de Carvalho.**

**Como avalia a evolução da formação de executivos em Portugal e qual tem sido o contributo estratégico**

**do Iscte Executive Education nesse contexto, especialmente no seu posicionamento internacional?**

A formação de executivos em Portugal tem acompanhado as tendências globais, focando-se na atualização contínua e no desenvolvimento de competências críticas. No Iscte Executive Education, temos contribuído para este cenário com uma abordagem que combina rigor académico e relevância prática, posicionando-nos também num contexto internacional através de parcerias estratégicas e de programas que atraem participantes de diversos países.

Se formos a rankings está expresso de uma forma clara o contributo do Iscte Executive Education: Top 50 do mundo combinando corporate solutions com open programs no Financial Times; top 100

do mundo Executive MBA também pelo Financial Times. E Top 50 na Europa por quatro vezes consecutivas em ranking QS. Isto significa que estamos a dar um contributo que rankings acreditados valorizam.

Mas, na verdade, o nosso melhor contributo é o impacto que fazemos nas vidas dos nossos participantes.

**Que competências são hoje indispensáveis para os líderes empresariais e de que forma os vossos programas executivos as promovem?**

Competências como liderança adaptativa, pensamento crítico e resiliência são indispensáveis hoje em dia. Os nossos programas são desenhados para promover estas competências através de métodos práticos como simulações, estudos de caso e

projetos reais, que permitem aos participantes aplicar o que aprendem em contextos desafiadores do mundo real. Não será por acaso que assinamos Real-Life Learning.

**Como é que a Inteligência Artificial e outras tendências tecnológicas estão a moldar a oferta formativa e como se deve adaptar a formação de executivos a este novo paradigma?**

A Inteligência Artificial está a revolucionar a formação executiva, permitindo personalizar a aprendizagem, introduzindo ganhos de produtividade em exposições e conseguindo o melhor do raciocínio crítico na avaliação de resultados de LLMs. Para além disso, permite oferecer soluções escaláveis.

No Iscte Executive Educa-

**OS NOSSOS PROGRAMAS SÃO DESENHADOS PARA PROMOVER COMPETÊNCIAS ATRAVÉS DE MÉTODOS PRÁTICOS COMO SIMULAÇÕES, ESTUDOS DE CASO E PROJETOS REAIS**



## OS EXECUTIVOS ESTARÃO TANTO MELHOR PREPARADOS QUANTO MAIS DOMINAREM AS FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL



tion, adaptamo-nos integrando estas tecnologias nos nossos currículos, assegurando que os executivos compreendam e possam liderar na vanguarda da transformação digital.

Uma coisa para nós é fundamental. Estarão tanto melhor preparados quanto mais dominarem as ferramentas de Inteligência Artificial. O contrário seria incompreensível para uma instituição que se quer na frente.

### Como responde o Iscte Executive Education à crescente procura por programas customizados por parte das empresas?

Respondemos a esta procura através de um diálogo aberto com as empresas, customizando programas que refletem não apenas as necessidades estratégicas, mas também a cultura organizacional. Este alinha-

mento é essencial para garantir que o impacto seja imediato, depois prolongado no tempo e sempre significativo.

Não nego que temos a nossa própria forma de fazer as coisas. E ela é uma boa parte do nosso ADN. Muita customização. Muita adaptação. Muita escuta ativa ao cliente para incorporarmos o que verdadeiramente necessita. E isso, para nós, embora seja um processo não escalável – porque um cliente é um cliente e cada um é diferente do outro, é o que nos traz e faz criar diferenças.

**De que modo a formação executiva contribui para a retenção de talento e o desenvolvimento organizacional e como é que os decisores podem tornar a aprendizagem contínua uma prática sustentável?**

**José Crespo de Carvalho,**  
Professor  
Catedrático no  
Iscte-IUL,  
Presidente do  
Iscte Executive  
Education

A formação executiva é a chave para retenção de talentos, e disso tenho cada vez menos dúvidas. Agora, depende de como se faz. Se for a metro, não é chave. Se for servindo o cliente é para mim claro que é a chave para a retenção. Oferecer aos colaboradores caminhos para o crescimento e desenvolvimento é absolutamente fundamental. Promover o unlocking das suas pessoas, idem.

Assim, para sustentar a aprendizagem contínua, os decisores devem integrar a formação de executivos como uma parte inerente da estratégia organizacional/empresarial, promovendo uma cultura de curiosidade e inovação constante.

### Quais serão, na sua perspetiva, as áreas críticas da formação de executivos nos próximos anos? Alguma sugestão para os diretores de Recursos Humanos?

As áreas críticas incluirão a sustentabilidade, a transformação digital e as competências interculturais. Apenas deixo a dica de que se deve priorizar a flexibilidade nos programas de formação, a escolha das plataformas que permitam a personalização e, muito importante, que se faça a medição do retorno sobre o investimento em formação no sentido de assegurar que a formação é eficaz e alinhada com os objetivos estratégicos da empresa. 🍊

## AS ÁREAS CRÍTICAS DA FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS NOS PRÓXIMOS ANOS INCLUIRÃO A SUSTENTABILIDADE, A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E AS COMPETÊNCIAS INTERCULTURAIS

PEDRO BRITO

CEO da Nova SBE Executive Education

# “Na Nova SBE não formamos apenas executivos. Formamos líderes.”

**Esqueça a formação executiva como sempre a conheceu.** Na Nova SBE, o objetivo não é apenas ensinar — é transformar. Pedro Brito, CEO da Nova SBE Executive Education, levanta o véu sobre uma escola que desafia líderes a repensar tudo: o que sabem, como decidem e até quem são. Aqui, liderar é mais do que gerir equipas — é criar impacto real no negócio, nas pessoas e no mundo. Preparado para desconstruir a liderança? Então avance.

**N**um setor marcado por uma oferta crescente e formatos cada vez mais diversificados, o que torna a proposta da Nova

**SBE Executive Education realmente diferenciadora no ecossistema nacional e europeu?**

Na Nova SBE, não formamos apenas executivos. Formamos líderes. E entendemos a liderança como uma jornada complexa e holística — que exige não só competência técnica, mas também equilíbrio emocional, inteligência relacional, saúde física e mental, e um forte sentido de propósito. Porque só líderes inteiros conseguem criar organizações mais conscientes, mais resilientes e mais humanas.

No plano organizacional, posicionamo-nos como parceiros de transformação das empresas.

No plano social, assumimos a responsabilidade de apoiar o nosso país a crescer. A iniciativa VOICE Leadership é um excelente exemplo disso mesmo. Atualmente apoiamos o desenvolvimento de 3000 PME em Portugal a adotar rotinas de gestão e liderança que promovam o crescimento sustentável dos seus negócios, com impactos sociais relevantes.

A formação executiva que promovemos é, por isso, muito mais do que aprendizagem. É uma transformação real.

**Como é que temas críticos como inteligência artificial, sustentabilidade ou inclusão são integrados nos progra-**

**mas — de forma estruturante ou ainda como ‘módulos obrigatórios’? Que resultados concretos têm sido obtidos com esta abordagem?**

Não tratamos estes tópicos de forma isolada ou como ‘módulos da moda’. São princípios estruturantes. Estão no centro do design dos programas, desde a primeira conversa até à última reflexão. A IA é abordada não como uma ferramenta de automação, mas como uma aliada na tomada de decisões éticas e estratégicas. O Data Digital Design Institute, resultante de uma parceria entre a Nova SBE, a NOVA Medical School e o D<sup>3</sup> em Harvard, exemplifica este compromisso, ao integrar tecnologia e impacto social em projetos e programas educativos. Através de investigação aplicada e



parcerias com empresas e instituições públicas, promove uma abordagem centrada na IA, sustentabilidade e inclusão como motores de transformação responsável.

**A transição de carreira ou a transformação organizacional são momentos particularmente delicados para líderes e empresas. O que torna os vossos programas capazes de acompanhar — ou mesmo catalisar — esses pontos de viragem?**

A Nova SBE Executive Education oferece muito mais do que programas — oferece uma comunidade ativa que acompanha os participantes na sua jornada, dentro e fora das suas organizações. Essa comunidade inclui apoio ao desenvolvimento de carreira, mentoria, networking com alumni e pares de outros setores e um conjunto de recursos e eventos desenhados para que a aprendizagem continue — e para que as decisões difíceis não sejam tomadas sozinhas.

Quer se trate de alguém que procura crescer na sua empresa, dar um salto para outro setor ou até reinventar-se por completo, o nosso compromisso é o mesmo: ajudar cada líder a encontrar o seu caminho com mais clareza, mais confiança e mais impacto.

**Muitos falam em personalização da formação, mas poucos conseguem ir além da adaptação superficial de conteúdos. Como é que a Nova SBE garante que os programas customizados produzem impacto real e mensurável nas organizações?**

Na Nova SBE Executive Edu-



cation, personalizar não é um exercício de cosmética. É um processo profundo, exigente e intencional. Não nos limitamos a adaptar conteúdos — mergulhamos no contexto real da organização, nas suas prioridades estratégicas, na sua cultura, no seu grau de maturidade organizacional e nas expectativas claras de resultados.

Antes de desenhar qualquer programa, fazemos uma pergunta fundamental: “O que significa sucesso para vocês?” Porque só conhecendo os indicadores e variáveis críticas para o nosso cliente é que

podemos perceber qual o impacto desejado — seja ele traduzido em comportamentos, performance ou cultura.

Mais do que programas, construímos parcerias. Parcerias que se materializam em intervenções alinhadas com a estratégia, mas que também desafiam os seus limites. Criamos ambientes imersivos, desenhados para que cada momento vivido connosco seja especial, memorável e transformador. Queremos que o tempo investido na Nova SBE seja visto como um ponto de inflexão — em que se ligam os pontos, se quebram silos,

**A NOVA SBE EXECUTIVE EDUCATION POSICIONA-SE COMO PARCEIRA DE TRANSFORMAÇÃO PROFUNDA DAS EMPRESAS, COMBINANDO CIÊNCIA, EXPERIÊNCIA E IMPACTO SOCIAL**

se tomam decisões com mais consciência e se desenham caminhos para o futuro com mais ambição e propósito.

Envolvemos decisores de topo, líderes intermédios e até equipas operacionais no processo de diagnóstico e desenho. E temos a coragem de desafiar o briefing quando sentimos que podemos ir mais longe. Porque os melhores programas não nascem da confirmação. Nascem da co-criação e da provocação.

Na Nova SBE Executive Education, não customizamos para agradar. Customizamos para transformar.

**Para além da experiência formativa, como é avaliado o impacto real dos programas? Existem mecanismos sólidos de medição? E que exemplos concretos pode partilhar em termos de transformação individual e organizacional?**

Quando se fala em formação executiva, uma das perguntas mais legítimas — e mais importantes — é: “Mas como é que sabem que isto resulta?”

Na Nova SBE Executive Education, acreditamos que impacto sem medição é só boa intenção. Por isso, trabalhamos com um modelo de avaliação multidimensional. Medimos em três níveis principais:

Aplicabilidade imediata — em muitos projetos acompanhamos a percentagem de participantes que aplicam os

conhecimentos ou ferramentas aprendidas nos primeiros 90 dias após o programa. Em muitos casos, este número ultrapassa os 90%. O foco não está só no “aprender”, mas no “agir diferente”. No caso da iniciativa Nova SBEVOICE Leadership, iremos medir a adoção das rotinas de gestão de mais de 3000 empresas e medir o impacto financeiro que a formação e mentoria terá nestas empresas.

Transformação individual — avaliamos o impacto percebido pelos próprios participantes ao nível do mindset, da liderança, da comunicação e da clareza estratégica. Isto é feito através de feedback qualitativo e por vezes através da medição na progressão de carreira.

Resultado organizacional — sempre que possível, co-definimos com as empresas os KPIs específicos do programa, que podem ir desde aceleração de projetos estratégicos, melhoria de colaboração interdepartamental, evolução de indicadores de performance, até impacto na cultura organizacional.

**A formação executiva é muitas vezes apontada como resposta à mudança — mas estará a mudar ao mesmo ritmo que o mundo? Quais as competências silenciosas que estão a ser negligenciadas? E o que está, de facto, em cau-**


**sa quando falamos do futuro da liderança?**

Quando pensamos no futuro da formação de executivos, é fácil começar pelas competências técnicas emergentes: inteligência artificial, sustentabilidade, pensamento estratégico, gestão em contextos de incerteza. E sim, tudo isso é importante. Mas há uma competência silenciosa — muitas vezes negligenciada — que está na base de todas as outras: a capacidade do líder se liderar a si próprio.

A tudo isto junta-se outro desafio estrutural: a resistência à aprendizagem contínua e rápida. Num mundo em que a mudança é inevitável e acelerada, a capacidade de “aprender a aprender” é talvez a competência mais estratégica de todas. É por isso que os líderes do futuro precisam de desenvolver competências orientadas para três eixos essenciais:

Self-oriented leadership: Gestão pessoal, clareza emocional, saúde integral, reconhecimento das próprias necessidades humanas básicas — competência, conexão, segurança, propósito. Porque não se lidera com burnout.

People-oriented leadership: Saber comunicar com clareza, cultivar relações saudáveis, ler emoções, motivar sem manipular. Porque liderança é sempre uma relação.

Change-oriented leadership: Abraçar a mudança como uma constante, cultivar a curiosidade, alinhar ética e ação, ser capaz de tomar decisões difíceis com consciência. O futuro da formação de executivos? Vai pertencer aos que tiverem a coragem de aprender — não só sobre o mundo, mas sobre si mesmos. 

**A FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS EVOLUIU: JÁ NÃO BASTA ENSINAR COMPETÊNCIAS TÉCNICAS — É URGENTE DESENVOLVER LÍDERES EMOCIONALMENTE CONS-CIENTES, ESTRATEGICAMENTE ÁGEIS E SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS**



JOANA MARQUES

Senior Account Manager da Actuasys

# “Entregamos dados para apoiar as decisões”

As soluções da Actuasys e as respetivas vantagens nos planos operacional e estratégico, bem como a sua conformidade com os requisitos legais, na palavra da sua Senior Account Manager.

**D**e que forma as mudanças nos modelos de trabalho têm influenciado as soluções de controlo de assiduidade e acessos?

No que toca à assiduidade, temos acompanhado esta evolução disponibilizando soluções inovadoras que garantem um controlo adequado e eficaz, independentemente da localização dos colaboradores. Neste sentido suportamos vários métodos de registo, desde os tradicionais terminais de ponto, com ou sem biometria, até à marcação via portal ou APP, com ou sem georreferenciação, mas sempre com salvaguarda da proteção de dados e privacidade do trabalhador. Oferecemos ainda, nas nossas soluções self-service para colaboradores e chefias, funcionalidades específicas para a gestão do teletrabalho e dos pedidos a este associado, assim como meios expeditos para o controlo de lotação dos espaços de trabalho. Também do ponto de vista do controlo de acessos, temos vindo a inovar e a ir deste modo de encontro do que as empresas anseiam, quer do ponto de vista da funcionalidade, quer do ponto de vista da segurança: a operação dos nossos equipamentos é sempre online, tendo por base o que está esta-



Joana Marques,  
Senior Account  
Manager da  
Actuasys


belecido, no momento em que a tentativa de acesso acontece, nos nossos sistemas. Dispomos ainda de meios para monitorização em tempo real de todos os movimentos que acontecem no seio da empresa, os quais são possibilitados por uma identificação biométrica válida e/ou uso de um cartão encriptado com o recurso ao uso das tecnologias mais recentes, como é caso do Desfire.

**Como as vossas soluções ajudam a garantir a conformidade legal, especialmente no que diz respeito ao registo de horas de trabalho?**

As nossas soluções asseguram o

registo preciso das horas de trabalho, seja presencial ou remoto, assim como a respetiva consulta, de forma fácil e imediata, tal como a legislação exige. O uso da biometria e de outros meios de audit de que dispomos mitigam ainda o risco de repúdio ao nível das ações por parte de todos os envolvidos. A par de tudo isto, os nossos sistemas são também muito automatizados, nomeadamente ao nível do controlo das autorizações das situações excecionais e das integrações com os sistemas de RH e payroll, o que se reflete numa enorme estanquicidade e na minimização de erros e desvios face ao que está regulamentado.

**Quais são os principais benefícios que os clientes têm relatado após a implementação das soluções da Actuasys?**

Do ponto de vista operacional, é comum destacarem a automatização de processos, a redução de erros administrativos e a simplificação na gestão de horários e acessos. Já do ponto de vista estratégico, as nossas soluções fornecem, também via webAPIs específicas para BI, dados essenciais para a tomada de decisão, permitindo otimizar a alocação de recursos, reduzir custos operacionais e aumentar a satisfação e o engagement dos colaboradores. 

# “Gerir os acessos é uma questão crítica de segurança”

## ALCIDES CRUZ

Division of Marketing & Business Development Co-Manager da Elo – Sistemas de Informação

Em pleno século XXI, já todos tomamos por garantido que as organizações têm implementadas ferramentas para controlar os acessos tanto dos colaboradores como dos visitantes. Contudo, ainda são muitos os casos em que não são implementadas as medidas adequadas de segurança, o que representa uma vulnerabilidade para as empresas, principalmente numa época em que os riscos de intrusão e ciberataques são elevados.

Na Elo – Sistemas de Informação, acreditamos que o tema da segurança das empresas passa também por uma gestão eficiente e eficaz dos acessos à organização. Foi com base nesta premissa que desenvolvemos um software que agrega múltiplas ferramentas de segurança numa única plataforma, permitindo responder às necessidades específicas de cada empresa no reforço da sua proteção.

### Uma garantia de segurança

Garantir a segurança das instalações e da informação é um desafio crítico para qualquer organização. A solução SECURITY PLUS da Elo – SI permite, a gestão e a monitorização das entradas e saídas de pessoas, concedendo diferentes tipos de acesso de acordo com o perfil




**Alcides Cruz,**  
Division of  
Marketing  
& Business  
Development  
Co-Manager da  
Elo - Sistemas  
de Informação

de cada um. Podendo esta validação da identificação ser efetuada através de telemóvel, QR Code, cartão RFID, impressão digital e/ou reconhecimento facial, segundo as necessidades de cada organização e as especificações das instalações. Quando integrado com outros sistemas, como de gestão de presenças ou ERP, os dados das pessoas serão importados para o

SECURITY PLUS e poderão ser implementadas regras de segurança nos acessos, baseadas na informação proveniente desses sistemas, garantindo um controlo mais eficiente e integrado.

A solução permite também gerir as entradas e saídas de veículos, através de sistemas de leituras de matrículas, e com soluções de curta ou longa distância para abertura de cancelas ou portões, sendo indicada para empresas com parques de estacionamento, por exemplo.

De igual modo, a nossa solução pode ser integrada com centrais de incêndios e de intrusão, permitindo a abertura e o fecho de portas de acordo com eventos críticos, sendo uma funcionalidade essencial para assegurar que o funcionamento da operação é afetado de forma reduzida.

A nossa experiência de mais de 30 anos, aliada às nossas certificações, faz de nós o parceiro indicado para ajudar as empresas a garantir o cumprimento das exigentes normas de segurança da atualidade. 

**A SOLUÇÃO SECURITY PLUS DA ELO – SI PERMITE, A GESTÃO E A MONITORIZAÇÃO DAS ENTRADAS E SAÍDAS DE PESSOAS, CONCEDENDO DIFERENTES TIPOS DE ACESSO DE ACORDO COM O PERFIL DE CADA UM**



# GARANTA A SEGURANÇA DA SUA EMPRESA



Com a solução SECURITY



Software para gestão e controlo de acessos, personalizável de acordo com o nível de segurança pretendido, disponível também na APP Mobile:

- Acesso de pessoas
- Acesso de veículos
- Detecção de eventos
- Sinais de alerta
- Gestão de visitantes
- Monitorização video (CCTV)

 elo-sistemas-de-informacao

[www.elo-si.com](http://www.elo-si.com)

[marketing@elo-si.com](mailto:marketing@elo-si.com)



Microsoft Partner  
Application Development

Download on the  
App Store

GET IT ON  
Google Play

A Elo – Sistemas de Informação é uma empresa do Grupo Seresco

# EmbarkFlex: a flexibilidade na medida da diversidade

As expectativas do mercado de trabalho quanto aos benefícios disponibilizados pelas empresas estão cada vez mais voltadas para a personalização dessa oferta. O poder de escolha dos colaboradores exige, porém, multiplicidade e agilidade da parte de quem fornece esses serviços ou bens. Essa é a matriz da plataforma da WTW.



mundo mudou e a forma como os colaboradores encaram os benefícios evoluiu também. Em vez de soluções rí-

gidas e padronizadas, o contexto atual exige personalização, simplicidade e, sobretudo, liberdade de escolha. É neste enquadramento que nasce o EmbarkFlex da WTW – uma plataforma que devolve ao colaborador o controlo sobre os seus próprios benefícios, adaptando-se às diferentes fases da vida, preferências e necessidades.

Num mercado de trabalho em que a retenção e atração de talento já não dependem apenas da remuneração, a personalização tornou-se a palavra de ordem. Como afirma Elsa Carvalho, Senior Director - Head of Business Development, “o mundo mudou e o conceito de benefícios também”. A especialista sublinha que a WTW foi pioneira em Portugal nos benefícios flexíveis e que a criação do EmbarkFlex responde diretamente à evolução das

expectativas dos colaboradores e das empresas: “Investimos numa solução inovadora, intuitiva e acessível que coloca a experiência do colaborador no centro.”

A plataforma EmbarkFlex permite que cada colaborador escolha os seus benefícios em função das suas prioridades e estilo de vida, respeitando, em simultâneo, os parâmetros definidos por cada organização. Esta lógica de flexibilidade e centralidade no utilizador está presente em cada funcionalidade da ferramenta, desde o design moderno e atrativo ao número reduzido de cliques necessários para efetuar uma escolha. A usabilidade foi pensada ao detalhe: visual apelativo, acessibilidade clara à informação e integração com outros sistemas internos da empresa, criando uma experiência fluida e eficiente.

O EmbarkFlex está ainda integrado com a nossa plataforma global de pensões e poupança, LifeSight. Esta é uma nova solução da WTW que permite a integração com veículos de pensões ou poupança adequados



**Elsa Carvalho,**  
Senior Director  
- Head of  
Business  
Development

onde cada colaborador poderá acompanhar o desempenho das suas poupanças, fazer escolhas de investimentos, e simular e planear a sua reforma. Este módulo exclusivo torna a nossa plataforma de benefícios flexíveis única no mercado, proporcionando uma experiência completa e personalizada que atende às necessidades financeiras e de bem-estar dos colaboradores.

Ana Amado, Head of Flex Benefits da WTW, reforça esta abordagem ao destacar a importância do feedback recolhido ao longo de mais de duas décadas de experiência na implementação de benefícios flexíveis. “Tivemos em consideração tudo aquilo que ouvimos dos nossos clientes ao longo dos anos. O resultado é uma solução altamente parametrizável, adaptável a empresas de diferentes dimensões e setores, e que reflete

**“INVESTIMOS NUMA SOLUÇÃO INOVADORA, INTUITIVA E ACESSÍVEL QUE COLOCA A EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR NO CENTRO”**

ELSA CARVALHO, SENIOR DIRECTOR - HEAD OF BUSINESS DEVELOPMENT

## A PLATAFORMA EMBARKFLEX PERMITE QUE CADA COLABORADOR ESCOLHA OS SEUS BENEFÍCIOS EM FUNÇÃO DAS SUAS PRIORIDADES E ESTILO DE VIDA, RESPEITANDO, EM SIMULTÂNEO, OS PARÂMETROS DEFINIDOS POR CADA ORGANIZAÇÃO

verdadeiramente a identidade e cultura de cada organização.” A responsável sublinha ainda a relevância dos quatro pilares de bem-estar – físico, emocional, social e financeiro – como estrutura de base do EmbarkFlex, assegurando que cada empresa possa integrar iniciativas próprias e relevantes para os seus colaboradores.

Mas a inovação não se limita à experiência do colaborador. Esta plataforma representa também uma alavanca estratégica para os Recursos Humanos, permitindo reduzir a carga administrativa associada à gestão de benefícios e libertando tempo para focar em atividades de maior valor. Ao centralizar a informação, automatizar processos e permitir análises em tempo real, a plataforma posiciona-se como uma ferramenta que promove eficiência, consistência e tomada de decisão informada – aspetos cada vez mais valorizados pelas direções de pessoas nas organizações.

O papel da tecnologia na transformação dos benefícios não se resume à digitalização de processos. Na verdade, quando bem desenhada, a tecnologia aproxima as organizações das suas pessoas. Ao tornar o processo de escolha mais simples, transparente e centrado no utilizador, o EmbarkFlex humaniza a experiência do colaborador,


Ana Amado,  
Head of Flex  
Benefits



permitindo-lhe sentir que as suas necessidades são escutadas e respeitadas. Este equilíbrio entre inovação e empatia traduz-se num ambiente de trabalho mais saudável, participativo e alinhado com as aspirações das novas gerações.

Por outro lado, a flexibilidade proporcionada pelo EmbarkFlex é um espelho da própria cultura organizacional. Empresas que optam por modelos de benefícios mais personalizáveis e inclusivos demonstram, de forma tangível, o seu compromisso com o bem-estar dos seus colaboradores. Trata-se de uma expressão de respeito pela diversidade, autonomia individual e construção de relações mais sólidas entre pessoas e

empresas. Numa altura em que a experiência do colaborador é cada vez mais determinante na equação do sucesso organizacional, esta plataforma da WTW apresenta-se como um aliado de peso na construção de culturas genuinamente humanas, resilientes e alinhadas com o futuro.

Por tudo isto, o EmbarkFlex representa mais do que uma ferramenta: é um reflexo da mudança estrutural na forma como se pensa o bem-estar no trabalho. Num mundo em constante movimento, onde os modelos rígidos já não servem as ambições das pessoas nem os objetivos das organizações, a flexibilidade deixou de ser um benefício adicional para se tornar numa exigência fundamental. 

**“É UMA SOLUÇÃO ALTAMENTE PARAMETRIZÁVEL, ADAPTÁVEL A EMPRESAS DE DIFERENTES DIMENSÕES E SETORES, E QUE REFLETE VERDADEIRAMENTE A IDENTIDADE E CULTURA DE CADA ORGANIZAÇÃO”**

ANA AMADO, HEAD OF FLEX BENEFITS DA WTW

CÉSAR SANTOS

CEO do Wellow Network

# “Assumimos o compromisso de duplicar o volume de negócios até 2030”

Com um percurso marcado pela evolução constante, o Wellow Network celebra 25 anos com uma nova identidade e um ambicioso plano de crescimento. Em entrevista à RHmagazine, o responsável pela organização partilha os desafios desta transformação, o impacto da Inteligência Artificial no setor dos Recursos Humanos e a importância de uma cultura assente na “liberdade responsável”. Uma conversa onde o futuro do trabalho, a capacitação e a valorização das pessoas ganham voz e prioridade.

**Em 2025, o Wellow Group passou a denominar-se Wellow Network, refletindo uma nova fase com um portfólio diversificado de setores de atividade.**

**Poderia partilhar connosco os principais objetivos e desafios que motivaram esta mudança de identidade?**

Antes de mais, é importante contextualizar a mudança. Até 2021 a nossa atividade foi desenvolvida sob a marca Talenter, que assumia também o nome do grupo. A pandemia veio acentuar a nossa tendência de diversificação e em 2021 decidimos criar uma nova designação para o grupo – Wellow – para não desposicionar a Talenter. No ano passado, com a

comemoração dos 25 anos, achámos importante assinalar a data com o rebranding da marca Wellow, acentuando três dimensões: crescimento, diversificação e maturidade. O desafio para os próximos anos passa pelo crescimento e consolidação das atuais sete áreas de negócio. Assumimos o compromisso de duplicar o volume de negócios até 2030.

**O Wellow Network destaca-se como uma referência no mercado nacional. Como é gerir uma organização desta**

**dimensão e quais têm sido os principais desafios e conquistas nesta trajetória?**

Desde o início, o grande desafio foi construir um projeto diferenciador, de matriz portuguesa e com a ambição de sermos uma empresa de referência em Portugal. Para tal, a grande preocupação foi juntar o conjunto de pessoas que se pudesse identificar com o projeto e que tivesse três características: proatividade; abertura à mudança e sentido de compromisso. Acho que os resultados falam por si e o certo é que em 25 anos só

**A PANDEMIA VEIO ACENTUAR A NOSSA TENDÊNCIA DE DIVERSIFICAÇÃO E EM 2021 DECIDIMOS CRIAR UMA NOVA DESIGNAÇÃO PARA O GRUPO – WELLOW – PARA NÃO DESPOSICIONAR A TALENTER**

não crescemos em três: 2009; 2012 e 2020.

**Como descreveria o seu estilo de liderança e de que forma acredita que este tem influenciado a cultura organizacional e o sucesso do Wellow Network?**

O meu estilo de liderança sempre esteve assente num princípio de "liberdade responsável". A ideia é proporcionar a melhor experiência em ambiente de trabalho. Nós passamos uma parte significativa das nossas vidas a trabalhar, pelo que devemos procurar que esse tempo nos proporcione o máximo bem-estar, num ambiente descontraído e informal, mas mantendo o foco e o sentido de responsabilidade. Acho que estas características estão presentes na nossa cultura organizacional e estou convicto que tem sido um dos nossos ativos mais importantes.

**Na sua perspetiva, quais são as tendências mais importantes no setor dos RH e como está o Wellow Network a adaptar-se a estas transformações?**

Acredito que vivemos um período de mudança com maior impacto no mundo laboral que a revolução industrial. Só que desta vez não falamos da introdução da máquina, mas da Inteligência Artificial. Esta mudança vai impactar em duas dimensões: o "que fazemos?" e "como fazemos?". Desde a pandemia temos vindo a fazer um grande investimento na transformação digital e na inovação tecnológica. Estou convicto que este investimento associado à nossa cultura organizacional nos vai permitir adaptar às

## O TRABALHO TEMPORÁRIO TEM TIDO TAXAS DE CRESCIMENTO SUPERIORES À ATIVIDADE ECONÓMICA DO PAÍS. ACREDITO QUE NOS PRÓXIMOS ANOS A TENDÊNCIA SE MANTENHA POR DUAS RAZÕES: DINAMISMO DA ECONOMIA E ESCASSEZ DE MÃO DE OBRA



César Santos,  
CEO do Wellow  
Network


mudanças que vão ocorrer, bem como às novas formas de trabalho, sejam híbridas ou mesmo remotas.

**Como avalia a atual situação do trabalho temporário em Portugal e quais são as perspetivas futuras para este segmento?**

Historicamente, o trabalho temporário tem tido taxas de crescimento superiores à atividade económica do país. Acredito que nos próximos anos a tendência se mantenha por duas razões: dinamismo da economia e escassez de mão de obra. Três dos setores mais dinâ-

micos da economia portuguesa, como a hotelaria, a construção civil e a logística, requerem naturalmente muita flexibilidade e se juntarmos a isso a nossa curva demográfica percebemos a importância que as empresas de trabalho temporário podem ter oferecendo capacidade de recrutamento e flexibilidade.

**Que estratégias implementa o Wellow Network para promover a formação e capacitação dos seus colaboradores e dos profissionais que coloca no mercado?**

O nosso crescimento e nível de diversificação sempre exigiu das pessoas abertura à mudança e capacidade de aprendizagem contínua. Acresce a isso que sempre suprimos os gaps de competências com planos de formação à medida. No caso dos profissionais cedidos, academias por unidade de negócio de forma a permitir a reconversão profissional e o desenvolvimento de competências. Quero, no entanto, frisar que a predisposição para aprender tem que fazer parte do ADN das empresas e da sua cultura organizacional e como referi anteriormente esse é um dos nossos fatores diferenciadores. 

## SEMPRE SUPRIMOS OS GAPS DE COMPETÊNCIAS COM PLANOS DE FORMAÇÃO À MEDIDA

INÊS CARVALHO RODRIGUES

Directora de Marketing, Comunicação e Comercial  
do Jardim Zoológico de Lisboa

# “No Zoo, cada evento transforma-se numa experiência memorável”

O Jardim Zoológico oferece mais do que um cenário inspirador: é um espaço onde empresas podem viver experiências únicas, promover o espírito de equipa e reforçar o seu compromisso com a conservação da natureza. Falámos com Inês Carvalho Rodrigues, Directora de Marketing, Comunicação e Comercial sobre este espaço único em Lisboa.

**Jardim Zoológico disponibiliza uma variedade de espaços para a realização de eventos corporativos.**

**Poderia descrever os espaços e as suas características distintivas?**

De facto, o Jardim Zoológico tem vários espaços ideais para a realização de eventos corporativos com um toque de originalidade e, claro, natureza. Trata-se de um espaço maioritariamente ao ar livre, onde o verde é cor predominante e onde vivem cerca de 2.000 animais – um cenário vivo e inspirador que transforma qualquer evento numa experiência memorável. Entre os espaços disponíveis, destaca-se o Roseiral, com es-

tufas em pedra e vitrais antigos, ideal para almoços de trabalho, apresentações ou outros eventos, ganhando outro encanto na primavera quando as suas flores desabroçam.

O Teatrinho da Natureza, localizado no Bosque Encantado, é um anfiteatro ao ar livre rodeado de árvores, cujas paredes têm encantadores azulejos – perfeito para lançamentos de produtos, cocktails ou apresentações culturais.

Para eventos de carácter mais funcional, as salas são versáteis e localizadas na zona de acesso livre, ideais para reuniões, workshops ou ações promocionais. Já o Espaço Palhota, a opção mais ampla, com 3.000 m<sup>2</sup> rodeados por vegetação e com



O Roseiral

zonas cobertas, é perfeito para festas de empresa e eventos de grande dimensão. Com uma localização privilegiada, de fácil acesso e estacionamento, cada espaço do Jardim Zoológico alia a natureza à funcionalidade, tornando cada evento genuinamente inspirador e surpreendente.

Sabemos que o Zoo promove ações de team building ajustáveis ao número de participantes e objetivos das empresas. Poderia partilhar exemplos que

**AS ATIVIDADES PODEM INCLUIR PEDDY-PAPERS E CAÇAS AO TESOURO, GINCANAS E JOGOS DE PERGUNTAS E SÃO CONCEBIDAS PARA DESENVOLVER COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA, INCENTIVAR UMA COMUNICAÇÃO EFICAZ E TRABALHAR MODELOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS**

### tenham sido bem-sucedidos?

O programa de team building do Jardim Zoológico é personalizado, ajustando-se ao número de participantes, à duração desejada e aos objetivos específicos de cada empresa. O ambiente ao ar livre, onde a natureza e a diversidade animal são preponderantes, proporciona uma atmosfera única e descontraída, ideal para estimular a criatividade, fortalecer laços e promover a cooperação entre a equipa. As atividades podem incluir pedy-papers e caças ao tesouro, gincanas e jogos de perguntas e são concebidas para desenvolver competências de liderança, incentivar uma comunicação eficaz e trabalhar modelos de resolução de conflitos.

No fundo, procuramos que as equipas retirem lições valiosas do reino animal, cuja capacidade de adaptação, cooperação e estratégia tem muito a ensinar ao mundo corporativo (e não só).

### Até que ponto é possível personalizar os eventos no Jardim Zoológico para alinhar com a identidade e objetivos específicos de uma empresa?

A personalização é, sem dúvida, uma das mais valias dos eventos realizados no Jardim Zoológico. Todos os espaços — ao ar livre ou coberto, na zona de acesso livre ou na área zoológica — podem ser adaptados à identidade e objetivos específicos de cada empresa, garantindo experiências únicas e alinhadas com a sua cultura.


Outro ponto forte reside na versatilidade dos espaços, que permite não só a realização de eventos corporativos internos, mas também de ativações direcionadas ao consumidor final. Com cerca de 800.000 de visitantes por ano, entre famílias, turistas e escolas, o Jardim Zoo-



No Zoo são vários os espaços disponíveis,  
1- O Teatrinho da Natureza  
2- A Palhota

lógico oferece uma oportunidade única de contacto com um público diversificado. A natureza e o carácter lúdico e emocional da visita tornam os visitantes mais recetivos à presença das marcas, criando uma perceção positiva e memorável. As marcas acabam por ser associadas à experiência enriquecedora vivida pelo visitante, o que gera empatia e valor acrescentado. Para além destes fatores, o acompanhamento próximo da nossa equipa assegura que cada evento, independentemente da sua dimensão ou âmbito, se transforma num momento verdadeiramente marcante.

### Quais são as tendências atuais na realização de eventos em espaços como o Jardim Zoológico e como é que se adaptam a elas?

Sentimos que os eventos corporativos estão cada vez mais focados em experiências imersivas, personalizadas e sustentáveis. As empresas procuram locais que sejam originais e diferenciadores, onde os participantes se sintam verdadeiramente envolvidos. No Jardim Zoológico, o facto de podermos proporcionar uma experiência única de contacto com a natureza — onde é possível observar de perto cerca de 300 espécies diferentes sem sair de Lisboa — transforma qualquer evento num momento memorável. Procuramos também responder ao crescente interesse por práticas sustentáveis, promovendo eventos com menor impacto ambiental e reforçando, ao mesmo tempo, o compromisso das empresas com a conservação da biodiversidade. 

**SENTIMOS QUE OS EVENTOS CORPORATIVOS ESTÃO CADA VEZ MAIS FOCADOS EM EXPERIÊNCIAS IMERSIVAS, PERSONALIZADAS E SUSTENTÁVEIS. AS EMPRESAS PROCURAM LOCAIS QUE SEJAM ORIGINAIS E DIFERENCIADORES**

# IA e Recursos Humanos: como garantir transparência e conformidade legal

**PEDRO ANTUNES**

Advogado, sócio da área de laboral da CCA Law Firm



Inteligência Artificial (IA) está a revolucionar e desafiar os processos de Recursos Humanos (RH), proporcionando maior eficiência, otimização e tomadas de decisão mais assertivas e céleres.

Para além de exigirem que as empresas se adaptem às novas imposições legais, a evolução da IA oferece também uma oportunidade para repensar as práticas de Gestão de RH.

É essencial que as empresas equilibrem inovação com conformidade legal, garantindo que a aplicação da IA seja transparente e ética.

## **IA nos Recursos Humanos: inovação sim, riscos não!**

O Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), que regula o tratamento de dados pessoais na União Europeia, incluindo no contexto de RH, volta a ser o centro das atenções. As empresas que utilizam IA em processos de RH devem ter políticas claras de transparência, informando candidatos e colaboradores sobre a sua utilização, a finalidade do tratamento dos seus dados e a lógica subjacente às decisões automatizadas. Em certos casos, pode ser necessário obter o consentimento explícito dos titulares dos dados para o tratamento automatizado.

Os titulares dos dados têm o direito de obter uma explicação sobre as decisões tomadas com base em processos automatizados que lhes digam respeito. Além disso, é crucial implementar medidas de segurança adequadas para proteger os dados pessoais contra acessos não autorizados e manter a supervisão humana sobre os processos automatizados, evitando decisões exclusivamente baseadas em IA.

A Carta Portuguesa de Direitos Humanos na Era Digital, que aborda a utilização da IA (Lei n.º 27/2021), também estabelece princípios fundamentais.

**O NÃO CUMPRIMENTO DAS NORMAS PODE RESULTAR EM SANÇÕES PESADAS. NO CASO DE VIOLAÇÃO DO RGPD, AS MULTAS PODEM CHEGAR A 4% DO VOLUME DE NEGÓCIOS ANUAL GLOBAL**

## **IA e Gestão de Pessoas: regular para confiar**

Além de regular que os sistemas de IA sejam desenvolvidos de forma compreensível e auditável, garantindo que as suas decisões possam ser explicadas e verificadas por seres humanos, a lei impõe a obrigatoriedade de comunicar as decisões automatizadas que possam ter um impacto significativo nos trabalhadores, como é o caso de processos de seleção e avaliação de desempenho. Desta forma, assegura-se que os trabalhadores afetados tenham o direito de contestar ou recorrer dessas decisões.

Esta exigência de transparência e direito de recurso reforça a necessidade de as empresas adotarem práticas responsáveis no uso da IA, minimizando o risco de discriminação ou decisões injustas, ao mesmo tempo que asseguram a confiança dos colaboradores nas tecnologias aplicadas aos processos de RH.

A regulamentação europeia sobre IA está a evoluir rapidamente, dada a complexidade das questões legais e éticas envolvidas, por isso é urgente que os profissionais de RH recebam formação e sejam sensibilizados para os desafios associados à implementação da IA.

Dessa forma, as empresas não só estarão protegidas legal-

mente, mas também poderão desenvolver uma cultura de confiança e responsabilidade, essencial para o sucesso a longo prazo na era da IA.

#### **Inteligência Artificial em RH: entre o futuro e a fiscalização**

A utilização de IA nos RH oferece grandes avanços, mas impõe desafios em termos de fiscalização. É essencial equilibrar inovação com privacidade, não discriminação e transparência.

#### **Quais as coimas associadas?**

O não cumprimento das normas pode resultar em sanções pesadas. No caso de violação do RGPD, as multas podem chegar a 4% do volume de negócios anual global da empresa, dependendo da infração. Já no âmbito do Regulamento de Inteligência Artificial (AI Act) da União Europeia, as coimas também são significativas, podendo atingir 7% do volume de negócios anual global da empresa infratora ou 35 milhões de euros, conforme o que for mais elevado, especialmente para violações relacionadas com utilizações proibidas de IA.

É importante notar que o regulamento prevê sanções mais proporcionais para Pequenas e Médias Empresas (PME) e startups, ajustando as coimas de acordo com a dimensão e

Pedro Antunes



capacidade financeira dessas entidades. No entanto, estas sanções destacam a importância de uma abordagem ética e responsável na implementação de sistemas de IA, incentivando as empresas a adotarem práticas que garantam transparência, segurança e respeito pelos direitos fundamentais dos trabalhadores.

#### **O que se prevê no futuro?**


O cenário regulatório para a IA em RH está em constante evolução. Espera-se um reforço na fiscalização e um aumento na exigência de auditorias e certificações para os sistemas de IA utilizados em RH.

Para as empresas, adaptar-se a estas regulamentações será crucial, não só para evitar penalizações, mas também para construir uma cultura organizacional baseada na equidade.

O enquadramento legal, que inclui o RGPD e a legisla-

ção específica sobre IA, impõe desafios e responsabilidades às empresas, exigindo que adotem medidas de segurança, literacia e direito ao recurso em decisões automatizadas.

Considerando o ritmo acelerado das mudanças, é fundamental que as empresas priorizem o desenvolvimento contínuo das competências dos profissionais de RH, garantindo que estejam preparados para enfrentar os desafios legais e éticos impostos pela adoção da IA.

Ao equilibrar inovação e conformidade, as organizações não só evitam riscos jurídicos, mas também fortalecem uma cultura empresarial baseada na confiança e inclusão, elementos essenciais para um uso sustentável e estratégico da IA no ambiente de trabalho. 

**É FUNDAMENTAL QUE AS EMPRESAS PRIORIZEM O DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO DAS COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS DE RH, GARANTINDO QUE ESTEJAM PREPARADOS PARA OS DESAFIOS LEGAIS E ÉTICOS IMPOSTOS PELA ADOÇÃO DA IA**

SÉRGIO CARDOSO

Chief Education Officer do Doutor Finanças

# “As nossas formações geram um impacto significativo nas empresas”

A construção, o papel e o impacto das formações do Doutor Finanças – protagonizadas pela sua Academia –, na análise de Sérgio Cardoso, seu Chief Education Officer.

**D**e que forma a formação para empresas da Academia Doutor Finanças se distingue no panorama da oferta formativa em Portugal?

A Academia Doutor Finanças tem uma abordagem única e inovadora no campo da literacia financeira, destacando-se pela sua longa experiência e pela capacidade de adaptação constante às mudanças económicas. Lideramos o setor há vários anos, com uma rede de formadores especializados em todo o país, que trazem uma visão prática e acessível dos temas abordados. As nossas formações são desenhadas para serem aplicáveis no dia a dia, utilizando ferramentas e estratégias que os participantes podem implementar imediatamente.

Além disso, focamo-nos nas

preocupações reais do público, ajustando os conteúdos às necessidades do momento. Por exemplo, quando a inflação começou a aumentar, em 2021, criámos formações que ajudaram os participantes a ajustar as suas finanças pessoais. Da mesma forma, ao longo de 2022 e 2023, oferecemos programas para orientar sobre o impacto das taxas de juro mais altas.

A nossa missão é oferecer soluções práticas, personalizadas e adaptadas às necessidades do momento, o que tem sido refletido no nosso crescimento constante nos últimos anos.

**Qual é a abordagem da Academia na personalização das formações para responder às necessidades específicas de cada organização?**

Na Academia Doutor Finanças, cada formação é promovida

de forma personalizada, com base nas necessidades de cada organização e nas características do seu público-alvo. Antes de desenharmos qualquer programa, é necessário um diagnóstico cuidadoso e uma escuta ativa com os gestores da empresa para compreender as suas preocupações e os desafios que os colaboradores enfrentam.

Este processo envolve uma análise do perfil dos participantes, levando em consideração os seus conhecimentos prévios e as suas necessidades de aprendizagem. A nossa abordagem não é um "tamanho único", mas sim uma adaptação contínua que garante que os conteúdos e a metodologia da formação sejam adequados a cada contexto. Além disso, oferecemos um acompanhamento pós-formação com a possibilidade de receber apoio adicional, como no caso da negociação de crédito, onde o Doutor Finanças tem um papel ativo ao ajudar os participantes a melhorar as condições financeiras.

Essa personalização assegura que cada organização tenha uma formação que não

**NA ACADEMIA DOUTOR FINANÇAS, CADA FORMAÇÃO É PROMOVIDA DE FORMA PERSONALIZADA, COM BASE NAS NECESSIDADES DE CADA ORGANIZAÇÃO E NAS CARACTERÍSTICAS DO SEU PÚBLICO-ALVO**



só responde aos seus objetivos, mas que também resulte em benefícios tangíveis para os seus colaboradores, melhorando o seu bem-estar financeiro e a sua produtividade.

#### **Que impacto tem observado nas empresas que apostam nesta formação, tanto ao nível da capacitação individual como da cultura organizacional?**

As formações da Academia Doutor Finanças têm gerado um impacto significativo nas empresas que apostam neste tipo de capacitação. Um dos principais efeitos observados é a criação de um ambiente mais aberto para falar sobre dinheiro, um tema frequentemente considerado tabu. Ao proporcionar um espaço seguro e informativo, as nossas formações ajudam os colaboradores a perceber que não estão sozinhos nas suas dificuldades financeiras e a perceber que existem soluções acessíveis para melhorar a sua situação.

O feedback dos participantes é extremamente positivo. Muitas pessoas relatam que, após implementarem as estratégias aprendidas nas formações,

**Sérgio Cardoso,**  
Chief Education  
Officer do Doutor  
Finanças

conseguiram poupar consideráveis quantias de dinheiro ou até começaram a investir de forma regular. As avaliações da Academia Doutor Finanças são consistentemente elevadas, com uma média de 4,8 em 5.

#### **Que perfil de empresas tem procurado esta oferta? Tem notado maior procura por parte de PME, Grandes Empresas ou setores específicos?**


Temos trabalhado com empresas de diversos tamanhos e setores. Desde as Pequenas e Médias Empresas (PME) até grandes entidades, e em setores tão variados como transportes, distribuição, indústria, tecnologia e saúde. O que une todas essas organizações é a compreensão de que as finanças pessoais dos colaboradores afetam diretamente o seu desempenho no trabalho. Estudos demonstram que colaboradores com dificuldades financeiras frequentemente perdem horas de produtividade na tentativa de resolver esses problemas, impactando a eficiência da empresa como um todo.

A procura por soluções de literacia financeira tem sido crescente, especialmente entre empresas que entendem que, ao melhorar o bem-estar financeiro dos seus colaboradores, também estão a melhorar a sua produtividade. As empresas que se destacam na adoção de programas de formação sobre finanças pessoais são aquelas que percebem que o bem-estar financeiro dos seus colaborado-

res não é apenas uma questão individual, mas um fator importante para o sucesso coletivo. Em muitos casos, as empresas começam com formações mais simples, como o impacto da inflação ou a gestão do orçamento, e à medida que percebem os benefícios, expandem os temas abordados para questões mais complexas, como investimentos e otimização fiscal.

#### **Quais são as ambições futuras da Academia Doutor Finanças na vertente B2B?**

A nossa ambição é continuar a expandir e inovar no segmento B2B, oferecendo soluções de formação cada vez mais adaptadas às necessidades das empresas e dos seus colaboradores. Já oferecemos modalidades de formação presencial, remota e híbrida, e este ano lançámos a solução de e-learning, que tem sido muito bem recebida. O e-learning tem o benefício de permitir que os colaboradores façam as formações no seu próprio ritmo.

Além disso, estamos a explorar novas metodologias e ferramentas de ensino que garantam o reconhecimento das competências adquiridas pelos colaboradores. Estamos também a estabelecer parcerias estratégicas que nos permitam ampliar o nosso alcance e aumentar a relevância dos programas, sempre com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento financeiro e o bem-estar geral dos colaboradores. 

## **ESTUDOS DEMONSTRAM QUE COLABORADORES COM DIFICULDADES FINANCEIRAS FREQUENTEMENTE PERDEM HORAS DE PRODUTIVIDADE NA TENTATIVA DE RESOLVER ESSES PROBLEMAS**

## RITA BAPTISTA

Chief Human Resources Officer da Cimpor

# A influenciadora

Queria ser médica pediatra e sonhava com a independência aos 18 anos. Acabou por se licenciar em Sociologia e trilhar um percurso variado nos RH, em empresas que vão da alimentação ou saúde aos seguros ou aeronáutica. Sem descurar a sucessão genética.

Crescer num meio socioeconómico médio-alto, numa família estruturada e com um quotidiano feliz – marcado pelo conforto, afeto e experiências diferentes (em particular, nas viagens) – não teve em Rita Baptista um efeito de quietude. Bem pelo contrário: inconformada, competitiva (“por vezes, até com mau perder”, como confidenciou à RHmagazine), “Maria-rapaz”, com espírito de liderança e independente (ao ponto de, desde pequena, ter como convicção ser autónoma e sair de casa dos pais aos 18 anos, mas quando lá chegou percebeu “que não era bem assim”).

Mais nova de dois irmãos (5 anos de diferença), Rita nasceu em Lisboa (1975) e viveu no Barreiro, estudou num colégio católico privado, foi atleta federada de ginástica desde pequenina e adorava cavalos (também montava) e legos (hobbie que ainda mantém).

Projetava ser médica pediatra, pois “gostava muito de bebés”, mas a realidade fê-la mudar de ideias. “Percebi o quanto difícil é ser médico e ter `estômago` para gerir si-

tuações muito duras e que não era aquele o meu caminho”, lembra a Diretora Executiva de RH da Cimpor. Acabou por enveredar pelas ciências sociais (Sociologia), na verdade também “lidar com pessoas, mas de uma forma diferente”.

Já na faculdade, tornou-se claro que “gostava de ajudar os outros a resolver problemas” e que tinha “capacidade de influência”. A especialização em Sociologia do Trabalho confirmou-lhe a queda para as questões laborais e organizacionais, que o tempo encarregar-se-ia de confirmar.

Começa por estagiar, em 1997, no setor de recrutamento, formação e desenvolvimento da Shell, mas passa depois para a consultoria em projetos de investimento – na Arthur Andersen (agora Deloitte), onde conseguiu “aprender muito” e teve uma “liderança única”.

É na sua terceira experiência profissional (na indústria automóvel, na Lear) que entra em plenitude na área onde permanece até hoje. “Nunca pensei trabalhar em Recursos Humanos. Descobri um caminho que desconhecia, mas que me faz brilhar os olhos, ser



muito feliz e realizada”, refere Rita Baptista.

### Uma vida, dois “edifícios”

Nos mais de 25 anos e 10 experiências profissionais (organizações de 8 setores) que leva nos RH, Rita Baptista destaca cinco.

Numa primeira parte da carreira, a vivida na SCA/Essity (produtos de higiene e saúde), pela tarimba internacional e bagagem que lhe proporcionou.

Nos últimos cerca de 10 anos, já como responsável máxima dos Recursos Humanos, as experiências na Ageas,



OGMA e Cimpor. Na seguradora (durante quase 4 anos), “devido à grande transformação cultural, com a integração de várias empresas”. Ao serviço da empresa de indústria aeronáutica (a rondar 5 anos e meio) – que desde 2005 é uma parceria público-privada, em que a Embraer detém a maioria do capital e a respetiva gestão – teve “uma das experiências mais impactantes”, por ter participado diretamente numa “transformação cultural, que permitiu ter repercussão nas pessoas e nos processos e tornar uma organização mais ágil”, afinal aquela que é marca mais impressionante que pode ser deixada pelo DRH.

O maior desafio laboral, esse, aconteceu na Ageas, quando, após o Contrato Coletivo de Trabalho ter cessado, teve de fazer o primeiro Acordo de Empresa (AE) de um setor com cinco sindicatos, tudo isto durante a gravidez do seu quarto filho. “Penso que foi bem-sucedido para todas as partes. Mais tarde acabou por ser uma boa prática aplicada a outras empresas”, sintetiza a

**Fotografias de Rita Baptista e dos seus filhos num momento de convívio com amigos**

agora líder dos RH da Cimpor.

Na cimenteira há 7 meses, já colocou em marcha diversos projetos determinantes para que os RH possam ser ainda mais um agente de mudança no funcionamento da organização: reorganizar a sua equipa; criar uma equipa de HRBP para promover a proximidade e transparência; realizar roadshows pelas diferentes localizações e uma comunicação interna mais próxima; implementar diferentes módulos de SAP SuccessFactors que terão um forte impacto na agilidade dos processos de RH; instituir um novo processo de avaliação de desempenho (“mais abrangente, inclusivo e equitativo”) e desenvolver um novo conceito da academia de formação e do programa de

trainees, entre outros processos e projetos que fomentam uma “organização mais ágil, próxima, transparente, equitativa e inclusiva”.

Em paralelo a todo este percurso profissional, Rita Baptista construiu o seu principal “edifício”, a família, com uma mão-cheia de andares: “No meio disto tudo, o mais marcante e gratificante foi gerir cinco filhos, que todos os dias me encham de orgulho. Tive uma infância muito feliz em casa. Acho que é por isso que sempre sonhei em ter uma família grande”.

Pela dificuldade em conciliar as agendas de todos, o que a realiza no presente é mesmo “desfrutar de momentos com os filhos e amigos”, sejam pequenos programas, fins de semana ou férias. Curiosamente, as viagens – uma paixão que veio de criança e continuou alimentada mesmo com os filhos pequenos – foram perdendo encanto, à medida que as tinha de fazer frequentemente por obrigação profissional, por força de uma carreira que em vários períodos se revestia de uma dimensão internacional intensa.

No campo dos sonhos, Rita Baptista já desistiu da ideia de ainda ter outro filho, mas mantém intacto um outro, uma espécie de desafio que colocou a si mesma, já enquanto adulta e nas funções de DRH, o de “tirar o curso de Direito, apenas por satisfação pessoal e não para exercer”.

**JÁ NA FACULDADE, TORNOU-SE CLARO QUE “GOSTAVA DE AJUDAR OS OUTROS A RESOLVER PROBLEMAS” E QUE TINHA “CAPACIDADE DE INFLUÊNCIA”**


# Um dia com

## a equipa People da Worten

Inauguramos nesta edição a rubrica "Um dia com", um espaço que irá mostrar a atividade quotidiana de empresas e profissionais ao minuto, retratando realidades marcadas pelo profissionalismo e modernidade.

### inovação e pessoas no coração do negócio

Na Worten, uma das maiores retalhistas de Portugal, o departamento de RH está na vanguarda desta transformação, equilibrando inovação tecnológica com o foco nas pessoas.

Para vermos esta estratégia a acontecer na prática, acompanhámos durante um dia a equipa People da Worten para perceber como funciona esta área vital para o sucesso da empresa. 



**09:00**

### Início do dia com pequeno-almoço em equipa

O dia começa de forma descontraída, mas já produtiva. Na cafetaria "Wonder", membros da equipa People, entre os quais a Inês de Castro (Head of People), reúnem-se para um pequeno-almoço informal.





09:30

**People experience: o colaborador no centro da estratégia**

Sem nos atrasarmos, dirigimo-nos para uma sala no piso 4, onde está a começar a reunião da equipa responsável pela experiência dos colaboradores onde, em conjunto, discutem processos, analytics, ações de engagement, o plano de diversidade e inclusão, a comunicação interna, entre muitos outros temas. Destacamos ainda o programa CELEBRAMOS A IGUALDADE E A DIFERENÇA, que corporiza o trabalho que tem sido desenvolvido no campo da diversidade e inclusão.



10:30

**Reunião estratégica de RH**

Na foto, podemos ver a equipa People concentrada enquanto é feito um ponto de situação do ano anterior e, são definidos os novos KPIs anuais estratégicos de Gestão de Pessoas.



14:00

**IT Portfolio: a tecnologia ao serviço das pessoas**

Com a adoção dos novos modelos de trabalho, as reuniões em formato híbrido, com pessoas em formato online e em formato físico e, a utilização de ferramentas digitais e de espaços físicos que fomentam a colaboração e a inovação, na Worten são uma realidade em qualquer equipa. É o caso desta reunião, que está prestes a começar, numa sala aberta do piso 6, onde temos elementos da equipa People e da equipa Tech da Worten a reunirem-se para um ponto de situação dos projetos tecnológicos de RH.



15:00

**People development: preparando o futuro da aprendizagem**

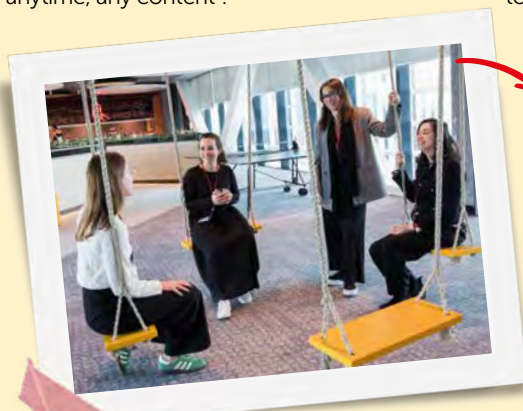
No meio do open space do 5.º piso, os elementos da equipa de Development discutem o futuro do desenvolvimento de colaboradores na Worten. A estratégia de formação da Worten assenta num conceito de aprendizagem baseado na autonomia e na proatividade – “anywhere, anytime, any content”.



16:30

**People management: acompanhando o dia a dia das equipas**

A nossa visita encerra, novamente no 4º piso, a assistir a uma importante reunião, também em formato híbrido, sobre o acompanhamento próximo de temas do dia a dia das equipas, tais como recrutamento, mobilidade interna, etc



**Antes de avançarmos para a próxima reunião, fomos convidados para um momento informal e descontraído com alguns elementos da equipa, para beber um chá ou um café, no The Lounge.**

## SENSE AND SENSIBILITY

CRÓNICAS DE UM MUNDO (IN)SUSTENTÁVEL

# Hiperlocal, o remédio contra o desânimo



**Nathalie Ballan**

Fundadora e Senior Partner da Sair da Casca

**N**um momento em que se assiste a uma crescente fadiga em torno da sustentabilidade — entre promessas adiadas, greenwashing e desconfiança social — torna-se urgente reenquadrar a questão: como podemos transformar intenções em impacto real, vivido e reconhecido?

A ideia de empresa hiperlocal (Elizabeth Laville) surge como uma resposta concreta, enraizada à realidade. Ser hiperlocal é intencional, não significa fechar-se ao mundo. Significa, antes de tudo, **recentrar a criação de valor no território** onde a organização atua: escutar o que ali se passa, envolver os locais, usar recursos próximos, criar impacto visível — e permanecer.

A lógica hiperlocal é, em primeiro lugar, uma **resposta à crise de legitimidade** que muitas organizações enfrentam. Os benefícios não são todos exportados, mas sim partilhados localmente.

Os estudos confirmam: o Edelman Trust Barometer mostra que a confiança nas

organizações cresce quando há proximidade e envolvimento, ou seja, quando há enraizamento.

**Este modelo gera valor em três planos:**

**Económico:** mais riqueza retida no território, cadeias de fornecimento curtas e dinamização de setores na geografia.

**Social:** mais emprego, mais envolvimento comunitário, mais orgulho territorial.

**Ambiental:** menos emissões ligadas a transporte e mais soluções adaptadas ao contexto ecológico local.

Exemplos? Muitos. Em Portugal continental, a Casa Mendes Gonçalves (Paladin) consolidou uma estratégia profundamente hiperlocal na Golegã: com produção agrícola própria, apoio à escola pública, acolhimento de refugiados, regeneração ambiental e valorização de resíduos. Tudo isto com um modelo de negócio competitivo e inovador.

Em França, a La Cité Gourmande reindustrializou uma zona agrícola em declínio,

criando centenas de empregos, trabalhando com agricultores locais e relocalizando a transformação alimentar com base em produtos e saberes do Sudoeste. 75 territórios também adotaram empresas de inserção para integrar pessoas com vulnerabilidades que desempenham hoje ações de grande utilidade para as suas comunidades.

Nos Açores, a experiência da Cartilha de Sustentabilidade pretende dinamizar uma rede de mais de 200 atores, de todos os setores (público, social, privado) para maximizar efeitos positivos.

2025 não vai ser um ano fácil. O foco no impacto local é uma oportunidade para motivar e mobilizar empresas e equipas.

**NA LÓGICA HIPERLOCAL, OS BENEFÍCIOS NÃO SÃO TODOS EXPORTADOS, MAS SIM PARTILHADOS LOCALMENTE**

## SÍNDROME DA IMPOSTORA

TU NÃO ÉS UMA FRAUDE,  
ACREDITA EM TI, ACREDITA  
NO TEU VALOR

### AUTORIA

Filipa Jardim da Silva

### EDITORA

Planeta

**A psicóloga clínica Filipa Jardim da Silva aborda um tema que afeta milhares de portugueses, especialmente as mulheres: a síndrome do impostor.**

Esta síndrome faz com que percecionemos que nunca somos bons o suficiente, que nunca celebremos conquistas ou aceitemos elogios, que tenhamos medo de ser descobertos

como uma fraude.

Neste guia prático com mais de 40 exercícios, o leitor é convidado a libertar-se das amarras da perfeição, a superar o perfeccionismo, a ansiedade, o burnout e a comparação que afetam a sua saúde mental e o seu bem-estar.

Filipa Jardim da Silva é membro efetivo da Ordem dos Psicólogos Portugueses e é fundadora, CEO e diretora clínica da Transformar.



## PERSONAL BRANDING: O GUIA ESSENCIAL PARA CONSTRUIR UMA MARCA PESSOAL DE SUCESSO

### AUTORIA

Raquel Soares

### EDITORA

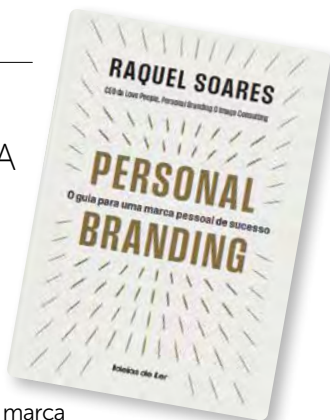
Ideias de Ler

**Especialista em Gestão de Marca Pessoal e Liderança, a autora reúne neste livro estratégias e ferramentas inovadoras para alinhar identidade, reputação e comunicação para que os leitores possam atingir os seus objetivos profissionais e pessoais.** Publicado pela Ideias de Ler (chancela do Grupo Porto Editora), este livro reflete anos de experiência a transformar marcas pessoais e empresas em verdadeiros ativos de valor.

A autora explica: "Este livro surge da necessidade de orientar profissionais, com conhecimento e técnicas, para gerir a sua marca pessoal. Através de uma abordagem prática, convindo

o leitor a refletir sobre os 5 pilares essenciais de uma marca pessoal de sucesso através de uma metodologia exclusiva que já transformou a identidade e a projeção de inúmeros profissionais. O acesso exclusivo online a ferramentas de inteligência artificial garante um conhecimento sempre atualizado que irá inspirar e transformar marcas pessoais".

Desta forma, Personal Branding apresenta ferramentas e exercícios práticos para alcançar uma presença digital diferenciadora, trabalhar a reputação e comunicação e desenvolver um networking estratégico e ajudar o leitor a posicionar-se como líder na sua área.



## A PRÓXIMA CONVERSA

### AUTORIA

Jefferson Fisher

### EDITORA

Ideias de Ler



Quais são as três regras-chave da comunicação? Falar com controlo. Falar com confiança. Falar para se conectar. Neste livro, Jefferson Fisher, expert em comunicação que conquistou milhões de seguidores com a pilhinha de vídeos impactantes, dá-lhe estratégias que mudarão para sempre a sua forma de comunicar, seja com quem for. Quer se trate de uma conversa difícil que anda a evitar, de uma discussão com a sua cara-metade ou de um assunto pendente com o seu chefe, este livro vai ensiná-lo a comunicar de forma eficaz, confiante e direta. Com este livro irá aprender:

- porque é que nunca deve ganhar uma discussão;
- a afirmar-se e a comunicar com intenção e confiança;
- a estabelecer limites e a enquadrar as conversas;
- que dizer menos é, muitas vezes, mais;
- a ultrapassar conflitos criando conexão.

30 anos

**fórum**RH  
2025

**13 de maio**

ESTÁDIO DO SPORT LISBOA E BENFICA

## O ENCONTRO ANUAL DE REFERÊNCIA PARA A COMUNIDADE DE RECURSOS HUMANOS

### TEMAS EM DEBATE

Prepare-se para um dia único onde vamos falar, sem filtros, dos maiores desafios e oportunidades que moldam a gestão de pessoas. Temas que têm como objetivo analisar o passado, transformar o presente e construir um futuro mais inovador e humano para todos profissionais!

#### APRENDIZAGEM

- Serão as empresas as novas “business partners de formação”?
- E quando os formandos não querem ir à formação? Como torná-la necessária?

#### GESTÃO

- Como faço para formar pessoas em competências que nem sei que serão necessárias?
- Como gerir “erros de casting”?

#### LIDERANÇA

- Precisamos de líderes diferentes mas... o que fazer com os que temos atualmente?
- O meu CEO pede-me que as pessoas voltem todas ao escritório... mas as pessoas não querem voltar! O que posso fazer?

#### COMPENSAÇÃO

- Benefícios... mas com orçamento controlado?
- Que benefícios são, efetivamente, valorizados pelos colaboradores?

#### TECNOLOGIA

- Toda a gente fala de Inteligência Artificial... mas eu nem sei por onde começar!
- Máquinas ou humanos? O que nos traz o futuro na Gestão de Pessoas? Como equilibrar o investimento em tecnologia?

#### WELL-BEING

- Como gerimos o bem-estar na organização se nós próprios, profissionais de RH, estamos de rastos?
- Como construir uma cultura de bem-estar que funcione para toda a empresa?



# FROM HR1.0 TO AI4.0

## 30 YEARS OF INNOVATION

com o apoio:   
GFOUNDRY

Keynote Speaker  
**Rogério Canhoto**



“STOP HIRING HUMANS  
Os desafios da gestão  
de talentos na era da  
inteligência Artificial”

### Patrocinadores Premium

**Adecco**

**DECOPRO**Teste  
SABER É PODER

**Edenred**

**goodhabitz**  
online training

**cornerstone**  
**ISQe**  
ENGAGING PEOPLE

**seresco**

**SIBS.**  
Multicert

**WORKPLACE OPTIONS**

### Patrocinadores

**cegid**

**cezanne**

**clan**

**doutorfinanças**

**GFOUNDRY**

**goFLUENT**

**iscte** — Executive  
Education

**ISQ**  
ACCREDITED

**Steelcase®**

**URBAN SPORTS CLUB**

### Expositores e outros apoios

**actuasys®**  
Human  
Intelligence

**didaskalia**  
É UM ESPETÁCULO

**dynargie**

**wtw**

**O FORUM RH É MAIS DO QUE UM EVENTO, É UMA EXPERIÊNCIA!**

ALEXANDRA ANDRADE

Country Manager da Adecco Portugal

# “As competências são os novos cartões de entrada para o mercado de trabalho”

A líder da Adecco em Portugal aponta para o que é decisivo na competição pelo talento, reflete sobre as mudanças em curso no recrutamento e nas próprias organizações e, claro, fala-nos de como a consultora de RH que dirige se posiciona em todo este panorama.



**Como têm evoluído as necessidades das empresas em termos de talento e de que modo a Adecco tem respondido a essas mudanças?**

essas mudanças?

Nos últimos anos, as necessidades das empresas mudaram radicalmente. A transformação digital, os novos modelos de trabalho e a velocidade das mudanças impuseram uma revolução na forma como as empresas veem o talento. Agora, as organizações não procuram apenas competências técnicas, mas também pessoas com uma capacidade incrível de adaptação, criatividade e inteligência emocional. E a pandemia acelerou tudo isso.

A Adecco está a avançar com uma abordagem de recrutamento que não só responde, mas antecipa as mudanças. Utilizamos dados, Inteligência Artificial (IA) e plataformas digitais para criar soluções rápidas e precisas. Mas mais do que ferramentas, garantimos um acompanhamento de perto dos nossos clientes, ajudando-os a identificar competências emergentes e formando equipas

**Alexandra Andrade,**  
Country Manager  
da Adecco Portugal



ágéis e motivadas, preparadas para enfrentar o amanhã.

**De que forma a IA e a automação estão a transformar o recrutamento e a gestão de talento?**

A IA e a automação não estão apenas a mudar o recrutamento, estão a redefinir a forma como pensamos em talento. A IA permite uma triagem de candidatos que vai muito além das competências técnicas, avaliando também comportamentos e potenciais que antes

seriam invisíveis. O processo deixa de ser uma corrida cega, passando a ser uma procura estratégica e personalizada pelos melhores perfis.

Na Adecco, estamos a explorar IA de forma disruptiva. Um exemplo é o CV Maker, uma plataforma inovadora que permite aos candidatos criar um CV profissional com a sua própria voz, quebrando barreiras e tornando o recrutamento mais inclusivo e acessível. E mais, a IA não só nos ajuda a

## ESTAMOS A EXPLORAR IA DE FORMA DISRUPTIVA. UM EXEMPLO É O CV MAKER, UMA PLATAFORMA INOVADORA QUE PERMITE AOS CANDIDATOS CRIAR UM CV PROFISSIONAL COM A SUA PRÓPRIA VOZ

fazer correspondências rápidas entre candidatos e vagas, mas também a antecipar o que as empresas realmente precisarão no futuro. A nível mundial, já contamos com avatares que atuam na triagem de candidatos, nas mensagens automáticas e até nas entrevistas, permitindo que os consultores de recrutamento se concentrem cada vez mais em funções de avaliação e menos em tarefas administrativas.

### Que estratégias recomenda para melhorar o envolvimento e a satisfação dos colaboradores?

Fidelizar talento já não é um tema apenas de HR – é uma questão estratégica para a sobrevivência das empresas. Num mercado onde a mobilidade é elevada e as opções não param de crescer, as empresas precisam de ir além de pacotes de benefícios e salário. O verdadeiro segredo é criar um ambiente que ofereça mais do que uma simples relação de trabalho, mas uma jornada de desenvolvimento contínuo, flexibilidade e, claro, respeito pelo equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Trabalhamos diariamente com mais de mil clientes, oferecendo soluções de reskilling e upskilling nas mais diversas áreas, bem como outsourcing, para que as empresas possam concentrar-se na sua estratégia e gerir os seus picos de trabalho. Estamos presentes em todas as etapas da jornada tanto do candidato quanto do cliente, sempre

com o objetivo de criar valor e impulsionar o crescimento.

Na Adecco, defendemos um ambiente de trabalho que celebre a diversidade, a transparência e o crescimento pessoal. As empresas precisam de ser espaços onde as pessoas se sintam reconhecidas e valorizadas, não apenas pelos seus resultados, mas pela sua contribuição para a cultura organizacional. Formar uma comunidade de colaboradores comprometidos é o único caminho para garantir uma verdadeira fidelização de talento.

### De que forma a Adecco está a apoiar as empresas na criação de culturas organizacionais inclusivas e diversificadas?


Aqui, a Adecco vai além da adaptação e trabalha ativamente para liderar a mudança e construir um futuro mais inovador e inclusivo. A nossa bandeira é “making the future for everyone”. Sabemos que uma cultura inclusiva não é só uma questão de valores, é uma vantagem competitiva real. As empresas com culturas diversificadas têm mais inovação, mais colaboração e, claro, melhores resultados. A nossa missão é ajudar as empresas a criar ambientes onde as diferenças são respeitadas e, mais importante, celebradas.

Através de programas de sensibilização, formações contínuas e parcerias com especialistas, oferecemos as ferramentas e a experiência necessárias para transformar culturas organizacionais. Na Adecco, ajudamos

as empresas não apenas a serem mais inclusivas, mas a serem mais ágeis, mais adaptáveis e mais preparadas para um futuro imprevisível.

### Como pode o recrutamento baseado em competências ajudar a minimizar a escassez de talento?

Recrutamento baseado em competências é o antídoto para a escassez de talento. No fundo, o mundo já não se resume a currículos tradicionais e experiência prévia. As competências – tanto técnicas, quanto comportamentais – são os novos cartões de entrada para o mercado de trabalho. E ao adotar esta abordagem, as empresas não só abrem portas para um leque mais amplo de candidatos, como também fazem o recrutamento de forma mais estratégica e menos convencional.

Na Adecco, apostamos em mapear as competências essenciais para o futuro. Não é só sobre o que o candidato fez no passado, mas o que ele é capaz de fazer amanhã. A nossa metodologia foca-se no potencial de desenvolvimento, promovendo uma inclusão verdadeira e permitindo às empresas olhar para uma gama mais ampla de perfis, sem as limitações dos métodos tradicionais. A escassez de talento não é um obstáculo, é uma oportunidade para inovar no recrutamento. 

## AS EMPRESAS PRECISAM DE SER ESPAÇOS ONDE AS PESSOAS SE SINTAM RECONHECIDAS E VALORIZADAS, NÃO APENAS PELOS SEUS RESULTADOS, MAS PELA SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A CULTURA ORGANIZACIONAL

SUSANA NUNES

Diretora de Recursos Humanos e Comunicação Interna da DECO PROteste

# “É crucial as organizações criarem planos para o desenvolvimento dos colaboradores ao longo da vida”

Da literacia financeira à transparência e ética no ambiente de trabalho, a DRH da DECO PROteste responde sobre todos os aspetos críticos do bem-estar e desenvolvimento dos colaboradores. Susana Nunes fala também da sustentabilidade na Gestão de Pessoas.

**bem-estar financeiro dos colaboradores tem sido uma preocupação crescente.**

**Que iniciativas e soluções recomenda para as empresas?**

O well-being dos colaboradores é um dos fatores de retenção na Gestão de Pessoas atual. A literacia financeira também é um dos pilares do nosso programa de well-being assim recomendo às empresas investirem em iniciativas sobre literacia financeira específicas e se possível personalizadas aos momentos de vida dos colaboradores, como por exemplo webinars, formações específicas por target, por exemplo dependendo da fase da vida em que os colabora-



Susana Nunes,  
Diretora de  
Recursos Humanos  
e Comunicação  
Interna da DECO  
PROteste

dores estão e neste aspeto a DECO PROteste pode ser um bom parceiro quer através do acesso aos nossos conteúdos – subscrições das nossas revistas para os colaboradores das empresas ou mesmo através da solicitação de formações à medida.

**A literacia digital e a segurança de dados tornaram-se essenciais para empresas e colaboradores. Que desafios mais comuns enfrentam as organizações neste âmbito?**

As organizações enfrentam três grandes desafios: a capacitação dos colaboradores, a proteção contra ciberameaças e a gestão da mudança cultural.

Em primeiro lugar, garantir a literacia digital exige um investimento contínuo na formação dos colaboradores, para que possam utilizar novas tecnologias de forma eficaz e segura. A falta de competências digitais pode comprometer a produtividade e aumentar o risco de erros.

No nosso caso, estamos a

**RECOMENDO ÀS EMPRESAS INVESTIREM EM INICIATIVAS SOBRE LITERACIA FINANCEIRA ESPECÍFICAS E SE POSSÍVEL PERSONALIZADAS AOS MOMENTOS DE VIDA DOS COLABORADORES**

## AS ORGANIZAÇÕES ENFRENTAM TRÊS GRANDES DESAFIOS: A CAPACITAÇÃO DOS COLABORADORES, A PROTEÇÃO CONTRA CIBERAMEAÇAS E A GESTÃO DA MUDANÇA CULTURAL

desenvolver um projeto, não só a nível local mas também com o Grupo Euroconsumers, projeto que designamos “Digital readiness”, que pretende aferir qual o nosso nível de preparação para a digitalização e, a partir desse diagnóstico, pretendemos criar um plano de ação para capacitar os nossos colaboradores para este desafio.

Em segundo lugar, a crescente sofisticação dos ciberataques coloca uma pressão constante sobre as empresas para reforçarem as suas políticas de segurança de dados. O desafio está em equilibrar proteção e acessibilidade, garantindo que as informações críticas estão seguras sem comprometer a eficiência operacional.

Por fim, há uma dimensão cultural: fomentar uma mentalidade de segurança digital em toda a organização. Isso passa por sensibilizar os colaboradores sobre boas-práticas, como a gestão de passwords, a identificação de tentativas de phishing e a importância do cumprimento das normas de proteção de dados, especialmente num contexto de trabalho híbrido e remoto.

### Como vê a importância da formação contínua para o desenvolvimento de uma força de trabalho mais qualificada e resiliente?

Com os desafios que as organizações enfrentam atualmente e a velocidade a que o mundo está a mudar, é crucial as organizações criarem planos de desenvolvimento que acompanhem estas tendências e que garantam o desenvolvimento dos colaboradores ao longo da vida, por outro lado, a cultura organizacional deve acompanhar estas mudanças e criar o mindset nos colaboradores para a aprendizagem contínua com base neste growth mindset: aprender, desaprender e a reaprender.


O mercado do talento está cada vez mais competitivo e por vezes, as organizações não conseguem atrair o talento que necessitam ou as competências que procuram são escassas, por isso, ao terem forças de trabalho preparadas para os novos desafios, mais rapidamente conseguem responder aos desafios de mercado.

### O que podem as empresas fazer para garantir um ambiente de trabalho mais transparente e ético?

A transparência e a ética no ambiente de trabalho começam com a liderança. As empresas devem estabelecer um código de ética claro, comunicar expectativas de conduta e promover uma cultura de in-

tegridade através do exemplo dos líderes. Além disso, mecanismos de denúncia seguros e confidenciais são essenciais para que os colaboradores possam relatar irregularidades sem receio de retaliação. A transparência também passa pela comunicação clara de decisões estratégicas, processos de avaliação de desempenho justos e práticas de reconhecimento meritocráticas. Finalmente, a formação contínua em ética e compliance ajuda a reforçar esses valores na cultura organizacional.

### Quais os maiores desafios da sustentabilidade no contexto da Gestão de Pessoas?

A sustentabilidade na Gestão de Pessoas exige equilíbrio entre objetivos financeiros, sociais e ambientais. Um dos principais desafios é garantir que as políticas de ESG (Ambiental, Social e Governança) se traduzam em práticas concretas, como condições de trabalho justas, diversidade e inclusão e bem-estar dos colaboradores. Outro desafio, é a adaptação das competências para a transição ecológica e digital, preparando os colaboradores para novas formas de trabalho mais sustentáveis. Além disso, as empresas precisam desenvolver estratégias eficazes para garantir o engagement dos colaboradores na cultura da sustentabilidade, tornando-a parte do DNA organizacional. 

## OUTRO DESAFIO, É A ADAPTAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS PARA A TRANSIÇÃO ECOLÓGICA E DIGITAL, PREPARANDO OS COLABORADORES PARA NOVAS FORMAS DE TRABALHO MAIS SUSTENTÁVEIS

ROSA MARTINS

Chief Sales Officer (CSO) da Edenred Portugal

# “A sustentabilidade será um fator-chave nos benefícios”

Rosa Martins explicita as vantagens dos benefícios sociais na motivação e bem-estar dos colaboradores e lembra o papel de vanguarda da Edenred no setor. A CSO realça ainda o papel da responsabilidade social nas soluções promovidas pela sua empresa, algumas delas tendências em plena afirmação no mercado da compensação flexível.

**D**e que forma os benefícios sociais contribuem para a atração e retenção de talento num mercado de trabalho competitivo?

Os benefícios sociais são uma ferramenta poderosa para as empresas melhorarem a sua proposta de valor para o colaborador e a sua atratividade. Têm a grande vantagem de aumentar o poder de compra e a qualidade de vida do colaborador, enquanto minimizam os custos das organizações, porque têm vantagens fiscais. Permitem também concretizar os valores e a cultura das organizações, realizando o seu compromisso com o bem-estar das pessoas, o seu desenvolvimento pessoal e profissional, a igualdade e inclusão ou até com a sustentabilidade. Ou seja, os benefícios sociais são cruciais para a criação de ambientes de trabalho mais satisfatórios e motivadores, essenciais para atrair e fidelizar talentos.



Rosa Martins,  
Chief Sales Officer  
(CSO) da Edenred  
Portugal

**A digitalização dos benefícios tem vindo a crescer. Como tem a Edenred inovado nesta área?**

A Edenred nasceu há 60 anos e está há 40 anos em Portugal. Fomos pioneiros desde o primeiro momento, quando lançámos o vale-refeição em papel, e temos estado sempre na linha da frente da inovação do setor. Não só na forma como os benefícios são disponibilizados, mas também

no tipo de benefícios oferecidos, nas vantagens que lhes agregamos e nos serviços que os acompanham.

O nosso portfólio abrange hoje benefícios nas áreas da alimentação, infância, educação, formação, saúde e bem-estar, apoio social e sénior, todos integrados em plataformas digitais multibenefício. No Portal Cliente, as empresas podem gerir de forma simples e autónoma os benefícios

atribuídos, enquanto os colaboradores têm ao seu dispor a app MyEdenred, através da qual podem consultar o saldo e, inclusive, fazer pagamentos digitais com o Edenred Creche ou Estudante.

**De que forma os benefícios podem ajudar as empresas a adaptar-se às diferentes necessidades dos colaboradores?**

É crucial entender que as pessoas têm necessidades e valorizam coisas diferentes, sobretudo porque temos no mercado de trabalho cinco gerações, em fases de vida completamente distintas.

As empresas devem começar por conhecer os seus colaboradores e desenhar depois um plano com benefícios que respondam às diferentes necessidades. Por exemplo, quem tem filhos irá valorizar benefícios que apoiem as despesas de educação; os mais jovens poderão privilegiar apoios à sua própria formação e colaboradores que estão há mais tempo no mercado podem valorizar benefícios que aumentem o seu poder de compra para despesas de saúde ou despesas com apoio social aos seus pais. E há soluções, como o Edenred Flexível, que permitem, com um só benefício, apoiar os colaboradores nestas diferentes áreas. Contemplar esta diversidade nos benefícios é essencial para promover um ambiente de trabalho inclusivo, onde cada colaborador se sente valorizado e apoiado nas suas circunstâncias pessoais.

**Como é que os incentivos financeiros e não financeiros impactam a produtividade e o bem-estar dos colaboradores?** Investir no bem-estar e na saúde dos colaboradores é fundamental para reduzir o absentismo,

**OS COLABORADORES TÊM AO SEU DISPOR A APP MYEDENRED, ATRAVÉS DA QUAL PODEM CONSULTAR O SALDO E, INCLUSIVE, FAZER PAGAMENTOS DIGITAIS COM O EDENRED CRECHE OU ESTUDANTE**

aumentar o foco, a motivação e, consequentemente, a produtividade. Isso implica olhar para o bem-estar nas suas diferentes dimensões: bem-estar físico, emocional, social e financeiro. Uma das vantagens dos benefícios sociais é que conseguem endereçar todas estas facetas. Aumentam o poder de compra e têm um impacto direto na segurança financeira dos colaboradores, reduzindo a ansiedade e permitindo que se concentrem nas suas tarefas. Ao mesmo tempo, ao alocarem verbas para áreas específicas, promovem uma adequada nutrição e saúde, o desenvolvimento e a formação, facilitam o cumprimento das responsabilidades familiares, etc..

**Que tendências vê para o futuro da compensação e benefícios empresariais?**


Os benefícios sociais têm um papel cada vez mais relevante nas organizações modernas. As empresas precisarão de adaptar as suas ofertas às necessidades específicas dos colaboradores, utilizando a tecnologia para facilitar a gestão e o acesso a benefícios e privilegiando soluções que garantam o compliance e a cibersegurança. Também a sustentabilidade será um fator-chave, com as empresas a procurarem soluções que também tenham um

impacto positivo na sociedade e no meio ambiente.

**E de que modo a Edenred apoia, nos seus programas, as empresas na promoção da sustentabilidade e responsabilidade social?**

A oferta da Edenred está alicerçada em vales sociais, que dão resposta a grandes questões socioeconómicas e a políticas públicas. Ao ajudarem a combater a fome, promoverem o acesso à educação e à saúde, a igualdade de género, entre outras, as nossas soluções permitem às empresas endereçar 10 dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas.

Além disso, a Edenred integra a sustentabilidade em todas as suas operações, impactando positivamente as empresas clientes. Por exemplo, a nível ambiental, abandonámos o papel nos nossos benefícios e fabricamos cartões em materiais mais ecológicos, recicláveis e transformáveis em mobiliário urbano através do programa MERECE. Para compensar emissões, criámos a Floresta Edenred, onde já plantámos cerca de 3.500 árvores. Com o Programa FOOD, apoiado pela União Europeia e pela Direção-Geral da Saúde, promovemos hábitos alimentares saudáveis e sustentáveis, contribuindo para o bem-estar da sociedade e mitigando impactos no planeta.

Na Edenred, estamos, de facto, investidos em criar valor com responsabilidade. 

**HÁ SOLUÇÕES, COMO O EDENRED FLEXÍVEL, QUE PERMITEM, COM UM SÓ BENEFÍCIO, APOIAR OS COLABORADORES EM DIFERENTES ÁREAS**

PEDRO MONTEIRO

Sales Manager da GoodHabitz

# “A personalização é a chave para uma aprendizagem eficaz”

Pedro Monteiro aponta as principais características da formação disponibilizada pela GoodHabitz e como estas estão alinhadas com as necessidades contemporâneas. O Sales Manager reflete também sobre a importância da IA e do papel da liderança na aprendizagem.

**papel da formação mudou drasticamente nos últimos anos. Como é que a GoodHabitz tem ajudado as empre-**

**sas a promover a aprendizagem contínua?**

O formato online disponível 24/7 permite que os colaboradores aprendam ao seu ritmo, sem depender de calendários fixos. Isto incentiva não só a aprendizagem contínua, mas também a autoaprendizagem, essenciais para uma cultura de formação moderna.

Acreditamos que a aprendizagem contínua é a chave para o sucesso num mundo em constante mudança. Por isso, evoluímos a nossa metodologia para oferecer soluções mais impactantes e personalizadas. Não nos limitamos a cursos, criamos jornadas de aprendizagem adaptadas a cada empresa e colaborador. O nosso conteúdo nativo em português de Portugal, ajustado à nossa cultura, é um grande diferencial.

A experiência de aprendizagem também é crucial. Se não for envolvente, ninguém volta. Os nossos conteúdos em microlearning, dinâmicos e interativos, garantem que os colaboradores queiram aprender mais. Além disso, as nossas “lessons” podem ser concluídas em apenas uma hora, encaixando-se facilmente na rotina de cada um. Estamos sempre atentos às tendências para preparar os colaboradores para o futuro.

**Que impacto tem a aprendizagem digital na motivação e desempenho dos colaboradores?**

Vivemos cada vez mais no digital, e a aprendizagem não é exceção. A flexibilidade de aprender em qualquer lugar e a qualquer hora faz toda a diferença. Quem não gostaria de aproveitar o tempo no autocarro, no ginásio ou numa pausa para aprender algo novo?

A nossa “Mobile App” permite que os colaboradores integrem a aprendizagem no seu dia a dia, moldando o seu desenvol-



**Pedro Monteiro,**  
Sales Manager  
da GoodHabitz

vimento profissional conforme as suas necessidades. E tal como as redes sociais, a aprendizagem digital pode ser viciante — no bom sentido! Quando a aprendizagem se torna um hábito, os colaboradores sentem-se mais motivados e preparados para novos desafios.

O impacto no desempenho é enorme. Colaboradores mais

## NÃO NOS LIMITAMOS A CURSOS, CRIAMOS JORNADAS DE APRENDIZAGEM ADAPTADAS A CADA EMPRESA E COLABORADOR

motivados e qualificados são mais produtivos, inovadores e preparados para enfrentar os desafios do mercado.

### Como vê a evolução do e-learning e a sua importância na qualificação profissional do futuro?

O e-learning já não é uma tendência, é uma necessidade. Está cada vez mais presente no nosso dia a dia, e a sua importância só vai crescer. Basta pensar em quantas vezes recorremos ao Google, YouTube ou ChatGPT para aprender algo novo — estamos a praticar e-learning sem nos darmos conta.

O e-learning democratiza o acesso à formação, permitindo que qualquer pessoa, em qualquer lugar, desenvolva competências essenciais para o mercado de trabalho. Na GoodHabit, estamos comprometidos em liderar esta revolução, oferecendo soluções inovadoras que preparam os colaboradores para os desafios do presente e do futuro.

### De que forma a GoodHabit está a integrar novas tecnologias, como a IA Generativa, nos seus programas?

A IA Generativa é uma das tecnologias mais promissoras, e estamos a explorá-la ativamente para transformar a aprendizagem. Estamos a integrá-la tanto no conteúdo como nas funcionalidades da nossa plataforma.

A IA permite criar experiências mais interativas e realistas, reforçando metodologias ativas

que antes eram um desafio no digital. Isto aumenta a eficácia da aprendizagem e torna-a mais envolvente. Além disso, usamo-la para personalizar a experiência dos utilizadores, recomendando conteúdos adaptados aos seus interesses e necessidades.

Com a nova Lei de IA da UE, é essencial que as pessoas saibam usar a IA de forma produtiva e segura. Por isso, lançámos quatro “lessons” focadas em IA, ajudando as empresas a cumprir os novos requisitos legais.

### Como podem as empresas fomentar uma cultura de aprendizagem que envolva todos os colaboradores?

Criar uma cultura de aprendizagem exige mais do que disponibilizar cursos. O envolvimento da liderança é essencial. Sem o apoio do topo, torna-se difícil motivar os colaboradores e garantir que a formação faz parte do ADN da empresa.

Uma abordagem baseada em competências também pode ser um grande impulsionador. Quando os colaboradores sabem exatamente que competências precisam de desenvolver para crescer na carreira, a motivação aumenta. Isto permite um alinhamento eficaz entre os objetivos da empresa e dos colaboradores.


Outro fator essencial é a “Mentalidade de Crescimento” (“Growth Mindset”). Baseada na pesquisa de Carol Dweck, esta competência ensina que talento e inteligência não são fixos,

mas podem ser desenvolvidos com esforço e persistência. Ao fomentar esta mentalidade, os colaboradores tornam-se mais proativos e resilientes, reduzindo a resistência à mudança. Esta competência faz parte do nosso modelo de liderança inclusiva e pode ser avaliada através dos nossos “Assessments Online”.

### A personalização da aprendizagem é essencial. De que modo a GoodHabit adapta os seus conteúdos às diferentes necessidades das empresas?

A personalização é a chave para uma aprendizagem eficaz. Na GoodHabit, oferecemos jornadas de aprendizagem únicas através dos nossos “Assessments”, que identificam oportunidades de desenvolvimento com base em testes validados por especialistas.

Além disso, os nossos clientes podem criar percursos de aprendizagem personalizados com os nossos conteúdos de microlearning e integrá-los nas suas plataformas (LMS).

A nossa equipa de “customer success”, os nossos “coachs”, desempenha um papel fundamental neste processo. Eles acompanham as empresas ao longo do ano, ajudando a implementar estratégias de aprendizagem adaptadas às necessidades de cada equipa e colaborador. Com a GoodHabit, a personalização da aprendizagem está ao alcance de todas as empresas. 

## CRIAR UMA CULTURA DE APRENDIZAGEM EXIGE MAIS DO QUE DISPONIBILIZAR CURSOS. O ENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA É ESSENCIAL. UMA ABORDAGEM BASEADA EM COMPETÊNCIAS TAMBÉM PODE SER UM GRANDE IMPULSIONADOR

FILIPE SANTOS SEIXAS

Business Director do ISQe

# “Ajudamos as empresas a adotar uma abordagem ágil”

Com a plataforma (Cornerstone) que disponibiliza aos seus clientes, o ISQe está a dar suporte à gestão de talento, com especial atenção ao processo de digitalização e à integração da IA. O seu Business Director, fala-nos da Cornerstone e de tudo o que pode tornar as equipas mais coesas e produtivas.



**Como está o ISQe/ Cornerstone a redefinir a gestão de talento através da tecnologia?**

A transformação digital tem remodelado a forma como as empresas atraem, desenvolvem e retêm talento. O ISQe, em particular a plataforma que implementamos - o Cornerstone, está na vanguarda desta mudança ao fornecer soluções tecnológicas que otimizam todo o ciclo de vida do colaborador.

As nossas soluções vão além da tradicional gestão de talento, ao integrar Inteligência Artificial (IA) e automação, permitindo também uma personalização das experiências de aprendizagem e desenvolvimento. Com análises preditivas, conseguimos identificar lacunas de competências e recomendar percursos de formação adaptados às necessidades individuais e organizacionais.

Além disso, as nossas ferramentas facilitam a gestão contínua de desempenho, promovendo feedback em tempo real e alinhamento estratégico, o que melhora a produtividade e a retenção de talento.

Com o Cornerstone, es-



**Filipe Santos Seixas, Business Director do ISQe**

tamos a ajudar as empresas a adotar uma abordagem ágil e baseada em dados e skills, permitindo que tomem decisões mais informadas e desenvolvam equipas de alto desempenho.

**Quais as principais tendências na digitalização da experiência do colaborador e como podem as empresas preparar-se?**

A digitalização da experiência do colaborador tem sido impulsionada por três grandes tendências: personalização, autonomia e conectividade.

No âmbito da personalização, a aprendizagem e o desenvolvimento estão a tornar-se cada vez mais adaptativos, graças ao uso da IA, que permite sugerir conteúdos relevantes de forma dinâmica.

Relativamente à autonomia, os colaboradores esperam poder aceder a ferramentas de gestão de carreira, formação e desempenho de forma intuitiva e em qualquer dispositivo.

Por último, e em relação

## AS NOSSAS SOLUÇÕES VÃO ALÉM DA TRADICIONAL GESTÃO DE TALENTO, AO INTEGRAR INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) E AUTOMAÇÃO, PERMITINDO TAMBÉM UMA PERSONALIZAÇÃO DAS EXPERIÊNCIAS DE APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO

à conectividade, as plataformas integradas garantem que a comunicação, a colaboração e o alinhamento estratégico aconteçam de forma contínua, independentemente da localização e distanciamento entre os colaboradores da organização.

Para se prepararem, as empresas devem investir em plataformas tecnológicas flexíveis que centralizem estas funcionalidades. O ISQe e o Cornerstone fornecem soluções que garantem esta integração, assegurando uma experiência digital fluida e motivadora para todos os colaboradores.

### Como é que o ISQe/Cornerstone integra a IA nos seus sistemas de aprendizagem e gestão de desempenho?

A IA está a redefinir a forma como as organizações desenvolvem e gerem talento, alinhando-se com o conceito de Gestão 6.0 – um modelo que coloca a tecnologia ao serviço das pessoas para potenciar a inovação, a produtividade e a sustentabilidade das empresas.

No ISQe, e em particular com o Cornerstone, mas também com soluções próprias como o HiPitch, integramos a IA para tornar os processos de aprendizagem e gestão de desempenho mais ágeis, personalizados e orientados para o futuro do trabalho. As nossas soluções permitem:

Recomendações inteligentes – A IA analisa o perfil, o

desempenho e os interesses de cada colaborador para sugerir conteúdos de aprendizagem e percursos de desenvolvimento à medida.

Mapeamento de competências dinâmico – Com o apoio da IA, as empresas podem identificar lacunas de competências e alinhar a estratégia de formação com as suas necessidades futuras.

Avaliação contínua e gestão de desempenho – A IA automatiza feedbacks, identifica padrões de performance e sugere planos de ação para maximizar o potencial de cada colaborador.

Além disso, uma das grandes atuais tendências é o desenvolvimento das chamadas power skills (anteriormente conhecidas como soft skills). Com o suporte da IA, conseguimos medir e desenvolver estas power skills, recomendando conteúdos específicos para cada colaborador e avaliando o seu impacto na cultura organizacional.


### Com o crescimento do trabalho híbrido, como garantir que as equipas continuam alinhadas e produtivas?

O modelo de trabalho híbrido trouxe desafios para a coesão e produtividade das equipas. Para enfrentar esta realidade, as empresas precisam de investir em três pilares essenciais: comunicação, alinhamento de objetivos e cultura organizacional.

As soluções do ISQe ajudam

a manter as equipas alinhadas e produtivas ao promover o feedback contínuo, com ferramentas de avaliação e coaching digital que mantêm os colaboradores focados; garantir transparência e objetivos comuns, com a gestão de desempenho baseada em OKR (Objectives and Key Results), o que permite que todos saibam como contribuem para o sucesso da empresa, e, finalmente, oferecer aprendizagem contínua e acessível, através de plataformas digitais que garantem que a formação e o desenvolvimento são acessíveis a qualquer momento e em qualquer lugar.

### De que forma as soluções do ISQe/Cornerstone podem ajudar as empresas a criar um ambiente de trabalho mais inclusivo e diversificado?

O ISQe ajuda as empresas a promover um ambiente mais inclusivo através de: plataformas de formação acessíveis, garantindo que todos os colaboradores, independentemente de local, perfil ou condição, têm acesso a oportunidades de desenvolvimento; análises de diversidade e inclusão, utilizando dados para identificar desequilíbrios e propor soluções concretas, e, por último, programas de sensibilização, criando conteúdos formativos que fomentam uma cultura mais inclusiva. 

## O CORNERSTONE ESTÁ NA VANGUARDA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, AO FORNECER SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS QUE OTIMIZAM TODO O CICLO DE VIDA DO COLABORADOR

RITA MOURINHA

Diretora da Seresco Atlântico

# “A automação vai tornar os RH mais eficientes”

Os desafios e os benefícios da digitalização da gestão salarial e administrativa, bem como as vantagens e garantias da Seresco nesta área, no discurso direto da sua diretora, Rita Mourinha.

**C**omo tem a Seresco ajudado as empresas a otimizar os processos de gestão do payroll?

Este ano, celebramos o nosso 10.º aniversário em Portugal e este tem sido um caminho bastante desafiante, mas com resultados muito positivos. Desde a nossa entrada no mercado português, temos, por um lado, ajudado a desmistificar a externalização da área de processamento salarial, dando a conhecer os claros benefícios que os clientes podem extrair, nomeadamente a otimização de custos, que é um aspeto que acaba por ter um peso considerável nos departamentos de Recursos Humanos.

Por outro lado, a qualidade do nosso serviço, dedicado e personalizado de acordo com as necessidades de cada cliente, com o conhecimento detalhado não só da tecnologia que possuímos como também da área em si, permite aos nossos clientes obterem ganhos de produtividade singulares. Conseguimos, não só criar sinergias importantes entre as nossas equipas e as dos clientes, como também uniformizar os processos,

reduzindo o peso das tarefas rotineiras.

**Que desafios mais comuns encontra na digitalização da gestão salarial e administrativa?**

Existem sempre desafios associados à digitalização do

trabalho, seja em que área for. Nomeadamente, se se tiver que integrar tecnologias de diferentes parceiros, o que implica que as implementações ocorram num ambiente ainda mais colaborativo, com um acompanhamento muito próximo de todas as partes envolvidas.

Rita Mourinha,  
Diretora da  
Seresco Atlântico



**A QUALIDADE DO NOSSO SERVIÇO, DEDICADO E PERSONALIZADO PERMITE AOS NOSSOS CLIENTES OBTEREM GANHOS DE PRODUTIVIDADE SINGULARES**

## O MAIOR DESAFIO QUE TEMOS HOJE É MESMO A QUESTÃO DA SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO, DADAS AS CRESCENTES AMEAÇAS E ATAQUES INFORMÁTICOS

Depois, temos os desafios associados às alterações legislativas e fiscais, que significam uma constante atualização das parametrizações efetuadas nos software usados pelas empresas.

Contudo, o maior desafio que temos hoje é mesmo a questão da segurança da informação, dadas as crescentes ameaças e ataques informáticos. Esta realidade exige que tenhamos de desenvolver e apresentar soluções com um elevado grau de segurança e que estejam devidamente certificadas, para que os clientes possam ter a garantia e a tranquilidade de que esteja ao seu dispor tecnologias que efetivamente protegem os dados mais sensíveis não só da sua empresa como também dos seus colaboradores.

### Com o aumento das regulamentações na área laboral, como é que se pode garantir a conformidade e segurança na gestão das remunerações?

O outsourcing de processamento salarial traz dois grandes benefícios: uma equipa de consultores especializada e que se mantém atualizada sobre as mais recentes alterações à legislação e, na vertente não humana, um software que automatiza os processos em conformidade com as regulamentações parametrizadas.

Na Seresco somos certificados em várias ISO, e a 27001 é uma delas, que

remete para a segurança da informação que é trabalhada diariamente. Os dados que maneamos são milhares e sermos certificados faz com que estejamos sempre dentro do compliance necessário que a área exige.

Internamente, a Seresco também tem uma área dedicada à cibersegurança, com práticas que visam a segurança dos nossos sistemas internos e, conseqüentemente, a informação que maneamos dos nossos clientes.

### De que forma a automação pode tornar os processos administrativos mais eficientes?

Para além da otimização de custos e dos ganhos de produtividade que já referi anteriormente, a automação diminui a ocorrência de erros e reduz o tempo despendido na correção dos mesmos.

De igual modo, vai tornar os departamentos de RH mais eficientes pelo tempo que passam a ter disponível para se dedicarem ao seu core business, para responderem a questões como a produtividade nos regimes de trabalho híbridos, o bem-estar dos colaboradores, a experiência do colaborador, as mudanças de carreira, etc..


### Como vê a evolução dos serviços de payroll nos próximos anos?

O processamento salarial vai ser mais uma das áreas afetadas pela era da Inteligência

Artificial (IA). Já começamos a ver a implementação de alguns testes em softwares, nomeadamente no que toca à recolha e validação de dados ou à identificação e resolução de eventuais erros nos cálculos.

Acredito que a IA vai ser determinante para tornar o serviço de payroll ainda mais consistente, mais rápido, mais confiável e com abolição de tarefas monótonas. Creio mesmo que esta será uma realidade num futuro bem próximo, dado o investimento que está a ser feito no desenvolvimento e atualização das tecnologias.

### Que boas-práticas recomendam para as empresas garantirem uma gestão de remuneração mais eficaz e transparente?

A gestão da componente salarial envolve a conjugação de um conjunto de fatores. Não obstante, é essencial que se tenha uma equipa com uma elevada capacidade para se manter atualizada no que diz respeito à legislação laboral e um software ou um parceiro de outsourcing de processamento salarial que garanta, por um lado, o cumprimento normativo e, por outro, a segurança e a privacidade dos dados dos colaboradores e da organização. 

## NA SERESCO SOMOS CERTIFICADOS EM VÁRIAS ISO, E A 27001 É UMA DELAS, QUE REMETE PARA A SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO QUE É TRABALHADA DIARIAMENTE

JOÃO SIMÕES CUNHA

Executive Director, SIBS Multicert

# “O mTrust é um orquestrador digital

Num cenário onde a eficiência, a sustentabilidade e a experiência do colaborador são palavras de ordem, a plataforma mTrust, da SIBS Multicert, tem vindo a transformar silenciosamente o dia a dia das organizações. Em conversa com a RHmagazine, João Simões Cunha, o seu Executive Director, revela como esta solução tecnológica está a simplificar processos, a garantir segurança em ambientes híbridos e a acelerar a transição digital dos departamentos de recursos humanos. Uma entrevista que mostra como tecnologia e humanização podem – e devem – andar de mãos dadas.

**C**omo é que a plataforma mTrust se posiciona como facilitadora da transformação digital nas organizações, especialmente na área dos recursos humanos?

A plataforma mTrust é um orquestrador digital que tem como principal foco a transformação e a desmaterialização de processos. É uma solução integrada, preparada para adaptar os processos críticos dos negócios e ajudar as organizações no onboarding e nas assinaturas digitais, sejam elas simples ou qualificadas.

**A digitalização dos processos de contratação é hoje uma**

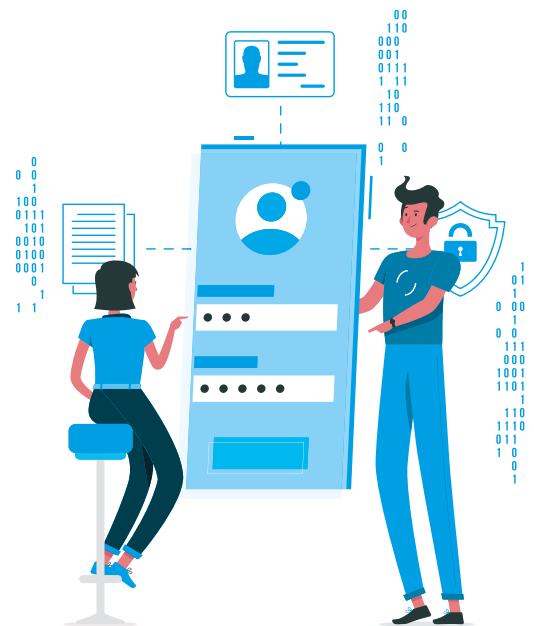
**prioridade. Que desafios específicos dos departamentos de RH a mTrust resolve de forma mais eficaz?**

A nossa solução permite digitalizar processos end-to-end, desde o onboarding digital de documentos de identificação até à assinatura qualificada por todas as partes.

Torna os processos sem papel, mais rápidos, eficientes, seguros e convenientes.

**A solução inclui múltiplas opções de assinatura eletrónica. Qual tem sido o impacto desta flexibilidade na experiência dos candidatos e na eficiência dos processos de recrutamento?**

A flexibilidade dos múltiplos processos de assinatura digital



permite aplicar escala e simplicidade para todos os intervenientes, bem como assegurar o rigor das assinaturas qualificadas em contextos que exigem maior formalidade.

Assinaturas por traço biométrico, SMS OTPs, Chave Móvel Digital e Certificados Qualificados: há uma abrangência que cobre todos os casos de uso.

**ASSINATURAS POR TRAÇO BIOMÉTRICO, SMS OTPS, CHAVE MÓVEL DIGITAL E CERTIFICADOS QUALIFICADOS: HÁ UMA ABRANGÊNCIA QUE COBRE TODOS OS CASOS DE USO**

## COM OS PROCESSOS DE ONBOARDING E ASSINATURAS DIGITAIS, A GESTÃO DA RELAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES E COLABORADORES GANHA RAPIDEZ E UMA EFICIÊNCIA ÍMPAR

Com o aumento do trabalho remoto e dos modelos híbridos, de que forma a mTrust contribui para manter a agilidade e segurança na gestão documental à distância?

Com os processos de onboarding e assinaturas digitais, a gestão da relação entre organizações e colaboradores ganha rapidez e uma eficiência ímpar. Para além dos contratos de trabalho, todo o tipo de documentos gerados pelos departamentos de RH pode ser automaticamente assinado pelo representante da empresa ou através do certificado qualificado da própria organização (como diversas declarações, recibos de vencimento, processos de avaliação, entre outros).

Alguns dos vossos casos de uso envolvem integração com plataformas já existentes nas empresas. Qual é o grau de complexidade dessa integração e que apoio oferecem nesse processo?


A plataforma mTrust funciona na cloud privada da SIBS Multicert, garantindo performance e segurança com os elevados padrões



**João Simões Cunha,**  
 Executive Director, SIBS Multicert

do Grupo SIBS. As integrações são realizadas através de APIs, e as equipas de Engenharia e de Gestão de Serviço da SIBS Multicert oferecem todo o apoio necessário – não apenas no setup inicial do serviço, como também nas múltiplas jornadas ao longo da relação com o cliente.

**Considerando a crescente preocupação com a sustentabilidade, como é que a desmaterialização de processos através da mTrust tem apoiado as organizações nos seus compromissos ambientais?**

Tem contribuído de forma absolutamente determinante. A desmaterialização implica diretamente na redução massiva da utilização de papel, espaço de armazenamento, consumo de energia e tempo dos colaboradores. Contribui para melhorar a sustentabilidade das empresas e também para aumentar a eficiência de todas as equipas envolvidas nesses processos. Melhora e transforma efetivamente a vida das pessoas – e, com isso, os índices de felicidade nas organizações. 

## A DESMATERIALIZAÇÃO MELHORA E TRANSFORMA EFETIVAMENTE A VIDA DAS PESSOAS – E, COM ISSO, OS ÍNDICES DE FELICIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

RICARDO SOUSA

Director Business Solutions Iberia da Workplace Options

# “É essencial avaliar o bem-estar dos colaboradores”

Líder de uma empresa especializada em soluções que promovem o bem-estar dos colaboradores, Ricardo Sousa aborda toda esta temática, à qual as organizações estão cada vez mais atentas: a sua importância crítica, os programas de apoio e respetivos benefícios, a monitorização constante e as tendências futuras no apoio aos profissionais.

**D**e que forma a Workplace Options tem ajudado as empresas a promover um ambiente de trabalho mais saudável e equilibrado?

Através de soluções integradas de apoio aos colaboradores. Desenvolvemos programas de bem-estar abrangentes e à medida, focados no apoio emocional, social e físico, incluindo apoio psicológico, coaching, formação e consultoria. Ao mesmo tempo, trabalhamos em estreita colaboração com as organizações para desenvolver estratégias personalizadas que promovam uma cultura de bem-estar e inclusão, ajudando líderes e equipas a gerir desafios relacionados com a saúde mental, o stress e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

**O burnout tornou-se um tema central no mundo do trabalho. Que estratégias recomenda para prevenir o esgotamento profissional?**

A prevenção do burnout exige uma abordagem proativa e abrangente. As organizações devem criar um ambiente seguro e de apoio, incenti-

Ricardo Sousa,  
Director Business  
Solutions Iberia da  
Workplace Options



vando a comunicação aberta, distribuindo as cargas de trabalho de forma equilibrada e formando gestores/managers para identificar sinais precoces de burnout. Medidas como horários flexíveis, acesso a apoio psicológico e iniciativas para promover a recuperação

– como programas de mindfulness –, formação em gestão do stress e pausas regulares são fundamentais. Além disso, é essencial avaliar o bem-estar dos colaboradores através de inquéritos e feedback contínuo, permitindo adaptar as estratégias conforme necessário.

### Como vê a importância da saúde mental no contexto corporativo e que medidas podem ser implementadas?

A saúde mental é um fator essencial para o desempenho, o envolvimento e a produtividade no trabalho. Empresas que investem no bem-estar psicológico criam equipas mais resilientes e reduzem o absentismo e a rotatividade. Para apoiar a saúde mental dos colaboradores, as organizações podem implementar Programas de Apoio ao Colaborador (PAC), formações sobre saúde mental, redes de apoio entre pares e programas de liderança focados na empatia e no bem-estar. Criar uma cultura em que os colaboradores se sintam confortáveis para falar sobre desafios emocionais e procurar apoio é essencial para o sucesso sustentável das empresas.

No entanto, tão importante como implementar medidas é que estas sejam de facto eficazes, com uma abordagem adequada e validada, caso contrário terão o efeito inverso ao pretendido.

### Quais os benefícios de programas de bem-estar emocional e psicológico para as empresas e colaboradores?

Os programas de bem-estar, incluindo o apoio emocional e psicológico, trazem benefícios significativos para colaboradores e empresas. Para os colaboradores, oferecem apoio essencial para lidar com o stress, aumentar a resiliência e melhorar a

saúde mental. Para as empresas, o investimento no bem-estar resulta em maior produtividade, maior satisfação no trabalho e uma marca empregadora mais forte. Assim, as empresas que priorizam o bem-estar registam menores taxas de absentismo, melhor colaboração entre equipas e maior retenção de talento. No longo prazo, colaboradores apoiados traduzem-se em melhores resultados empresariais.

### Como podem as organizações medir e melhorar o bem-estar dos seus colaboradores?


A medição do bem-estar dos colaboradores requer uma combinação de abordagens quantitativas e qualitativas. As empresas podem utilizar inquéritos anónimos, avaliações de bem-estar e indicadores-chave de desempenho (KPIs) – como taxas de absentismo e rotatividade – para analisar a saúde organizacional. Reuniões regulares entre managers e equipas, bem como sessões de feedback proporcionam informações valiosas sobre o moral das equipas e os níveis de stress. Para melhorar o bem-estar, as organizações devem atuar com base nesses dados, implementando intervenções específicas, como formações sobre o tema, ajustes nas tarefas ou programas de apoio personalizados. A avaliação e adaptação contínuas são fundamentais para manter uma cultura de bem-estar sustentável.

## A SAÚDE MENTAL É UM FATOR ESSENCIAL PARA O DESEMPENHO, O ENVOLVIMENTO E A PRODUTIVIDADE NO TRABALHO COM IMPACTO NA RESILIÊNCIA, ABSENTISMO E ROTATIVIDADE

### Que tendências prevê para o futuro da saúde e bem-estar no local de trabalho?

O futuro da saúde e do bem-estar no trabalho será marcado por uma abordagem mais abrangente, integrando apoio psicológico, emocional, social e físico nas estratégias empresariais. As organizações estão cada vez mais conscientes da importância de não só abordar a saúde mental, mas também de apoiar os colaboradores em momentos-chave da vida.

Uma das tendências emergentes é o reforço dos programas de regresso ao trabalho para colaboradores que recuperam de doenças graves, como o cancro. Estes serviços garantem que os trabalhadores tenham o apoio psicológico e prático necessário para uma reintegração bem-sucedida, permitindo-lhes regressar às suas funções com confiança e equilíbrio.

Paralelamente, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal continuará a ser uma prioridade, com um investimento crescente em serviços que ajudam os colaboradores a gerir responsabilidades familiares e profissionais: programas como os serviços de bem-estar infantil e familiar, que apoiam os colaboradores na gestão de desafios relacionados com o cuidado dos filhos, a educação e o stress familiar. 

## DESENVOLVEMOS PROGRAMAS DE BEM-ESTAR ABRANGENTES E À MEDIDA, FOCADOS NO APOIO EMOCIONAL, SOCIAL E FÍSICO, INCLUINDO APOIO PSICOLÓGICO, COACHING, FORMAÇÃO E CONSULTORIA



**Paula Rocha**  
Presidente do Grupo  
Português de Coaching da  
APG

# O coaching como acelerador de upskilling e reskilling



mercado de trabalho está a mudar rapidamente, impulsionado pela digitalização, automação e a exigência de novas

competências. O upskilling e o reskilling tornaram-se essenciais para garantir a competitividade das organizações e a empregabilidade dos profissionais. Contudo, a eficácia destas iniciativas depende de mais do que apenas adquirir novas competências técnicas. A transformação real exige aprendizagem contínua, adaptação e mudança de mentalidade. Neste contexto, o coaching assume um papel estratégico, garantindo que os profissionais não apenas aprendem, mas aplicam o conhecimento com eficácia.

A adaptação a novas funções pode gerar resistência à mudança e insegurança. O coaching facilita este processo, ajudando os colaboradores a identificar lacunas de competências, superar bloqueios emocionais e definir planos de desenvolvimento alinhados com os objetivos da organização. Além disso, reforça a autonomia e o compromisso com a aprendizagem.

As power skills (antigas soft skills) tornaram-se fundamen-


tais para o sucesso profissional. Estas competências não são meros complementos técnicos, mas sim um diferencial competitivo. A adaptabilidade, inteligência emocional, comunicação, liderança e pensamento crítico são essenciais num ambiente de trabalho dinâmico. O coaching promove autoconfiança e agilidade na aprendizagem.

Cada profissional tem ritmos e necessidades diferentes. O coaching permite uma abordagem personalizada, garantindo que o desenvolvimento das competências seja efetivo e alinhado com os desafios da organização.

A transformação do mercado exige também uma nova abordagem à liderança. Os gestores enfrentam desafios na gestão de equipas híbridas, inovação e retenção de talento. O coaching apoia esta transição, ajudando-os a desenvolver liderança digital, empatia e estratégias eficazes de gestão da mudança. Empresas que utilizam coaching nos seus programas de upskilling e reskilling registam melhorias no engagement, na produtividade e na retenção de talento.

O coaching não é apenas um complemento ao upskilling e reskilling, mas sim um

acelerador da transformação profissional e organizacional. Ao integrar esta abordagem nos programas de desenvolvimento, as empresas garantem que os profissionais não apenas adquirem novas competências, mas desenvolvem a mentalidade, resiliência e motivação necessárias para aplicá-las de forma eficaz. No atual contexto, onde a capacidade de aprender, desaprender e reaprender é o maior diferencial competitivo, o coaching torna-se essencial para um desenvolvimento mais ágil e estruturado.

As empresas que negligenciam o desenvolvimento estratégico das suas equipas correm o risco de perder competitividade e atratividade no mercado de talento. Apostar no coaching como acelerador do upskilling e reskilling não é apenas uma vantagem, mas uma necessidade para garantir inovação e crescimento sustentável. 



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA  
DE GESTÃO DE PESSOAS

# EMPLOYEE EXPERIENCE 360°



**1**  
CONFERÊNCIA

**+500**  
PARTICIPANTES

**+30**  
ORADORES

ÁREA DE  
EXPOSIÇÃO  
E NETWORKING

**2**  
WORKSHOPS

**DESTAQUE-SE DA CONCORRÊNCIA...  
E MOSTRE O SEU PRODUTO OU SERVIÇO NO #GTD2025**

**ÚLTIMOS STANDS >> RESERVE JÁ O SEU!**

Se tem serviços ou produtos para os profissionais de recursos humanos aproveite este evento para aumentar a sua notoriedade e ser reconhecido como um dos líderes do setor.

**PARTICIPE, CAPTE NOVOS CLIENTES  
E FIDELIZE OS MAIS ANTIGOS.**

[globaltalentday.iirh.pt](http://globaltalentday.iirh.pt)



Patrocinador Premium



Patrocinadores



Expositores e Outros Apoios



clan



# A Multipessoal agora é clan !

**Éramos Multipessoal. Agora somos Clan.**

Unimos experiência e inovação para liderar no mundo do trabalho. Com mais de 30 anos de história, ligamos talento a oportunidades de forma ágil, próxima e digital.

Mudámos de nome e identidade visual, mas mantemos os valores que nos diferenciam: as pessoas sempre em primeiro lugar.

Somos o suporte que conecta empresas, candidatos e colaboradores, prontos para responder às necessidades de hoje e do futuro.

**Hoje e sempre, somos um Clan.**

Somos o suporte que liga pessoas ao emprego.

