

ENTREVISTA CEO



**Andres Ortolá**  
CEO da Microsoft Portugal

**O futuro é híbrido:  
humanos e agentes  
de IA lado a lado nas  
equipas**

ESTUDO IIRH

**RAIO-X À  
DIGITALIZAÇÃO  
DOS RH:** o que  
está realmente a  
mudar?

ENTREVISTA DRH



**Sylvie Le Pottier**  
Head of Human Resources do  
BNP Paribas Portugal

**Preparar o BNP  
Paribas para o futuro  
do talento e da  
inovação tecnológica**

ESPECIAL

EVENTOS  
CORPORATIVOS



# A urgência de **(RE)APRENDER** na era da IA

A GESTÃO DE PESSOAS EM REVISTA



PRESENCIAL E ONLINE

# LABOUR LAW FOR HR

Beyond compliance

25% DE DESCONTO  
ATÉ 18 DE SETEMBRO

HOTEL MÉLIA AEROPORTO | LISBOA

22 A 24 DE OUTUBRO 2025

## 22 DE OUTUBRO

### CONFERÊNCIA LEGISLAÇÃO LABORAL PARA RH: BEYOND COMPLIANCE



**Pedro Antunes**  
CCA LAW FIRM



**Inês Arruda**  
PÉREZ-LLORCA



**Cláudio Rodrigues**  
Gomes  
LITTLER



**Maria Fernanda Campos**  
ACT



**Graça Quintas**  
SMFC ADVOGADOS



**Tânia Santos**  
LIDL



**Pedro Ulrich**  
DELOITTE LEGAL



**Rafael Roque**  
DELOITTE LEGAL



**Tiago Cochofel**  
de Azevedo  
ECIJA



**Susana Afonso**  
CMS  
PORTUGAL



**Rui Nascimento**  
Alves  
LUSITANIA



**Rita Reis**  
PORTWAY



**Susana Rosa**  
A PADARIA  
PORTUGUESA

## 23 DE OUTUBRO

### SEMINÁRIO NOVO TRANSPARÊNCIA SALARIAL 2026: O QUE MUDA, COMO AGIR, O QUE COMUNICAR



**Marta Dias**  
MERCER



**Carla Tavares**  
CITE



**Joana Gonçalves**  
Fernandes  
MERCER



**Mariana Blanc**  
MERCER



**João Pacheco**  
MERCER



**Rita Baptista**  
CIMPOR



**David Carvalho**  
Martins  
LITTLER

## 23 E 24 DE OUTUBRO

### SEMINÁRIO 4ª EDIÇÃO LEGISLAÇÃO LABORAL PARA RH: O QUE PRECISA SABER



**Tânia Santos**  
LIDL



# Aprender, evoluir e liderar: a nova missão dos RH

A

aceleração da inteligência artificial e da transformação digital está a desafiar empresas e profissionais a evoluir rapidamente. Nesta edição, o nosso tema de capa, "Estagnar ou (re)aprender. O papel do upskilling e reskilling na era da IA" mos-

tra como o upskilling e reskilling estão a tornar-se as alavancas decisivas para garantir talento preparado e competitivo. Em setores tão diversos como a energia, banca e indústria, histórias reais demonstram que a aprendizagem contínua deixou de ser opcional para se assumir como uma estratégia de sobrevivência e crescimento.

Damos também palco a duas vozes que estão a moldar o futuro do trabalho. Andres Ortolá, CEO da Microsoft Portugal, partilha como humanos e agentes de IA vão colaborar lado a lado, num modelo de liderança que valoriza a criatividade e o pensamento estratégico. Sylvie Le Pottier, Head of Human Resources do BNP Paribas Portugal, revela como a mobilidade interna, a diversidade e a aposta em formação personalizada têm colocado o país no centro das decisões do grupo.

Outro destaque desta edição é o Estudo IIRH, exclusivo da RHmagazine, que traça o retrato mais atualizado da digitalização nos recursos humanos em Portugal. O estudo mostra como recrutamento e gestão de desempenho estão na linha da frente, mas evidencia também resistências em processos-chave como o onboarding e a personalização da experiência dos colaboradores. Um diagnóstico fundamental para quem lidera a transformação dos RH.

Na secção Total Rewards, exploramos o caso da Auchan, que está a implementar uma política de remuneração e benefícios baseada em transparência, mérito e equidade, num investimento robusto que redefine o setor do retalho. E no RH Tech, mergulhamos na nova geração de ferramentas digitais que constroem um verdadeiro humanismo digital, promovendo empatia, ética e inclusão,

ao invés de simplesmente automatizar tarefas.

Tudo isto numa edição que, além de olhar para o futuro digital dos RH, valoriza também o contacto humano com um especial sobre eventos corporativos, mostrando como estas iniciativas continuam a ser fundamentais para fortalecer equipas e culturas organizacionais.

Que esta leitura inspire líderes e profissionais de recursos humanos a transformar desafios em oportunidades, reforçando a ideia de que o futuro do trabalho será humano e digital, em partes iguais.

Boa leitura!

*Cristina Barros*



06 NOW

TEMA DE CAPA

- 10 **Estagnar ou (re)aprender.** O papel do upskilling e reskilling na era da IA
- 16 **Opinião | Aprender com propósito,** crescer com consistência
- 18 **Mercado RH | A transparência salarial** não é apenas uma prática de compliance
- 24 **Gestão estratégica de RH | Papel dos Business Partners de RH** nas organizações
- 36 **Total Rewards | Transparência salarial na Auchan:** mais do que números, uma questão de valores



ENTREVISTA CEO

20

Entrevista CEO,  
Andres Ortolá,  
CEO da Microsoft  
Portugal



DIRETORA Cristina Martins de Barros [cristinabarro@iirh.pt](mailto:cristinabarro@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 Barranquinho / 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) / EDITORA Cristina Martins de Barros / COORDENADORA EDITORIAL Ana Rita Rebelo / IIRH - Rua António Champalimaud, 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

ENTREVISTA DRH

32

**Sylvie Le Pottier**, Head of Human Resources do BNP Paribas Portugal



40 **Um dia com | Equipa de RH da MSD**

42 **Artigo técnico | Microgestão:** o peso do controlo excessivo nas organizações

44 **Caso Prático | Clan/ Cezanne** - Digitalizar para crescer. A evolução da gestão de talento no Clan

46 **RH Tech | Ferramentas com propósito:** um novo humanismo digital na gestão de pessoas

48 **Diversidade, equidade & inclusão | Diversidade nas empresas:** entre avanços e recuos, para onde caminha Portugal?

ESTUDO IIRH

26

**Raio-x à digitalização dos RH:** o que está realmente a mudar?



50 **Bem-estar organizacional | Humor no trabalho:** a chave para equipas (mais) unidades e eficientes?

53 **Opinião | Sense and sensibility**

54 **Especial Eventos Corporativos | Eventos corporativos:** a ferramenta que os líderes esquecem... até precisarem dela

56 **Especial Eventos Corporativos | "Querem-se experiências que deixem marcas nos colaboradores"**

58 **Opinião | "112 laboral"** - o auto-exame nacional que urge realizar

60 **BiogRHafia | Daniela Costa**

62 **Evento | Wellbeing Day**

64 **Libris**

66 **Espaço APG**



RISCO

## Líderes europeus receiam tensão geopolítica

A CONSULTORA OLIVER WYMAN ANALISOU AS PRIORIDADES E DESAFIOS DE 500 EXECUTIVOS DE TOPO EM 22 PAÍSES.

**O** atual contexto global, marcado por tensões geopolíticas e pressões económicas sem precedentes, está a obrigar as organizações a acelerar a transformação dos seus negócios e a repensar os seus modelos operacionais. A conclusão é do novo relatório da consultora Oliver Wyman, 2025 Global Performance Transformation: Navigating The Vortex - Leadership Strategies For The C-Suite, que analisou as prioridades e desafios de 500 executivos de topo em 22 países.

Pela primeira vez, a rentabilidade ultrapassa o crescimento como principal prioridade estratégica para os líderes empresariais: 55% apontam-na como o objetivo número um. Esta mudança reflete uma crescente pressão para garantir a sustentabilidade financeira num ambiente marcado pela volatilidade e pelo aumento dos custos.

Atualmente, a aposta recai em eficiência operacional, automatização de processos e adoção tecnológica. Para segundo plano ficam estratégias de longo prazo como aquisição de talento ou transformação cultural.

## O que valorizam os jovens no trabalho?

**A NOVA GERAÇÃO** ESTÁ A REDEFINIR AS EXPETATIVAS NO MERCADO LABORAL.

>Para os jovens portugueses, entre os 18 e os 34 anos, é essencial que as empresas sejam claras nas suas ofertas, disponibilizem benefícios flexíveis e adotem modelos de trabalho ajustáveis. Estas são algumas das conclusões do estudo "Estado da Compensação 2024-2025", realizada pela Coverflex.

A transparência destaca-se como

um fator incontornável: a esmagadora maioria (92,6%) dos jovens defende que as ofertas de emprego devem incluir intervalos salariais.

O estudo faz também notar que 87,7% dos portugueses valorizam benefícios flexíveis, sendo os mais jovens particularmente atentos à possibilidade de personalizar o pacote de compensação de acordo com as suas necessidades.

## COMPENSAÇÃO

## Salário motiva 40% dos novos gestores em Portugal

**ESTUDO "GESTORES EM INÍCIO DE FUNÇÕES", DA CEGOC, FOI REALIZADO EM 10 PAÍSES.**



>Dois em cada cinco novos gestores em Portugal (43%) aceitaram o cargo devido ao salário. Já a nível internacional, 37% dos profissionais assumem que esta é principal motivação.

Estas são conclusões do estudo Gestores em Início de Funções, do grupo Cegoc. Realizado em março de 2025 em 10 países da Europa, América Latina e Ásia, o estudo lança luz

sobre o percurso, as expetativas e os desafios deste nível estratégico de gestão, crucial tanto para o desempenho organizacional como para as muitas transformações que as empresas devem conduzir.

Os dados do estudo revelam que 36% dos profissionais identificados para novos gestores não quiseram assumir o cargo. Em Portugal foram 8%, o valor mais reduzido entre os países do estudo.

## Transformar Portugal (também) começa nas empresas

**ANDRÉ RIBEIRO PIRES**

Chief Operating Officer da Clan

>Nunca se falou tanto de transformação e, sendo um tema que faz o dia a dia das empresas, é também prioritário quando do país se fala. É, por isso, de saudar que também o Estado português tenha definido essa prioridade e nomeado um ministério focado na reforma do estado, que procura potenciar a eficiência e a digitalização da administração pública. É um sinal claro da ambição de fazer diferente, mas também é o momento certo para nos questionarmos: e se a transformação do país também tiver de começar dentro das empresas?

A verdade é que, tal como nas organizações, Portugal não mudará com decretos ou intenções. A transformação exige liderança, alinhamento e compromisso com o longo prazo. Implica conhecer bem o papel de cada um, implica definir um fim, mas também medir e acompanhar todos

os pequenos passos para o alcançar. É feita de decisões difíceis, reengenharia de processos. Com estes, são fundadas as novas formas de pensar.

Tal como acontece com equipas que resistem à mudança, também uma sociedade pode travar a transformação se não perceber o seu papel nela e, por isso mesmo, Portugal só se transforma se os seus líderes (políticos, empresários, religiosos, sociais...) forem coerentes entre o que dizem e o que fazem. Vamos transformar?



## AMEAÇAS



## Envelhecimento da população ameaça disponibilidade de mão de obra

**RELATÓRIO DA OCDE PREVÊ DIMINUIÇÃO DE 8% DA POPULAÇÃO ATIVA ATÉ 2060.**

> Os mercados de trabalho da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) continuam a demonstrar resiliência, mas o envelhecimento da população trará inúmeros desafios, incluindo escassez significativa de mão-de-obra e pressões fiscais.

Um relatório da entidade indica que o número total de pessoas empregadas nos países da OCDE atingiu os 668 milhões em maio deste ano, um crescimento de cerca de 26% desde 2001. As projeções apontam

para um aumento de 1,1% em 2025 e de 0,7% em 2026.

Contudo, a OCDE alerta: o declínio das taxas de natalidade e o aumento da esperança de vida estão a alterar profundamente a composição da força de trabalho. O relatório prevê que em cerca de um quarto dos países da OCDE, a população em idade ativa possa cair mais de 30% até 2060. Mais: a taxa de dependência dos idosos - que era de 19% em 1980 - subiu para 31% em 2023 e poderá atingir os 52% até 2060.

## RECRUTAMENTO

## 54% dos profissionais de RH preveem reforçar equipas

**OS PROFISSIONAIS DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS RESPONDEM POSITIVAMENTE A UM REFORÇO DAS EQUIPAS.**

> Um estudo realizado pela empresa de formação Galileu junto dos departamentos de recursos humanos das empresas em Portugal revela que a maioria dos profissionais inquiridos (54%) prevê um reforço de equipas nas suas organizações nos próximos 12 meses. São mais os profissionais das pequenas e médias empresas a responder positivamente a um reforço das equipas (58%); enquanto nos profissionais das grandes empresas a expectativa de novas contratações é mais baixa (48%).

Porém, 61% dos inquiridos apontam a escassez de candidatos qualificados como desafio, especialmente em áreas técnicas e tecnológicas. A pressão salarial é outra barreira para 52% dos RH.

Estratégias de upskilling estão em curso em 67% das organizações, enquanto o reskilling é menos frequente (48%). A formação foca-se na gestão intermédia, equipas operacionais e competências como liderança, inteligência emocional e digitais.

## BENEFÍCIOS

## Pressão dos custos leva empresas portuguesas a rever benefícios

**ESTUDO DA WTW REVELA QUE DIVERSIFICAR BENEFÍCIOS, GERIR CUSTOS E REAVALIAR INVESTIMENTOS SÃO AS PRIORIDADES DAS EMPRESAS EM PORTUGAL.**

> Face ao contexto de crescente incerteza económica e pressões orçamentais intensas, as empresas portuguesas estão a rever a forma como definem e implementam os benefícios atribuídos aos seus colaboradores. A conclusão é do mais recente estudo da WTW, Tendências em Benefícios para 2025, que chama a atenção para a necessidade de uma gestão mais estratégica e eficiente destes recursos.

Segundo o estudo, muitas organizações estão a adotar uma abordagem mais inteligente na alocação de recursos, utilizando os benefícios não apenas como um elemento compensatório, mas como uma ferramenta estratégica para promover o envolvimento, a retenção e o sentido de propósito dos colaboradores. Atualmente, a competição por talento é o principal fator (66%) a influenciar a estratégia de benefícios nas empresas portuguesas. Logo a seguir surgem os custos crescentes associados a esses benefícios, bem como as pressões financeiras e orçamentais (52%).

Entre os principais entraves à implementação das estratégias de benefícios destacam-se os custos crescentes dos cuidados de saúde, que em Portugal registam um crescimento próximo dos dois dígitos. Esta realidade está a dificultar a atuação das empresas em benefícios de reforma (47%), de saúde (41%) e programas de bem-estar (26%).

DESCUBRA COMO MAXIMIZAR  
O SEU IMPACTO COMO

## BUSINESS PARTNER DE RH

30 E 31 OUTUBRO, 5, 6, 14 E 21 NOVEMBRO | 9H - 18H

50 HORAS DE FORMAÇÃO

NOVIDADE  
2025

POUPE ATÉ 30%  
NAS INSCRIÇÕES ATÉ 9 DE OUTUBRO



### Assessment

Competências BPRH

▶ 2H  
online



### Módulos de Formação

Módulos com especialistas (4H cada)

▶ 32H  
online



#### Business acumen & Strategy

FORMADOR: ANA PINTO

30 outubro

9h00 - 13h00



#### Comunicação e Feedback Estratégico

FORMADOR: SOFIA FARINHA

30 outubro

14h00 - 18h00



#### Employee Experience: Gestão do talento nas organizações

FORMADOR: INÊS GOMES

31 outubro

9h00 - 13h00



#### Liderança e Gestão da Mudança

FORMADOR: CARLOS SEZÕES (DAREFY)

31 outubro

14h00 - 18h00



#### Ferramentas Digitais e IA na Gestão de RH

FORMADOR: MARCO ALMAS

5 novembro

9h00 - 13h00



#### Segurança e Higiene no trabalho: promoção do bem estar

FORMADOR: RITA CRISPIM

5 novembro

14h00 - 18h00



#### Gestão de Remunerações e Benefícios

FORMADOR: MARTA DIAS GONÇALVES

6 novembro

9h00 - 13h00



#### HR Data & Analytics

FORMADOR: HÉLDER FIGUEIREDO

6 novembro

14h00 - 18h00



### Business Safari

Visita a empresas de referência

▶ 8H  
presencial



### Avaliação de Impacto

Apresentação final,  
o que vai mudar na minha função?

▶ 8H  
online



# Estagnar ou (RE)APRENDER

## O papel do upskilling e reskilling na era da IA

As conclusões do mais recente relatório da PwC, 2025 Global AI Jobs Barometer, são inequívocas: a inteligência artificial (IA) não está a substituir os profissionais - está a redefinir o valor das competências humanas, exigindo uma aposta profunda na formação contínua.

# A

revolução provocada pela IA está a transformar o mercado de trabalho a um ritmo sem precedentes.

Dados do Global AI Jobs Barometer 2025, divulgado pela PwC, mostram que a mudança é de tal forma acelerada que as funções mais expostas à IA - como analistas financeiros e programadores de software - registam uma evolução de competências 66% mais rápida do que as restantes.

Esta transformação está também a impactar diretamente os salários. O relatório destaca que profissionais com capacidades específicas em IA estão a beneficiar de prémios salariais que atingem os 56% em relação a perfis semelhantes sem essas competências. Mais: os salários nas empresas mais expostas à IA cresceram ao dobro do ritmo observado nas restantes.

O impacto estende-se ao desempenho. Entre 2018 e 2024, a produtividade nos setores mais expostos à IA aumentou de 7% para 27%, respetivamente. E desenga-

ne-se se julga que esta aceleração afeta apenas profissões técnicas. A PwC indica que as funções de qualificação intermédia - como supervisores, técnicos administrativos ou operacionais especializados - estão entre as mais afetadas, o que reforça a necessidade de requalificação transversal a vários setores e níveis hierárquicos.

Neste contexto, a aprendizagem contínua deixa de ser uma opção e torna-se imprescindível. À medida que as exigências evoluem, o fosso entre as competências disponíveis e as necessárias alarga-se, pressionando os departamentos de recursos humanos a agir rapidamente.

Em Portugal, Ângela Correia, Gestora do Eixo Pessoas da Associação Business Roundtable Portugal (BRP), confirma este cenário, destacando a importância do upskilling e reskilling para fazer face à mudança de paradigma. "Requalificar e atualizar competências não é um detalhe de recursos humanos - é uma alavanca estratégica para aumentar a

produtividade, atrair investimento e reforçar a competitividade das empresas e do país. Acima de tudo, é uma ferramenta essencial para valorizar as nossas pessoas e mantê-las relevantes e preparadas para o futuro que está a chegar a passos largos."

"A IA, a automação e a transição digital e energética aceleraram de forma significativa o desequilíbrio entre o que as empresas precisam e o que o mercado de trabalho tem para oferecer", alerta. "Além disso, aumentaram também o fosso en-





## COMPETÊNCIAS EM ACELERAÇÃO

**66%** é a velocidade a que evoluem as competências nas funções mais expostas à IA. Segundo o Global AI Jobs Barometer 2025 da PwC, 52% das empresas vão investir mais em formação nos próximos 12 meses.

tre o talento que tem as qualificações e está preparado e o que não tem e que fica marginalizado, algo que temos que minorar a todo o custo”.

### Aprender, antecipar, transformar

Apesar dos receios associados à automação, o estudo da PwC revela um dado encorajador: entre 2019 e 2024, o emprego cresceu 38%, mesmo em funções consideradas altamente automatizadas. Ou seja, a IA está a ser utilizada não para substituir profissionais, mas para complementar as suas competências.

Ângela Correia considera que o verdadeiro desafio para as empresas “é estratégico e estrutural”. “Falta-nos antecipação, planeamento a médio prazo e, sobretudo, uma ligação consistente entre empresas, sistema de ensino e entidades de formação”. “É preciso criar esta sensibilidade de que investir tempo na formação, mesmo que implique reorganizar equipas ou parar processos pontualmente”, reforça.

A BRP tem apostado em iniciativas como o PRO\_MOV, um programa de reskilling e upskilling criado numa parceria público-privada, que já impactou mais de 1850 pessoas e 150 empresas. Para 2025, o objetivo é ultrapassar os três mil formandos. “O PRO\_MOV responde não só à requalificação de quem está em situação

de desemprego, mas também à atualização de competências de profissionais ativos que precisam de se adaptar aos novos desafios nas suas organizações”, resume a responsável. O objetivo é claro: garantir que 75% dos formandos encontram emprego até seis meses após a formação.

### IA exige respostas rápidas

Já a Cegoc tem respondido a esta mudança em duas frentes: através de projetos de consultoria que avaliam as necessidades de reskilling, upskilling e mobilidade interna decorrentes da transformação das funções, e pela integração prática da IA nos percursos formativos. Um dos maiores desafios é, segundo Filipe Luz, Head of Learning & Development Solutions da Cegoc, “a falta de contextualização dos programas”. “Quando não é evidente o ‘porquê’ e o ‘para quê’ daquela aprendizagem, é natural que surja resistência, desconfiança ou até apatia”. Em muitas organizações, “persiste uma cultura

Ângela Correia,  
Gestora do Eixo  
Pessoas da  
Associação BRP



**A BRP APOSTA NO PRO\_MOV, PROGRAMA QUE JÁ FORMOU 1850 PESSOAS E 150 EMPRESAS**

## “QUANDO NÃO É EVIDENTE O ‘PORQUÊ’ E O ‘PARA QUÊ’ DA APRENDIZAGEM, SURGE RESISTÊNCIA”

FILIPE LUZ, HEAD OF LEARNING & DEVELOPMENT SOLUTIONS DA CEGOC



Filipe Luz, Head of Learning & Development Solutions da Cegoc

com baixa orientação para a mudança, o que faz com que a resistência não seja apenas emocional, mas também estrutural, enraizada em práticas, hábitos e lideranças que não incentivam ativamente a aprendizagem como resposta à transformação”, esclarece.

No mesmo sentido, a PwC realça que os programas de upskilling e reskilling são mais eficazes quando baseados num diagnóstico das necessidades de competências das empresas, com recurso a dados, mapeamento e planeamento.

Filipe Luz crê também que “ainda não estamos verdadeiramente nesse ponto de valorização generalizada dos perfis com competências em IA”. “A maturidade das organizações na utilização efetiva da tecnologia é ainda relativamente baixa, o que faz com que o reconhecimento de valor e, consequentemente, os esforços de formação e retenção não estejam plenamente consolidados. Acredito que, antes de

## GAP ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES

Apenas 30% das organizações têm uma estratégia clara e integrada que combine IA, formação contínua e gestão de talento.



qualquer coisa, os líderes têm de passar por um processo interno de transformação.”

Ainda assim, “caminhamos rapidamente nesse sentido”. Tal como aconteceu no passado com as línguas estrangeiras ou com as competências informáticas, o responsável acredita que “o domínio de IA será uma competência core, transversal a múltiplas funções”.

### Aprendizagem contínua e antecipação como pilares da evolução

Perante a disrupção digital, entende que “a aprendizagem contínua é essencial para a adaptação e evolução das organizações”. “A antecipa-

ção é uma condição essencial para qualquer estratégia eficaz de desenvolvimento de competências. Se queremos preparar as equipas para os próximos cinco/10 anos, temos de começar hoje.”

Na EDP, essa visão traduz-se numa abordagem estratégica, assente em dados e antecipação. Ana Rita Soares, Head of Learning & Development Solutions, explica que estão a construir “um plano de aprendizagem baseado em competências, focado na identificação das competências críticas para o futuro - tanto técnicas como comportamentais - alinhadas com os desafios específicos do negócio”.

Destaca-se ainda a forte aposta em programas de reskilling que promovem a transição interna de colaboradores, valorizando o potencial e as competências humanas. A metodologia 70-20-10 - que privilegia 70% de aprendizagem prática e on the job, 20% de interação social e 10% de formação formal - garante que o desenvolvimento acontece dentro do contexto real de trabalho, através de experiências, partilha e formação adaptada. Entre os projetos recentes, o AI Immersive Day tem sido uma referência.



Ana Rita Soares, Head of Learning & Development Solutions da EDP

## A EDP USA A METODOLOGIA 70-20-10, QUE VALORIZA A APRENDIZAGEM PRÁTICA E O TRABALHO EM EQUIPA

### Liderança e cultura: o papel humano na transformação

Alinhada com as conclusões do relatório da PwC, Ana Rita Soares salienta que, “por mais avan-

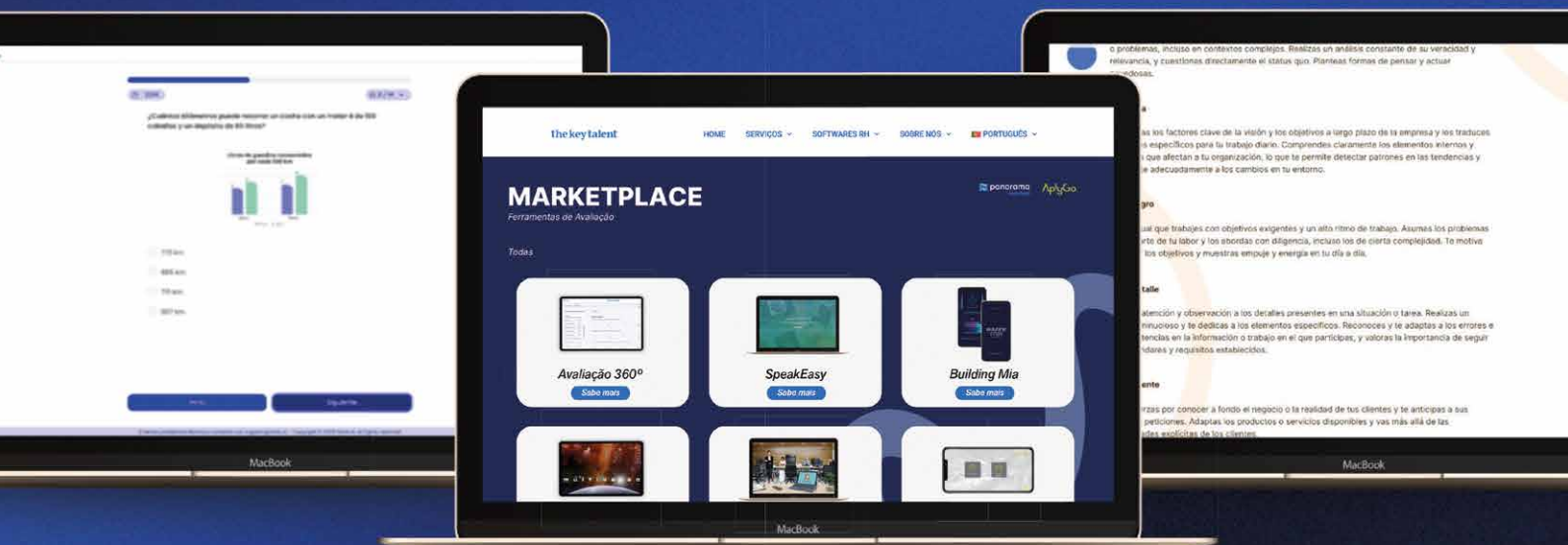


## House of Assessment

# Upskilling. Reskilling.

# Talento que evolui.

A The Key Talent oferece soluções de avaliação que impulsionam o **skills-based hiring**, o **reskilling** e o **upskilling** em Portugal – tanto para clientes finais como para empresas de consultadoria.



IA & Digital Skills

Competências de Venda

Role plays e Business Cases

Aptidões e Conhecimentos técnicos específicos

Feedback 360º

Provas técnicas de office

Personalidade - Big Five e DISC

Agilidade e Liderança Digital

Plataforma de Assessment Centre

## Mais do que avaliar talento, ajudamos a prepará-lo para o futuro de forma autónoma.

Leia o QR Code e peça já uma demo.



## “A TRANSFORMAÇÃO COMEÇA PELA LIDERANÇA, PELO EXEMPLO DIÁRIO, A ESCUTA ATIVA E CAPACIDADE DE INSPIRAR AS EQUIPAS A APRENDER E EVOLUIR”

ANA VALA, HEAD OF LEARNING AND DEVELOPMENT DO NOVOBANCO

Ana Vala, Head of Learning and Development do Novobanco

çadas que sejam as ferramentas de IA e automação, o verdadeiro diferencial reside na capacidade humana de pensar criticamente, tomar decisões éticas e liderar com empatia”.

Ana Vala, Head of Learning and Development do Novobanco, complementa: “Acreditamos que a transformação começa pela liderança - não apenas pela definição da visão, mas pelo exemplo diário, pela escuta ativa e pela capacidade de inspirar as equipas a aprender e evoluir”. “Através de programas como o Bank 300, capacitamos estes líderes para serem facilitadores da mudança.”

“Hoje, o que diferencia os profissionais é aquilo que sabem fazer - as competências tornaram-se o principal ativo no mercado de trabalho”, razão pela qual “o Novobanco está a evoluir para um modelo de gestão baseado em competências”, colocando o desenvolvimento contínuo das suas pessoas no centro da estratégia. “Estamos a construir um ecossistema de aprendizagem robusto e sustentável, assente em três pilares fundamentais: pessoas, recursos e tecnologia”, diz.

Lembra, no entanto, que “a colaboração entre universidades, empresas e Governo é es-

sencial para responder aos desafios do reskilling, sobretudo num setor tão regulado e em transformação como o financeiro.

### Universidades como parceiras

Pedro Brito, Associate Dean e CEO da Formação de Executivos da Nova SBE, refere que “há sinais positivos, mas falta escala e agilidade”. “Continuamos a atuar em silos. Falta-nos um modelo mais integrado com o Estado que permita escalar as iniciativas com rapidez”, lamenta, salientando que “é necessário um verdadeiro consórcio tripartido



José Crespo de Carvalho, Presidente do ISCTE Executive Education

## “PRECISAMOS DE TRANSFORMAR O UPSKILLING E O RESKILLING EM PRIORIDADES NACIONAIS”

JOSÉ CRESPO DE CARVALHO, PRESIDENTE DO ISCTE EXECUTIVE EDUCATION

## O VALOR HUMANO

Apesar do avanço da IA,

70%

dos empregadores valorizam mais as competências humanas essenciais: pensamento crítico, criatividade e liderança ética.

- universidades, empresas e Governo - com metas claras, incentivos alinhados e mecanismos de impacto partilhado. A urgência é demasiado grande para soluções lentas”.

Na Nova SBE, a convicção é de que “a IA é um acelerador de transformação - mas o verdadeiro impacto depende de como as pessoas a usam”, sendo que “o maior desafio é manter os melhores profissionais em aprendizagem contínua”. Para Pedro Brito, “a IA deve estar no centro do plano estratégico das organizações, mas o seu sucesso depende de envolver toda a empresa - e não apenas as equipas técnicas - numa jornada de crescimento”. “Profissionais altamente qualificados valorizam ambientes que investem na sua empregabilidade de contínua”, adverte.

## A NOVA SBE DEFENDE QUE AS UNIVERSIDADES DEVEM EVOLUIR PARA PARCEIROS DE VIDA E CARREIRA

Na sua perspetiva, as universidades “têm de transformar-se em Life & Career Partners”. “As universidades têm de ajudar os profissionais a navegar a sua carreira, reencontrar propósito e adaptar-se às diferentes fases da vida. Isso exige um modelo educativo fluido, centrado no indivíduo, mas conectado com os desafios do mundo real”, enfatiza.

Do lado do ISCTE Executive Education (IEE), o Presidente José Crespo de Carvalho corrobora e vai mais longe: “Precisamos de transformar o upskilling e o reskilling em prioridades nacionais, com impacto económico mensurável e acompanhamento rigoroso. E isso implica uma mudança de mentalidade, que passa por deixar de ver a formação como um custo e começar a vê-la como o motor da competitividade e um investimento”. “Precisamos de ecossistemas reais de aprendizagem ao longo da vida, com incentivos bem desenhados, metas comuns e plataformas que liguem a oferta formativa às necessidades concretas das empresas”, continua

No IEE, “não nos limitamos a introduzir um ou outro módulo de IA nos programas existentes. Reestruturámos profundamente os nossos cursos, redesenhámos metodologias e apostámos em conteúdos transformacionais, focados em literacia tecnológica, pensamento crítico e liderança digital”, garante.

O também professor realça o potencial da junção equilibrada entre tecnologia e humanidade. “Domínio da IA e literacia de dados, sim, mas também inteligência emocional, liderança

ética e pensamento crítico, para navegar em contextos ambíguos e colaborar eficazmente.”

Na PACK4, a revolução tecnológica ainda está no início, mas a empresa já prepara os seus colaboradores com formação, conhecimento e sensibilização sobre a importância da IA no dia a dia. A empresa portuguesa criou, este ano, uma dotação orçamental dedicada à formação em IA, com planos e horas específicas para capacitar os colaboradores, e investiu na criação de um departamento de automação e robótica em 2024.


“No passado, quem não sabia escrever era analfabeto, depois quem não sabia usar computador. Agora poderá ser quem não use IA no seu trabalho”, antecipa Paulo Castanheira, Administrador e Fundador da PACK4.

O Global AI Jobs Barometer 2025 e as empresas e especia-



Pedro Brito,  
Associate Dean e  
CEO da Formação  
de Executivos  
da Nova SBE



listas ouvidos pela RHmagazine são unânimes: o sucesso da integração da IA nas organizações depende, sobretudo, da capacidade de preparar as pessoas para novas funções, ambientes e responsabilidades. Upskilling e reskilling não são apenas respostas ao presente. São apostas estratégicas para garantir a sustentabilidade do futuro. 

### IA = EMPRESAS PRODUTIVAS

Entre 2018 e 2024, a produtividade nos setores mais expostos à IA cresceu de 7% para 27%, refletindo o impacto direto da tecnologia na performance das organizações e a necessidade urgente de capacitar profissionais para acompanhar este ritmo.

## A PACK4 CRIOU UM ORÇAMENTO DEDICADO PARA FORMAÇÃO EM IA

# Aprender com propósito, crescer com consistência

**RICARDO FAUSTINO**

Head of Innovation and Project Management Unit no ISQ Academy

A

prender é, hoje, muito mais do que adquirir conhecimento. É uma forma de continuar a pertencer. Pertencer ao

nosso contexto profissional, mas também a uma comunidade, a um propósito, a um tempo em constante redefinição. Quando aprendemos, reafirmamos o nosso lugar. Mantemos ativa a nossa ligação com o mundo e com os outros. Porque quem deixa de aprender, não fica apenas para trás em competências; corre o risco de se afastar do que o liga, do que o move, do que o inspira.

Nesse sentido, quando o nosso contexto se transforma, quando as estruturas se reconfiguram e as funções se redimensionam, o desafio não é apenas acompanhar - é encontrar sentido no meio da mudança. A aprendizagem deixou há muito de ser uma meta e passou a ser um movimento contínuo. Já não se trata apenas de saber mais, mas de alimentar o que nos torna relevantes, úteis e humanos. Reskilling e upskilling não são apenas estratégias de desenvolvimento com terminologia atual - são atos de reinvenção com significado, ancorados no valor que cada pessoa pode gerar.

Promover o reskilling é fomentar novas formas de chegar ao essencial. Representa um reposicionamento estratégico, que



desafia narrativas profissionais cristalizadas e que abre caminhos de valor. Já o upskilling potencia competências existentes, aprofunda especializações e mantém o talento em movimento. É, acima de tudo, lapidar o lado humano com novas lentes - que ampliam o olhar e a capacidade de contribuir. Ambas as abordagens respondem a um tempo que já não nos pergunta "o que sabes?", mas sim "o que és capaz de aprender?". E nenhuma destas respostas tem real impacto se não estiver alinhada com algo mais profundo: o porquê de cada passo.


**"RESKILLING E UPSKILLING SÃO ESCOLHAS CONSCIENTES QUE ALINHAM PESSOAS, VISÃO E FUTURO"**

**Ricardo Faustino,**  
Head of  
Innovation  
and Project  
Management  
Unit no ISQ  
Academy

O propósito é o que transforma a aprendizagem num ato de identidade. Quando sabemos para que estamos a aprender, a mudança ganha coerência. Mas não basta ter propósito no arranque - é preciso sustentá-lo. A consistência dá corpo a esse compromisso: manter a direção mesmo quando o contexto nos desafia. Essa continuidade coerente traduz maturidade na aprendizagem.

Neste contexto, os departamentos de RH assumem cada vez mais um papel estratégico. Não apenas como executores de planos formativos, mas como potenciadores destes ecossistemas de aprendizagem estratégico, onde o erro se converte em insight, o talento cresce e o desenvolvimento é contínuo, personalizado e com sentido organizacional.

As organizações de futuro não serão as mais automatizadas - serão as mais humanas. As que compreendem que investir em pessoas não é custo, mas uma decisão estratégica de sustentabilidade. Reskilling e upskilling não são apenas respostas técnicas a uma transformação em curso, mas são escolhas conscientes que alinham pessoas, visão e futuro.

No fundo, trata-se de reencontrar relevância e aprofundar identidade. Porque o verdadeiro diferencial não está no que fazemos com a tecnologia, mas no que, através da aprendizagem contínua, conseguimos construir - uns com os outros. 

# EMPLOYEE EXPERIENCE 360°



1 CONFERÊNCIA | +500 PARTICIPANTES | +30 ORADORES | ÁREA DE EXPOSIÇÃO E NETWORKING | 2 WORKSHOPS

## O MAIOR ENCONTRO SOBRE TALENTO E FUTURO DO TRABALHO EM PORTUGAL

Conheça o programa e os oradores presentes em [globaltalentday.iirh.pt](http://globaltalentday.iirh.pt)

**ÚLTIMOS STANDS >> RESERVE JÁ O SEU!**

#GTD2025

Patrocinador Premium



Patrocinadores



Expositores e Outros Apoios



Contactos

Vanessa Herinques | [vanessahenriques@iirh.pt](mailto:vanessahenriques@iirh.pt) | 965 317 331  
 Ana Hortense Silva | [anahortensesilva@iirh.pt](mailto:anahortensesilva@iirh.pt) | 916 353 748

RITA MOURINHA

Diretora da Seresco Atlântico

# “A transparência salarial não é apenas uma prática de compliance”

A Seresco, em colaboração com a CEINSA, apoia as empresas na transição para modelos de gestão salarial mais justos.

**N**uma altura em que a transparência salarial deixa de ser opção para passar a ser uma exigência legal, as organizações enfrentam o desafio de alinhar estruturas remuneratórias com critérios objetivos, claros e sustentáveis. A entrada em vigor da Diretiva Europeia 2023/970, que reforça o combate às desigualdades salariais entre homens e mulheres, está a redefinir a forma como os departamentos de Recursos Humanos pensam e gerem a compensação.

Com isso em mente, a Seresco, através da sua parceria com a CEINSA, tem vindo a apoiar as empresas neste processo de transformação, promovendo uma cultura de justiça interna e reforçando a competitividade externa, conforme explica Rita Mourinha, Diretora da Seresco Atlântico.

**A Seresco tem investido ativamente na promoção da transparência salarial, em virtude da sua representação das soluções CEINSA. Quais**

**são os principais desafios que as empresas enfrentam ao implementar políticas de equidade remuneratória e como é que a Seresco tem auxiliado na superação desses obstáculos?**

São vários os fatores que as empresas têm de considerar aquando da implementação de políticas de equidade remuneratória. O principal de todos é o enquadramento legal que tem de ser aplicado e que é mandatário, independentemente do setor em que se opere. Depois, há os fatores inerentes ao estabelecimento dos critérios que permitirão avaliar e aferir se a legislação está a ser bem aplicada.

A parceria que a Seresco estabeleceu com a CEINSA permite trazer ao mercado um serviço de consultoria estratégica que acompanha as empresas desde o início dos seus processos de definição e/ou revisão das estruturas remuneratórias. Por outro lado, com o software OnPeople, a Seresco e a CEINSA conseguem providenciar uma ferramenta completa para visualização e ajuste

de todo o quadro remuneratório da empresa, de acordo com os critérios definidos.

**Com a entrada em vigor da nova diretiva europeia sobre transparência salarial, como é que a Seresco está a preparar as organizações para os novos requisitos legais e a promover uma cultura de igualdade, através das soluções da CEINSA?**

Este ano de 2025 tem sido determinante, muito devido às notificações da Autoridade para as Condições do Trabalho, no âmbito da igualdade salarial, e que visaram as empresas que apresentavam disparidades acima do estabelecido na lei. Neste sentido, temos ajudado as empresas notificadas na construção dos seus relatórios de resposta às notificações, processo durante o qual os nossos especialistas esclarecem dúvidas e ajudam na definição e clarificação dos critérios. Todo este trabalho ajudará a que as empresas estejam dotadas do conhecimento e das ferramentas necessárias para cumprir com



as regras de transparência salarial da nova Diretiva Europeia 2023/970, bem como com o que já está previsto na legislação portuguesa.

**A transparência salarial pode impactar significativamente a motivação e o envolvimento dos colaboradores. Que estratégias recomendam às empresas para uma comunicação eficaz das políticas salariais?**

No nosso entendimento, cada empresa tem a sua própria realidade, derivada das culturas organizacionais formais e informais que existem, e nem sempre convergentes. Com base nisto, há que definir as principais mensagens-chave sobre a transparência salarial em cada empresa e os respeti-

vos canais para as comunicar. Por outro lado, a utilização de software como o OnPeople, desenvolvido pela CEINSA para gestão estratégica de recursos humanos, é crucial para trabalhar toda a área salarial, motivacional e para potenciar o talento interno. Com o OnPeople, é possível atuar na área da organização, compensação e talento.

**Quais são os benefícios tangíveis que as empresas podem esperar ao adotarem práticas de transparência salarial, tanto em termos de desempenho organizacional como de clima laboral?**

A transparência salarial não é apenas uma prática de compliance - é uma estratégia que entrega benefícios mensurá-


**Rita Mourinha,**  
Diretora da  
Seresco Atlântico

veis e robustos, tanto a nível organizacional como produtividade, atração e retenção de talento, reputação e compliance; e a nível laboral, como a confiança, justiça, cooperação e inclusão. Com estas alterações, as organizações podem obter ganhos de produtividade até 20%, redução de turnover de quase 30% e uma cultura mais justa e alinhada aos valores da empresa.

**De que forma a Seresco, enquanto empresa de referência em serviços de externalização de RH e tecnologias de processamento salarial, complementa e reforça a sua proposta de valor com a disponibilização das soluções da CEINSA neste ecossistema de transformação?**

As soluções da CEINSA focam-se em compensation & benefits strategy e benchmarking salarial, o que permite à Seresco auxiliar as empresas a tomar decisões informadas e alinhadas com os seus objetivos estratégicos. Isto complementa os serviços da Seresco, oferecendo agora uma visão mais estratégica sobre equidade interna e competitividade externa.

Com as ferramentas e estudos de análise comparativa salarial da CEINSA, que capacitam os decisores de RH com dados relevantes do mercado, a Seresco passa a oferecer não só serviços de payroll e gestão documental, mas também insights que ajudam os seus clientes a atrair, reter e motivar talento com base em práticas competitivas.

Acreditamos que, em conjunto com a CEINSA, iremos proporcionar uma nova visão aos departamentos de recursos humanos das organizações. 

**“ESTE ANO DE 2025 TEM SIDO DETERMINANTE, MUITO DEVIDO ÀS NOTIFICAÇÕES DA AUTORIDADE PARA AS CONDIÇÕES DO TRABALHO, NO ÂMBITO DA IGUALDADE SALARIAL”**



**Microsoft** **Andres Ortolá**

CEO Microsoft Portugal

# “O futuro é híbrido: humanos e agentes de IA lado a lado nas equipas

**O futuro chegou.** Numa altura em que a inteligência artificial (IA) redefine o mundo do trabalho, o CEO da Microsoft Portugal reflete sobre os desafios e oportunidades de liderar numa era em que a tecnologia pode - e deve - promover culturas mais ágeis, envolvidas e produtivas.



**Microsoft tem sido protagonista na forma como a inteligência artificial está a transformar o mundo do trabalho. Na sua visão, qual será o papel da liderança na adaptação das organizações a esta nova realidade tecnológica?**

A revolução da IA que estamos a viver é, acima de tudo, humana e a urgência é real. O mais recente Work Trend Index revela que quase metade dos colaboradores (48%) e mais de metade dos líderes (52%) sentem que o trabalho é caótico e fragmentado. Além disso, 40% das pessoas que estão online às seis da manhã já estão a rever e-mails. O colaborador médio recebe 117 e-mails e 153 mensagens no Teams por dia. Este ritmo incessante está a esgotar a capacidade de resposta dos profissionais e a retirar produtividade, criatividade e pensamento estratégico aos colaboradores.

A liderança assume hoje um papel determinante como catalisadora da mudança dentro das organizações. Cabe aos líderes inverter esta tendência, utilizando a IA para redefinir prioridades e proteger o tempo de foco, antes que a sobrecarga comprometa o bem-estar das equipas. Na Microsoft, acreditamos que os líderes devem construir uma visão clara e inspiradora sobre como a IA pode libertar o potencial das pessoas, disponibilizando soluções que promovam a produtividade, a criatividade e o alinhamento com os objetivos da organização. O Copilot, por exemplo, já está a transformar o quotidiano ao eliminar tarefas repetitivas e devolver tempo valioso para o pensamento estratégico e a colaboração.

É fundamental criar ambientes onde a adoção responsável da IA seja promovida, o desenvolvimento contínuo de competências seja incentivado e as equipas estejam

preparadas para trabalhar em conjunto com a tecnologia. Uma cultura onde a capacitação digital tem tanto peso como o desenvolvimento das competências humanas, onde se compreende que criar um agente não exige uma equipa de especialistas, mas antes uma orientação em linguagem natural sobre o desafio, a tarefa, a localização da informação, dedicando apenas alguns minutos para dar instruções, como se se tratasse de orientar um novo elemento da equipa. O verdadeiro valor da IA reside, precisamente, na capacidade de libertar tempo para que as pessoas se dediquem ao que realmente importa: pensar, criar, decidir e inovar. Nunca esquecendo que é a IA que está ao serviço

das pessoas, amplificando as suas capacidades e não o contrário.

**Estamos a assistir a uma redefinição profunda da experiência do colaborador. Como é que a Microsoft integra a tecnologia - incluindo IA - para potenciar equipas mais ágeis, envolvidas e produtivas?**

Na Microsoft, defendemos uma abordagem integrada, onde tecnologia, dados e cultura evoluem em conjunto. Estamos a entrar na era das Frontier Firms, organizações que se destacam pela forma como integram a IA no seu modelo de trabalho. Um dos marcos dessa evolução é a introdução de agentes inteligentes, baseados em IA, que apoiam, mas também exe-

**“O VALOR DA IA RESIDE NA CAPACIDADE DE LIBERTAR TEMPO PARA QUE AS PESSOAS SE DEDIQUEM AO QUE REALMENTE IMPORTA: PENSAR, CRIAR, DECIDIR E INOVAR”**



Andres Ortolá,  
CEO Microsoft  
Portugal

cutam tarefas de forma autónoma, como gerar relatórios, sintetizar reuniões ou analisar grandes volumes de dados, libertando tempo para que os colaboradores se concentrem em tarefas mais criativas, estratégicas e humanas.

Neste novo contexto, surge o conceito de agent boss, colaboradores e líderes que sabem construir, delegar e gerir agentes. Este novo estilo de colaboração aproxima-se da mentalidade de um CEO de uma startup digital, onde a autonomia, a experimentação e a agilidade são valorizadas. Nos próximos cinco anos, estima-se que muitas equipas venham a incluir o treino e gestão de agentes no seu dia a dia, tornando esta competência transversal e estratégica em toda a organização. E, nesta nova era, os recursos humanos assumem um papel estratégico. São os arquitetos das novas hierarquias híbridas, compostas por pessoas e agentes, e os responsáveis por garantir que esta integração é feita com ética, inclusão e sustentabilidade. Também lhes cabe preparar líderes e equipas para este novo modelo de colaboração, em que a IA é parceira de trabalho.

**A adoção de IA em RH vai além da eficiência operacional. Como é que as empresas podem utilizar estas ferramentas para reforçar a sua cultura, promover inclusão e tomar decisões mais humanas?**

Considero que deve ser orientada por três grandes eixos de transformação: potenciar a produtividade dos colaboradores; reinventar a forma como os RH servem o negócio; e repensar os processos organizacionais. No primeiro eixo, ao automatizar tarefas administrativas, como a triagem de candidaturas ou a gestão de processos internos, os profissionais de RH podem concentrar-se no desenvolvimento de talento, na escuta ativa e na construção de relações de confiança. No segundo,

## “OS RECURSOS HUMANOS ASSUMEM UM PAPEL ESTRATÉGICO. SÃO OS ARQUITETOS DAS NOVAS HIERARQUIAS HÍBRIDAS”

com acesso a dados em tempo real e análises preditivas, é possível antecipar necessidades, personalizar experiências e alinhar decisões de talento com os objetivos estratégicos da organização. A função de RH deixa de ser apenas operacional e passa a ser um verdadeiro parceiro na criação de valor.

Por fim, a IA permite repensar os processos de forma mais inclusiva e humana. Desde a eliminação de enviesamentos nos processos de recrutamento até à monitorização do bem-estar das equipas, a tecnologia pode ser uma aliada na construção de culturas mais equitativas e transparentes. Um exemplo prático e

recente é a utilização de IA para potenciar a aprendizagem. Colaboradores podem agora treinar interações com clientes simulados por IA, de forma natural e realista. Após o treino, recebem feedback detalhado com sugestões de melhoria e pontos a rever.

**Num contexto em que as competências digitais e emocionais se cruzam, que prioridades devem estar no topo da agenda dos líderes empresariais portugueses nos próximos três anos?**

Mais do que nos próximos três anos, já hoje os líderes empresariais portugueses devem priorizar três grandes áreas. A primeira é





## “O TALENTO DO FUTURO SERÁ DEFINIDO PELA COMBINAÇÃO ENTRE APTIDÃO DIGITAL, INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E ÉTICA NA INTERAÇÃO COM A TECNOLOGIA”

a capacitação das equipas, através de modelos de aprendizagem contínua que combinem literacia digital com o desenvolvimento de competências humanas.

A segunda prioridade é a transformação cultural. As organizações devem promover culturas mais abertas à experimentação, à escuta ativa e à confiança mútua. A tecnologia só gera valor quando está integrada numa cultura que valoriza o propósito, o bem-estar e o impacto humano.

Por fim, é essencial redesenhar os modelos de trabalho para acomodar equipas híbridas, compostas por humanos e agentes de IA. Perfis como os agent bosses começam a emergir como líderes que coordenam ecossistemas de

colaboração entre pessoas e tecnologia, promovendo agilidade, ética e impacto. Estes líderes não gerem apenas tarefas, mas também relações, contextos e decisões que exigem sensibilidade e visão.

**A transformação digital requer mudança cultural. Que desafios mais comuns tem identificado junto dos clientes portugueses da Microsoft e que fatores são decisivos para que essa mudança seja bem-sucedida?**


Muitas organizações já têm acesso a ferramentas digitais avançadas, mas continuam a operar com estruturas hierárquicas rígidas, processos pouco colaborativos e culturas marcadas pela aversão ao erro. Esta desconexão entre o po-

tencial tecnológico e a realidade organizacional limita a eficácia da transformação digital. Outro obstáculo frequente é a ausência de uma liderança inspiradora. São os líderes que, ao comunicar com clareza, escutar com empatia e agir com convicção, criam as condições para que a mudança aconteça. Sem isso, as equipas tendem a sentir-se desconectadas, mesmo em ambientes tecnologicamente avançados.

A literacia digital representa também um fator crítico. A disponibilização de novas ferramentas deve ser acompanhada por formação contínua, adaptada às diferentes funções e níveis de maturidade digital. Só assim se garante que os colaboradores se sentem confiantes e preparados para tirar partido da tecnologia.

**Como vê o futuro da colaboração entre humanos e IA nas organizações? Acredita que esta relação redefinirá o próprio conceito de talento?**

A IA não vem substituir o talento humano, vem ampliá-lo. Ao assumir tarefas repetitivas, oferecer insights em tempo real e apoiar a tomada de decisões, a IA liberta tempo para o que é verdadeiramente humano: a criatividade, o pensamento crítico e a empatia. Esta nova relação com a tecnologia está a redefinir o próprio conceito de talento. Deixamos de valorizar apenas o conhecimento técnico e passamos a dar primazia à capacidade de aprender, adaptar, colaborar e questionar. O talento do futuro será definido pela combinação entre aptidão digital, inteligência emocional e ética na interação com a tecnologia.

Um estudo recente da IDC revela que o número de empresas que utilizam soluções de IA generativa passou de 55% em 2023 para 75% em 2024, o que mostra uma mudança estrutural na forma como as organizações encaram a tecnologia. 

# Papel dos Business Partners de RH nas organizações



A área de Gestão de Talento, tem vivenciado profundos processos de renovação e evolução, fruto das significativas mudanças organizativas, que se refletem em impactos económicos, sociais e, particularmente, tecnológicos, onde assistimos a uma transformação digital sem precedentes (Albertin & Albertin, 2021; Teixeira, 2022).

# A

liado à evolução da área de gestão de talento, surge a função de HR Business Partner, enquanto necessidade estratégica.

Esta área dos recursos humanos começou a ganhar relevo e maior visibilidade no seio das organizações, por forma a dar resposta, por um lado, às necessidades de desenvolvimento dos colaboradores e, por outro, ao crescimento das organizações no alcance de vantagens competitivas sustentáveis por parte das mesmas (Pritchard & Fear, 2015).

Perante o atual contexto organizacional, os HR Business Partners (HRBPs) são considerados agentes de mudança, parceiros estratégicos do negócio e promotores de uma cultura organizacional sólida e ágil.

O papel de um HR Business Partner no dia-a-dia é ser um elo estratégico entre a gestão de pessoas e os objetivos do negócio. Em termos práticos, isso significa atuar de forma próxima aos líderes de cada área, garantindo que as decisões de gestão de pessoas estejam alinhadas

com a estratégia e os resultados que a organização pretende alcançar (McCracken et al., 2017).

Para que a figura do HR Business Partner seja entendida e percebida internamente como estratégica e tática, é necessário, que estes profissionais executem um bom planeamento das suas tarefas, mantendo uma comunicação e presença diária junto das áreas e dos respetivos líderes, por forma a agregar valor estratégico junto das mesmas.

**Mas, na prática, como isso acontece?**

- Colaboração com os managers para impulsionar talentos e estratégias organizacionais que ajudem a alcançar os objetivos da organização;
- Auscultação constante de toda a organização (promoção de conver-

sas individuais, em grupos, equipa e surveys);

- Apoio estratégico e consultivo ao negócio para atrair, desenvolver e impulsionar talentos;
- Promoção de iniciativas de mudança e transformação, ajudando a impulsionar a eficácia organizacional e operacional;
- Suporte e apoio no desenvolvimento de lideranças que contribuam para o crescimento de equipas de alto desempenho e engaged;
- Criação de soluções inovadoras e envolventes para apoiar as necessidades e/ou os interesses dos colaboradores;
- Capacitação da organização para se tornar um empregador de referência no mercado;
- Promoção do programa de embaixadores da marca (employee branding).

**SER HR BUSINESS PARTNER É ATUAR NOS BASTIDORES, SEM HOLOFOTES, MAS COM IMPACTO DIRETO NAS PESSOAS E NOS RESULTADOS**

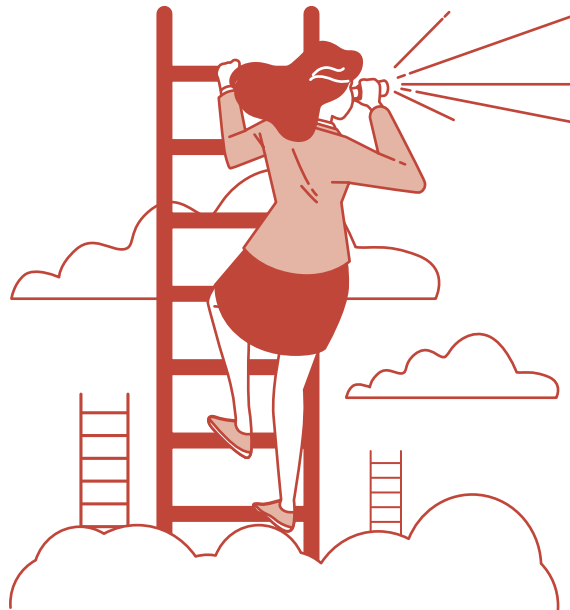
## ENQUANTO AJUDAM A RESOLVER OS PROBLEMAS DE HOJE, OS HRBPS MANTÊM O OLHAR NO FUTURO

Pode-se, desta forma, afirmar que a presença de HR Business Partners nas organizações acarreta uma série de oportunidades e vantagens. Porém, o envolvimento e a aceitação da função, por parte dos colaboradores, e o suporte dado a estes profissionais por parte dos managers, está intrinsecamente vinculada ao sucesso da mesma.

O dia a dia de um HRBP dificilmente é previsível, e pode assumir vários papéis. Há dias em que desempenha a função de mentor e conselheiro para líderes que precisam de apoio para lidar com conflitos ou decisões difíceis. Outros, são desempenhados como facilitadores de processos de mudança, desafiando o status quo e propondo novas formas de pensar a cultura, a performance ou o desenvolvimento de talento. E em muitos momentos, são apenas aquela presença disponível, que escuta, traduz contextos e ajuda a encontrar clareza no meio do caos.

**São estes profissionais que, enquanto ajudam a resolver os problemas de hoje, precisam manter o olhar no futuro: Como estão as nossas pessoas a sentir a cultura? As lideranças estão a ser devidamente preparadas para o que vem aí? Os processos existentes são os mais alinhados com o que precisamos ou apenas os habituais?**

Ser HR Business Partner é, muitas vezes, atuar nos bastidores da or-




ganização, sem grandes holofotes, mas com impacto direto e profundo nas pessoas e nos resultados. É um papel que exige escuta ativa, pensamento e visão estratégica e, acima de tudo, uma enorme capacidade de flexibilidade e resiliência face aos desafios que se lhe apresentam. Não há dois dias iguais na vida de um HRBP e é exatamente isso que o torna tão estimulante, mas também tão recompensador.

Resumidamente, o HR Business Partner atua como parceiro estratégico principalmente de dentro para fora da organização, isto é, mantendo um conheci-

mento sempre atualizado sobre o negócio e tendo a capacidade de traduzir as necessidades internas em ações de RH estratégicas, mas sem perder o olhar externo, que permite antecipar tendências e preparar a empresa para o futuro, sempre em estreita colaboração com os seus líderes.

É, também, por isso que o HRBP desempenha um papel profundamente humano e ao mesmo tempo técnico, onde empatia e dados caminham juntos. É sobre entender o negócio, mas sobretudo sobre entender as pessoas que fazem o negócio acontecer. O HRBP ajuda a humanizar as organizações.

E se começássemos a medir o sucesso de um negócio também pela forma como cuidamos de quem o constrói todos os dias? 

### Referências Bibliográficas:

- Albertin, A. L., & Albertin, R. M.M. (2021). Transformação Digital: Gerando Valor para o "Novo Futuro." GvExecutivo, 20 (1), 27-29. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v20n1.2021.83455>
- McCracken, M., O'Kane, P., Brown, T. C., & McCrory, M. (2017). Human resource business partner lifecycle model: Explaining how the relationship between HRBPs and their line manager partner evolves. Human Resource Management Journal, 27(1), 58-74. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12125>
- Pritchard, K. & Fear, W. (2015). 'Credibility lost: Attempting to reclaim an expert identity in an HR professional context'. Human Resource Management Journal, 25(3), 348-363. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12068>
- Teixeira, S. (2022). Gestão das Organizações (4ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.

## É SOBRE ENTENDER O NEGÓCIO, MAS SOBRETUDO SOBRE ENTENDER AS PESSOAS QUE FAZEM O NEGÓCIO ACONTECER

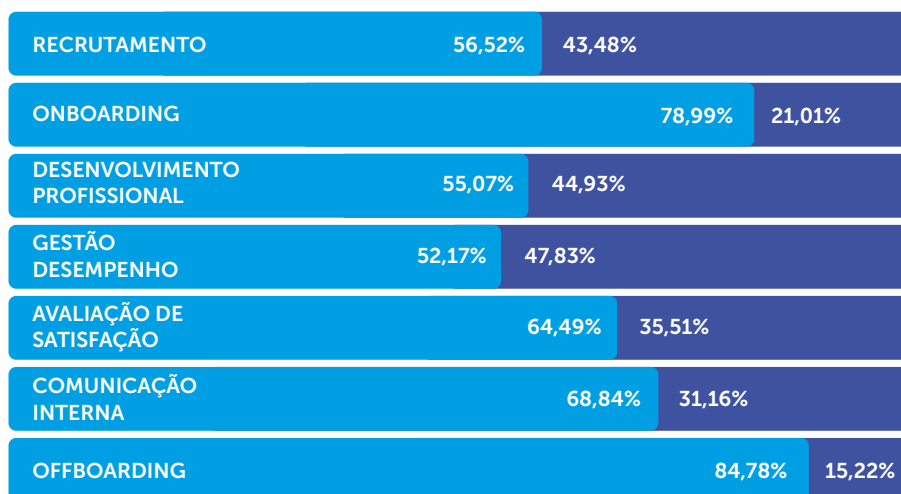
# Raio-x à digitalização dos RH: o que está realmente a mudar?

Nos últimos anos, a tecnologia tornou-se um dos focos de investimento na área de recursos humanos, trazendo mudanças significativas em processos, competências e modelos de trabalho. A crescente adoção de ferramentas digitais e de inteligência artificial (IA) tem influenciado desde o recrutamento à experiência dos colaboradores. Para aprofundar o tema, o IIRH e a RHmagazine, com o apoio do Clan, realizaram um inquérito com 276 profissionais, sobretudo técnicos de RH.



Os dados são claros. O recrutamento (43,5%) e a gestão de desempenho (47,8%) são atualmente os processos mais digitalizados, com o uso consolidado de softwares e tecnologias digitais, o que reflete a prioridade dada às áreas críticas da gestão de talento. Por outro lado, processos como o onboarding (21%) e o offboarding (15,2%) apresentam uma baixa penetração de soluções digitais, revelando um descompasso na evolução das práticas de RH.

## Utiliza algum software de?



● Não ● Sim

Entre as organizações que ainda não utilizam software para gerir processos de RH, verifica-se que, dependendo da área funcional, entre 40% e 48% ainda não ponderaram sequer a adoção de ferramentas digitais - sendo esse valor mais expressivo no onboarding (48,31%) e na avaliação de satisfação (47,17%), evidenciando uma resistência que poderá comprometer a experiência dos colaboradores e a percepção da cultura organizacional.

### Adoção limitada de tecnologias emergentes como IA e Big Data

Embora a digitalização esteja a ganhar terreno, a adoção de tecnologias emergentes, como IA, automação e Big Data, ainda é limitada. Apenas no recrutamento mais de um quarto das empresas (26,09%) afirmam já integrar essas tecnologias, confirmando que esta é uma área onde a inovação tecnológica tem gerado resultados mais tangíveis. Nas restantes áreas, o

uso destas tecnologias é mais residual, sobretudo no onboarding e na avaliação de satisfação, com apenas 7,97% de adesão.

Entre as organizações que ainda não recorrem a tecnologias emergentes nos seus processos de RH, a maioria admite ainda não ter ponderado a sua implementação. O recrutamento (18,42%) volta a destacar-se como a área com maior à adoção futura destas tecnologias. No entanto, em áreas como comunicação interna (6,90%) e offboarding (8,40%), a vontade de avançar com estas inovações é mais contida.

#### Benefícios vs riscos

Os profissionais de RH destacam a redução do

tempo na execução das tarefas (88,41%) como a principal vantagem da digitalização. A par da eficiência, também a standardização dos processos (41,30%) e a diminuição dos erros (39,13%) surgem como benefícios relevantes.

Ainda que com menor incidência, a melhoria da comunicação interna (19,57%) e a fiabilidade dos dados (15,22%) são também mencionadas como contributos positivos deste processo.

Contudo, a transformação digital não está isenta de riscos. A segurança e proteção de dados (52,17%) lidera as preocupações dos inquiridos, refletindo a crescente preocupação com a privacidade e a conformidade

legal. Além disso, a perda da humanização nas relações de trabalho preocupa 50,72% dos profissionais, o que sinaliza o risco de a tecnologia reduzir o contato pessoal, essencial na gestão de pessoas.

Outros receios apontados incluem o viés algorítmico, dificuldades de integração de sistemas e uma eventual dependência excessiva da tecnologia.

Quanto aos aspetos da experiência digital que mais beneficiam os colaboradores, os benefícios mais valorizados incluem o acesso fácil e rápido a informações e recursos - como políticas, benefícios e formação online (73,19%). Já a automação de processos administrativos, como pedidos de férias e gestão de tempo, é destacada por 57,97% dos participantes.

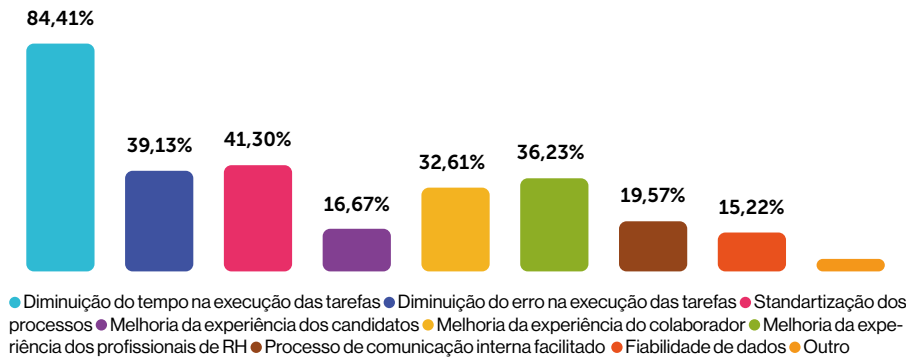
A flexibilidade para trabalhar remotamente ou em regime híbrido, valorizada por 47,83% dos inquiridos, reflete as mudanças pós-pandemia e a transformação dos modelos de trabalho.

#### Desafios da digitalização

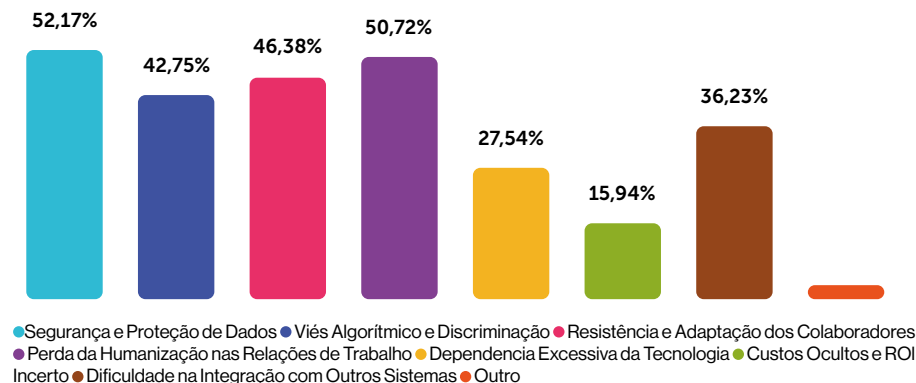
Apesar dos progressos, os obstáculos à adoção de ferramentas digitais em RH são significativos. Os principais desafios passam pelo custo (62,32%) e pela gestão da mudança (62,32%), o que demonstra que os investimentos financeiros e a capacidade de adaptação organizacional são questões centrais.

A dificuldade em adaptar soluções à realidade específica de cada empresa (55,80%) e a escassez de competências internas (36,23%) são também entraves a ter em conta, bem como a limitação de recursos (32,61%). Estes dados sugerem que a digitalização não deve ser encarada como um projeto tecnológico isolado, mas como uma transformação sistémica

### Quais considera serem os principais ganhos na adoção de ferramentas digitais para o setor dos Recursos Humanos?



### Quais considera serem os principais riscos na adoção de ferramentas digitais para o setor dos Recursos Humanos?



que requer liderança, planeamento e o envolvimento da organização como um todo.

Neste contexto, o perfil do profissional de RH evolui rapidamente. A competência mais valorizada é a capacidade de análise de dados e métricas (People Analytics), com 65,94% dos inquiridos a destacá-la. Segue-se a adaptação à mudança e resiliência (39,13%) e o domínio de tecnologias como IA e automação (38,41%).

Competências para gerir ferramentas digitais (35,51%) e liderar equipas remotas (18,84%) também ganham expressão e reforçam a necessidade de profissionais ágeis, com visão estratégica e preparados para atuar num ambiente em constante transformação.

No domínio do recrutamento e seleção, os inquiridos consideram que a principal vantagem é a redução do tempo do processo (78,95%). A facilidade na identificação do perfil ideal (60,90%) e a padronização do processo (36,84%) são outros ganhos relevantes.

Mas não é tudo: 36,09% valorizam a facilitação da comunicação com os candidatos, enquanto a melhoria da experiência dos candidatos (21,05%) e dos profissionais de RH (33,08%) confirmam o impacto positivo dessas tecnologias na atração e seleção de talento.

### As prioridades dos candidatos em 2025

Quando olhamos para o futuro, os profissionais identificam como prioridades dos candidatos a flexibilidade do regime de trabalho (91,73%) e o pacote de compensação e benefícios (86,47%).

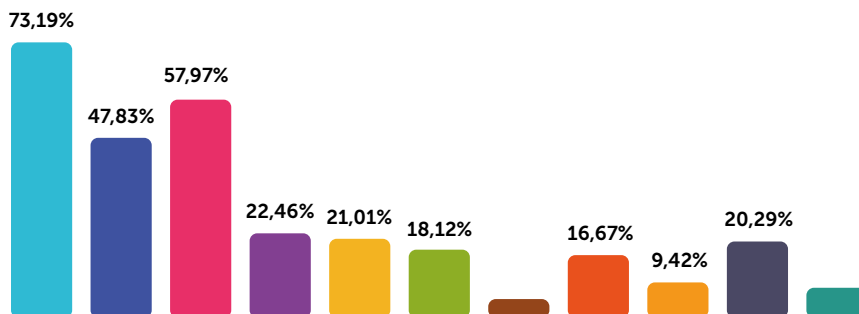
Outros fatores como a notoriedade da marca empregadora (29,32%) e as expecta-

tivas face à liderança (32,33%) caem para segundo plano. Em contrapartida, a senioridade da função e o tipo de contrato (full time ou part time) têm menor peso na decisão dos candidatos. Estes dados sugerem que os empregadores devem alinhar a sua proposta de valor com as novas expectativas do mercado de talento, apostando numa experiência de colaborador mais digital, personalizada e humana.

### Conclusões

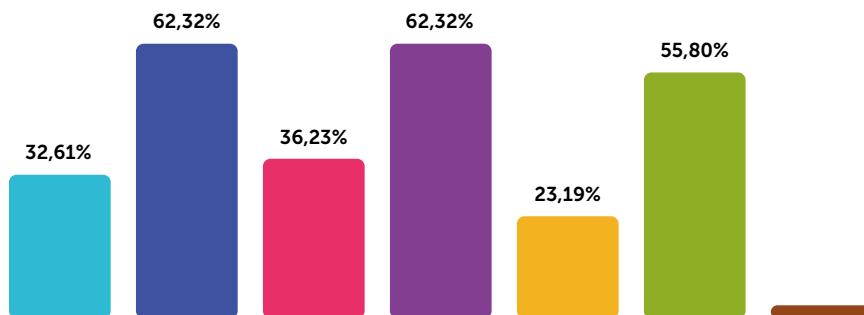
Com base nesta análise, torna-se evidente que a digitalização está a moldar profundamente a área de RH em Portugal, trazendo ganhos significativos ao nível da eficiência, experiência do colaborador e rapidez nos processos. A questão já não é "se" a digitalização deve acontecer, mas "como" e "com que urgência" será implementada nas diferentes áreas dos RH. Ainda assim, os desafios financeiros,

### Quais os aspetos da experiência digital do emprego que, na sua opinião, mais beneficiam os colaboradores?



● Acesso fácil e rápido a informações e recursos (Ex.: políticas, benefícios, formação online) ● Flexibilidade para trabalhar remotamente ou em regime híbrido ● Automação de processos administrativos, como pedidos de férias e gestão de tempo ● Maior personalização na formação e desenvolvimento de competências ● Melhoria na comunicação interna, através de plataformas digitais colaborativas ● Acompanhamento contínuo do desempenho e feedback em tempo real ● Facilidade no acesso a ferramentas de bem-estar e saúde mental ● Agilidade no processo de recrutamento e integração ● Aumento da transparência e envolvimento no planeamento de carreira ● Melhoria na colaboração entre equipas distribuídas geograficamente ● Acesso a novas formas de reconhecimento e recompensas digitais ● Outro

### Quais considera serem os principais desafios na adoção de ferramentas digitais para o setor dos Recursos Humanos?



● Recursos ● Custo ● Competências dos profissionais de Recursos Humanos ● Gestão da Mudança ● Experiência do colaborador (despersonalização) ● Adaptação das ferramentas à realidade corporativa em questão ● Outro

humanos e operacionais exigem atenção e investimento contínuo para que a digitalização seja um verdadeiro facilitador da gestão de pessoas e do desenvolvimento organizacional.

Apesar do interesse crescente, apenas 19,2% dos profissionais planeiam recorrer a empresas especializadas para apoiar a digitalização dos processos de RH, enquanto 80,8% não têm essa intenção. Estes dados

apontam para uma aposta na autonomia e na capacitação interna das equipas de RH.


No âmbito do recrutamento, a tendência é semelhante: 17,7% pretendem usar serviços externos, contra 82,3% que preferem gerir internamente, reforçando a aposta na capacitação e autonomia internas, mesmo em áreas críticas.

Este inquérito contou, sobretudo, com a participação de técnicos de recursos

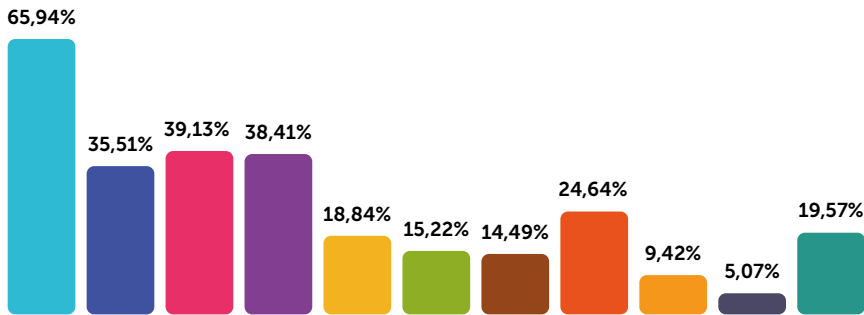
humanos, que representam 40,63% do total de inquiridos. Seguem-se os diretores de RH, com 30,47%. Os responsáveis por áreas como recrutamento, remuneração, formação, bem-estar e felicidade organizacional somam, no seu conjunto, 14,84%. Já administradores, diretores-gerais e CEOs representam 7,81%, enquanto estudantes e outros perfis completam os restantes 6,25%.

Os dados refletem também uma grande diversidade setorial, sublinhando o carácter transversal das ferramentas digitais no universo dos recursos humanos. As "outras atividades de serviços" lideram com 17,69%, seguidas pelas atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares (13,85%) e pelas indústrias transformadoras (13,08%). O comércio por grosso e a retalho, a par das atividades de informação e comunicação, registam ambos 9,23%. Setores como a construção (6,15%) e a administração pública (5,38%) também estão representados, reforçando a abrangência da amostra.

O perfil dos participantes demonstra ainda diversidade em termos de dimensão empresarial. A maioria está integrada em empresas de média e grande dimensão: 32,3% pertencem a organizações com 51 a 250 colaboradores, seguidos por 20,8% em empresas com 251 a 500 trabalhadores e outros 20,8% em estruturas com 501 a 2000. Apenas uma pequena fatia (3,1%) trabalha em microempresas com menos de 10 colaboradores.

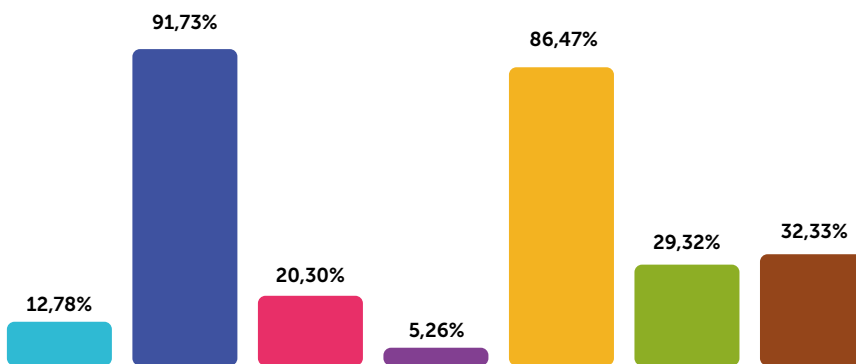
A revolução digital em RH está em curso. O desafio agora é garantir que acontece de forma integrada, segura e verdadeiramente transformadora. 

### Que competências são agora mais valorizadas nos profissionais de RH devido ao aumento da utilização de ferramentas digitais?



● Capacidade de análise de dados e métricas de RH (People Analytics) ● Competências em gestão de ferramentas digitais e plataformas de software de RH ● Adaptação à mudança e resiliência face à transformação digital ● Conhecimento em automação de processos e inteligência artificial ● Habilidades em gestão de equipas remotas e trabalho colaborativo digital ● Conhecimentos de cibersegurança e proteção de dados sensíveis ● Comunicação eficaz em ambientes digitais e através de ferramentas virtuais ● Capacidade de aprendizagem contínua e atualização tecnológica ● Capacidade de personalização de experiências digitais para melhorar o envolvimento dos colaboradores ● Competências em design de experiências de colaborador (User Experience, UX) para processos de RH ● Liderança em ambientes híbridos e digitais

### Na busca por emprego, por parte dos candidatos, quais consideram os principais fatores de procura, em 2025?



● Full time/ part time ● Híbrido/ remoto/ presencial ● Especialização da função ● Senioridade da função ● Pacote de compensação e benefícios ● Notoriedade da marca ● Expectativas face à liderança

# Experiência digital na nova arquitetura dos recursos humanos

**EDUARDO MARQUES LOPES**

Diretor de Marketing e Comunicação do Clan

**N**ão é novidade nenhuma que o mercado de trabalho está em constante mudança, uma evolução quase radical, quando em causa está a adoção cada vez maior da tecnologia. Já não se discute se a tecnologia deve moldar a cultura empresarial, mas como a devemos utilizar para sermos mais eficientes, mantendo o toque humano. O recente estudo “Experiência Digital do Emprego – Tendências e Aplicações” do IIRH e da RHmagazine, com o apoio do Clan, vem analisar o impacto que as novas tecnologias podem ter nos Recursos Humanos (RH). A principal conclusão – arriscamos avançar já – é inequívoca. Quem se focar apenas na eficiência, pode comprometer os alicerces da construção e manutenção de talentos na empresa.

Esta transformação digital é visível na adoção cada vez mais consolidada de software de RH, com destaque para a gestão de desempenho (48%) e formação (45%). Contudo, o grande valor destas ferramentas também reside no recrutamento. A

tecnologia permite ser mais eficiente - reduzir o tempo de seleção (78%) e identificar o perfil mais adequado (60%) -, dando espaço ao recrutador para se focar no fator humano, criar experiências de candidatura positivas e relações que podem ser decisivas na captação de talento. O estudo é imperativo no que toca à principal motivação para adotar ferramentas digitais: diminuição do tempo na execução das tarefas (88%). É um objetivo compreensível, já que os profissionais de hoje procuram uma vida integrada, em que a tecnologia é uma grande facilitadora, permitindo o acesso fácil a informações (73%) e a automação de processos administrativos (58%), que os libertam de tarefas repetitivas, para se concentrarem no que realmente acrescenta valor, tornando-as mais eficientes.

O estudo revela ainda que

a automação de processos administrativos, como pedidos de férias e a gestão de tempo, são alguns dos mais benéficos aspetos da experiência digital para os colaboradores. Cerca de 58% dos inquiridos indicam que este é um ganho significativo, o que prova que a necessidade de libertação que muitos profissionais sentem, face a tarefas repetitivas, se aplica também às tarefas que estão relacionadas com mecanismos internos e administrativos das próprias empresas, e não apenas com o trabalho “para cliente”.

Ao mesmo tempo, a personalização na formação e desenvolvimento de competências, mencionada por 22% dos participantes, e a melhoria na comunicação interna através de plataformas digitais colaborativas, destacada por 21%, são outros exemplos de como a digitalização pode enriquecer a experiência do

**“A FLEXIBILIDADE NÃO É UM ‘EXTRA’, MAS A NOVA - E VALIOSA - MOEDA DE TROCA NO MERCADO DE TRABALHO”**

## “AS EMPRESAS QUE UTILIZAREM AS FERRAMENTAS DIGITAIS PARA CONSTRUIR UMA CULTURA DE FLEXIBILIDADE, CONFIANÇA E CRESCIMENTO VÃO ATRAIR E RETER O TALENTO QUE VAI DEFINIR O FUTURO”



Eduardo Marques Lopes, Diretor de Marketing e Comunicação do Clan

colaborador, promovendo o crescimento individual e a coesão da equipa. Estes aspetos contribuem para um ambiente de trabalho mais dinâmico e adaptável, onde a tecnologia serve como um pilar para o bem-estar e a produtividade.


Contudo, a eficiência e o bem-estar são apenas um lado da “construção”. O verdadeiro desafio é responder às expectativas dos colaboradores

e candidatos. Nesse ponto, o estudo é implacável: em 2025, o principal fator na procura de emprego para quase 92% dos candidatos é a escolha do modelo de trabalho, superando mesmo o pacote de compensação e benefícios (86%), que está em segundo lugar. Estes dados provam que a flexibilidade não é um “extra”, mas a nova - e valiosa - moeda de troca no mercado de trabalho.

Esta realidade exige uma

evolução do próprio profissional de RH para um “arquiteto da experiência do colaborador”, em que se valorizam competências como a capacidade de análise de dados (66%), a adaptação à mudança (39%) e o conhecimento em automação e IA (38%).

Claro que esta transição não está isenta de desafios. Existem obstáculos como o custo e a gestão da mudança (ambos com 62%), a par de preocupações com a segurança e proteção de dados (52%) ou com a perda da humanização nas relações de trabalho (51%).

Independentemente desses desafios, os resultados deste estudo são um apelo à ação da liderança moderna, que deve investir em tecnologia com intencionalidade, para servir as pessoas, comunicar com as equipas e redesenhar um modelo de confiança e responsabilidade. Os líderes devem olhar para a tecnologia como um investimento estratégico no seu ativo mais valioso: as pessoas. As empresas que utilizarem as ferramentas digitais para construir uma cultura de flexibilidade, confiança e crescimento vão atrair e reter o talento que vai definir o futuro. A tecnologia é o meio, mas a experiência humana continua a ser a base principal - e é aí que está a verdadeira vantagem competitiva. 

## “A TECNOLOGIA É O MEIO, MAS A EXPERIÊNCIA HUMANA CONTINUA A SER A BASE PRINCIPAL - E É AÍ QUE ESTÁ A VERDADEIRA VANTAGEM COMPETITIVA”



BNP PARIBAS

**Sylvie Le Pottier**

Head of Human Resources BNP Paribas Portugal

# Preparar o BNP Paribas para o futuro do talento e da inovação tecnológica

A experiência acumulada em diferentes países, funções e empresas do grupo conferiu à Head of Human Resources do BNP Paribas Portugal uma perspetiva abrangente e estratégica do negócio. À RHmagazine, Sylvie Le Pottier afirma que essa visão tem sustentado uma política de gestão de pessoas centrada na atração, desenvolvimento e retenção de talento, alicerçada na inovação, inclusão, sustentabilidade e numa forte aposta na aprendizagem contínua.



**o longo do seu percurso no BNP Paribas, passou por várias áreas, funções e países. De que forma é que essa experiência multidisciplinar contribui para uma visão integrada na gestão de pessoas?**

Adquirir experiência em diferentes países, funções e linhas de negócio deu-me uma compreensão profunda da organização, o que tem sido inestimável no meu papel como Head of Human Resources do BNP Paribas Portugal. O meu percurso no BNP Paribas começou em 2001, em Hong Kong, como Business Manager. Desde então, trabalhei em várias funções, incluindo Auditoria, e em diferentes empresas do grupo como a Cetelem, a BNP Paribas Cardif e o BNP Paribas CIB na região da Ásia-Pacífico.

Em 2013, transitei para a área de recursos humanos como HR Business Partner. Esta perspetiva híbrida permitiu-me desenhar um plano estratégico sólido de RH que apoia tanto o crescimento do negócio como o desenvolvimento do potencial e do engagement dos colaboradores do BNP Paribas. Além disso, o meu percurso profissional reflete o forte compromisso do grupo com a mobilidade interna, a exposição internacional e a aprendizagem contínua, valores que promovo ativamente na estratégia de RH em Portugal.

**Que mudanças estratégicas implementou desde que assumiu o cargo de DRH do BNP Paribas em Portugal?**

O meu principal foco tem sido alinhar a estratégia de RH com o crescimento do negócio e com os objetivos de trans-

formação global do grupo. Estabelecemos quatro prioridades estratégicas: atrair, envolver, reter e desenvolver as pessoas, cada uma suportada por iniciativas específicas que impulsionam o sucesso do negócio.

A capacidade de atrair talento, por exemplo, refletiu-se na nossa reputação como empregador de eleição, evidenciada por várias distinções como o Prémio RH em 2022 e 2024, o facto de sermos Top Employer desde 2022 ou de termos sido a empresa n.º 1 no LinkedIn em 2023. Graças a estes reconhecimentos, atraímos mais de 57 mil candidatos externos em 2024 para três mil vagas - mais 15 mil candidatos do que em 2023.

A avaliação do engagement é feita através de inquéritos regulares, onde temos obtido de forma consistente resultados elevados. Temos também seis employee networks que defendem causas como igualdade de

género, inclusão de pessoas com deficiência, antirracismo, representação feminina nas STEM [acrónimo em inglês de Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática], entre outras, com mais de 1700 membros ativos - o que representa 15% da nossa força de trabalho.

Além disso, formámos mais de 8700 colaboradores no último ano, oferecendo percursos de aprendizagem personalizados, incluindo parcerias com a Nova School of Business and Economics e a Universidade Católica. Também disponibilizamos programas de formação para gestores, como o Leadership First Steps para novos managers, o Certified Management Programme para managers intermédios, e o We.Volution Executive Programme com a Nova School of Business and Economics para gestores de topo. Temos ainda programas de liderança feminina, como o She Leads e o Lea-



Sylvie Le Pottier,  
Head of Human  
Resources  
BNP Paribas  
Portugal

**“FORMÁMOS MAIS DE 8700 COLABORADORES  
NO ÚLTIMO ANO, OFERECENDO PERCURSOS  
DE APRENDIZAGEM PERSONALIZADOS”**

## “EM 2024, UM TERÇO DAS VAGAS FORAM PREENCHIDAS COM TALENTO INTERNO”

### BNP PARIBAS EM NÚMEROS

- PRESENTE EM 64 PAÍSES
- EM PORTUGAL DESDE 1985
- + DE 178.000 COLABORADORES (MUNDIAL)
- EQUIPA LOCAL COM + DE 9.220 PROFISSIONAIS

dership for Women, e percursos para especialistas com o Training Pathway for Specialists. Por fim, destacamos programas de requalificação como o Built to Shift, destinado a atualizar colaboradores seniores com metodologias modernas como agile e design thinking.

Já a retenção é impulsionada pela nossa forte política de mobilidade interna: uma em cada três posições é preenchida internamente e mais de 100 colaboradores beneficiaram de mobilidade internacional em 2024.

De modo geral, estas estratégias posicionaram Portugal como um centro de talento estratégico para o grupo, com feedback muito positivo a nível local e global.

**O setor financeiro enfrenta desafios significativos, como a regulação crescente, a transformação digital e a necessidade de inovação permanente. Como é que estas realidades influenciam as estratégias de RH implementadas no BNP Paribas?**

A transformação digital e a inteligência artificial (IA) estão a reformular as nossas operações, e os RH estão a adotar práticas baseadas em dados para antecipar necessidades, personalizar aprendizagem e apoiar o planeamento estratégico. O panorama



financeiro em evolução exige agilidade e inovação, e os RH desempenham um papel fundamental nesse processo.

A tecnologia está a transformar o tipo de competências de que necessitamos e, por isso, lançámos a Tech Academy, que oferece percursos formativos focados em competências tecnológicas essenciais. Isto permite que os colaboradores do BNP Paribas consigam acompanhar o mercado em constante e rápida mudança.

Desenvolvemos também workshops de sensibilização para IA, abertos a todos os colaboradores, promovendo uma cultura responsável e inclusiva em torno das novas tecnologias. Atualmente, temos mais de 800 casos de uso de IA em produção.

Além disso, em colaboração com alunos da NOVA, explorámos o potencial da inteligência artificial (IA) na atração e envolvimento de talento. O estudo revelou um forte entusiasmo pela IA entre os profissionais de RH, sobretudo a IA generativa, com grande potencial na criação de conteúdos e automatização de tarefas do dia a dia.

Esta colaboração inspirou ainda o lançamento de um modelo de linguagem (LLM) interno para equipas de RH.

**A atração e retenção de talento é também um tema crítico para muitas organizações. No BNP Paribas, quais as competências mais valorizadas e como têm procurado captar perfis alinhados com esses objetivos?**

Atrair e envolver talento é uma prioridade estratégica no BNP Paribas Portugal. Os candidatos de hoje, especialmente os mais jovens, procuram um propósito, e não apenas um emprego. A nossa Employee Value Proposition baseia-se na sustentabilidade, inclusão e aprendizagem contínua. Somos um líder internacional em sustentabilidade que desenvolve o potencial das pessoas num ambiente positivo e inclusivo.

No que toca às competências que o BNP Paribas considera mais estratégicas, diria que são uma combinação de competências técnicas - como finanças, economia, quantitativas e digitais - com soft skills - como colaboração, comunicação, curiosidade e adaptabilidade. Nesse sentido, o catálogo formativo do BNP Paribas inclui módulos personalizados para o desenvolvimento destas competências e o apoio à transformação do grupo.

Um exemplo relevante no que diz respeito ao desenvolvimento de competências estratégicas para os nossos colaboradores é o Ladies in IT Bootcamp, lançado pela equipa de Global Markets IT em Portugal. Este programa tem como propósito a requalificação do talento e o aumento da representatividade feminina nas STEM. Dez mulheres participaram num bootcamp de três meses seguido de seis meses de estágio e aceitaram propostas internas como programadoras juniores. Graças ao sucesso da iniciativa, o BNP Paribas Portu-



### PERFIL DOS COLABORADORES

Idade média

35

Distribuição por género:

47% 53%

Homens

Mulheres

N.º nacionalidades:

90

85% são portugueses

gal foi distinguido como “Melhor Empresa em Diversidade e Inclusão” nos Women in Technology and Data Awards 2025.

**O BNP Paribas tem também programas de desenvolvimento de liderança, como o Leaders for Tomorrow, e demonstra uma forte aposta na mobilidade interna. Que resultados concretos pode partilhar nestas áreas?**

O programa Leaders for Tomorrow, por exemplo, visa preparar a próxima geração de líderes do Grupo BNP Paribas. Em Portugal, temos 350 participantes identificados como “leadership talents” e selecionados para fazer formação exclusiva, mentoria e networking. O programa é simultaneamente um impulsionador de carreira e um reconhecimento de desempenho excepcional. Os participantes têm acesso a mentoria com gestores seniores a nível global, podem participar em conferências e eventos exclusivos de liderança, onde estão colegas de outras geografias, entre outras oportunidades.

Já a nossa aposta na mobilidade interna reflete-se no facto de que em 2024, um terço das vagas foram preenchidas com talento interno, promovendo crescimento e retenção.

Estas iniciativas impulsionam o desenvolvimento de carreira, o desempenho e o envolvimento dos colaboradores.

**Como é que a diversidade e a inclusão evoluíram no BNP Paribas para responder às novas formas de trabalho e expectativas das diferentes gerações de profissionais?**

A diversidade e inclusão estão no centro da estratégia de pessoas do BNP Paribas, e evoluíram para acompanhar as novas expectativas geracionais, que valorizam o propósito no trabalho. Um dos pilares

desta evolução são as employee networks, que promovem inclusão em várias causas sociais.

**Que indicadores demonstram o impacto positivo destas políticas de RH na cultura e performance da organização?**

Em Portugal, o BNP Paribas conta com mais de 1700 membros, o dobro dos anos anteriores, número que representa cerca de 15% da força de trabalho do BNP Paribas Portugal. A maior network, Women in Cyber, com mais de 400 membros, promove a representação feminina nas áreas STEM e Cibersegurança. A network Ability, com mais de 300 membros, foca-se na inclusão de pessoas com deficiência. Estas networks fomentam a ligação entre as pessoas e impulsionam mudanças significativas.

O BNP Paribas disponibiliza também modelos de trabalho flexíveis através do enquadramento Smart Working, valorizado pelas gerações mais jovens.

Em resposta ao desejo dos colaboradores de contribuir para causas sociais e ambientais, lançámos o programa The Journey for Impact, alinhado com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Este programa envolve os colaboradores em desafios gamificados, individuais e de equipa, promovendo assim hábitos saudáveis e um impacto positivo.

A eficácia destas políticas reflete-se nos elevados níveis de engagement medidos em pulse surveys e numa cultura que potencia a colaboração, a inovação e o desempenho.

**Quais são as maiores oportunidades e desafios na gestão de talentos para os próximos anos?**

Acredito que, num futuro próximo, uma das maiores oportunidades está na melhoria da experiência do colaborador e no acompanhamento dos “momentos mais importantes” ao longo das suas vidas. Para além disso, uma grande



## “A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E A IA ESTÃO A REFORMULAR AS NOSSAS OPERAÇÕES”

oportunidade passa por reforçar a cultura de aprendizagem contínua e continuar a apostar na promoção da diversidade e inclusão. Por outro lado, os desafios passam pela adaptação às rápidas alterações tecnológicas, pela gestão de uma força de trabalho multigeracional e pela retenção de talento num mercado muito competitivo.

**Como é que o BNP Paribas está a preparar-se?**

Investindo na transformação digital, promovendo uma cultura de aprendizagem e evoluindo continuamente a sua estratégia de diversidade e inclusão.



### FORMAÇÃO NO BNP PARIBAS

# 449.631

horas em 2024

# Transparência salarial na Auchan: mais do que números, uma questão de valores

Mesmo num setor altamente exigente, a transparência salarial e a equidade são ferramentas poderosas para o crescimento sustentável e a construção de uma cultura organizacional sólida e centrada nas pessoas. **A Auchan Retail Portugal é a prova disso mesmo.**

**N**um contexto desafiante e de elevada complexidade, a Auchan Retail Portugal está focada no desenvolvimento de uma política única de remuneração e benefícios (PR&B), com conclusão prevista para 2026. A retalhista acredita que a transparência salarial promove não só a competitividade como a equidade interna, a retenção de talento, a sustentabilidade organizacional e também a imagem do setor do retalho, tradicionalmente associada a baixos salários e rotatividade.

A integração do Minipreço

no Grupo Auchan deu o mote a um processo de reorganização e revisão dos modelos de gestão. Nuno Brito, Diretor de Processos, Remuneração e Benefícios da Auchan Retail Portugal, explica que, apesar da abertura à mudança, existem três elementos considerados "inegociáveis": o posicionamento da empresa - "alimentar uma vida melhor e preservar o planeta" -, os seus valores - confiança, abertura e excelência - e a própria marca. A Visão 2032, que sustenta o plano estratégico da empresa, assenta na criação de valor através da valorização das pessoas, de uma abordagem omnicanal e

da simplificação da estrutura organizacional.

## Modelo salarial baseado em desempenho e mérito

A Auchan decidiu mudar as regras do "jogo" com a PR&B, em marcha desde este ano. Os objetivos são claros: harmonizar as bandas salariais, estabelecer sistemas estruturados de avaliação de desempenho - baseados na matriz Ninebox, que cruza performance e potencial - e associar a remuneração ao mérito, de modo a reduzir discrepâncias.

A transparência é aplicada de forma concreta e mensurável. A Auchan Retail Portugal pretende que cada um dos 12 500 colaboradores conheça a sua banda salarial, bem como os critérios que regem a progressão da carreira, e que possam aceder aos seus históricos de avaliação e remuneração. Para garantir um alinhamento interno, promove desde ses-

**EM 2025 FORAM INVESTIDOS 10 MILHÕES DE EUROS NO AUMENTO DA REMUNERAÇÃO E 3,1 MILHÕES DE EUROS EM DESCONTO COLABORADOR**

## PR&B: o que muda?

1

2025  
Harmonização de  
modelo de premiação  
e benefícios

2

2025/ 2026  
Harmonização da  
remuneração fixa  
(bandas salariais)

3.0

2026 - Política  
comum de  
compensação

sões de esclarecimento com os líderes a formações digitais para todos e até transmissões globais com a Diretora de Pessoas.

Além disso, a Auchan estabeleceu aumentos mínimos anuais associados ao quadrante de desempenho de cada colaborador. Trabalhadores cujo quadrante esteja no mínimo 2, têm automati-



Nuno Brito,  
Diretor de Processos,  
Remuneração e  
Benefícios da Auchan

camente um aumento salarial (quanto melhor a avaliação, maior o aumento). Simultaneamente, quem permanece três anos abaixo do perfil pretendido entra num processo

de transição para um cargo mais adequado ao seu perfil.

O Diretor de Processos, Remuneração e Benefícios da retalhista esclarece que, na prática, a implementa-

**O VENCIMENTO BASE DE ENTRADA É DE 895 EUROS,  
25 EUROS ACIMA DO SALÁRIO MÍNIMO NACIONAL**



ção deste sistema implicou uma mudança estrutural significativa, com objetivo de premiar de forma mais objetiva e transparente o mérito individual. Ao retirar poder a cargos de liderança, "houve reatividade", admite, apontando alguma resistência inicial ao novo modelo. No entanto, realça que este trouxe benefícios decisivos para a organização: maior justiça interna e coerência entre a avaliação de desempenho e a remuneração. Ao assegurar critérios claros, partilhados e consistentes para reconhecer o contributo efectivo de cada colaborador, o sistema fortaleceu a confiança nas decisões de gestão e contribuiu para uma cultura de mérito

mais sólida e transparente.

Outro dos pilares estruturantes da política de RH da Auchan é a promoção ativa da igualdade no acesso a benefícios sociais. Independentemente da função desempenhada ou do nível hierárquico, todos os colaboradores - desde operadores de loja até diretores - têm



**A AUCHAN RETAIL PORTUGAL TEM COMO OBJETIVO QUE OS SEUS 12 500 COLABORADORES CONHEÇAM A RESPECTIVA BANDA SALARIAL**

acesso aos mesmos seguros de saúde e de vida e, entre outros benefícios adicionais, ao desconto colaborador de 8%. Esta abordagem reflete o compromisso da empresa com uma cultura de equidade, inclusão e coesão interna, onde o bem-estar é reconhecido como um direito comum a toda a estrutura.

A aposta no apoio contínuo aos colaboradores estende-se ainda a um conjunto de benefícios complementares, nomeadamente o plano Auchan Mobile, que disponibiliza equipamentos e pacotes de comunicações a partir de dois euros por mês. No âmbito da saúde e bem-estar, os colaboradores têm acesso gratuito a consultas de psicologia e nutrição, análises clínicas e acompanhamento médico regular. No que toca a reconhecimento e valorização do desempenho individual e coletivo, estão ainda previstos prémios de participação nos resultados da empresa (este último com um valor médio equivalente a cerca de 60% do salário mensal).

Esta estratégia é complementada pela iniciativa 4 Momentos Auchan, que valoriza eventos significativos na vida pessoal do colaborador: aniversário (10% de desconto adicional durante uma semana); nascimento de um filho (oferta de babygrow personalizado e descontos em produtos de bebê); antiguidade (prémio monetário a cada cinco anos); e, por fim, a reforma (manutenção do desconto colaborador, acesso a seguro de saúde e presente de despedida).

Contas feitas, este modelo assente em transparência, mérito e equidade - materia-

## Equidade de género em marcha

50%

das funções de direção ocupadas por mulheres


50%

das chefias intermédias são mulheres

40%

de representação feminina no comité de direção

lizou-se graças a um investimento robusto superior a 10 milhões de euros (34 milhões nos últimos três anos), no aumento de remunerações e outros 3,1 milhões de euros anuais em desconto colaborador. A Auchan definiu ainda um salário de entrada de 895 euros, o que representa um acréscimo de 25 euros face ao salário mínimo nacional (870 euros). Um colaborador base recebe, em média, cerca de 1300€ por mês (x14 meses), considerando o vencimento base e subsídios.

Sobre a igualdade de género, Nuno Brito afirma que foram já dados passos firmes 50% dos cargos de chefias intermédias são ocupados por mulheres e o mesmo acontece em funções de direção. No comité de direção, representam 40%. Embora ainda exista um pequeno gap salarial, a política de remuneração assente no mérito está a corrigir progressivamente essa diferença. 



## Transparência salarial em ação

- Divisão em quatro quadrantes com aumentos mínimos: 30€, 45€, 60€
- Avaliação posiciona colaboradores nos quadrantes



## RETALHISTA ESTABELECEU AUMENTOS MÍNIMOS ANUAIS ASSOCIADOS AO QUADRANTE DE DESEMPENHO DE CADA COLABORADOR

# Um dia com a equipa de RH da MSD

Acompanhámos um dia de trabalho da equipa de recursos humanos da MSD, onde inovação, ciência e uma cultura centrada nas pessoas se unem para enfrentar os desafios globais da saúde.




**N**um setor em constante evolução, a Merck Sharp & Dohme (MSD) destaca-se pelo compromisso firme

com a promoção da saúde pública. Fundada nos Estados Unidos em 1891 por George Merck, a MSD chegou a Portugal há 55 anos. A biofarmacêutica dedica-se diariamente a salvar e prolongar vidas em oncologia, a fortalecer a saúde pública através da vacinação, a erradicar doenças associadas ao vírus do papiloma humano e a disponibilizar soluções em áreas críticas como a hipertensão pulmonar, antibioterapia em meio hospitalar e o VIH.

Para além do foco científico, a organização investe significativamente nas suas pessoas, valorizando o bem-estar, o desenvolvimento, o talento e a liderança. Premiada internacionalmente pela sua estratégia de RH, a MSD promove uma cultura inclusiva, alicerçada na DE&I, no reconhecimento, na motivação e no compromisso.

Para perceber de perto como estes valores se concre-

tizam, a RHmagazine passou um dia com a equipa de recursos humanos da MSD. 



09:00

## Um "despertar" repleto de energia

O dia começa de forma descontraída, com os membros da equipa a reunirem-se para o habitual café matinal. Entre sorrisos e conversas informais, aproveitam para partilhar novidades e reforçar o espírito de grupo antes de arrancarem com as tarefas do dia a dia.

09:30

## Morning Talks: uma conversa com a liderança

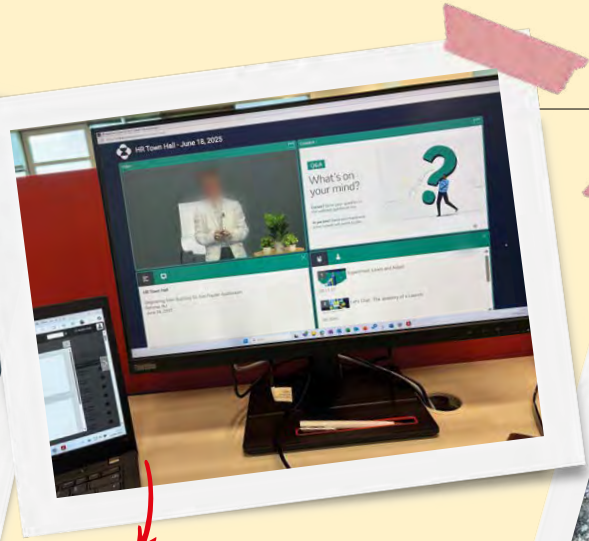
Este momento traduz, na prática, uma convicção da MSD: grandes conversas geram grandes ideias. Nesta manhã, realizou-se mais uma edição das Morning Talks, uma iniciativa dinamizada pelo Next Gen Network, um dos Employee Business Resource Groups da empresa. Filipa Figueira, Diretora de Recursos Humanos da MSD Portugal, juntou-se a colegas de várias áreas e a membros da liderança, entre os quais Mario Ferrari, Diretor-Geral da MSD, para um pequeno-almoço descontraído. À mesa, trocaram-se ideias sobre o futuro da empresa, os desafios que se avizinham e as oportunidades de crescimento, sempre num ambiente de proximidade e escuta ativa.



11:00

**Reunião semanal de RH**

A equipa reúne-se na sala Nelson Mandela para alinhar prioridades, estabelecer ações concretas e fazer o ponto de situação dos projetos em curso. Este momento semanal é essencial para planear os passos seguintes e garantir que todos estão alinhados e seguem na mesma direção.



12:00

**HR Town Hall**

De seguida, a equipa de RH juntou-se para assistir à HR Town Hall, uma sessão global conduzida pela Diretora Global de Recursos Humanos e pela equipa de liderança internacional. Transmitida a partir dos Estados Unidos, esta reunião virtual reforça o alinhamento estratégico a nível global. Como é habitual, no final houve espaço para perguntas e respostas, incentivando a participação ativa dos colaboradores, mesmo à distância.



14:00

**MSD 2.0, um espaço mais colaborativo**

Mais tarde, a equipa reuniu-se para um touchpoint sobre a renovação do escritório, o projeto MSD 2.0. O objetivo é construir um espaço mais colaborativo, inovador e ajustado às necessidades dos colaboradores, bem como às exigências das novas formas de trabalhar.



15:30

**Momento WoW**

Diretamente da sala Beatriz Ângelo, decorre mais uma sessão WoW – Ways of Working, um encontro habitual que reúne toda a empresa para alinhar prioridades, partilhar projetos e iniciativas, e fortalecer a cultura colaborativa da MSD. O destaque desta edição foi o Employee Pulse, um inquérito interno que dá voz aos colaboradores. Foram apresentados os resultados, reconhecidos os pontos fortes e identificadas oportunidades de melhoria. A partir desses insights, são definidos em conjunto planos de ação para a melhoria contínua de toda a companhia.

17:00

**Kick-off do programa de vacinação da MSD**

O dia fechou com chave de ouro. Fiel à sua missão de salvar e melhorar vidas, a MSD reforçou o seu compromisso com a saúde e o bem-estar, dando mais um passo no impacto positivo que procura ter, dentro e fora de portas.

# Microgestão: o peso do controlo excessivo nas organizações

A microgestão é definida como um estilo de gestão caracterizado pelo controlo excessivo, escrutínio rigoroso e intervenções frequentes nas tarefas, responsabilidades e decisões dos subordinados (Ryan & Cross, 2023). Ou seja, a microgestão envolve um gestor a exercer uma influência excessivamente controladora sobre os processos de trabalho, frequentemente em detrimento da autonomia e capacitação dos colaboradores (Cho et al., 2017). Este estilo de gestão manifesta-se geralmente quando o gestor monitora e dirige de perto todos os aspetos de um projeto, tarefa ou responsabilidade; impõe metodologias específicas; e intervém frequentemente para garantir a adesão à sua abordagem preferida, ou aquela que considera mais correta.

Estudos anteriores realçam de forma consistente as desvantagens da microgestão, nomeadamente o impacto negativo na moral e envolvimento dos colaboradores; redução da criatividade e inovação; comprometimento na qualidade da tomada de decisão e resolução de problemas; aumento do absentismo e rotatividade; ineficácia e redução da produtividade (e.g., Kark & Shamir, 2002; Shamspour et al, 2024; Zhang & Bartol, 2010; Zhang et al., 2015). Apesar do seu impacto negativo ser bem documentado, este continua a ser um estilo de gestão muito presente nos ambientes de trabalho atuais.



Maria João Velez,  
Professora Auxiliar do ISCTE-IUL

Um estudo realizado por Chambers (2009) revelou que 79% dos participantes referiram já terem sido vítimas de microgestão; 85% dos respondentes admitiram que os hábitos de microgestão tiveram um impacto negativo nos colaboradores e, além disso, 91% dos microgestores não têm consciência e estão em negação relativamente ao facto de os colaboradores

pedirem demissão devido à abordagem de liderança associada à microgestão.

## Características da microgestão

**Gestão detalhada de tarefas:** fornecem instruções excessivas, limitando a autonomia dos colaboradores (White, 2010);  
**Monitorização frequente:** acompanham constantemente o progresso dos colaboradores, verificando resultados e solicitando atualizações (Lee et al., 2023);  
**Intervenções constantes:** corrigem tarefas constantemente, impedindo os colaboradores de as concluírem de forma independente (Aguilar & Kosheleva, 2021);  
**Centralização da tomada de decisão:** têm dificuldades em delegar decisões importantes, centralizando-as (Solangi & Ejaz, 2025);  
**Resistência à inovação:** tendem a seguir rigidamente os protocolos (Avolio & Gardner, 2005);  
**Foco excessivo em detalhes:** supervisão minuciosa, fixando-se em erros triviais (Martinko & Gardner, 1982);  
**Relutância em delegar autoridade:** evitam dar responsabilidades por receio de falhas (Dong et al., 2023);  
**Liderança autoritária:** preferem um estilo de liderança baseado em regras rígidas e obediência (Bass, 1985);  
**Desconfiança:** não confiam nas habilidades dos colaboradores, sentindo que só eles podem garantir os melhores resultados (Walters, 2015).

### Contextos organizacionais que favorecem a microgestão

**Estruturas hierárquicas rígidas:** em organizações com múltiplos níveis hierárquicos, a supervisão detalhada é mais comum, concentrando o poder de decisão no topo (Martinko & Gardner, 1982);

**Culturas autoritárias:** organizações com culturas que priorizam a conformidade e obediência tendem a favorecer o controlo rígido (Bass, 1985);

**Indústrias de alto risco ou aversas ao risco:** setores com elevados riscos, como saúde ou aviação, podem levar os líderes a adotar uma abordagem de controlo excessivo para mitigar riscos (Austin & Larkey, 1982);

**Falta de confiança:** organizações com baixa confiança entre líderes e subordinados frequentemente recorrem à microgestão como forma de controlar resultados (Eisenberger et al., 1986);

**Objetivos ambíguos:** organizações sem métricas claras de desempenho podem levar os gestores a controlar de perto as atividades (Zhang & Bartol, 2010);

**Crises organizacionais:** em tempos de crise, os líderes podem adotar um estilo de microgestão para manter a ordem e evitar erros (Richardson et al., 2021).

### Práticas organizacionais passíveis de contribuir para a mitigação da microgestão


**Formação de liderança:** capacitar os líderes com habilidades de comunicação, inteligência emocional e desenvolvimento de uma liderança mais flexível pode reduzir a tendência de microgestão;

**Expectativas claras:** estabelecer papéis e responsabilidades bem definidos ajuda os colaboradores a entenderem as metas, evitando a necessidade de supervisão excessiva;

**Delegação de autoridade:** aumentar a autonomia dos colaboradores, permitindo que assumam responsabilidades e tomem decisões, é essencial para reduzir o controlo;

**Comunicação aberta:** fomentar um ambiente de transparência e feedback construtivo, onde os colaboradores se sintam à vontade para expressar as suas ideias e preocupações;

**Gestão de desempenho:** implementar sistemas que reconheçam o desempenho, incentivem a melhoria contínua e forneçam feedback construtivo pode ajudar a reduzir a supervisão excessiva;

**Promoção da confiança:** investir em iniciativas que promovam a confiança mútua dentro da organização facilita o empoderamento dos colaboradores, permitindo que estes assumam mais responsabilidades de maneira eficaz e sem receio de falhar. 



NOVO  
SEMINÁRIO | 23 DE OUTUBRO

25% DE DESCONTO  
ATÉ 18 DE SETEMBRO

HOTEL MÉLIA AEROPORTO | LISBOA  
PRESENCIAL OU ONLINE  
9H30 AS 17H | 7 HORAS DE DURAÇÃO

## TRANSPARÊNCIA SALARIAL 2026: O QUE MUDA, COMO AGIR, O QUE COMUNICAR



Marta  
Dias  
MERCER



Carla  
Tavares  
CITE



Joana  
Gonçalves  
Fernandes  
MERCER



Mariana  
Blanc  
MERCER



João  
Pacheco  
MERCER



Rita  
Baptista  
CIMPOR



David  
Carvalho  
Martins  
LITTLER



**Susana Barreiros**

Senior Director de Recursos Humanos do Clan

**Donato Mingarelli**

Country Manager Portugal da Cezanne HR



# Digitalizar para crescer.

## A evolução da gestão de talento no Clan

Saiba como o Clan encontrou na Cezanne HR o parceiro ideal para transformar a avaliação de desempenho numa experiência simples e eficaz.

Com mais de 30 anos de experiência no setor de recursos humanos, o Clan enfrentava um desafio comum a muitas organizações: a necessidade urgente de digitalizar e uniformizar o processo de avaliação de desempenho. A procura por um parceiro que fosse mais do que um fornecedor de software conduziu a empresa até à Cezanne HR, especialista em soluções digitais para a gestão de recursos humanos.

“Na altura, a empresa estava a traçar um percurso rumo à digitalização que levou, primeiramente, à criação de

soluções digitais para candidatos e empresas do Clan, introduzindo depois novas tecnologias na experiência do colaborador”, explica Susana Barreiros, Senior Director de Recursos Humanos do Clan. Ao mesmo tempo, o Clan pretendia também “encontrar um parceiro que disponibilizasse soluções que permitissem a digitalização do processo de avaliação de desempenho e que fosse adaptada às nossas necessidades”.

**Os desafios pré-Cezanne HR**

Antes da implementação da solução da Cezanne HR, o cenário era complexo. O método, manual e demora-

do, envolvia “dois processos de definição de objetivos e 11 formas de avaliação”, que consumiam tempo e recursos valiosos da equipa de RH.

A Cezanne HR encarou o desafio com “uma abordagem ágil e prototípica”, concebendo uma solução à medida das necessidades do Clan. Donato Mingarelli, Account Manager para Portugal da Cezanne HR, refere que o diagnóstico inicial permitiu identificar as prioridades: uniformizar os processos e escalas de avaliação; estruturar a extração e análise de dados por área, função e objetivo; e, por fim, garantir uma plataforma acessível e intuitiva para equipas e chefias.

O processo de implementação decorreu em várias etapas, desde a análise dos processos existentes à criação dos formulários adaptados, passando pela realização de testes com um grupo-piloto e formações específicas que asseguraram a autonomia da equipa Clan na utilização da ferramenta.

“Oferecemos uma solução capaz de disponibilizar os formulários de avaliação em prazos muito curtos, com um sistema de gestão e monitorização dos processos em tempo real, e com capacidade de gerar análises de resultados de forma imediata após a conclusão das avaliações”, afirma Donato Mingarelli.

Do lado do Clan, a satisfação é notória. “Colaborar com a Cezanne HR permitiu-nos reduzir significativamente o tempo despendido pela nossa equipa de RH em tarefas que poderiam ser facilmente agilizadas por via digital. Naturalmente, isso permitiu que a equipa se concentrasse em atividades e desafios, onde o lado humano é, de facto, fundamental. Paralelamente, deu a chefias e aos colaboradores a possibilidade de acederem mais facilmente às suas avaliações”, realça Susana Barreiros.

#### **Alinhamento estratégico e visão partilhada**

Embora não existam indicadores quantitativos, fez questão de frisar: “Sabemos com certeza que o tempo despendido nos processos de avaliação foi substancialmente reduzido, porque temos agora mais disponibilidade para outras iniciativas”. Sublinhou ainda que a parceria com a Cezanne HR contribuiu para o processo de transformação digital da área




de RH, “permitindo dar mais um passo importante para que os colaboradores tenham à sua disposição o feedback adequado a qualquer momento”. “Graças a isso, otimizámos a gestão de desempenho, o que impulsionou a nossa eficiência operacional, melhorou processos de tomada de decisão, fortaleceu a cultura de desenvolvimento contínuo

e melhorou a experiência laboral dos nossos profissionais. Ou seja, tudo fatores críticos para a retenção de talento e para a nossa competitividade.”

A parceria evidenciou também a importância do apoio estreito e contínuo, algo que facilitou a adaptação dos colaboradores do Clan à nova solução. Susana Barreiros garante que “a adesão foi gradual e tranquila, muito graças às formações específicas que foram facultadas para que os trabalhadores tivessem uma boa adaptação”.

Já a Cezanne HR realça o papel da proximidade e da partilha de visão. “Foi uma colaboração verdadeiramente win-win. O Clan tinha uma visão clara dos resultados que pretendia alcançar e nós, enquanto parceiros, disponibilizámos a metodologia e as ferramentas certas para os concretizar”, diz Donato Mingarelli.

O sucesso da colaboração abriu ainda a porta à possibilidade de expandir o uso da plataforma a outras áreas da gestão de RH. “Será uma hipótese a explorar outras possibilidades de colaboração com a Cezanne HR, sempre que avançarmos para outras áreas de digitalização da gestão de recursos humanos, dado o alinhamento com a nossa estratégia de transformação digital que tem pautado a nossa colaboração”, conclui a Senior Director de Recursos Humanos do Clan. 

## **A PARCERIA COM A CEZANNE HR PERMITIU AO CLAN AUTOMATIZAR AVALIAÇÕES E LIBERTAR A EQUIPA DE RH, AGORA MAIS FOCADA NO LADO HUMANO DA GESTÃO DE PESSOAS**

# Ferramentas com propósito: um novo humanismo digital na gestão de pessoas

**RUI MENDES DA COSTA**

Diretor Corporativo de Recursos Humanos da Águas de Portugal

**N**um mundo cada vez mais digital, a gestão de pessoas enfrenta um desafio entusiasmante: integrar a inovação

tecnológica sem perder de vista o essencial, o ser humano. A nova geração de ferramentas e soluções digitais não está apenas a mudar os processos de gestão de pessoas, está, isso sim, a alterar profundamente o modo como aprendemos, lideramos, colaboramos e cuidamos das pessoas nas organizações. Mais do que automatizar tarefas, estas tecnologias oferecem-nos a oportunidade de construir um verdadeiro humanismo digital, de amplificar o que temos de mais humano, não se trata, nem se pode tratar, de uma substituição.

Concretizando com alguns exemplos... Ferramentas com "alma" como a Humu, a Officevibe, a Kona AI ou a CultureAmp, ilustram bem esta mudança. Não servem apenas

para recolher dados ou medir desempenho, pois funcionam como catalisadoras de conversas, como instrumentos de escuta ativa e como mecanismos de reforço positivo. A tecnologia deixa de ser um espelho frio e torna-se um mediador relacional. Ao invés de afastar, aproxima. Ao invés de controlar, cuida. Este é o novo paradigma: tecnologia que promove empatia, ética e inclusão.

Estas ferramentas funcionam porque partem de uma premissa fundamental, a de que não há transformação sem consciência e a consciência precisa de dados, mas também de espaço emocional, de intenção, de tempo para refletir e para conversar. Ao contrário de soluções orientadas apenas para produtividade ou vigilância, estas plataformas trazem uma estética de cuidado. São desenhadas com o ser humano no centro. Recolhem feedback, mas fazem-no para inspirar diálogo. Monitorizam o bem-estar,

mas para sinalizar riscos e atuar com empatia. Sugerem ações, mas respeitando o ritmo e a autonomia de cada pessoa, sendo também uma forma de personalizarmos a nossa atuação.

Por outro lado, a inteligência artificial (IA) generativa está no centro desta revolução. Com modelos como o famoso ChatGPT e outros, líderes e profissionais de gestão de pessoas podem redigir comunicações, preparar feedbacks construtivos (sim, porque para ser feedback tem de ser construtivo, temos de deixar de o apelar de positivo ou negativo), gerar conteúdos formativos ou simular conversas produtivas (sim, porque não existem conversas difíceis, apenas conversas para as quais, por vezes, não estamos preparados). Mais do que uma ferramenta de produtividade, a IA generativa torna-se um parceiro criativo, mas exige literacia ética: saber onde começa e acaba o contributo da máquina, manter o humano no centro e garantir transparência, privacidade e sentido.

Já na aprendizagem, as mudanças são igualmente disruptivas. Plataformas como a Mursion, a Talespin ou a Strivr permitem treinar competências comportamentais em ambientes de realidade virtual, com simulações hiper-realistas. Aprender deixa de ser um momento pontual e passa a ser uma experiência imersiva, personalizada e contínua (sim, não existe transformação sem continuidade). Ferramentas como a Gloat ou a

**"O DESAFIO PARA AS EQUIPAS DE GESTÃO DE PESSOAS É DUPLO: CONHECER AS FERRAMENTAS E DESENVOLVER A CURADORIA TECNOLÓGICA COM INTENÇÃO"**



Fuel50 ligam desenvolvimento de carreira a inteligência de dados, criando percursos ajustados ao perfil, às motivações e ao potencial de cada pessoa.

Estas ferramentas não pretendem substituir as formações presenciais ou os modelos tradicionais de coaching, mas sim complementá-los, oferecendo experiências práticas altamente contextualizadas e com feedback em tempo real. Isto acelera a aprendizagem e aumenta a retenção de competências, especialmente em áreas como liderança, tomada de decisão, comunicação, inclusão e diversidade.

Além disso, estas plataformas fornecem dados detalhados sobre comportamentos, reações e evolução dos utilizadores. Essa informação pode ser usada pelas equipas de gestão de pessoas para adaptar programas, diagnosticar necessidades e avaliar impacto com maior precisão. A personalização é aqui uma das grandes mais-valias: cada pessoa aprende ao seu ritmo, segundo os seus desafios reais.

Mas torna-se necessário pre-

**Rui Mendes da Costa,**  
Diretor  
Corporativo  
de Recursos  
Humanos  
da Águas de  
Portugal

parar as pessoas para esta nova cultura de aprendizagem... Tudo isto exige uma nova forma de pensar. O algoritmo não é neutro. Quando usamos tecnologia para triar currículos, avaliar desempenho ou recomendar formações, estamos a tomar decisões. E essas decisões devem ser informadas, mas também conscientes. Ferramentas como a Textio, a Fairlearn ou a IBM AI Fairness 360 ajudam a detetar e corrigir viesamentos, promovendo maior justiça e inclusão. A ética deixa de ser um complemento e passa a ser o princípio organizador do design tecnológico.

Estas soluções têm um ponto em comum: a ética como motor de design. Foram construídas para servir propósitos humanos como a justiça, a equidade e a transparência, não apenas para maximizar eficiência ou reduzir custos. Numa era em que tudo se pode medir, importa também perguntar o que deve ser medido e porquê.


Ao mesmo tempo, estas tecnologias libertam tempo e energia para o que importa verdadeiramente: relações humanas, liderança com propósito, cultura organizacional saudável. Automação não é sinónimo de desumanização. Pelo contrário, ao automatizarmos tarefas repetitivas e rotineiras, podemos focar-nos na escuta, no cuidado, na mediação de conflitos, no desenho de experiências significativas de trabalho.

A verdadeira revolução tecnológica na gestão de pessoas não está, por isso, nos algoritmos, está nas perguntas que fazemos antes de os usar: Esta fer-

ramenta reforça ou enfraquece a nossa cultura? Promove escuta ou silenciamento? Cria empoderamento ou dependência? Estas perguntas orientam uma curadoria tecnológica consciente, onde o foco não está apenas no ROI financeiro, mas no ROH - Return on Humanity.

O futuro do trabalho não será dominado por máquinas, será desenhado por humanos com tecnologia. Um futuro em que ferramentas digitais reforçam a liderança empática, ampliam o potencial das pessoas, democratizam o acesso ao desenvolvimento e promovem a equidade. Um futuro em que a gestão de pessoas é não apenas um agente de implementação tecnológica, mas o arquiteto de um novo pacto ético entre o humano e o digital.

O desafio para as equipas de gestão de pessoas é agora duplo. Por um lado, precisam de conhecer esta nova geração de ferramentas e as suas potencialidades; por outro, devem desenvolver uma nova competência essencial: a curadoria tecnológica com intenção. Isto é, a capacidade de selecionar ferramentas não pela sua sofisticação técnica, mas pelo seu alinhamento com os valores da organização, com a sua cultura, com a sua visão de humanidade.

Num tempo em que tudo muda a alta velocidade, por vezes mesmo de forma estonteante, estas ferramentas com propósito oferecem algo raro - tempo para pensar, espaço para escutar, estrutura para cuidar. Talvez seja essa a maior inovação. 

**"A VERDADEIRA REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA NÃO ESTÁ NOS ALGORITMOS. ESTÁ NAS PERGUNTAS QUE FAZEMOS"**

# Diversidade nas empresas: entre avanços e recuos, para onde caminha Portugal?

Num cenário de crescente polarização social, as recentes mudanças nas políticas de diversidade, equidade e inclusão (DEI) nos Estados Unidos têm provocado ondas de incerteza no panorama corporativo global. Empresas com programas robustos de DEI estão já a repensar estratégias e, em alguns casos, a suspender iniciativas. Esta realidade não passou despercebida na Europa, onde a preocupação cresce face a um possível efeito de contágio - especialmente entre multinacionais que operam dos dois lados do Atlântico.

Em Portugal, o setor dos recursos humanos observa com atenção, mas mantém a confiança. Para Sara Silva, Diretora de Relações Humanas da L'Oréal Portugal, "embora possamos ver flutuações e desafios em certos contextos políticos ou geográficos, não existe uma tendência real e generalizada de retrocesso nas políticas de DEI a nível europeu no setor corporativo". Além disso, nota que "Portugal tem mantido uma aposta neste tema. Nem todas as empresas estão no mesmo patamar de maturidade, mas o diálogo sobre DEI está cada vez mais presente na agenda corporativa, em eventos de RH, em programas de desenvolvimento de liderança e nas próprias estratégias de Employer Branding".

Por outro lado, Paula Lobinho, responsável de Diversidade e Inclusão do El Corte Inglés em Portugal, tem uma visão mais cautelosa. "A eliminação destes programas pode enviar uma mensagem negativa e desenco-

rajar as instituições e empresas a manterem as suas próprias iniciativas de DEI", alerta, sublinhando que "a diversidade e a inclusão não devem ser tratadas como simples questões políticas, mas sim como princípios básicos de direitos humanos e de justiça social".

## Desafios culturais persistem

A diretora de Recursos Humanos (DRH) da Bel, Emília Roseiro, constata que, na União Europeia, "as iniciativas para a promoção da inclusão continuam a ser reforçadas, com grande ênfase na diversidade nos locais de trabalho". Também em Portugal, a Bel tem "assistido a avanços importantes", ainda que persistam "desafios culturais significativos".

Esses obstáculos centram-se, sobretudo, na transformação cultural interna. Superar vieses inconscientes e construir uma cultura inclusiva que envolva todos os colaboradores e líderes é, para estas organizações, uma prioridade. Emília Roseiro salienta que, na Bel, "a diferença de mentalidade e perceções enraizadas ainda representam barreiras,

especialmente quando discursos potencialmente ofensivos são encarados como 'humor' ou 'liberdade de expressão'. Para contrariar esta realidade, a empresa lançou o workshop "If it's not OK for all, it's not OK at all" e criou o grupo de voluntários "Ac-



## "A DIVERSIDADE E A INCLUSÃO SÃO UM IMPERATIVO ESTRATÉGICO"

SARA SILVA, DIRETORA DE RELAÇÕES HUMANAS DA L'ORÉAL PORTUGAL



tors for Good”, que apoia a implementação local das ações de DEI. A celebração de datas como o Dia da Diversidade e o Dia da Igualdade de Género reforça ainda o diálogo e a reflexão.

No El Corte Inglés, onde as políticas de DEI têm uma história de duas décadas, os desafios mudam, mas continuam a existir. “As barreiras que enfrentamos hoje são diferentes das de há 24 anos, ainda que a mudança de mentalidades e a adoção de novas práticas requeiram sempre tempo e um esforço contínuo”, aponta Paula Lobinho. A responsável encara a formação dos líderes como algo fundamental para fomentar uma cultura inclusiva: “Sabemos que os líderes atuam como exemplos a seguir. Demonstrando comportamentos inclusivos, incentivam as equipas a fazer o mesmo, estimulando um efeito cascata positivo em toda a organização”.

#### O papel da liderança

Por sua vez, a L’Oréal aposta na formação contínua sobre liderança inclusiva, programas de mentoria para grupos sub-representados e campanhas alinhadas com os compromissos de DEI. “As empresas têm um papel absolutamente crucial a assumir – não apenas como emprega-

## “O REFORÇO DA AGENDA DEI DEPENDERÁ DE UMA MUDANÇA CULTURAL MAIS AMPLA E COLABORATIVA”

EMÍLIA ROSEIRO, DIRETORA DE RECURSOS HUMANOS DA BEL

doras, mas como agentes de mudança social. Deverão liderar pelo exemplo, influenciar, investir em educação e sensibilização, e promover a cidadania corporativa. As empresas não são apenas reflexos da sociedade; têm o poder e a responsabilidade de moldar o futuro da DEI, agindo como catalisadores para um mundo mais justo, equitativo e próspero para todos”, argumenta Sara Silva.

A Diretora de Relações Humanas da L’Oréal Portugal considera ainda que “a diversidade e a inclusão não são apenas uma questão de responsabilidade social ou de ética - são, inequivocamente, um imperativo estratégico e um fator crítico de sucesso para qualquer organização que queira prosperar”. Num contexto em que a “guerra pelo talento” se intensifica, destaca que “as empresas que demonstram um compromisso genuíno com a DEI tornam-se naturalmente mais atrativas”.

#### Visões de futuro

A DRH da Bel sublinha que “o reforço da agenda DEI dependerá de uma mudança cultural mais ampla, com a colaboração entre empresas, instituições de ensino e o setor público para acelerar o progresso em áreas como inclusão racial e integração de pessoas com deficiência, especialmente em setores como a indústria”.

Para acelerar a agenda DEI,

a responsável de Diversidade e Inclusão do El Corte Inglés em Portugal defende que as organizações devem integrar os princípios de diversidade e inclusão “na sua cultura organizacional e nas suas práticas diárias”. A formação contínua é, segundo a própria, outro pilar essencial: “As empresas devem investir na capacitação dos colaboradores, garantindo que todos compreendem a importância dessas políticas e consigam aplicá-las na prática”.

Os sinais são promissores. “Portugal tem uma legislação favorável à promoção da igualdade e da inclusão, o que pode facilitar a implementação de políticas de DEI nas empresas”, refere Paula Lobinho. Porém, “a realidade é que a evolução das políticas de DEI nos próximos anos dependerá, sobretudo, do compromisso da sociedade em geral e das empresas em particular”.



## “A ELIMINAÇÃO DE PROGRAMAS DE DEI PODE DESENCORAJAR OUTRAS ORGANIZAÇÕES”

PAULA LOBINHO, RESPONSÁVEL DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO DO EL CORTE INGLÉS PORTUGAL

FÁBIO BORGES

Orador e formador especialista em felicidade organizacional e liderança positiva

# Humor no trabalho: a chave para equipas (mais) unidas e eficientes?

**Sorria! O humor é uma ferramenta poderosa para fortalecer relações e promover o bem-estar nas empresas.** Fábio Borges, orador e formador especialista em felicidade organizacional e liderança positiva, explica como a alegria no trabalho pode transformar uma cultura corporativa.



## Qual a visão sobre o investimento em bem-estar organizacional?

Ainda é visto como luxo em vez de pilar, como “sobremesa” e não como “prato principal”. Mas isso está a mudar. Os líderes mais visionários já perceberam que bem-estar é rentabilidade a médio prazo, porque custa muito mais perder talento do que investir para mantê-lo motivado. Às vezes pode custar até a sobrevivência do próprio negócio. A meu ver, não existem empresas. O que existem são pessoas. Uma empresa nada mais é do que um grupo de pessoas. E sem boas pessoas não existem boas empresas.

## Que transformações espera ver nos próximos cinco anos?

Vejo uma mudança para o essencial. Menos foco em ginásio na empresa e mais em relações saudáveis. Menos talks sobre felicidade e mais ações que criem espaços seguros para sermos quem somos. Acredito que o bem-estar será cada vez mais



## “VEJO O HUMOR COMO SE FOSSE VITAMINA C PARA A ALMA DE QUALQUER ORGANIZAÇÃO: NÃO RESOLVE TUDO, MAS REFORÇA A IMUNIDADE EMOCIONAL DAS EQUIPAS”

entendido como estratégia de negócio, porque pessoas felizes não só trabalham melhor, como fazem trabalhar melhor quem está à sua volta.

**Qual é a sua visão sobre o papel e contributo dos recursos humanos na promoção do bem-estar? Vindo de alguém que não é de RH, que competências considera essenciais?**

A meu ver, os recursos humanos são os “jardineiros” da cultura. Sei que parece poético, mas é mesmo aquilo em que acredito. Não é uma função fácil. Exige visão, sensibilidade, coragem e uma escuta mais afinada que o ouvido de um músico clássico. A empatia estratégica é essencial. É preciso entender o que as pessoas sentem e, ao mesmo tempo, aquilo de que o negócio precisa. Deve também comunicar com intenção. Ou seja, falar menos para informar e mais para inspirar. Por fim, importa também ter coragem emocional para propor, sustentar e defender o que realmente importa: o ser humano.

**Como podem as empresas assegurar que a transformação é sustentável a longo prazo - e de que é que forma as lideranças devem orientar esse caminho?**

A sustentabilidade não surge de ações pontuais, mas sim de cultura. Por isso, uma das estratégias é envolver a liderança desde o início e ajudá-la a

ser a guardiã da mudança. Não basta contratar um “mágico do bem-estar” e esperar que tudo mude. A liderança precisa de respirar e moldar os comportamentos desejados. Outra estratégia é criar micro-rituais no dia a dia que reforcem o que foi vivido, nomeadamente através de check-ins emocionais nas reuniões, murais de gratidão e espaços para feedback com escuta real.

**De que forma pode o humor, aplicado de forma intencional, contribuir para o bem-estar nas organizações?**

Vejo o humor como se fosse vitamina C para a alma de qualquer organização: não resolve tudo, mas previne reforça a imunidade emocional das equipas. Quando usado com intenção (e não como fuga), o humor cria uma verdadeira ligação entre as pessoas, reduz tensões, abre espaço para conversas difíceis e transforma reuniões “mornas” em momentos memoráveis. Aliás, basta reparar no sentido de humor dos melhores líderes que conhecemos. Não é coincidência. Quem tem capacidade de rir de si próprio, sabe escutar melhor, errar com mais humildade e liderar com mais humanidade.

Como disse o pianista e comediante Victor Borge: “O sorriso é a menor distância entre duas pessoas”. E, nas organizações, reduzir distâncias é muitas vezes o primeiro passo para criar confiança, colaboração e bem-estar de verdade. O humor “não é a cereja no topo do bolo”. Pode ser o bolo inteiro, desde que usado com empatia, intenção e verdade.

**Apesar do seu potencial, o humor continua a ser, por vezes, subvalorizado ou mal interpretado em contexto corporativo.**

**Quais os erros mais comuns que identifica na sua utilização e que riscos podem daí resultar para as equipas e para a cultura organizacional?**

O maior erro é crer que humor é sinónimo de piada. Humor, quando bem usado, é leveza com respeito, é ironia saudável, é rir com as pessoas, não das pessoas. No meu entender, humor é a maior ferramenta de ligação humana. Gostamos de estar próximos de pessoas bem-humoradas. Humor é um cimento social poderoso. E não acredito que humor seja um dom. Humor é uma habilidade. E como habilidade que é deve ser ensinado, treinado e praticado diariamente. Outro erro clássico: o “palhaço da equipa”. Humor não é falta de seriedade. É presença de empatia. Quando os líderes acham que ser sério é ser sisudo, matam a criatividade, a espontaneidade e a saúde relacional. Acredito que divertido não é o contrário de sério. Divertido é o contrário de chato!

**O que faz para diagnosticar as necessidades reais das equipas antes de “desenhar” uma ação? Que ferramentas utiliza e que indicadores costuma medir?**

Antes de pensar em qualquer intervenção, escuto. Mas não de qualquer forma. Escuto de verdade. Parece simples, mas é revolucionário. Gosto de conversar com a liderança, com o departamento de RH e, se possível, com a própria equipa, porque o que a direção sente nem sempre é o que a base vive e, para acertar no “remédio”, precisamos de ouvir o paciente e não apenas o chefe do hospital. Quanto aos indicadores, eles existem, claro, mas tudo depende do objetivo da intervenção. É o objetivo que define o formato e a abordagem, e só depois os indicadores que

realmente valem a pena medir. Se a bússola está certa, o caminho fica mais claro.

**Quais os principais desafios na criação de iniciativas de team building que, além de envolverem as equipas, gerem um impacto real no bem-estar dos colaboradores e contribuam para fortalecer a cultura da organização?**

O maior desafio é não cair na armadilha da atividade pelo simples entretenimento. Tenho feito alguns team buildings que envolvem a atividade de canoagem havaiana, na qual as pessoas aprendem a remar juntas. Canoagem é giro? É. Mas e se metade da equipa odeia água? Ou seja, um team building eficaz não começa no "o que vamos fazer?", mas sim no "qual o objetivo". A intenção deve vir antes da ação. Já vi equipas que estão com um relacionamento mau entre si a participarem em team buildings e saírem muito piores! A atividade deve ser construída com um propósito real. Na canoagem, por exemplo, não é a canoa que une, é o sentido por trás do remar e o sentido que encontramos também depois de o ter feito. É fundamental fazer algo que tenha sentido e também dar sentido ao que se está a fazer. E tenho que confessar uma coisa: o que mais me emociona nas intervenções que faço raramente cabe num Excel. Já vi colaboradores que estavam há 10 anos sentados lado a lado e nunca tinham trocado mais do que um "bom dia". De repente, depois de uma dinâmica ou de uma palestra, estão a rir juntos, a partilhar histórias e a lembrarem-se que são humanos antes de serem crachás. Já vi líderes a enviarem mensagens no dia seguinte a dizer: "Fábio, nunca tinha pensado no impacto do meu silêncio.

Hoje, só por ouvir, já mudei o dia de alguém". Podemos falar de números, mas o mais poderoso é aquilo que não se mede. É o brilho no olhar de alguém que recuperou o entusiasmo pelo trabalho e pela vida.

**Como é que se validam esses resultados junto dos RH e líderes?**

Validar não é só medir. É também escutar, observar e perceber o que muda no dia a dia. Depois de uma intervenção, recebo muitas vezes mensagens do tipo: "Fábio, aquela colaboradora que andava cabisbaixa voltou a sorrir" ou "o grupo está mais próximo, mais vivo". O líder pode até esquecer-se dos dados da avaliação, mas nunca se esquece do impacto observado. Nas conversas de corredor, no novo modo de começar as reuniões, no ambiente do café... Além disso, gosto sempre de ter um momento de retorno com os RH e a liderança para ouvir como foi a ressonância da ação, o que mudou e o que pode ser aprofundado. Acredito num acompanhamento próximo e numa escuta ativa e contínua, porque se estamos a falar de pessoas, precisamos de continuar a escutá-las.

**Tendo em conta que o humor, como diz, pode influenciar as dinâmicas de equipa e transformar a comunicação entre colegas e líderes, que relações é que ajuda a criar?**

Relações mais humanas, menos hierárquicas, mais genuínas. Já ouviu um "chefe" rir de si próprio? A equipa sente imediatamente: "Ok, ele é um de nós". Ou seja, o humor quebra barreiras invisíveis, transforma salas de reunião em espaços de co-criação e aproxima até quem nem se cumprimentava no elevador.



**Fábio Borges,**  
Orador e formador especialista em felicidade organizacional e liderança positiva

No fundo, o humor aproxima. E quando há proximidade, há confiança. E quando há confiança tudo flui.

**Na sua perspetiva, que tipo de relações podem fazer a diferença nas organizações?**

As verdadeiras. Aquelas em que se pode dizer "hoje não estou bem" e não ser julgado. As relações onde há espaço para o erro, para o riso, para o afeto e para a escuta ativa. Onde o colaborador não é apenas um "recurso", mas uma pessoa inteira. Podemos mudar o software, o escritório e até a chefia, mas o que transforma mesmo uma empresa é a forma como as pessoas se tratam umas às outras. É tudo sobre pessoas. Sempre foi. E sempre será.

**"UMA DAS ESTRATÉGIAS É ENVOLVER A LIDERANÇA DESDE O INÍCIO E AJUDÁ-LA A SER A GUARDIÃ DA MUDANÇA"**

## SENSE AND SENSIBILITY

CRÓNICAS DE UM MUNDO (IN)SUSTENTÁVEL

# Sustentabilidade: a bússola interna num tempo de incerteza


**Nathalie Ballan**

Fundadora e senior partner da Sair da Casca

Entre a revisão da Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), os debates em torno da Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) e as diferentes polémicas à volta dos critérios ESG, muitas empresas sentem-se perdidas na complexidade regulatória e algumas estão nos seus compromissos. A hesitação instala-se. Cortam-se orçamentos, adiam-se projetos e adensa-se a dúvida: será este o momento para investir na sustentabilidade?

É precisamente nos momentos de incerteza que mais importa consolidar convicções e preparar as equipas. E é aqui que os RH podem (e devem) ter um papel decisivo.

A colaboração entre RH e

sustentabilidade é, mais do que desejável, uma alavanca crítica para garantir coerência interna, motivação dos colaboradores e preparação estratégica para os desafios que vêm aí. Em vez de esperar pela "luz verde" regulatória ou por consensos ainda distantes, as empresas devem agir desde já com base em três eixos:

### 1. Reforçar o sentido de propósito


A sustentabilidade não é um departamento - é uma cultura. As lideranças de RH podem ajudar a traduzir o propósito organizacional em práticas concretas de gestão de pessoas: desde a integração de critérios ESG nos processos de recrutamento até à valorização de competências socioambientais na progressão de carreira.

### 2. Capacitar para a transição

O futuro vai exigir novas competências, da literacia climática à gestão de cadeias de valor éticas. Os planos de formação devem evoluir nesse sentido, antecipando tendências e dotando as equipas das ferramentas necessárias para enfrentar um mercado em transformação. Há muitas opções de formação!

### 3. Cuidar da coerência interna

Os colaboradores são os primeiros embaixadores da sustentabilidade - ou os primeiros a denunciar incoerências. Recursos humanos e sustentabilidade devem trabalhar juntos na escuta ativa, na prevenção do burnout e na construção de ambientes de trabalho mais justos, diversos e resilientes.

Não é tempo de esperar. É tempo de preparar. Em vez de verem a sustentabilidade como um "extra" ou um risco reputacional, os RH podem afirmá-la como um eixo estratégico da cultura organizacional. Nesse movimento, serão não apenas gestores de talento, mas cocriadores do futuro. 

**A SUSTENTABILIDADE NÃO PODE ESPERAR. CABE AOS RH LIDERAR A MUDANÇA, TRANSFORMANDO VISÃO EM AÇÃO, ALINHANDO PROPÓSITO, CAPACITANDO EQUIPAS E PROMOVENDO UMA CULTURA COERENTE, PREPARADA PARA OS DESAFIOS DO FUTURO**

# Eventos corporativos: a ferramenta que os líderes esquecem... até precisarem dela

**S**e está tudo perdido e o rumo a escapar, um evento é bússola para voltar a alinhar. E se está tudo certo e a equipa a brilhar, é o momento ideal para celebrar e inspirar. Porque, no fundo, os eventos corporativos não são só celebrações, são ferramentas estratégicas para (re) conectar pessoas e propósito.

Na AD Inspire acreditamos que os eventos corporativos, quando bem pensados, podem ser muito mais do que um “escape” à rotina. São oportunidades para alinhar equipas, trabalhar a cultura, reconhecer contributos e dar sentido ao que se faz. São momentos para as pessoas se sentirem parte - de uma equipa, de um projeto, de uma visão.

Desde o início da criação deste projeto, acompanhámos dezenas de empresas a redesenhar a sua cultura através de experiências transformadoras. Criamos eventos com intenção, estratégia e emoção, porque sabemos que é aí que está o verdadeiro impacto.

Um evento bem construído começa com uma pergunta simples: o que queremos transformar com esta experiência? Queremos

**“O IMPACTO DE UM EVENTO NÃO SE MEDE APENAS PELOS SORRISOS NO DIA, MAS PELO QUE FICA DEPOIS”**

**Ana Rento,  
Founder AD  
Inspire**



integrar novos elementos? Lançar um novo ciclo? Curar feridas de momentos difíceis? Reforçar o orgulho coletivo? Cada resposta guiará o design do evento, desde as dinâmicas, ao discurso, ao ambiente. Em tempos de mudança, incerteza ou crescimento rápido, as pessoas precisam de algo em que se possam agarrar. E muitas vezes, esse “algo” é um sentimento: o de pertença. Um evento bem vivido pode lembrar a cada colaborador que não está

**Jessica Pereira,  
Founder AD  
Inspire**




sozinho, que faz parte de algo maior e que o seu papel tem valor no todo, e no detalhe.

Por outro lado, também é importante escutar o silêncio. Quando um colaborador começa a evitar os eventos da empresa, quando já não sente vontade de estar, participar ou simplesmente aparecer, esse gesto é uma mensagem discreta, mas poderosa. Muitas vezes, é o sinal de que o ciclo chegou ao

fim, que a conexão se perdeu, que já não há identificação com o propósito ou com o grupo. E ignorar esse sinal é perder a oportunidade de compreender o que está a acontecer nos bastidores da cultura.

O impacto de um evento não se mede apenas pelos sorrisos no dia, mas pelo que fica depois: conversas que continuam, relações que se fortalecem, ideias que se desbloqueiam. Porque quando há intenção por trás da experiência, o efeito prolonga-se muito além do momento. É por isso que os líderes que escolhem investir em eventos não estão apenas a organizar uma agenda, estão a cultivar cultura. Estão a assumir a responsabilidade de criar espaço para escuta, emoção e visão partilhada. E isso é liderança na sua forma mais humana e transformadora.

Quando uma empresa investe tempo e energia em criar um momento para e com as suas pessoas, o retorno sente-se no clima, no engagement, nos resultados. Porque colaboradores que se sentem vistos, ouvidos e valorizados, são colaboradores mais motivados, mais produtivos e mais alinhados.

Por isso, na próxima vez que pensar em “fazer só um evento”, lembre-se: ele pode ser a peça que faltava para transformar a cultura da sua empresa. Ou para mantê-la viva. E se não souber por onde começar, fale connosco. Na AD Inspire desenhamos experiências com propósito, para líderes que querem mais do que momentos. Querem impacto! 

# IDEIAS QUE INSPIRAM

## Eventos que marcam

A **AD Inspire** é uma consultora de Recursos Humanos, surge de uma necessidade identificada pelas suas fundadoras para encontrar uma resposta inovadora, humana e capaz de aliar a excelência e o rigor à felicidade e ao sucesso das organizações

- ✓ Eventos Corporativos
- ✓ Recrutamento Especializado
- ✓ Cultura e Clima Organizacional
- ✓ Consultoria de RH
- ✓ Teambuildings
- ✓ Talks Inspiracionais

Saiba mais  
[www.adinspire.pt](http://www.adinspire.pt)

- ✉ [hr@adinspire.pt](mailto:hr@adinspire.pt)
- 📷 [instagram.com/adinspire.pt](https://www.instagram.com/adinspire.pt)
- 🌐 [linkedin.com/company/ad-inspire](https://www.linkedin.com/company/ad-inspire)

**AD INSPIRE**

# “Querem-se experiências que deixem marca nos colaboradores”

Com soluções que vão muito além do tradicional team building, Tiago Monteiro, Diretor-Geral da Boost Portugal, sublinha como os eventos corporativos podem ser alavancas estratégicas de cultura, coesão e engagement.



Como é que a Boost Portugal personaliza os eventos corporativos para que estes possam ser uma extensão da marca

## empregadora?

Na Boost, cada evento é uma resposta concreta a um desafio estratégico da empresa. Mais do que atividades de team building, criamos soluções personalizadas para fortalecer cultura, alinhar equipas ou acelerar fases de crescimento. Partimos sempre de um briefing aprofundado, cruzamos com a nossa experiência e ajustamos tudo ao ADN de quem nos procura. Operamos com ativos próprios, o que nos permite adaptar com agilidade e garantir um elevado grau de personalização e controlo de qualidade.

## Que elementos tornam um evento corporativo memorável e com verdadeiro impacto interno?

É o equilíbrio entre três pilares: emoção, conexão e alinhamento. Emoções autênticas são o que fica na memória; conexões entre colegas são o que reforça o espírito de equipa; e alinhamento com a cultura interna é o que torna tudo relevante. Mas há mais. Timings afinados, inclusão



ativa de todos os participantes e um storytelling com sentido. É essa combinação que transforma eventos corporativos em experiências com impacto humano, mensurável e duradouro.

## De que forma é que os eventos corporativos promovem o engagement e a coesão entre equipas, principalmente em contextos de trabalho híbrido ou remoto?


O trabalho remoto ou híbrido tornou urgente criar momentos presenciais que reconstruam laços humanos. Estudos recentes indicam que as ligações humanas aumentam a colaboração em 23% e que 73% dos colaboradores em trabalho remoto anseiam por interações em grupo. Na Boost, temos visto isso no terreno. Não há substituto para a partilha presencial.

Tiago Monteiro,  
Diretor-Geral da  
Boost Portugal

Num momento de reestruturação, uma equipa comercial da área do grande consumo enfrentava desmotivação e saídas. Criámos uma atividades de grupo focada em missão conjunta e tomada de decisão sob pressão, onde cada elemento teve de confiar, escutar e adaptar-se. No final, não houve discursos, houve abraços. Dias depois, o cliente partilhou que “finalmente voltaram a rir juntos”. Um evento de empresa, quando bem desenhado, não é só um momento - é um ponto de viragem.

## Têm notado mudanças nos objetivos e expectativas das empresas que vos procuram?

Claramente. Atualmente, as organizações querem muito mais do que um evento ou incentivo empresarial bem organizado. Procuram atividades de team building que resolvam algo em concreto, desde promover bem-estar, reforçar cultura e integrar equipas a trabalhar o ESG.

O formato deixou de ser apenas “evento de convívio” e passou a ser parte ativa da estratégia interna das organizações. Muitas organizam dois a quatro eventos por ano, com maior exigência no alinhamento com valores e resultados. Por isso, criámos a Benévola: uma marca focada em eventos com impacto social e ambiental, integrados na estratégia de sustentabilidade e cultura das organizações. Querem-se experiências para empresas que gerem engagement real e deixem marca nos colaboradores. 



[events.boostportugal.com](https://events.boostportugal.com) | [events@boostportugal.com](mailto:events@boostportugal.com)

# LEVAMOS EQUIPAS MAIS LONGE!

Transformamos cada desafio numa experiência única,  
feita à medida de cada empresa. Fala connosco.

TEAM BUILDINGS

ATIVAÇÃO DE MARCA

EXPERIÊNCIAS GASTRONÓMICAS

INCENTIVOS CORPORATIVOS

EVENTOS CORPORATIVOS



# “112 laboral” - o auto-exame nacional que urge realizar

**GRAÇA QUINTAS**

Head of Employment Law da Sousa Machado Ferreira da Costa & Associados

**N**ão raras vezes, ouvimos que hoje, mais do que nunca, uma das principais prioridades do mercado de trabalho nacional deve passar

por “reter talento” nas organizações. Essa ótica é, geralmente, acompanhada da crença numa suposta prerrogativa dos empregadores de “não deixarem sair” tal “talento” do seu perímetro organizacional.

Como parceiros estratégicos de empresas para a área legal, experienciamos, no terreno, que o caminho a trilhar nesta área deve ser sempre bidirecional, centrado na criação de boas condições de trabalho que satisfaçam as expectativas dos colaboradores e promovam a motivação e o contínuo desenvolvimento pessoal e profissional destes, e como efeito direto, a sua produtividade e a das estruturas em que se integram.

A construção de culturas organizacionais dinâmicas, atrativas e desafiantes, aptas a criar conexão emocional e sentido de identidade e pertença nunca é, nem pode ser unilateral, devendo antes ser o resultado de uma conjugação de esforços que, como um todo, contribui para que os colaboradores queiram permanecer ligados às organizações, através da manutenção do

seu vínculo contratual, devendo este ser um trabalho de equipa em contínuo, com os respetivos empregadores.

Transpondo este paradigma organizacional - de contínua busca por gerar condições ótimas de atratividade - para o panorama da aplicação da legislação laboral nacional - identificamos inúmeras áreas prioritárias que necessitam de intervenção cirúrgica urgente, para que o nosso país possa ser cada vez mais competitivo e consiga adaptar-se à evolução de mercado do trabalho global.

Neste plano, a legislação laboral nacional ainda é vista como excessivamente rígida e desadaptada da realidade, sendo inequívoco que a mesma tem forçosamente que se atualizar para conseguir acompanhar as profundas alterações de paradigma laboral que hoje enfrentamos, sob pena de não conseguir tutelar nem os interesses de empregadores, nem dos seus colaboradores.

Urge, pois, flexibilizar regimes legais, sendo necessário introduzir na ordem jurídica portuguesa um conjunto de mecanismos que tornem mais simplificada, mais ágil e menos burocrática a sua aplicação, ao mesmo tempo que fomentam o investimento em projetos empreendedores e globais, com

implantação nacional.

Num mundo que já é de oportunidades globais, para que Portugal e as organizações implantadas no seu território sejam percecionados como parceiros estratégicos competitivos, é imperioso diversificar e modernizar as modalidades de prestação de trabalho disponíveis, incentivando a ocupação profissional, em detrimento de subsidialidades de situações de desemprego, cujos montantes se aproximam muito dos níveis salariais mínimos e médios praticados em Portugal em alguns setores.

Neste contexto, rever (e reduzir) a carga fiscal aplicada aos rendimentos de trabalho, através de incentivos fiscais à valorização salarial, desenvolvendo, em simultâneo, parcerias promotoras de empregabilidade, que premeiem e incentivem a competitividade e a produtividade, a par com a adoção de políticas de habitação sustentáveis e aptas a fixar trabalhadores em território nacional, associadas à promoção de culturas inclusivas e de responsabilidade social nas organizações, de combate ao desemprego, de promoção de igualdade de oportunidades e de transparência salarial, são medidas promotoras de sustentabilidade a que devemos lançar mão.

Por outro lado, a transição para modelos de gestão do trabalho de valorização integrada, de trabalho colaborativo entre trabalhadores e empregadores, centrados na qualificação digital das empresas e na contratação de profissionais com formação em áreas emergentes como a inteligência artificial, big data, data science, cibersegurança, sustentabilidade e economia verde, bem como uma cada vez maior interação do mundo académico com o mundo empresarial, são fatores que



contribuirão necessariamente para atrair os melhores profissionais para Portugal.

Em paralelo, urge inverter a tendência atual, privilegiando a partilha de competências dos colaboradores com mais senioridade, num quadro de formação profissional, em que estes possam partilhar experiência acumulada e atribuições adquiridas ao longo de décadas com os colaboradores mais recentes, ao mesmo tempo que recebem destes ensinamentos e competências mais disruptivas, em áreas tecnológicas, digitais e sustentáveis, como forma de prover pela permanência útil dos colaboradores mais séniore no mercado de trabalho, enquanto o tecido humano e técnico

**Graça Quintas,**  
Head of  
Employment  
Law da Sousa  
Machado Ferreira  
da Costa &  
Associados

## **“A LEGISLAÇÃO LABORAL NACIONAL É VISTA COMO RÍGIDA E DESADAPTADA, DEVENDO SER ATUALIZADA PARA ACOMPANHAR AS PROFUNDAS ALTERAÇÕES DO PARADIGMA LABORAL”**

empresarial se renova e valoriza, com plena consciência da necessária interação e evolução de todos.

Desta forma, a introdução de mecanismos de prolongamento da vida ativa, a par do reforço da sustentabilidade do sistema previdencial, permitirá uma convivência saudável e complementar com novas formas de trabalho ditas “não convencionais” que, atualmente, são essencialmente exercidas por colaboradores mais juniores.


Por outro lado, reduzir a precariedade laboral, designadamente através do incentivo à contratação permanente sempre que a mesma se justifique, e revendo o quadro legal que impõe, atualmente, a redução ou exclusão de período experimental aplicada a experiências profissionais e de estágio anteriores, em setores e atividades completamente distintas, e ao serviço de diferentes empregadores, passando estes a valorizar a fluidez na gestão dos tempos de descanso e de trabalho (em regime presencial, híbrido ou remoto) e passando a ser permitido aos empregadores diferenciar positivamente os colaboradores, atendendo ao contributo efetivo do seu trabalho e atingimento de objetivos, aumentará necessariamente o seu grau de alinhamento e de envolvimento nas organizações.

Neste âmbito, a valorização da meritocracia e da avaliação objetiva da performance, em detrimento de uma cultura de mero cumprimento de tempos de trabalho e de “presentismo”, sem visão de progressão na carreira e do contributo dos colaboradores para o atingimento das metas comunicadas pelas organizações, traria desejados equilíbrios, quer no quadro da execução contratual, quer no da

cessação, o qual ainda protege excessivamente os trabalhadores, inibindo os empregadores de despedir, com efeitos imediatos, por violação grave de deveres laborais, incompetência profissional, ausência de produtividade ou desempenho, ou por incumprimento de objetivos previamente acordados e conhecidos dos colaboradores, e nos quais ambos fundaram a sua vontade de contratar.

Daí ser absolutamente essencial promover e rever medidas que estimulem uma cada vez menor ingerência legal em dimensões de estrita aplicação de critérios de gestão empresarial, desde que salvaguardados os direitos dos trabalhadores, assegurando-se assim uma participação mais equitativa e plena do contributo de todos nos resultados das organizações.

Como nota final “enformadora”, diríamos que em todas as dimensões abordadas acima e noutras que não houve aqui oportunidade de destacar, se revela fundamental reforçar o diálogo social, promovendo uma abordagem pragmática e uma atuação colaborativa e cooperante entre as estruturas de representação de empregadores e de trabalhadores, que possa equilibrar a salvaguarda dos direitos dos trabalhadores com a desejada competitividade dos empregadores nacionais, em detrimento das atuações conflitantes e ao serviço de “agendas” diametralmente opostas, como tantas vezes assistimos.

Só alcançando estas ambiciosas simbioses, estará Portugal à altura de conseguir responder aos desafios e atuais exigências do mercado de trabalho global atual, atraindo investimento e os melhores profissionais para se fixarem nas suas organizações e no seu território. 

## DANIELA COSTA

People &amp; Culture Director do grupo Hoti Hotéis

# Liderar com o coração

Cresceu numa casa cheia, onde o silêncio era raro e a partilha uma constante. Hoje, leva essa energia para as equipas que gere. A People & Culture Director do grupo Hoti Hotéis acredita que o segredo está no cuidado com as pessoas.

**D**e sorriso fácil e energia contagiante, Daniela Costa assume-se cada vez mais como uma figura de destaque na área dos recursos humanos.

People & Culture Director do grupo Hoti Hotéis, é uma profissional que cuida das organizações como se fossem suas - com exigência, dedicação e, sobretudo, com gosto. Aliás, "só assim sai bem feito", como faz questão de frisar à RHmagazine.

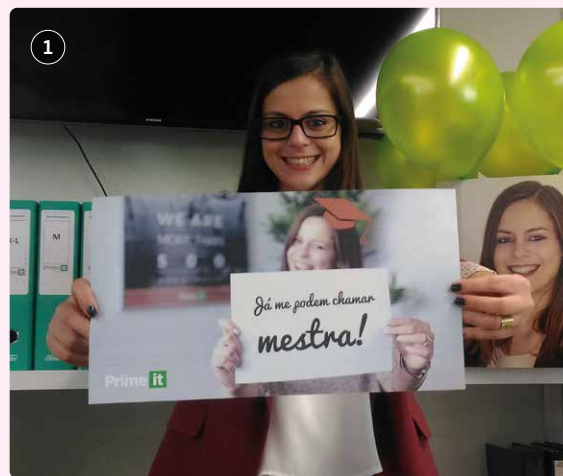
Vinda de uma casa onde o silêncio sempre soou estranho, cresceu rodeada de cumplicidade e afeto. É a irmã mais velha de três. Os irmãos gémeos - um rapaz e uma rapariga - nasceram com oito anos de diferença. "Tanto pedi que veio a dobrar", graceja. Os pais, trabalhadores incansáveis com negócios próprios, ensinaram-lhe desde cedo o valor do esforço. Os desafios financeiros e, por vezes, a falta

de tempo em família moldaram a sua visão da vida: nada se conquista sem dedicação e tudo vale a pena quando é feito com amor.

A mãe é a sua grande referência. Foi dela que herdou a paixão pela cozinha e, mais propriamente, pela arte de bem comer. "Até as minhas equipas chegam a tratar-me por foodie. E tanto vou à bela da tasca como a um restaurante Michelin."

Começa os dias no ginásio, por volta das seis da manhã, e assume que o treino é uma espécie de combustível para manter o ritmo acelerado que caracteriza o seu dia a dia. Tem sempre um novo projeto, uma viagem ou uma ideia em mãos.

Aventureira, é fã de trilhos e é dessas experiências que traz sempre boas histórias para contar. Já em casa, toda a atenção vai para Rufus, o seu cão, de quem diz ter



**1- Quando terminou o mestrado enquanto trabalhava na PrimeIT**

aprendido uma forma diferente e inexplicável de amar.

## O acaso que a pôs no caminho certo

Sem dissociar a pessoa da profissional, defende que os valores que a orientam nasceram na infância e acompanham-na para onde quer que vá. Se não fosse profissional de RH, talvez tivesse sido educadora de infância - foi isso mesmo que sugeriram os testes psicotécnicos do 9.º ano. Mas a verdade é que, aos 23 anos, assumiu a liderança de uma equipa pela primeira vez. Daniela Costa olha para esse momento como um dos mais desafiantes da sua vida e recorda-se de sentir o peso das decisões e a solidão de quem lidera. "Foi muito cedo. Era uma criança grande. Esta oportunidade marcou-me também por deixarem de olhar para mim como colega."

A paixão pelos RH surgiu

**"OLHO PARA CADA EMPRESA POR ONDE PASSO COMO SE FOSSE MINHA. ISSO TORNA-ME UMA PROFISSIONAL DIFERENTE"**

quase por acaso. O objetivo sempre foi estudar Gestão no ISCTE, mas a matemática baralhou-lhe as contas. Acabou por escolher Gestão de Recursos Humanos e não tardou muito até perceber que estava exatamente onde devia estar.

Durante a licenciatura, criou com outros colegas o departamento de RH da AEISCTE e participou em projetos marcantes, como processos de recrutamento internos para a associação de estudantes, viagens académicas e organização de eventos. Tudo isto conciliado com as aulas e um part-time na Science4you. Mais tarde, aos 21 anos, começou a trabalhar em recrutamento de IT e, mesmo contra as recomendações de alguns professores, investiu num mestrado em Gestão de Serviços e Tecnologia, também no ISCTE.

Com passagens pela PrimeIT Consulting, AMT Consulting e Prime Group, hoje lidera os destinos de People & Culture de um dos principais grupos hoteleiros nacionais, mas mantém a mesma atenção às pessoas e a vontade de aprender com tudo e com todos. "Olho para cada empresa por onde passo como se fosse minha. Isso torna-me uma profissional diferente."

#### Os marcos da sua vida

Daniela Costa também dá aulas no ISCTE Sintra, no INDEG-ISCTE e na Nova SBE, e diz mesmo que aprende tanto quanto ensina. "Costumo dizer que dar aulas é um dos meus hobbies." E não é tudo. Mais recentemente, juntou-se à APG como gestora de projeto da Comissão de Inovação e Digitalização em Recursos Humanos, um desafio que abraçou com um misto de entusiasmo e orgulho. "É uma honra poder

- 2- Daniela, ao centro, com a família
- 3- O cão Rufus
- 4- Mesa da casa dos pais
- 5- Num trilho no Panamá

trabalhar com profissionais excecionais", diz mesmo.

A responsável foi reconhecida como Jovem Talento pelo IIRH em 2017 e lançou o projeto Prime Group em pleno confinamento, dois marcos que a transformaram, mas quando lhe perguntamos quem mais a inspirou, não hesita: a mãe e a professora Generosa do Nascimento, Presidente da APG, a quem

agradece todos os desafios e a confiança depositada.

Em relação ao futuro, não faz grandes planos. Nunca foi de sonhar. No entanto, deixa no ar a ideia de que "ainda há muito por fazer".



**FOI RECONHECIDA COMO JOVEM TALENTO PELO IIRH EM 2017 E LANÇOU O PROJETO PRIME GROUP EM PLENO CONFINAMENTO IMPOSTO PELA COVID-19**

# Novo evento sobre bem-estar mobiliza 500 pessoas em Lisboa

A primeira edição do **Wellbeing Day**, promovida pelo IIRH - Instituto de Informação em Recursos Humanos, juntou uma grande plateia de profissionais de recursos humanos e nomes relevantes da área.

pela primeira vez, o IIRH - Instituto de Informação em Recursos Humanos organizou o Wellbeing Day, sob o mote "A saúde da sua empresa começa aqui!", com o objetivo de destacar a importância do bem-estar nas organizações e discutir estratégias para a sua implementação.

A primeira mesa redonda - "Bem-estar nas organizações: como passar da teoria à prática?" - contou com Edgar Sabino, Diretor de Recursos Humanos da Cofidis, Sara Mendes Caeiro, Head Of People and Talent da KLx, Francisco Tomé, B2B Customer Success Manager Iberia do Urban Sports Club, e Natalia Martsenyuk da Cunha, HR Country Lead da Cisco Portugal. Já Paulo Fradinho, Head de Business Development da Coverflex, abordou o impacto do bem-estar financeiro, físico e mental na produtividade, atração e retenção de talento.

Na mesa redonda "No atual contexto económico, qual o papel do bem-estar financeiro para o bem-estar holístico?" juntaram-se Irene Rua, Chief People Officer do Dr. Finanças, Patrícia Durães, Diretora de Gestão de Talento dos CTT, e Maria Miguel Machado, People and Organization Coordinator da Novo Nordisk. Logo de seguida, Nuno Costa Fernandes, Diretor Comercial e responsável pela área de Higiene e Segurança no Trabalho da Esumédica, partilhou uma visão integrada e estratégica sobre como promover ambientes de trabalho saudáveis, produtivos e, acima de tudo, felizes.

A cargo da apresentação do "Caso Prático Novobanco" estiveram Conceição Carvalho, Diretora do Departamento de Capital Humano do Novobanco, Sílvia Pimenta, Médica do Trabalho, o Psiquiatra João Rema, Teresa Herédia, Especialista em Nutrição Clínica e CEO da Nutrialma, e a Psicóloga Ana Sancho. Por sua vez, Ricardo Sousa, da Workplace Options, aprofundou a importância de práticas organizacionais sustentáveis que promovam a saúde

mental dos colaboradores.

Moderada por Emília Roseiro, Human Resources Director Southern Europe da Bel, a mesa redonda "Corpo são, trabalho seguro" discutiu a importância da saúde física e prevenção de riscos para a segurança e o bem-estar organizacional. Cátia Baptista, Global People Business Partner da Feedzai, Marta Terra, Responsável de Saúde e Bem-estar das Redes Energéticas, e Rute Palma, Club Manager do Holmes Place, foram as oradoras convidadas.

A sessão "Eu e os outros", com moderação de Luís Morgadinho, Executive Coach & Soft Skills Trainer da Elemento Humano, focou-se na construção de relações positivas e na gestão de conflitos dentro das

1- Fábio Borges no encerramento do Wellbeing Day



2

## COLOCAR O BEM-ESTAR NO CENTRO DAS ORGANIZAÇÕES NÃO É APENAS UMA TENDÊNCIA. É UM COMPROMISSO ESTRATÉGICO COM O FUTURO DAS EMPRESAS


organizações. Vítor Silva, Head of Human Resources do Intercontinental, Nuno Abreu, Médico, Patient Advocacy e Palestrante Motivacional, e Mariana Carreira, Diretora Executiva da Alegria de Viver participaram no debate.

Para a apresentação do caso prático da Central de Cervejas, subiram ao palco Sónia Fiuza, Well-Being & Safety Data Manager da Central de Cervejas, e Liliana Pitacho, Psicóloga Clínica com PhD em Comportamento Organizacional e especialista consultora em Well Being pela Swaifor. Mariana Ferreira, Employer Brand Area Coordinator da Sonae MC, partilhou o

programa interno da Sonae para a promoção do bem-estar e saúde mental.

Na intervenção especial “Saúde Mental no Desporto”, Fátima Lopes juntou-se a José Rebelo Andrade, Jogador da Seleção Nacional de Rêguebi. Ausenda Oliveira, presidente da Comissão Técnica de Bem-Estar e Felicidade Organizacional, apresentou a NP 4590:2023, um sistema único no mundo para a gestão do bem-estar e felicidade nas organizações.

Coube a Fábio Borges, orador especialista em felicidade organizacional, o encerramento do Wellbeing Day com uma mensagem inspiradora: “O processo de transformação focado em pessoas é o caminho”.

O Wellbeing Day contou com o apoio de diversas entidades, destacando-se a Coverflex como Patrocinador Premium. Outros patrocinadores juntaram-se à organização, nomeadamente: Advance Care, Cofidis, Doutor Finanças, Holmes Place, Novobanco, Swaifor, Urban Sports Club e WorkPlace Options. A presença de expositores e apoios, como a Aqua Service, Corporate Benefits, Delta Cafés, Edenred, Multicare Fidelidade, Pulso e WorkWell, contribuiu promover envolvimento dos participantes. 



3

2- Marcaram presença mais de 500 profissionais de recursos humanos e especialistas da área

3- Ausenda Oliveira, Presidente da CT 219, foi uma das oradoras convidadas

4- Paulo Fradinho, Head de Business Development da Coverflex

5- Fátima Lopes e José Rebelo Andrade, Jogador da Seleção Nacional de Rêguebi

6- Primeira mesa redonda



4



5



6

## CULTURAS DE CRESCIMENTO

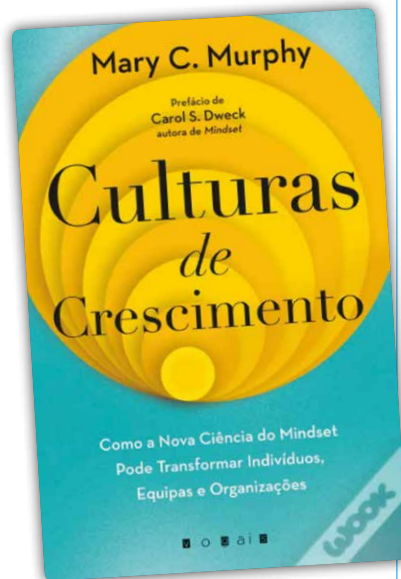
### AUTORIA

Mary C. Murphy

### EDITORA

Vogais

Baseado em mais de uma década de investigação, este livro mostra como equipas e organizações orientadas para o desenvolvimento promovem inovação, colaboração e confiança. A psicóloga social Mary C. Murphy revela como criar contextos que libertam o potencial coletivo, com exemplos práticos do seu trabalho com empresas da Fortune 500, startups e escolas.



## GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: LIDERANÇA, CULTURA E RESULTADOS

### AUTORIA

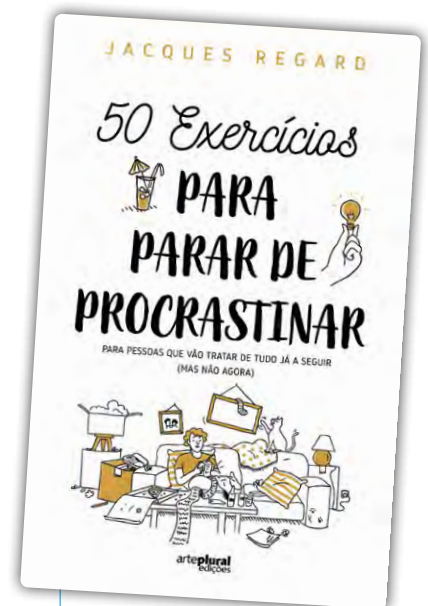
Joana Carneiro Pinto e Pedro Branco

### EDITORA

Editora RH

Esta obra resulta de uma pós-graduação em Desenvolvimento Organizacional. Cada capítulo é um resumo de módulos lecionados por docentes com vasta experiência e inclui um estudo de caso com quatro soluções propostas por estudantes.

É uma leitura essencial para gestores, quadros superiores, consultores, técnicos de recursos humanos, psicólogos, empreendedores e estudantes das áreas de psicologia, gestão, economia e comportamento organizacional interessados na gestão estratégica de pessoas e negócios.



## 50 EXERCÍCIOS PARA PARAR DE PROCRASTINAR

### AUTORIA

Jacques Regard

### EDITORA

Arteplural Edições

Especialista em desenvolvimento pessoal, Jacques Regard oferece uma abordagem prática e eficaz para vencer o hábito de adiar constantemente tarefas e decisões. Ideal para quem tem dificuldade em dar o primeiro passo, este livro identifica os padrões que alimentam a procrastinação - como o perfeccionismo, o medo de falhar, o excesso de tarefas ou o desânimo - e propõe estratégias práticas para os ultrapassar.

A partir de 50 exercícios simples, curtos e eficazes, o autor guia o leitor num processo de autodescoberta e mudança de comportamento, com o objetivo de recuperar o foco, a energia e o controlo sobre o tempo.

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)

# O futuro começa agora



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE  
GESTÃO DAS PESSOAS



APG - Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas celebra 60 anos de história com os olhos

postos no futuro. Com uma nova Direção, liderada pela Professora Generosa do Nascimento, inicia-se um novo ciclo, alicerçado na responsabilidade de honrar o percurso construído, mas também na ambição de o transformar. Como refere a Presidente, “propomos implementar uma estratégia de mudança e desenvolvimento, participativa e transformacional, fomentando uma verdadeira Gestão Estratégica de Pessoas.”

Este novo impulso concretiza-se na criação de comissões de especialização - espaços de partilha, reflexão e ação, que pretendem dar resposta aos desafios complexos das organizações e da sociedade. Com temas

estruturantes como gestão de pessoas no setor público, relações laborais e políticas públicas sectoriais, gestão de pessoas no setor social, promoção da idade positiva e combate ao idadismo, sustentabilidade e ESG, ou internacionalização e relações com a lusofonia, a APG reforça o seu papel como voz ativa e influente no campo da gestão de pessoas.

A aposta em áreas como inovação e digitalização em RH, educação, aprendizagem e desenvolvimento, saúde, bem-estar e qualidade de vida, boas práticas de gestão estratégica de pessoas, employer branding, e diversidade, equidade e inclusão, com comissões de especialização dedicadas, traduz uma visão atual, abrangente e inclusiva.


Ao mesmo tempo, o alargamento territorial ganha forma com a criação de uma rede de embaixadores da

Susana Rosa, Rui Mendes da Costa, Fátima Fonseca, Samuel Rolo, Daniela Costa, Mónica Salazar, Carla Conde, Vanda Santos, Rui Nascimento Alves, Miguel Luís, Luís Antunes, António Pereira, Cláudia Vajão, Berta Montalvão e Bruno Rebelo, Gestores de Projeto da APG

APG em várias zonas do país, aproximando a Associação de diferentes contextos e promovendo uma presença mais próxima, representativa e ativa no território nacional.

A criação de um núcleo de estudantes e de um observatório para a gestão estratégica de pessoas completa esta visão, que une gerações, liga contextos e promove uma cultura de desenvolvimento sustentável.

Este é um movimento de pessoas para pessoas. Com alma, coragem e vontade de fazer acontecer. A APG quer ser cada vez mais agregadora, com impacto real, e contribuir ativamente para a Agenda 2030 - promovendo trabalho digno, crescimento económico e organizações mais humanas.

Porque acreditamos que a força da APG reside na diversidade e no envolvimento da sua comunidade, queremos continuar a crescer com todos os que partilham esta visão. É na partilha de experiências, no compromisso coletivo e na mobilização do conhecimento que construiremos, juntos, um futuro mais forte para a gestão de pessoas. 

**A APG CELEBRA 60 ANOS E INICIA UM NOVO CICLO FOCADO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS, INOVAÇÃO E INCLUSÃO**

## FORMAÇÃO ESPECIALIZADA EM RECURSOS HUMANOS

2º semestre

**EARLY BIRD\***  
15% de desconto  
+ desconto especial  
para grupos

### Fundamentais RH

NOVO	Transparência Salarial 2026	VÁRIOS FORMADORES
✓ 23 outubro   7H	🕒 Horário: 9h30 – 17h30	
3ª Ed.	Comunicação Interna Estratégica	Ana Margarida Ximenes
✓ 28 a 31 outubro   14H	🕒 Horário: 14h – 17h30	
4ª Ed.	Legislação laboral para RH (o que precisa saber)	Tânia Santos
✓ 23 e 24 outubro   12H	🕒 Horário: 9h30 – 17h30	
9ª Ed.	Gestão da Remuneração e Compensação	Marta Dias
✓ 28 e 29 outubro   7H	🕒 Horário: 9h30 – 13h	
11ª Ed.	Cálculo e Processamento Salarial	Paulo Reis
✓ 30 outubro   7H	🕒 Horário: 9h30 – 17h30	
12ª Ed.	Otimização Fiscal das Remunerações	Paulo Reis
✓ 31 outubro   7H	🕒 Horário: 09h30 – 17h30	

### Gestão de Talento e Transformação

2ª Ed.	Criar academias de formação - garantindo as Future Skills & Reskilling	Ana Pinto
✓ 13 e 20 novembro   7H	🕒 Horário: 9h30 – 13h	
2ª Ed.	Garantir uma boa avaliação de Competências e Desempenho	Hélder Teotónio
✓ 12 e 14 novembro   7H	🕒 Horário: 9h30 – 13h	
18ª Ed.	Recursos de IA para RH	Pedro Caraméz
✓ 24 setembro   4H	✓ 17 novembro   4H	🕒 Horário: 9h – 13h
NOVO	Otimize processos de RH com as ferramentas LEAN	Ludgero Marques
✓ 2 e 3 dezembro   14H	🕒 Horário: 9h30 – 17h30	

### People Analytics

3ª Ed.	Como construir métricas de sucesso da eficácia da gestão de RH	Hélder Figueiredo
✓ 26 novembro   7H	🕒 Horário: 9h30 – 17h30	
6ª Ed.	Como gerar valor com People Analytics?	Diogo Antunes
✓ 27 de novembro   7H	🕒 Horário: 9h30 – 17h30	

\*Earlybird até um mês antes da data da formação.  
Desconto especial para grupos.



# Num só clique, todos os benefícios.

Os seus benefícios extrassalariais  
numa plataforma à sua medida.



## **Edenred. Plataforma multibenefícios para empresas e colaboradores.**

Líder de mercado em benefícios sociais, a Edenred disponibiliza soluções com vantagens fiscais para empresa e colaborador nas áreas de alimentação, infância, educação, formação profissional, saúde e bem-estar e apoio social.



Mais informações  
em [edenred.pt](http://edenred.pt)

**Portal Cliente  
e App MyEdenred**



**40**  
anos

**Edenred**