

TENDÊNCIAS RH

IDADISMO NAS EMPRESAS

Um obstáculo silencioso à gestão de talento

TRANSFORMAÇÃO & INOVAÇÃO NOS RH

RH com Lean Six Sigma: potenciar talento através da melhoria contínua

RH²⁵ ANOS

MAGAZINE

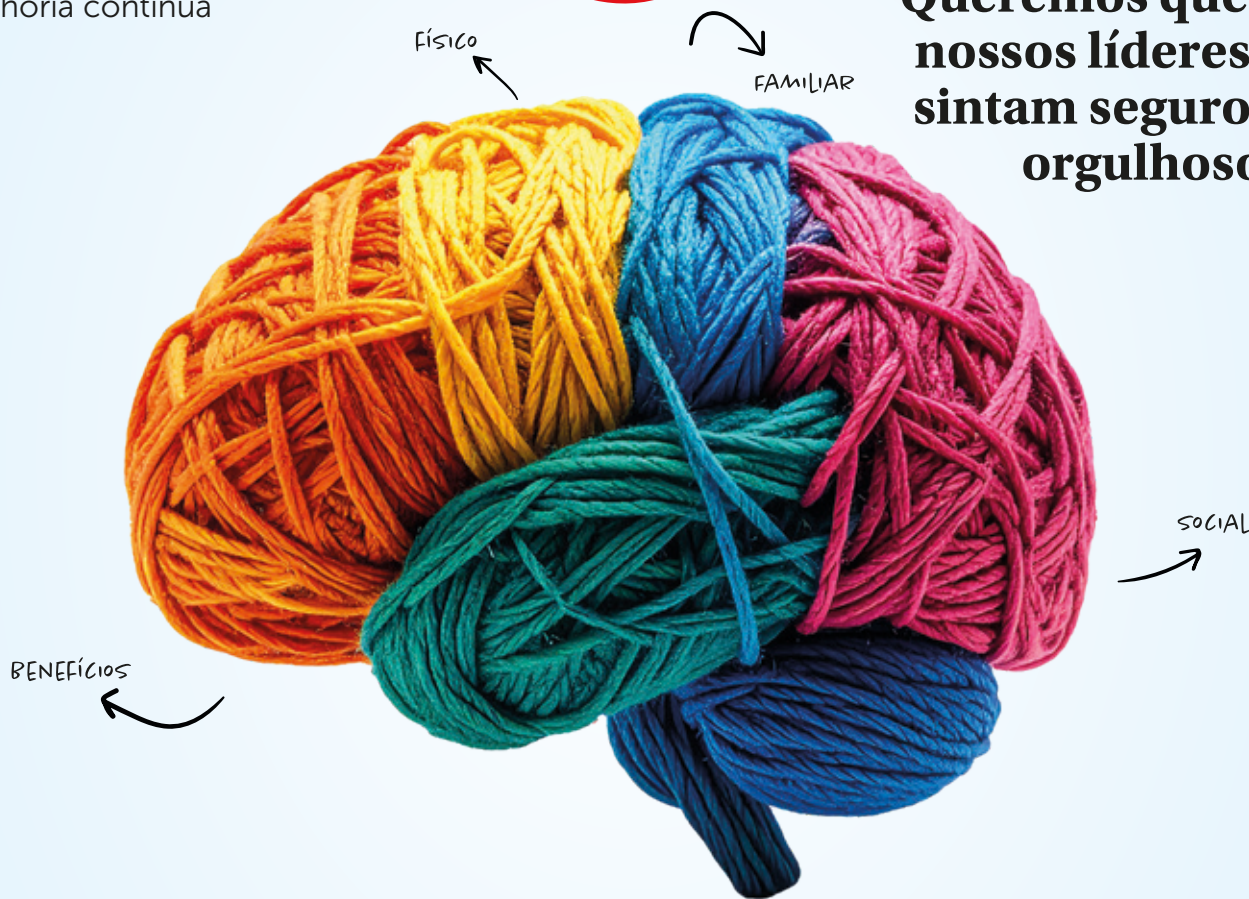
ENTREVISTA DRH



Salomé Barreira

Diretora de Pessoas e Serviços Centrais, Domino's Portugal

“Queremos que os nossos líderes se sintam seguros e orgulhosos”



Bem-estar organizacional

DA SAÚDE MENTAL AO CUIDADO COM AS FAMÍLIAS

A GESTÃO DE PESSOAS EM REVISTA



ISQ ACADEMY

SOMOS LÍDERES EM SOLUÇÕES INOVADORAS DE CONSULTORIA E FORMAÇÃO. FOCAMO-NOS NO DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL, RESPONDENDO ÀS ÁREAS EMERGENTES E VALORIZANDO LIDERANÇAS E EQUIPAS.



APRENDIZAGEM IMPULSIONADA PELA INOVAÇÃO E TECNOLOGIA



ESPECIALISTAS EM GESTÃO DE PESSOAS E DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS



FORMAÇÃO E CONSULTORIA PERSONALIZADAS PARA AS NECESSIDADES DO SEU NEGÓCIO

CAPACITAMOS TALENTOS E TRANSFORMAMOS NEGÓCIOS

SAIBA MAIS



Cuidar é estratégico

Nesta edição da RHmagazine, falamos de algo profundamente humano — e, simultaneamente, estratégico: o bem-estar. Não apenas como uma “medida simpática” ou uma moda passageira, mas como eixo estruturante da cultura organizacional. O nosso tema de capa mergulha nesse compromisso, mostrando como empresas como a Cofidis, o Lidl e o novobanco estão a integrar o bem-estar físico, mental, emocional e até familiar na sua proposta de valor. Um cuidado com impacto — não só na retenção de talento e produtividade, mas também na construção de culturas mais empáticas, coesas e, por isso mesmo, resilientes.

A propósito, esta edição traz também o suplemento especial do nosso evento Wellbeing Day, onde reunimos testemunhos de empresas que já estão a fazer esse caminho. Da AdvanceCare ao Doutor Finanças, passando pela Cofidis e pelo novobanco, percebemos que o bem-estar não se constrói com intenções avulsas, mas com visão, continuidade e uma escuta ativa dos colaboradores. As boas práticas aqui partilhadas são uma inspiração — e, esperamos, também um ponto de partida.

Mas cuidar implica reconhecer e enfrentar os obstáculos. O artigo sobre o idadismo no local de trabalho mostra como o preconceito com base na idade continua a ser um entrave silencioso à inclusão e ao aproveitamento do talento sénior. Com dados contundentes, desafiamos os leitores a olharem com mais atenção para os enviesamentos etários que, mesmo sem má-fé, perpetuam desigualdades e desperdiçam valor humano.

Falamos também de melhoria contínua, com um olhar sobre a aplicação de Lean Six Sigma aos recursos humanos. Um artigo técnico, mas essencial, para quem quer redesenhar os seus processos com mais eficácia, orientação ao cliente interno e decisões baseadas em dados. A promessa de “menos burocracia, mais impacto” nos RH exige esta transformação de mindset — e esta edição ajuda a concretizá-la.

E porque estratégia sem pessoas é só teoria, destacamos também o papel dos HR Business Partners. Um artigo que retrata estes profissionais como parceiros de mudança, que trabalham nos bastidores, mas com impacto direto no alinhamento entre cultura, liderança e resultados.



No final, tudo se cruza. Cuidar das pessoas, eliminar preconceitos, melhorar processos e alinhar estratégias são peças de um mesmo puzzle: fazer das organizações lugares melhores — para trabalhar e para viver.

Boa leitura!

Cristina Barros

TEMA DE CAPA

10

Da saúde mental aos filhos: o novo rosto do bem-estar organizacional



- 15 **Opinião | Bem-estar e saúde mental:** uma prioridade para as empresas em Portugal
- 16 **Entrevista | Saúde ocupacional com impacto:** prevenção, formação e proximidade
- 18 **Caso Prático | Evertis/Pulso** - Quando o bem-estar se torna cultura organizacional
- 20 **Entrevista | Bem-estar nas empresas:** uma bússola para quem quer liderar com propósito

ENTREVISTA DRH

28

Salomé Barreira, Diretora de Pessoas e Serviços Centrais, Domino's



DIRETORA Cristina Martins de Barros cristinab Barros@iirh.pt / DIRETORA EXECUTIVA Vanessa Henriques 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, Armada Antunes, Carla Pombeiro, Carlos Courelas, Carlos Figueiredo, Eduardo Caria, Emilia 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; Ana Hortense Silva 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 - 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 / EDITOR IIRH - Rua António Champalimaud, Lote 1, Sala 105 | 1600-513 Lisboa Telefone: 217 101 198, geral@iirh.pt, NIF: 513 217 533 / REGISTO NO ICS n.º 122 776 / DEPÓSITO LEGAL 222 775

- 22 **Entrevista** | : Ana Jaime, Howden Portugal
- 24 **Tendências** | SETARE: dar às mulheres afegãs a liberdade de sonhar em Portugal
- 25 **Balanco social** | Relatório traça ligação clara entre pobreza, emprego e condições laborais
- 26 **Experiência do colaborador** | O meu CEO quer toda a gente de volta... mas as pessoas não querem!"

TENDÊNCIAS

33

Idadismo nas empresas: um obstáculo silencioso à gestão de talento



- 40 **Artigo técnico** | RH em Transformação: Entre desafios e oportunidades
- 42 **Evento** | Fórum RH

TRANSFORMAÇÃO E INOVAÇÃO EM RH

36

RH com Lean Six Sigma: potenciar talento através da melhoria contínua



SUPLEMENTO

43

Wellbeing day 2025
by IHR

- 62 **Transformação digital** | Transformar com sentido: a nova jornada de Bethy Larsen
- 64 **BiogRHafia** | Helder Figueiredo
- 66 **Opinião** | Sense and sensibility
- 67 **Libris**

- 69 **Caderno Especial** | Talent Tech
 - > Talent Tech e agilidade: As novas Fronteiras na gestão de talento
 - > O motor invisível da transformação nos RH

74 **Espaço APG**



MERCADO

Balanço Social 2024: desafios que atravessam os Recursos Humanos



relatório “Portugal, Balanço Social 2024”, promovido pela Fundação “la Caixa”, o BPI e a Nova SBE publicado este mês apresenta um retrato rigoroso das vulnerabilidades sociais que continuam a marcar o nosso

país – com implicações diretas para a gestão de pessoas.

Em 2024, 1,8 milhões de portugueses vivem em risco de pobreza (16,6%), número que inclui 9,2% de trabalhadores com rendimento insuficiente, demonstrando que ter emprego não é, por si só, uma proteção eficaz contra a exclusão social.

A análise evidencia também que os contratos temporários, a baixa escolaridade e o trabalho em condições físicas adversas estão fortemente associados à pobreza e a piores indicadores de saúde. Quase 4 em cada 10 trabalhadores nos 25% com

salários mais baixos estão expostos a ambientes laborais perigosos, com impacto real no bem-estar e na produtividade. Destacam-se ainda as assimetrias regionais, a pressão habitacional nas famílias mais frágeis e a disparidade de acesso a saúde e educação, especialmente entre crianças e seniores. As transferências sociais atenuam, mas não resolvem, estas fragilidades estruturais.

Para os decisores de recursos humanos, este relatório é um alerta estratégico: investir em vínculos estáveis, programas de saúde ocupacional, políticas salariais justas e iniciativas de inclusão não é apenas responsabilidade social – é uma via para atrair, reter e cuidar do talento num país em que o contexto socioeconómico afeta cada vez mais a vida profissional.



clan

Orgulhosamente
portugueses
a liderar a
digitalização
do emprego
no nosso país

Com mais de 30 anos de experiência no setor dos recursos humanos, mais de 1.000 clientes ativos e 10.000 colaboradores colocados diariamente nos nossos clientes, trabalhamos para otimizar a ligação entre talento e oportunidades através de uma plataforma digital que oferece um ecossistema integrado de soluções e que garante o suporte necessário a Candidatos, Colaboradores e Clientes.



RANKING



Cinco escolas portuguesas brilham no ranking do Financial Times

> Portugal continua a destacar-se no cenário global da formação de executivos, com cinco escolas nacionais entre as melhores do mundo segundo o ranking 2025 do Financial Times. A Nova SBE reforça a sua liderança em Portugal, subindo 11 lugares na formação aberta (30.º) e mantendo o 15.º lugar nos programas customizados. A Católica Lisbon sobe para 37.º lugar nos programas abertos e desce para a 50.ª posição nos customizados. O ISEG regista uma quebra, mas permanece no ranking: 68.º (abertos) e 48.º (customizados). O Iscte melhora nos programas à medida (44.º), apesar de cair ligeiramente nos abertos (67.º). Já a Porto Business School/FEP é a única com subidas em ambos os formatos: 43.º (abertos) e 42.º (customizados). Este desempenho consolida Portugal como uma referência internacional na capacitação de líderes empresariais, com impacto crescente nas organizações e na transformação do talento.

PRÉMIOS

Prémios da Compensação 2025 destacam inovação, transparência e bem-estar no trabalho

> A Coverflex celebrou a 1.ª edição dos Prémios da Compensação, reconhecendo empresas e profissionais que lideram o futuro da compensação em Portugal com práticas centradas nas pessoas. A cerimónia decorreu em Lisboa e reuniu mais de 100 convidados num momento de celebração e partilha.



Empresas premiadas:

Melhor Política de Compensação

Grandes empresas: Natixis
Médias empresas: Zühlke Engineering
Pequenas empresas: Ubbu

Líder em Inovação na Compensação

Médias empresas: Carwow
Pequenas empresas: Volt Games

Líder em Transparência na Compensação

Médias empresas: Mobilwave
Pequenas empresas: Weezie

Líder em Literacia Financeira

Grandes empresas: Natixis
Médias empresas: Aqualab
Pequenas empresas: New Trading Horizons (NTH)

Profissionais premiados

Embaixadora da Compensação: Elisabete Duarte (Untile)
Embaixadora de Diversidade e Inclusão: Adriana Rodrigues (SIXT)
Embaixadora de Inovação para Pessoas: Susana Rosa (Padaria Portuguesa)

MERCADO



Wellow Network lança plataforma para reforçar a inclusão no mercado de trabalho

> A Wellow Network acaba de lançar a Plataforma para a Empregabilidade, uma solução digital que visa promover uma gestão estratégica da rede de parceiros que atuam na integração profissional de públicos vulneráveis ou afastados do mercado de trabalho. A ferramenta já está ativa para as equipas de recrutamento do grupo e responde ao compromisso da Wellow com a diversidade, equidade e inclusão. Segundo Tatiana Vale, CMO da Wellow Network, esta solução oferece uma visão 360° da rede de empregabilidade e irá potenciar oportunidades reais de integração. Alinhada com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, a iniciativa reforça o papel social da Wellow como agente de transformação num mercado de trabalho mais justo.

ESTUDO



Escassez de talento em TI: um alerta estratégico para os RH

> O Experis 2025 CIO Outlook destaca a crescente dificuldade em atrair talento tecnológico: 76% das empresas enfrentam escassez de perfis qualificados e 81% dos CIOs reportam mudanças nos padrões de contratação. As áreas mais procuradas incluem cibersegurança, IA e cloud computing, mas também ganham relevo as soft skills, como colaboração e resolução de problemas. Face ao avanço da inteligência artificial

e à transformação digital, as empresas estão a redesenhar funções e a investir em formação prática e contínua. No entanto, apenas 28% promovem programas regulares de capacitação tecnológica. Para os profissionais de RH, este cenário exige novas abordagens de desenvolvimento de talento, integrando upskilling, reskilling e employer branding. A resposta à escassez passa por atrair e formar talento com visão estratégica, preparado para os desafios do negócio digital.

MERCADO

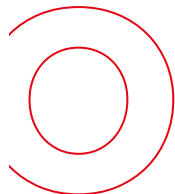
A Alter Solutions torna-se act digital

> A empresa reforça a sua presença global com 5.000 colaboradores, 250M€ de faturação e operações em 12 países. O rebranding consolida a visão AI-first e posiciona a empresa como líder em transformação digital, cibersegurança e inovação tecnológica. Com ambição de crescer 20% ao ano até 2027, a act digital aposta na colaboração internacional, continuidade de serviço e expansão estratégica.



Da saúde mental aos filhos: o novo rosto do bem-estar organizacional

As empresas empenham-se cada vez mais em proporcionar uma boa experiência profissional aos seus colaboradores. E esse propósito passa também por ajudá-los em todas as dimensões da sua vida. **Da atividade física e consultas gratuitas, aos benefícios extensíveis à família, mas principalmente através de um corpo articulado de medidas.** A RHmagazine foi saber o que estão a fazer neste campo três grandes organizações (Cofidis, Lidl e novobanco) e falou ainda com os responsáveis de empresas que, com os seus serviços, são decisivas para tornar o bem-estar organizacional uma realidade.



bem-estar dos colaboradores – não apenas no local de trabalho – está em pleno trajeto nas organizações, isto é, move-se da periferia para o núcleo das suas preocupações e políticas.

A necessidade de fazer emergir esta prioridade é justificada por diversos dados empíricos. Segundo o relatório “State of the Global Workplace: 2025”, da consultora Gallup, de 2023 para 2024 a percentagem global de profissionais empenhados caiu de 23% para 21%. Nos últimos 12 anos, apenas em 2020 (ano em que surgiu a Covid-19 e os confinamentos que impôs) se tinha dado um decréscimo desse indicador. Já o “Prosperidade e Sustentabilidade das Organizações”, o “Relatório do Custo do Stresse e dos Problemas de Saúde Psicológica no Trabalho, em Portugal” da lavra da Ordem dos Psicólogos, atri-

bui números precisos ao efeito que um conjunto de problemas que aflige os profissionais tem nas suas próprias empresas enquanto organização: em 2022, o absentismo e presentismo causado pelo stress e problemas de saúde psicológica em contexto laboral representou um custo de 5,3 mil milhões de euros (aumento de 66%) e o comprometimento (perda) de 23,8 dias de laboração (crescimento de 28%).

Daniela Lima, Managing Partner da SWAIFOR (consultora em well-being organizacional), confirma à RHmagazine que se tem “observado um elevado crescimento do número de organizações que implementam medidas relacionadas com a promoção do bem-estar”. A também especialista e docente do ensino superior em comportamento organizacional sublinha, no entanto, que estas práticas “muitas vezes são introduzidas de forma reativa e/

ou isolada, sem um diagnóstico organizacional focado no bem-estar prévio e sem articulação com uma visão estratégica de cultura de bem-estar”, o que acaba por comprometer o retorno desejado.

Sobre o que procuram as empresas quando contactam a SWAIFOR, Daniela Lima elucida: “O mais comum é encontrar-mos organizações que sentem um mal-estar difuso ou têm consciência de que o ambiente interno “não está saudável”, mas que não sabem exatamente onde atuar ou como fazê-lo.

Ou, simplesmente têm um propósito maior (‘queremos ser uma empresa mais humana’ ou ‘queremos cuidar melhor das nossas pessoas’), mas necessitam de apoio técnico e estratégico para traduzir essa intenção em caminhos concretos e coerentes.”

No respeitante à abordagem

à saúde mental o panorama é semelhante. Ana Ruivo, CEO da TEAM 24 (especializada na vertente de saúde mental nas organizações), afirma: “A grande maioria das empresas que nos aborda não sabe o que vai encontrar quando busca uma solução de saúde mental. Na verdade, não sabe qual a estratégia que quer implementar. Vem com um propósito claro e pede-nos orientação para atingi-lo”.

Cofidis, novobanco e Lidl: como promovem o bem-estar

Há também já exemplos de boas-práticas que se inserem num estágio mais avançado,

fruto da articulação de diversas medidas na concretização de uma política mais vasta em curso há vários anos. É o caso da Cofidis. O seu Diretor de Experiência Colaborador, Edgar Sabino, sintetizou a estratégia à RHmagazine: “O bem-estar é um eixo estratégico da nossa sustentabilidade humana, com impacto transversal na experiência colaborador. O programa CofiWELL é a resposta integrada ao desafio de promover, de forma contínua e estruturada, o bem-estar das nossas pessoas. Criado com a participação ativa de sponsors, embaixadores e equipas multidisciplinares, atua sobre os temas mais relevantes identificados pelos próprios colaboradores.”

O CofiWELL assenta em quatro pilares, aos quais estão ancoradas diversas medidas. Desde logo, o bem-estar emocional, debruçado na saúde mental e que oferece ferramentas para lidar com o stress, burnout e instabilidade emocional: formação de mais de 90% dos seus managers em saúde mental; acesso a consultas de psicologia e psiquiatria e webinars e workshops regulares de sensibilização para o tema. Necessariamente, também o bem-estar físico está presente,



O BEM-ESTAR É UM EIXO ESTRATÉGICO DA NOSSA SUSTENTABILIDADE HUMANA

EDGAR SABINO, DIRETOR DE EXPERIÊNCIA COLABORADOR DA COFIDIS

AS ÁREAS-CHAVE DO BEM-ESTAR ORGANIZACIONAL

O maior interesse no estudo da área do bem-estar organizacional permitiu destrinçar, do ponto de vista teórico, seis dimensões (algumas delas com fronteiras muito ténues entre si):

FINANCEIRA, FÍSICA, MENTAL, EMOCIONAL, ESPIRITUAL E SOCIAL.

A GRANDE MAIORIA DAS EMPRESAS VEM COM UM PROPÓSITO CLARO, MAS SEM ESTRATÉGIA

ANA RUIVO, CEO DA TEAM 24



promovido através da disponibilização de ginásio com personal trainer e plano de treino individualizado nas instalações; de aulas semanais de yoga e outras atividades; de rastreios regulares, consultas de nutrição e medicina geral; de fruta fresca diariamente e, ainda, do apoio à participação em eventos desportivos externos.

O bem-estar profissional é outro dos eixos, promovido por intermédio do regime híbrido com até 8 dias de teletrabalho por mês; espaços concebidos para o efeito no edifício-sede (salas de meditação, work cafés, zonas de silêncio e lazer); programas de desenvolvimento (como os dedicados à inovação e competências digitais ou a gerar novas lideranças) e percursos individualizados de desenvolvimento e mobilidade interna. Por fim, a Cofidis elegeu ainda o bem-estar social como uma prioridade, no sentido de

abranger também as famílias e a comunidade (com a vertente de responsabilidade social): seguro de saúde extensível a familiares diretos; estágios de verão e ATL para os filhos dos colaboradores e parcerias diversas (como as estabelecidas com Café Joyeux, na sede, para empregar pessoas com deficiência).

No novobanco, a saúde e o bem-estar estão estruturados no “programa 5+”, que consiste num calendário mensal de iniciativas: palestras, workshops, webinars, rastreios, clubes, feiras, entre outros. Conforme afirmou à RHmagazine, Conceição Carvalho, Diretora de Capital Humano do novobanco, “estas iniciativas são na sua maioria exemplos de ações de literacia nas diversas vertentes do bem-estar (físico, mental, emocional, social, financeiro), dotando os colaboradores de conhecimento e instrumentos que permitam a adoção de escolhas mais conscientes, com um grande enfoque na prevenção.” Associado a este calendário, está implementado um plano de comunicação

continuado para garantir que estes temas são abordados de forma contínua e persistente, por exemplo, através de dicas semanais.

A também responsável pela área de “Bem-estar e Experiência do Colaborador” daquele banco refere que são igualmente disponibilizados benefícios de várias outras índoles: financeira, como bonificação nas taxas de crédito, apoios à educação dos filhos e antecipação de subsídio de Natal a partir de fevereiro; de “conciliação”, como a política de teletrabalho, dispensas em datas especiais e festivas (aniversário dos filhos até aos 18 anos e dos pais acima dos 65 anos) e compra de 5 dias de férias adicionais por ano; de saúde, como consultas gratuitas de medicina geral, nutrição, psicologia e, finalmente, de estímulo ao exercício físico, como ginásio no campus do novobanco com condições especiais, aulas de yoga gratuitas (presenciais e on-line), campo de Padel e um vasto número de protocolos com ginásios que permitem que sejam disponibilizadas condições especiais aos colaboradores.

COMPETÊNCIAS COM DINHEIRO

A literacia financeira é um dos subtemas a emergir no esforço das empresas para promoverem o bem-estar organizacional. Sérgio Cardoso, Administrador da Academia do Doutor Finanças, um dos principais players neste tema, confirma-o: “No ano passado, o crescimento do número de horas de formação ascendeu aos 30%. E este ano, só até abril, já demos metade da formação que demos ao longo de 2024 completo, o que é ilustrativo do

aumento da procura”. A esfera de ação do Doutor Finanças não se limita, no entanto, à formação. “O nosso trabalho nas empresas assume uma dimensão estratégica, integrada em áreas como o bem-estar organizacional, a responsabilidade social corporativa e o fortalecimento de uma cultura interna orientada para a responsabilidade financeira”, refere Sérgio Cardoso. No top 3 das solicitações recebidas pelo Doutor Finanças estão os investimentos, o IRS e a gestão eficaz do orçamento.

Existe ainda um conjunto de benefícios dispersos que, diariamente, melhoram ou facilitam a vida aos colaboradores: a alimentação equilibrada, materializada diariamente: refeições equilibradas de baixo custo (na sede e no Porto), massagens, a viagem de carro, carregamentos elétricos gratuitos, entre outros.

No Lidl, a política de bem-estar organizacional assenta em cinco eixos. À cabeça, a promoção da saúde física, através de programas e iniciativas específicas (como o "Ergo Coaching", que previne lesões musculoesqueléticas dos colaboradores nos entrepostos), consultas de nutricionismo e atividades desportivas regulares internas. Também o apoio à parentalidade, por intermédio de programas como o "Kit Bebê" (com produtos essenciais para os primeiros meses de vida) ou da "Mommys Room", um espaço reservado à amamentação.

As outras três peças centrais



QUEREMOS CUIDAR MELHOR DAS NOSSAS PESSOAS, MAS PRECISAMOS DE APOIO TÉCNICO E ESTRATÉGICO

DANIELA LIMA, MANAGING PARTNER DA SWAIFOR

A FELICIDADE ORGANIZACIONAL EM NORMA

Criada em outubro de 2023, a NP 4590:2023 "Sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional - Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização" é a primeira (e até agora única) norma portuguesa para esse efeito e pretende ser "um referencial para a implementação de políticas, programas e uma cultura que tenha em conta a saúde física e mental dos colaboradores". Elaborada pela Comissão Técnica de Normalização "Bem-estar e Felicidade organizacional", sob a coordenação da Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE), já certificou algumas organizações/empresas em Portugal.

da estratégia de bem-estar organizacional do Lidl são a mitigação de despesas, através da plataforma "Lidl Parcerias", que possibilita mais de 300 descontos protocolados com entidades de referência em marcas e serviços de diferentes setores (viagens, ginásios e massagens, tecnologia, entre outros); o aconselhamento gratuito aos colaboradores e agregado familiar em questões de natureza psicológica, jurídico/legal ou financeira (no programa "Cuidamos de ti", em parceria com a CGP Europe) e, finalmente, o apoio a situações excecionais por meio da atribuição de licenças especiais que o Lidl tem previstas no seu ordenamento laboral (como a licença sabática e a licença "Lidl Balance"), que permitem a interrupção da atividade profissional (pausa prolongada) sem perda de vínculo laboral.

Além destas matrizes, o Lidl disponibiliza ainda seguro de saúde a todos os seus colaboradores (extensível ao respetivo agregado familiar com condições vantajosas) e diversas iniciativas/bónus pontuais, de que são exemplo ofertas de bilhetes para espaços propícios ao convívio familiar (como o Jardim Zoológico) ou passatempos.

Sandrine Teixeira, Chief People Officer do Lidl, resume a preocupação com as pessoas

deste gigante no setor do retalho alimentar: "Reconhecer e valorizar o contributo das pessoas que trabalham connosco é, para nós, não só essencial, como também determinante para garantir resultados sustentáveis a longo prazo."

Família incluída

Uma das pedras de toque destes programas é a sua abrangência ser alargada, em várias medidas, à família dos colaboradores, em particular os que consigo partilham a casa. Entram neste universo os benefícios indiretos (o caso das licenças para comemorar os dias de aniversários acima mencionados), mas também os seguros de saúde; apoios à educação ou ocupação dos filhos e outras regalias - prendas de aniversário, bilhetes para o Jardim Zoológico e Kidzania (Lidl), serviços de takeaway de refeições, descontos protocolados com vários parceiros e até descontos em produtos e serviços bancários para os filhos (no novobanco).

Quanto ao desenho e aplicabilidade destas medidas as realidades são diferentes entre

estas três organizações.

No Lidl, é seguido o princípio da universalidade, privilegiando os benefícios que são mais úteis e relevantes para a maioria dos colaboradores, e tendo a montante uma estratégia de employee listening assente em 7 canais de auscultação (nos escritórios, entrepostos e lojas).

Já na Cofidis, cada profissional pode personalizar as regalias, embora dentro de um leque previamente definido e que vai ao encontro da informação recolhida sobre os hábitos e preferências dos seus futuros destinatários.

No novobanco, o que determina, no essencial, a escolha dos benefícios ou serviços disponibilizados são



RECONHECER E VALORIZAR QUEM TRABALHA CONNOSCO É ESSENCIAL PARA GARANTIR RESULTADOS SUSTENTÁVEIS

SANDRINE TEIXEIRA, CHIEF PEOPLE OFFICER DO LIDL

VANGUARDA FORA DE LISBOA E PORTO

O DST Group é um dos exemplos de boas-práticas de bem-estar organizacional fora das áreas urbanas da Grande Lisboa e do Grande Porto (em Braga).

Este grupo, que opera na área de engenharia e construção civil, proporciona aos seus colaboradores aulas de pintura, consultas (gratuitas) de diversas especialidades médicas que ocorrem num edifício do seu complexo industrial que transformou em centro de saúde, aulas de fitness, entre tantas outras regalias.


três fatores, assim discriminados por Conceição Carvalho: novas necessidades manifestadas pelos colaboradores (através de questionários e outros canais); identificação de temas prementes (contextos adversos), cujas respostas se revelem de grande utilidade e, por fim, as oportunidades de rentabilização dos recursos internos que o novobanco dispõe.

Saúde mental no centro das preocupações

Relacionada com outras áreas (o bem-estar físico é o mais evidente), a saúde mental é desde há alguns anos uma prioridade das empresas. Ana Ruivo, CEO da TEAM 24 – um dos principais players nesta área, prestadora de serviços de consultoria – sublinha a heterogeneidade de perfil seus destinatários: “O público inclui pessoas de todos os géneros, idades, habilitações académicas e profissões. Temos empresas privadas e públicas, de todos os setores de ativida-

de, como por exemplo, indústria, construção civil, logística, saúde, ensino, contact center, consultoria e tecnologia”. Ainda assim, a gestora refere que a maior fatia pertence às tecnológicas e consultoras e que se tem registado um incremento no grande retalho.

A ação da TEAM 24 é sempre realizada tendo por base um plano de intervenção estruturado e anual (e não de forma avulsa), mas ainda assim, questionada sobre os serviços mais procurados, Ana Ruivo aponta as consultas de psicologia.

O resultado de todo este investimento no bem-estar organizacional reflete-se na satisfação (e produtividade) dos colaboradores e numa employee experience que será decisiva, não apenas para a retenção dos atuais talentos como da atração de futuros. A pegada de empregador é cada vez mais visível e determinante para as escolhas. 



Bem-estar e saúde mental: uma prioridade para as empresas em portugal

RICARDO SOUSA

Diretor de Business Solutions Iberia, Workplace Options



Em Portugal, a questão já não é saber se a saúde mental é importante no local de trabalho — mas sim como integrá-la de forma estratégica, sustentável e imediata.

Nos últimos anos, assistimos a uma mudança real: a saúde mental deixou de ser um tabu. A pandemia obrigou as empresas a ver e a escutar. As conversas começaram. Algumas iniciativas surgiram — programas de apoio ao colaborador, webinars pontuais sobre resiliência, formações para managers. Mas a verdade é esta: a maioria das empresas continua a agir de forma reativa. A verdadeira oportunidade está em passar de ações isoladas para uma estratégia de bem-estar clara, mensurável, eficaz e com parceiros credíveis.

Sejamos claros — a saúde mental não é apenas um tema de RH. É uma questão de continuidade do negócio, de retenção de talentos e de credibilidade da marca. Quando 1 em

cada 3 colaboradores apresenta sintomas de ansiedade no trabalho, e o burnout é uma das principais causas de absentismo, as empresas já não podem dar-se ao luxo de esperar. Os riscos — financeiros, humanos e reputacionais — são demasiado elevados.

Então, o que significa agir com estratégia?


Começa com dados. Muitas vezes, as iniciativas de bem-estar são desenhadas sem escuta real. É essencial identificar os pontos críticos. Quais são as verdadeiras necessidades dos diferentes grupos — jovens talentos, colaboradores com filhos, lideranças intermédias?

Segundo ponto: a liderança tem de dar o exemplo. A segurança psicológica começa no topo. Apenas assim, se pode implementar. É necessário criar espaço para conversas autênticas, mas também rever cargas de trabalho, prazos e estilos de gestão. Não é apenas oferecer yoga à hora de almoço, mas sim cultura organizacional.

Terceiro: o bem-estar precisa

de ser operacionalizado. Tem de estar presente nos KPIs, no onboarding, nos objetivos dos managers. Em Portugal, onde as PME dominam o tecido empresarial, são fundamentais modelos escaláveis — soluções adaptáveis sem comprometer a qualidade.

Na Workplace Options, trabalhamos com empresas de várias dimensões e setores. E uma verdade é transversal: as organizações que integram o bem-estar no seu ADN — em vez de o tratar como algo “à parte” — são aquelas que melhor performance apresentam. Em retenção, em inovação, em resiliência.

Já ultrapassamos a fase da sensibilização. Portugal tem os recursos, os especialistas e a necessidade. O que falta agora é audácia. O bem-estar tem de ser um verdadeiro motor de transformação — não amanhã, mas hoje. As empresas que agora agirem com coragem, não vão apenas proteger e apoiar os seus colaboradores, vão liderar o mercado! 

AS EMPRESAS QUE INTEGRAM O BEM-ESTAR NO ADN SÃO MAIS RESILIENTES, INOVADORAS E EFICAZES NA RETENÇÃO DE TALENTO

Saúde ocupacional com impacto: prevenção, formação e proximidade

Na Centralmed, o bem-estar mede-se pela forma como as pessoas se sentem no trabalho. Nesta conversa com Filipa Santos e Sílvia Ferreira, exploramos como a saúde ocupacional pode ser uma alavanca estratégica para a retenção de talento, a prevenção de riscos e a construção de culturas organizacionais mais humanas e resilientes.



FILIPA SANTOS

Diretora de Serviços Clínicos

acreditamos que o bem-estar só é sustentável quando assente numa cultura organizacional que valorize a prevenção e a gestão integrada dos riscos profissionais.

Nos últimos anos, a saúde mental ganhou centralidade nas políticas de recursos humanos. Como é que a Centralmed tem ajustado os seus serviços a esta nova realidade?

A Centralmed tem vindo a reforçar a sua intervenção na área da saúde mental, reconhecendo a sua crescente centralidade nas políticas de recursos humanos. Apostamos numa abordagem integrada, que inclui a avaliação de riscos psicossociais no local de trabalho, utilizando metodologias reconhecidas nacional e internacionalmente. Paralelamente, temos vindo a integrar escalas de bem-estar psicológico nas consultas de vigilância da saúde, permitindo uma deteção precoce de sinais de sofrimento emocional e facilitando o encaminhamento atempado. Esta resposta é complementada por ações de sensibilização e programas formativos orientados para a gestão do stress, prevenção do burnout e promoção da

saúde emocional. Trabalhamos na perspetiva de assegurar que cada intervenção é ajustada às especificidades da organização e às necessidades dos seus trabalhadores.

Que impacto têm os vossos programas de avaliação e intervenção precoce na redução do absentismo e melhoria da performance organizacional?

Através da identificação atempada de fatores de risco — sejam de natureza física, psicossocial ou organizacional — conseguimos propor medidas preventivas e corretivas ajustadas à realidade de cada empresa. Com esta abordagem propõe-se mitigar o agravamento de situações clínicas, reduzir a incidência de doenças profissionais e promover uma gestão mais eficaz da saúde dos colaboradores. O resultado é um impacto positivo na continuidade operacional, no clima organizacional e nos indicadores de produtividade.

Como avaliam o papel da liderança e da comunicação interna na eficácia das políticas de saúde e segurança no trabalho?

A liderança e a comunicação interna são pilares fundamentais para a eficácia das políticas de saúde e segurança no trabalho. Líderes conscientes, informados e envolvidos funcionam como agentes mobilizadores de uma cultura de prevenção,



Centralmed tem uma intervenção consolidada na área da saúde e segurança no trabalho. Que papel acredita que

as organizações devem assumir hoje na promoção ativa do bem-estar físico e mental dos seus colaboradores?

As organizações têm, atualmente, a responsabilidade estratégica de integrar o bem-estar físico e mental dos seus colaboradores nas suas prioridades de gestão. A saúde e segurança no trabalho (SST) desempenha um papel essencial neste compromisso, funcionando como base sólida para a promoção de ambientes laborais seguros, saudáveis e produtivos. Na Centralmed,

O BEM-ESTAR SÓ É SUSTENTÁVEL QUANDO ASSENTE NUMA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE VALORIZA A PREVENÇÃO E A GESTÃO INTEGRADA DOS RISCOS PROFISSIONAIS

influenciando positivamente os comportamentos individuais e coletivos. Por sua vez, a comunicação interna deve ser planeada, clara e contínua, garantindo que as mensagens relacionadas com a saúde, segurança e bem-estar chegam a todos os níveis da organização e são compreendidas e valorizadas. A consistência entre o discurso e a prática por parte das chefias é, muitas vezes, o elemento diferenciador para o sucesso das políticas implementadas.

Em que medida os serviços de saúde ocupacional podem ser também uma ferramenta de employer branding e retenção de talento?

Num mercado de trabalho cada vez mais competitivo, a saúde ocupacional deve afirmar-se como um dos pilares da proposta de valor das organizações aos seus colaboradores. Demonstrar um compromisso real com a saúde, segurança e bem-estar no trabalho contribui para a construção de uma imagem de empregador responsável e atrativo. A existência de programas de vigilância da saúde robustos, ações preventivas regulares e iniciativas de promoção do bem-estar são hoje reconhecidas como indicadores de uma cultura organizacional sólida. Esta perceção reforça o sentido de pertença, melhora a experiência do colaborador e tem impacto direto na retenção de talento.

Que novas soluções ou abordagens têm vindo a desenvolver para dar resposta a um mercado de trabalho mais exigente, híbrido e centrado na pessoa?

Na área da SST, responder às exigências de um mercado de trabalho mais híbrido e centrado na pessoa implica reforçar a proximidade, a acessibilidade e a

A SAÚDE OCUPACIONAL DEVE AFIRMAR-SE COMO UM DOS PILARES DA PROPOSTA DE VALOR DAS ORGANIZAÇÕES AOS SEUS COLABORADORES

capacitação dos colaboradores em matéria de saúde e segurança. A Centralmed tem apostado fortemente na promoção da literacia em saúde e segurança, disponibilizando conteúdos de qualidade e cientificamente validados, adaptados aos desafios atuais dos trabalhadores e das organizações. Através do nosso blog, publicamos mensalmente artigos que abordam temas de forma clara e acessível, uns com caráter transversal, outros direcionados a setores ou riscos específicos. Complementamos esta estratégia com a produção de vídeos informativos e a realização de webinars temáticos, que permitem uma disseminação alargada do conhecimento e fomentam a adoção de comportamentos saudáveis e preventivos. Esta abordagem permite-nos apoiar os nossos clientes na construção de culturas organizacionais mais informadas, participativas e orientadas para o bem-estar sustentado.




SÍLVIA FERREIRA

Diretora de Formação

A Centralmed tem uma forte componente de formação certificada. Que lugar ocupa esta

oferta no vosso trabalho com as empresas e como garantem que é verdadeiramente útil, prática e alinhada com os desafios atuais da saúde ocupacional?

O desenvolvimento pessoal tem assumido, um papel cada vez mais relevante na nossa oferta formativa dirigida às empresas, não apenas como complemento, mas como componente essencial da estratégia de saúde ocupacional. Nos últimos anos, assistimos a um aumento significativo da procura e da valorização de ações formativas em áreas como Gestão de Conflitos, Gestão do Tempo e do Stress, Liderança Positiva e Prevenção dos Riscos Psicossociais. Estas temáticas respondem a necessidades reais identificadas no terreno e estão diretamente alinhadas com os desafios atuais de fidelização do capital humano, promoção da saúde mental e construção de ambientes de trabalho saudáveis. Para assegurar que estas ações formativas são verdadeiramente úteis e significativas para os formandos, adotamos uma metodologia prática que incluem: estudos de casos reais, simulações e jogos pedagógicos, que promovem a reflexão crítica e a tomada de decisão; dinâmicas de grupo e partilha de experiências, que promove o reforço de competências relacionais e interpessoais. Esta abordagem assenta em metodologias ativas de aprendizagem, reconhecidas por potenciar uma maior retenção do conhecimento e uma transferência mais eficaz para o contexto de trabalho. 

Patrícia Saramago

Responsável de Recursos Humanos da Evertis

**Marta Carneiro**

Account Manager da Pulso



Quando o bem-estar se torna **cultura organizacional**

Na Evertis, cuidar das pessoas é mais do que um princípio — é prática diária. Este caso mostra como a parceria com a Pulso ajudou a transformar essa visão numa cultura de bem-estar real, próxima e sustentável.

A

pandemia da COVID-19 colocou à prova a resiliência das organizações e a capacidade de cuidar das suas

pessoas. Para a Evertis, esse foi um momento decisivo para transformar a preocupação com o bem-estar em ação concreta. Assim nasceu o programa IMG POR TODOS, desenvolvido em parceria com a Pulso, com o objetivo de prestar apoio emocional, jurídico, financeiro, nutricional

e social aos seus colaboradores e respetivas famílias.

“Percebemos que não podíamos continuar a lidar com estas questões apenas com boa vontade. Precisávamos de um apoio técnico, especializado, humano”, afirma Patrícia Saramago, responsável de Recursos Humanos da Evertis. Esta necessidade emergiu no contexto da pandemia, quando se tornaram visíveis dificuldades emocionais, financeiras e alterações no equilíbrio pessoal de muitos colaborado-

res. A adesão ao programa foi imediata e o feedback rapidamente validou a decisão.

Apesar da Evertis já valorizar o bem-estar dos seus profissionais, foi neste momento crítico que optou por procurar um parceiro externo com competências especializadas. A Pulso apresentou-se como a escolha certa: com uma abordagem holística e personalizada, disponibiliza serviços prestados por profissionais experientes e assegura total confidencialidade. “Queríamos

garantir um apoio de qualidade, mas também de confiança. A Pulso tem sido isso: um parceiro ativo, sempre disponível para adaptar o programa às nossas necessidades”, reforça Patrícia Saramago.

Do lado da Pulso, o desafio foi acolhido com sentido de missão. “A Evertis sabia o que procurava: um parceiro flexível, humano, com capacidade para atuar de forma próxima. Desde o início, sentimos um envolvimento genuíno e um alinhamento com os nossos valores”, refere Marta Carneiro, Account Manager da Pulso. O programa foi implementado com uma comunicação interna clara, sessões de sensibilização e materiais de apoio, garantindo que todos compreendiam os benefícios e sabiam como aceder aos serviços.

Os resultados são visíveis tanto no feedback dos colaboradores como no impacto cultural. “Esta parceria normalizou o tema da saúde mental entre nós. Hoje, é mais fácil pedir ajuda, partilhar dificuldades e encontrar respostas”, destaca Patrícia. Embora sem indicadores quantitativos rígidos, a valorização espontânea do programa pelos utilizadores demonstra a sua relevância e utilidade.

Para além do apoio direto, a Pulso tem contribuído para desenvolver uma maior consciência interna sobre os temas do bem-estar. Através de ações preventivas e iniciativas temáticas, tem ajudado a consolidar uma cultura de cuidado. “Não se trata apenas de prestar um serviço – trata-se de acompanhar uma transformação na forma como a organização olha para as suas pessoas”, acrescenta Marta Carneiro.

O reconhecimento do valor

ESTA PARCERIA NORMALIZOU O TEMA DA SAÚDE MENTAL ENTRE NÓS

PATRÍCIA SARAMAGO, RESPONSÁVEL DE RECURSOSHUMANOS DA EVERTIS

estratégico da iniciativa levou à sua continuidade após a pandemia, com planos claros de expansão e aprofundamento. A Evertis pretende integrar cada vez mais o bem-estar nas suas políticas de talento, onboarding e liderança. “Esta parceria mostrou-nos que o bem-estar não é um extra — é um pilar da nossa estratégia de longo prazo”, conclui Patrícia.


A relação entre a Evertis e a Pulso assenta numa base de proximidade, flexibilidade e escuta ativa. Ambas as partes destacam a confiança mútua como essencial para o sucesso do programa. O futuro da colaboração prevê uma maior integração com outras políticas de recursos humanos e um reforço das ações de prevenção.

A Pulso acredita que esta parceria é exemplo de como o investimento no bem-estar pode ser um motor de cultura organizacional positiva. “Juntos, estamos a construir uma empresa mais humana, mais consciente e preparada para os desafios do futuro”, remata Marta Carneiro. E é este compromisso com as pessoas que faz da Evertis uma organização onde vale a pena trabalhar.

O programa tem evoluído em função das necessidades reais das equipas. Já foram implementados ajustamentos nos

horários de atendimento, reforço de sessões de esclarecimento e partilha de boas práticas. Essa flexibilidade é, para a Evertis, um dos grandes diferenciais da Pulso. O facto de não existir um modelo estanque, mas sim um programa vivo, que cresce com a organização, tem permitido uma maior apropriação por parte dos colaboradores.

Adicionalmente, a extensão do programa às famílias dos colaboradores teve um impacto significativo no sentido de segurança e confiança que a empresa consegue transmitir. Esta abrangência foi um passo decisivo para posicionar a Evertis como uma entidade que cuida para além da esfera profissional. É um gesto que reforça o vínculo emocional com os colaboradores e cria um ambiente mais coeso e empático.

Esta parceria entre a Evertis e a Pulso reforça a ideia de que o bem-estar, quando tratado com profundidade e continuidade, gera resultados sustentáveis. Não apenas em produtividade, mas sobretudo em retenção, cultura organizacional e reputação interna. Trata-se de um modelo que pode servir de inspiração a outras empresas que desejem colocar as pessoas no centro da sua estratégia de crescimento. 

JUNTOS, ESTAMOS A CONSTRUIR UMA EMPRESA MAIS HUMANA E CONSCIENTE

MARTA CARNEIRO, ACCOUNT MANAGER DA PULSO

Bem-estar nas empresas: uma bússola para quem quer liderar com propósito

FRANCISCO TOMÉ

B2B Customer Success Manager Iberia at Urban Sports GmbH

Falta de tempo. Recursos limitados. Expectativas altas. Para quem gere pessoas, o desafio de cuidar do bem-estar das equipas muitas vezes parece um puzzle impossível. Há vontade de fazer mais, mas nem sempre há espaço para parar, ouvir e obter dados relevantes. É exatamente aqui que entra o Wellbeing Compass, um estudo europeu conduzido pelo Urban Sports Club, com respostas de 5.000 colaboradores em cinco países: Portugal, Espanha, Alemanha, França e Holanda.

Em Portugal, os resultados mostram um contraste claro: os colaboradores querem sentir-se bem, física e emocionalmente, mas não encontram no seu dia a dia as condições para isso acontecer. O estudo não é apenas uma fotografia da realidade atual: é um sinal claro da direção que as organizações precisam de seguir. Uma bússola.

Quando a escuta falha, o bem-estar torna-se invisível

Há um descompasso entre discurso e prática. As empresas falam cada vez mais de bem-estar, mas muitas vezes falham no essencial: entender o que os colaboradores realmente



precisam. O Wellbeing Compass revela que, apesar de 58% dos colaboradores portugueses quererem melhorar o seu bem-estar físico nos próximos 12 meses, a maioria continua a lutar com dois obstáculos principais: falta de tempo e de motivação.

A verdade é que as iniciativas de bem-estar, do lado das empresas, existem, mas são muitas vezes pontuais, desconectadas ou desajustadas às reais necessidades das equipas. E quando

os colaboradores sentem que não têm espaço para cuidar de si, isso afeta tudo: a perceção de valorização, a ligação emocional à empresa e até a sua permanência.

É aqui que o Wellbeing Compass se torna um aliado valioso: ao dar voz aos colaboradores, ajuda os gestores de recursos humanos a tomarem decisões mais informadas, relevantes e eficazes.

Ouvir é agir: os dados como ponto de partida para a mudança

Mais de metade dos colaboradores portugueses inquiridos acredita que as empresas devem ter um papel ativo no bem-estar das suas equipas. Mas 33% afirmam que as suas empresas não oferecem nenhuma iniciativa de bem-estar físico, e 47% dizem o mesmo em relação ao bem-estar mental.

Há uma desconexão clara entre o que os colaboradores desejam e o que está a ser oferecido. E isso representa uma oportunidade enorme para os profissionais de recursos humanos inovarem e diferenciarem-se.

Os dados são claros:

O BEM-ESTAR NO TRABALHO NÃO É UMA TENDÊNCIA, É UMA PRIORIDADE REAL

QUANDO OS COLABORADORES SENTEM QUE NÃO TÊM ESPAÇO PARA CUIDAR DE SI, ISSO AFETA TUDO



colaboradores que praticam atividade física com regularidade sentem-se mais valorizados, mais ligados à empresa e percebem mais oportunidades de desenvolvimento profissional. Também a flexibilidade é determinante: os colaboradores valorizam soluções que se adaptam aos seus horários, ritmos e preferências. Aulas isoladas ou ofertas generalistas já não são suficientes.

É neste contexto que a proposta do Urban Sports Club se evidencia, destaca Francisco Tomé:

“Como Growth Manager no Urban Sports Club, posso afirmar com convicção: o bem-estar no

trabalho não é uma tendência, é uma prioridade real. A nossa missão é transformar a forma como as empresas cuidam das suas pessoas, tornando a atividade física acessível, simples e flexível. Com mais de 10.000 parceiros e mais de 50 atividades de desporto e bem-estar, oferecemos soluções adaptáveis às preferências e horários de cada colaborador e para todo o tipo de empresas.”

Bem-estar como cultura, não como benefício pontual


O bem-estar precisa de ser integrado na cultura da empresa — e não tratado como um benefício ocasional ou um extra

opcional. Isso implica uma mudança de mentalidade por parte da liderança, mas também um investimento estruturado em escuta ativa, ações contínuas e métricas que acompanhem o impacto das iniciativas.

Ao tratar o bem-estar como uma prioridade estratégica, as empresas não só melhoram a experiência dos colaboradores como também potenciam retenção, produtividade e reputação empregadora.

Sabemos que não existe uma fórmula única, mas o primeiro passo é ouvir os colaboradores. E o Wellbeing Compass é uma bússola preciosa para quem quer compreender melhor os desafios, desejos e realidades das suas equipas.

No final do dia, cuidar do bem-estar dos colaboradores não é apenas uma boa prática — é uma decisão de negócio inteligente. E começa com dados reais, escuta ativa e vontade de agir.

A mudança sustentável começa por reconhecer que o bem-estar não é apenas uma responsabilidade do departamento de RH, mas uma prioridade de toda a liderança. Promover uma cultura de confiança, equilíbrio e inclusão é essencial para que os colaboradores possam florescer num ambiente que os valoriza como pessoas, não apenas como profissionais. 

OS DADOS SÃO CLAROS: QUEM PRÁTICA ATIVIDADE FÍSICA SENTE-SE MAIS VALORIZADO E LIGADO À EMPRESA

Aceda ao estudo completo aqui:



ANA JAIME

Head of Business Employee Benefits, Howden Portugal

Benefícios com propósito: a nova era da proteção nas empresas

Num mercado cada vez mais competitivo, os benefícios deixaram de ser um extra e passaram a ser uma alavanca estratégica. **Nesta entrevista, Ana Jaime, explica como a Howden Portugal está a ajudar empresas a cuidar melhor das suas pessoas — com soluções personalizadas, próximas e com propósito.**



Como descreveria a missão da Howden Portugal e o vosso posicionamento no mercado?

Na Howden Portugal, a nossa missão é simples: proteger o que realmente importa, as pessoas. Trabalhamos para ajudar empresas a cuidar melhor dos seus colaboradores, através de soluções de seguros e benefícios pensados à medida, com uma abordagem muito próxima, prática e humana. Temos o privilégio de fazer parte de um grupo internacional, o que nos dá acesso a conhecimento global, mas somos, acima de tudo, especialistas no mercado português. E isso faz a diferença quando desenhamos soluções verdadeiramente relevantes para quem cá está.

Que tipo de soluções costumam desenhar?

Caminhamos lado a lado, com as equipas de RH, para co-criar soluções que respondam às reais necessidades das pessoas e das empresas. Desde seguros de saúde e vida a programas flexí-

veis e integrados, como a nossa plataforma Howden Compensa, que permite que cada colaborador escolha os benefícios mais ajustados a cada momento da sua vida. Temos também a nossa solução exclusiva Howden-Care, um serviço de triagem e acompanhamento clínico, que responde de forma concreta ao desafio das ausências por motivo de saúde, com foco nos potenciais acidentes de trabalho.

No fundo, tratamos cada empresa como única e propomos sempre soluções com impacto direto no bem-estar e na cultura interna.

Que papel assume a consultoria em benefícios na retenção e bem-estar?

Um papel absolutamente central. Hoje em dia, não basta ter um bom seguro, é preciso que os benefícios façam sentido, sejam relevantes e usados. Uma boa

estratégia de benefícios começa por escutar as pessoas e perceber o que é importante para elas. E é aí que a consultoria faz a diferença: ajudamos as empresas a alinhar as suas escolhas com a realidade dos seus colaboradores, mas também com os seus objetivos de negócio. Quando desenhamos planos com dados, escuta ativa e visão de futuro, conseguimos criar soluções que cuidam das pessoas de forma estruturada e sustentável. E isso traduz-se diretamente em menos absentismo, mais envolvimento e maior sentimento de pertença.

O que diferencia a Howden no aconselhamento às empresas?

Diria que é a forma como estamos verdadeiramente próximos dos nossos clientes. Trabalhamos com liberdade e independência, o que nos permite focar totalmente nas suas necessida-

A ERA DOS BENEFÍCIOS ESTANQUE ACABOU. O FUTURO PERTENCE ÀS SOLUÇÕES QUE COMBINAM FLEXIBILIDADE, IMPACTO REAL E PROPÓSITO

JÁ NÃO É POSSÍVEL DISSOCIAR OS BENEFÍCIOS DA CULTURA DA EMPRESA



des. Temos uma equipa local altamente especializada, mas também a força e o conhecimento de um grupo internacional por trás. Não empurramos produtos, co-criamos soluções com sentido. Um bom exemplo disso é o HowdenCare, que nasceu como resposta a necessidades de clientes de controlo da sinistralidade de acidentes de trabalho, tendo-se tornado num serviço exclusivo de triagem e acompanhamento clínico. Temos também a Howden Compensa para gestão de benefícios flexíveis. A somar a isso, promovemos também reflexão e partilha, como fizemos com a 1.ª edição do nosso White Paper, “4 líderes na Gestão Estratégica de Acidente de Trabalho e Absentis-


mo”, que juntou a Católica Porto Business School e a Abreu Advogados; e os nossos webinars, sendo o último sobre fiscalidade dos planos Flex. No fundo, o nosso diferencial está em juntar conhecimento e proximidade humana, para entregar soluções que funcionam e têm impacto.

Como decorre o processo de personalização de uma solução de seguros ou benefícios?

Começa sempre com uma conversa. Queremos perceber quem são as pessoas que fazem parte da empresa, quais os seus desafios, como está estruturada a cultura e que objetivos têm. A partir daí, analisamos os dados, fazemos um diagnóstico, identificamos oportunidades

e co-criamos uma proposta personalizada – que pode incluir seguros, benefícios flexíveis, programas de saúde e bem-estar, ou iniciativas de literacia. Mas a personalização não acaba na entrega do plano. Continuamos sempre próximos, a avaliar os resultados, a ajustar estratégias e a garantir que os benefícios continuam a fazer sentido no tempo. É um processo vivo.

Que tendências antecipa para o futuro dos seguros e benefícios empresariais em Portugal?

Estamos a viver uma transformação muito clara. Por um lado, os custos dos seguros estão a aumentar, o que obriga as empresas a serem mais criativas, mais estratégicas e a procurar soluções com verdadeiro impacto. Por outro lado, há uma pressão crescente por parte dos colaboradores para que os benefícios sejam mais ajustados, mais flexíveis e mais humanos. A inteligência artificial está a começar a transformar a forma como gerimos dados, prevemos absentismo e propomos planos personalizados. Mas tudo isto só faz sentido se for usado com propósito e foco nas pessoas. Ao mesmo tempo, há uma dimensão social que não pode ser ignorada. As empresas estão a ser chamadas a ter um papel ativo na promoção da saúde mental, da inclusão, da parentalidade e até da sustentabilidade ambiental. Já não é possível dissociar os benefícios da cultura da empresa. Eu acredito que o caminho passa por soluções integradas, pensadas com estratégia, simplicidade e foco na vida real das pessoas. A era dos benefícios estanques acabou. O futuro pertence às soluções que combinam flexibilidade, impacto real e propósito. 

SETARE: dar às mulheres afegãs a liberdade de sonhar em Portugal

Fundada em 2023 por cinco voluntários, a Associação SETARE surgiu como resposta à proibição, imposta pelo regime Talibã, das mulheres frequentarem o ensino superior no Afeganistão. “A SETARE nasceu da urgência de agir depois de décadas de progresso feminino terem sido abruptamente anuladas”, explica Luís Evangelista, Presidente da Associação.

A

missão é clara: proporcionar a jovens mulheres afegãs a oportunidade de continuar os estudos superiores

em Portugal, num ambiente seguro e livre. “Queremos que estas jovens possam reconstruir os seus projetos de vida e prosseguir as suas ambições académicas com dignidade”, sublinha.

Desde então, oito estudantes já chegaram a Portugal e vivem atualmente em Mafra, numa antiga casa que funcionava como orfanato. No entanto, “o edifício tem mais de 70 anos e está bastante degradado. Precisamos de apoio para garantir condições dignas de habitabilidade e acolher mais candidatas”, alerta o responsável.

Ao chegarem a Portugal, os desafios são grandes: o choque cultural, a língua e a adaptação à vida quotidiana são barreiras reais. “Muitas chegam com referências limitadas sobre o nosso país — conhecem o futebol, pouco mais. Pequenos gestos ou expressões são muitas vezes um enigma”, partilha Luís Evangelista. Para apoiar

CRIADA POR VOLUNTÁRIOS EM 2023, A ASSOCIAÇÃO GARANTE EDUCAÇÃO, ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO A MULHERES ALTAMENTE QUALIFICADAS




esta transição, a SETARE disponibiliza mentoria, apoio psicológico e atividades de integração social e cultural.

Para garantir a sustentabilidade dos seus projetos, a associação procura parcerias com empresas, instituições e entidades financiadoras. “Estas jovens têm mestrados em universidades como o IST, ISCTE, Nova IMS e Lusófona. São talentos prontos para contribuir ativamente na economia portuguesa”, afirma. No imediato, o apoio

financeiro é vital, já que a SETARE cobre todas as despesas essenciais até que as estudantes atinjam autonomia.

Além disso, a associação conta com voluntários e mentores que acompanham as estudantes de forma próxima. “Qualquer pessoa pode colaborar, seja com tempo, conhecimento ou apoio direto. Já temos parcerias com empresas como a KPMG, Hays, VdA ou S317 — mas precisamos de mais mãos”, reforça Luís Evangelista.

As histórias de sucesso já se fazem notar. As jovens não só apresentam excelentes resultados académicos como realizam estágios, participam em atividades culturais e mostram uma notável capacidade de adaptação. “Elas estão prontas para construir os seus próprios caminhos em liberdade — e isso é a prova viva do impacto da SETARE”, conclui. 

A ASSOCIAÇÃO SETARE JÁ ACOLHEU 8 ESTUDANTES AFGÃS E PREPARA-SE PARA RECEBER MAIS 9 JOVENS QUE FUGIRAM À REPRESSÃO TALIBÃ

Relatório traça ligação clara entre pobreza, emprego e condições laborais

A edição de 2024 do relatório Portugal, Balanço Social, promovido pela Fundação "la Caixa" e pelo BPI, com análise técnica da Nova SBE, apresenta uma leitura aprofundada da pobreza e desigualdade em Portugal. Baseando-se em fontes como o Inquérito às Condições de Vida e Rendimento (ICOR) e o Inquérito Social Europeu, o documento revela dados relevantes para os profissionais de recursos humanos, sobretudo no que respeita à ligação entre situação laboral e risco de pobreza.

Em 2024, a taxa de risco de pobreza baixou ligeiramente para 16,6%, após um aumento registado em 2023. Contudo,

o relatório destaca que quase 10% das pessoas com emprego continuam pobres. O valor é significativamente superior entre pessoas com contratos temporários, desempregados e trabalhadores com baixos níveis de escolaridade.

A precariedade laboral está particularmente presente entre os mais jovens: 50,1% dos trabalhadores com idades entre os 18 e os 24 anos têm contratos temporários. Já entre os trabalhadores com ensino superior, essa percentagem é de apenas 5,4%.

O estudo mostra ainda que os trabalhadores com rendimentos mais baixos enfrentam condições laborais mais exigentes e

arriscadas. Cerca de 37% dos trabalhadores do primeiro quintil de rendimento estiveram expostos a pelo menos três tipos de risco laboral — como temperaturas extremas, ruído ou esforço físico elevado —, valor que desce para 20,1% entre os trabalhadores do quinto quintil.

A carga horária também varia significativamente com o rendimento: a proporção de trabalhadores que trabalham mais de 45 horas por semana é quase o dobro entre os mais pobres (10%) do que entre os mais ricos (5,7%). Por outro lado, os trabalhadores com maiores rendimentos acumulam mais horas extraordinárias, o que sugere maior autonomia ou valorização contratual.

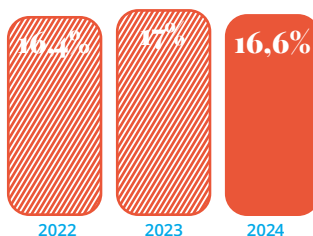
Em termos de funções, apenas 7,7% dos trabalhadores com menores rendimentos ocupam cargos de supervisão, face a

A taxa de risco de pobreza entre as pessoas com contrato temporário de trabalho é quase 3x maior da registada entre quem tem contrato permanente.

49,4% dos mais ricos. A taxa de filiação sindical é também mais baixa entre os trabalhadores mais pobres (11,6% vs. 26,8%).

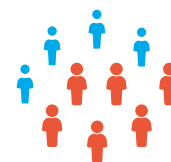
O relatório conclui que a intensidade laboral reduzida, os vínculos contratuais frágeis e a baixa qualificação estão entre os principais fatores associados à permanência em situação de pobreza, mesmo entre pessoas empregadas. Estes dados são relevantes para o desenho de políticas internas de trabalho digno, progressão e formação contínua.

Depois de uma subida da pobreza entre 2022 e 2023, a taxa de risco de pobreza desceu em 2024:

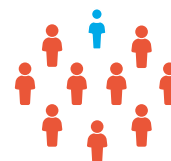


A incidência da pobreza é maior entre os desempregados, famílias monoparentais e indivíduos menos escolarizados.

Em 2024, 4 em cada 10 pessoas desempregadas são pobres



e quase 1 em cada 10 pessoas empregadas são pobres.



METADE DOS JOVENS TRABALHADORES TEM CONTRATOS TEMPORÁRIOS E 1 EM CADA 10 EMPREGADOS É POBRE — A PRECARIEDADE JÁ NÃO É EXCEÇÃO, É SINTOMA ESTRUTURAL

“O meu CEO quer toda a gente de volta... mas as pessoas não querem!”

Depois da pandemia, o regresso ao escritório tornou-se um desafio para muitas organizações. Entre a vontade de promover cultura presencial e a resistência dos colaboradores em abdicar da flexibilidade conquistada, o espaço físico de trabalho ganhou um novo protagonismo. Neste artigo, dois especialistas — da EY e da Steelcase — refletem sobre como os escritórios podem voltar a ser destinos desejados, e não obrigações.



O meu CEO quer que toda a gente volte ao escritório... mas as pessoas não querem voltar!” Este poderia ser

apenas mais um lamento pós-pandémico, mas é, na verdade, o ponto de partida para um tema bem mais profundo: o papel do espaço físico de trabalho na experiência, produtividade e cultura organizacional. O debate, promovido durante o Fórum RH pela RHmagazine, juntou Rui Malcata, Diretor da Steelcase, e Patrícia Agostinho, Chief Happiness Officer da EY, e revelou muito mais do que soluções para fazer as pessoas regressarem ao escritório — revelou a transformação do próprio conceito de espaço de trabalho.

O regresso ao escritório não deve ser uma imposição, mas um convite com propósito.

A verdade é que o retorno ao escritório não é uma imposição fácil. Apesar dos esforços — cadeiras ergonómicas, plantas purificadoras, mesas ajustáveis — muitos colabo-

Patrícia Agostinho,
Chief Happiness
Officer da EY



Rui Malcata,
Diretor da
Steelcase
Portugal



radores continuam a preferir o conforto informal de casa. A provocação de Rui Malcata foi clara: “open space é para amadores.” A Steelcase defende que o espaço de trabalho deve ser visto como uma ferramenta estratégica de gestão. É nele que se materializa a cultura, se criam relações e se experimenta o que de mais tangível há numa organização: a pertença.

Na EY, a abordagem foi estrutural: mudar de instalações, redesenhar os ambientes e colocar o foco nas pessoas. O novo escritório em Alcântara não tem gabinetes, nem mesmo para o CEO. Há sofás, salas de inovação, quiet rooms, zonas de socialização, balneários e 39 opções de postos de trabalho para cada colaborador escolher consoante a tarefa e o estado de espírito. “As pessoas não querem apenas um sítio para trabalhar. Querem um local onde pos-

O ESCRITÓRIO DO FUTURO SERÁ AQUELE ONDE AS PESSOAS QUEREM ESTAR — NÃO ONDE TÊM DE ESTAR

O REGRESSO AO ESCRITÓRIO NÃO DEVE SER UMA IMPOSIÇÃO, MAS UM CONVITE COM PROPÓSITO

sam aprender, crescer e viver experiências”, afirmou Patrícia Agostinho.

Espaços híbridos precisam de oferecer mais do que mesas — precisam de oferecer significado.

É isso que a EY tenta proporcionar com pequenos-almoços diários, sessões de desporto, massagem no local, quizzes à hora de almoço, campanhas de responsabilidade social e eventos para famílias. Tudo voluntário, mas estrategicamente pensado para que o regresso ao escritório não seja uma obrigação, mas uma vontade.


Para a Steelcase, a chave está na flexibilidade: permitir que os colaboradores escolham quando e como regressar, com base nas suas necessidades reais. Como bem sublinharam, os colaboradores não dizem que não querem ir ao escritório — dizem que não querem enfrentar trânsito, perder tempo ou sentir-se desconectados. O espaço físico tem de se adaptar à nova realidade do trabalho híbrido e ser capaz de oferecer bem-estar enquanto se trabalha — não só antes ou depois da tarefa executada.

O escritório do futuro será aquele onde as pessoas querem estar — não onde têm de estar.

Ambos os oradores defenderam que, mais do que instalar cacifos ou criar camaratas



(com ironia ou sem ela), o essencial é construir lugares com propósito. Espaços que não se limitem a sentar pessoas, mas que as inspirem, envolvam e façam crescer. Mas até aí, a pergunta mantém-se: queremos regressar ao trabalho... ou queremos regressar a um lugar onde vale a pena estar?

Em suma, estamos perante uma nova era da gestão do espaço de trabalho, em que o foco está menos em controlar a presença e mais em proporcionar experiências que façam sentido. O desafio não é convencer alguém a voltar ao escritório — é reinventar o escritório de forma tão relevante e inspiradora que ninguém queira ficar de fora. À medida que o trabalho híbrido se consolida, as empresas que mais investirem em ambientes humanizados e flexíveis estarão na linha da frente da retenção de talento e da construção de culturas organizacionais sólidas. 

ESPAÇOS HÍBRIDOS PRECISAM DE OFERECER MAIS DO QUE MESAS — PRECISAM DE OFERECER SIGNIFICADO



Salomé Barreira

Diretora de Pessoas e Serviços Centrais, Domino's

“Queremos que os nossos líderes se sintam seguros e orgulhosos”

Na Domino's, a formação é mais do que uma obrigação: é um pilar estratégico. Salomé Barreira revela como a marca aposta em liderança humanizada, onboarding robusto e inclusão para garantir equipas motivadas e com futuro.

A

Domino's desenvolveu um processo de onboarding robusto e diferenciado para as suas equipas de gestão de loja. Como é que este modelo contribui para a integração, motivação e retenção dos novos líderes operacionais?

As equipas de gestão são centrais para o sucesso da marca, garantem a cultura de empresa e os padrões operacionais. É imperativo dominarem o negócio 360º, pela autonomia da função e capacidade de resposta, rápida e segura.

Devem ser especialistas em pessoas, clientes, produto e processos. Além disso, necessitam de gerir o contexto e potenciais imprevistos: faltas de pessoal, problemas técnicos e picos de fluxo de clientes!

O processo de onboarding treina para tudo isto, sendo vivido durante 5 semanas numa loja de formação. Além do foco operacional, são implicadas várias equipas de suporte: a de acolhimento da loja de formação, a de supervisão, o coach operacional, a equipa de training e a coordenadora de People Operations. Funcionam numa rede de comunicação que permite monitorizar o desenvolvimento e atuar de forma cirúrgica.

Queremos que se sintam seguros e orgulhosos para assumirem um turno “sozinhos” na sua loja de destino.

A formação em contexto de trabalho, com tutores, coaches e técnicos especializados, parece ser uma aposta forte na Domino's. Que impacto concreto tem tido esta abordagem na performance das equipas operacionais?

Esta abordagem permite-nos dar formação em contexto real, alcançando uma multiplicidade de cenários, que não conseguiríamos com formatos de formação tradicionais. No fundo aceleramos o processo de aprendizagem, garantindo a qualidade de produto e a manutenção do standard operacional.

Além disso, potenciamos o trabalho de equipa, demonstrando a importância de todos os postos para o resultado, uma vez que podemos intervir nas diferentes fases do processo de preparação dos pedidos dos nossos clientes.

O facto de termos estes perfis em loja, a trabalhar lado a lado com as equipas de gestão, possibilita a

aprendizagem através do exemplo positivo, desenvolvendo competências enquanto formadores no posto de trabalho.

O plano de formação para 2025/2026 revela uma atenção clara ao desenvolvimento da liderança e ao serviço ao cliente. Que prioridades estratégicas estiveram na base da sua construção?

Nos últimos 3 anos o negócio do delivery ampliou-se, impulsionado pelo desenvolvimento dos agregadores. Quando a Domino's entrou em Portugal há 10 anos, o nosso modelo de negócio era mais de 70% em delivery. Durante a COVID 19, muitos negócios de restauração e

QUEREMOS QUE SE SINTAM SEGUROS E ORGULHOSOS PARA ASSUMIREM UM TURNO 'SOZINHOS' NA SUA LOJA DE DESTINO



Salomé Barreira,
Diretora de Pessoas
e Serviços Centrais,
Domino's Portugal



Num setor altamente competitivo e sujeito a forte rotatividade, como é que a Domino's Portugal está a reposicionar a sua estratégia de talento para responder aos desafios da escassez de perfis qualificados? Que papel tem assumido a liderança na criação de um ecossistema de trabalho atrativo, sustentável e alinhado com a evolução das expectativas das novas gerações?

Na Domino's Portugal, valorizamos as pessoas com ações concretas. Oferecemos condições salariais alinhadas com o mercado, promovemos equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, incentivamos a inclusão e a formação contínua e recompensamos o mérito. A nossa liderança inspira pelo exemplo e cria oportunidades reais de crescimento. Quem se junta a nós sabe que entra num projeto sólido, ambicioso e com propósito. Aqui, fazemos acontecer — e isso sente-se todos os dias.

Luís Pica, Diretor geral da Domino's Portugal

QSR (Quick service restoration) viram neste canal uma alternativa, pelo que a entrega em casa deixou de ser uma exclusividade de quem conseguia ter frota própria. Paralelamente, os clientes procuravam voltar ao contacto social, aproveitar tempo fora de casa e cultivar relações sociais nos seus momentos de consumo.

Trabalhámos a nossa estratégia de vendas e Local Store Marketing para tornar as lojas agradáveis a momentos de consumo in store, novos serviços de refeição em loja e promoções ajustadas a estes momentos.

Atraindo mais clientes à loja, leva a um modelo de atendimento focado na relação próxima, comunicação positiva, desenvolvimento da empatia, resolução de conflitos e técnicas de vendas. Para que tudo isto se materialize na relação com o cliente, as equipas têm de estar coesas, alinhadas, motivadas e inspiradas. Trabalhamos a formação em liderança, com um cariz humanista e focado na ação, para alcançar este objetivo.

Implementamos programas transversais, desde os supervisores aos operadores de loja.

O programa “Fortes com o Aço” apresenta-se como uma proposta de desenvolvimento pessoal para as equipas de estrutura. O que motivou a criação deste programa e que resultados esperam alcançar em termos de cultura interna? QSR (Quick service restoration) significa restauração rápida. Esta rapidez corresponde ao momento de preparação e consumo do pedido, mas também à capacidade de

resposta perante a concorrência e a inovação, com planeamento e objetivos de muito curto prazo.

Abrir as nossas lojas diariamente, significa que existe um conjunto de equipas a trabalhar, de forma coordenada, para que tudo aconteça: Logística, Procurement, Marketing, Retail, Tecnologia, Finanças e People First.

Operam de forma coordenada e ágil. Como é natural, têm rit-

FORMAÇÃO NA DOMINO'S: UMA VISÃO 360º

A ESTRATÉGIA DE FORMAÇÃO DA DOMINO'S ABRANGE DESDE O CHÃO DA LOJA ATÉ ÀS EQUIPAS DE GESTÃO, COM FOCO NA EXCELÊNCIA OPERACIONAL, NO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA E NA SEGURANÇA ALIMENTAR.

TIPOS DE FORMAÇÃO

- > Operacional (onboarding e lançamento de novos produtos)
- > Liderança
- > Atendimento ao cliente
- > Qualidade & Segurança Alimentar
- > Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho

- > On-the-job
- > Formação online (residual)

INDICADORES MONITORIZADOS

- > Taxa de participação
- > Satisfação dos participantes
- > Retenção de conhecimento (on-the-job)
- > Impacto nos resultados

PÚBLICOS-ALVO

- > Equipas de Gestão de Loja
- > Operadores de Loja
- > Áreas de suporte

APOSTAS PARA 2025/26

- > Desenvolvimento de Liderança
- > Programa “Train the Trainer”
- > Projeto de desenvolvimento de talento

METODOLOGIAS UTILIZADAS

- > Formação presencial



PERFIL DOS COLABORADORES

IDADE MÉDIA DOS COLABORADORES

34,24 ANOS

% DE PART-TIME

72,96%

% DE PROMOÇÕES INTERNAS (GLOBAL DA EMPRESA)

16%

% DE PROMOÇÕES INTERNAS (EQUIPAS DE GESTÃO)

45,83%

DIVERSIDADE

Nacionalidade - 59,5%

Portugal, 24,9% Brasil, 15,6% outros (Angola, Argentina, Bangladesh, Cabo Verde, Chile, Colômbia, Guiné-Bissau, Índia, Indonésia, Itália, Moçambique, Venezuela, São Tomé)

Género - Globalmente, 68,85% homens e 31,2% mulheres. Fora da distribuição, que representa 75% dos colaboradores, a repartição é de 53,5% de mulheres e 46,5% de homens.

mos e problemas diferentes, que muitas vezes convivem em simultâneo com a implementação de novos processos.

Claro que existem tensões, gestão de conflitos, negociações e processos de facilitação que devem acontecer organicamente. A nossa formação pretende dar essa robustez emocional, pelo reconhecimento de pontos fortes e áreas de melhoria, bem como proporcionar um conjunto de ferramentas de desenvolvimento pessoal.

Desta forma damos suporte aos nossos valores: Paixão, Otimismo, Coragem, Ambição e Responsabilidade.

A inclusão está em destaque nas vossas práticas de formação,

com ações específicas sobre recrutamento inclusivo e boas práticas DEI. Que desafios e oportunidades têm identificado neste caminho?

Este tem sido um caminho feliz e gratificante, encontrei na Domino's abertura e naturalidade nos processos de inclusão.

O principal desafio é alinhar a velocidade do negócio com a velocidade destes processos de recrutamento. Na prática conseguimos fechar uma vaga de operador, por recrutamento não inclusivo, em 2 semanas, face a 2 meses nos processos de inclusão.

Precisamos de ter a máquina de recrutamento inclusivo muito oleada, com processos de triagem contínuos, para que quando a vaga

A LIDERANÇA INSPIRA PELO EXEMPLO E CRIA OPORTUNIDADES REAIS DE CRESCIMENTO

POTENCIAMOS O TRABALHO DE EQUIPA, DEMONSTRANDO A IMPORTÂNCIA DE TODOS OS POSTOS PARA O RESULTADO

Por quantas etapas passou na sua jornada de progressão?



Iniciei esta viagem na Domino's como Assistant Manager. Passado cerca de 1 ano e 1 mês tive a oportunidade de passar para Store Manager e abrir a minha primeira loja! Fui gerente durante um ano e meio e tive então a oportunidade de pertencer a equipa de Training. Por fim, passados 3 anos passei para Supervisora de Operações.

Marília Caeiro (Supervisora de loja)

aparecer, termos já o candidato identificado e pronto a integrar.

Trabalhamos com parceiros muito disponíveis, que entendem a nossa dinâmica e se alinham com o negócio de forma muito natural.

Os processos de onboarding são sempre acompanhados por um técnico da área social e pela nossa equipa de contratação. Nos primeiros 3 meses há reuniões regulares de seguimento e as equipas de loja são sempre muito atentas. Há um contacto imediato com a área de People, se for necessário ajustar algo.

Aproveitamos sempre as oportunidades que as novas aberturas de lojas nos trazem, para que desde o início do processo de recrutamento, tenhamos equipas diversas.

Sendo uma empresa com grande capilaridade e ritmos operacionais intensos, como garantem a eficácia das formações obrigatórias em saúde, higiene e segurança no trabalho?

Trabalhamos sempre numa lógica de proximidade e cooperação interdepartamental, em que as equipas de suporte – Segurança, Higiene e Saúde no trabalho, Qualidade Alimentar e Auditoria Interna – garantem a transferência e adoção de boas práticas nesta área.

Além do plano de formação definido, estas equipas realizam pelo menos 2 visitas anuais a cada loja, o que permite auditar procedimentos e práticas, validar adoção de comportamentos e dar formação on-job. Também produzimos informação de suporte, através de layouts criativos, que alertam para os comportamentos mais adequados.

Existe um seguimento muito próximo aos acidentes de trabalho e à medicina ocupacional, o que nos permite fazer um acompanhamento individualizado dos casos mais críticos.

Nos últimos 3 anos temos aumentado a taxa de presença nas consultas de medicina ocupacional e reduzido o número de acidentes de trabalho e respetiva gravidade, sempre com o


número de FTE (Full Time Equivalent) a aumentar.

Falou-nos do contributo da avaliação de desempenho para o desenvolvimento interno. Pode partilhar de que forma este processo está a ser utilizado para criar percursos de carreira consistentes dentro da Domino's?

Detetamos talento de diferentes formas, mas a avaliação de desempenho permite-nos objetivar comportamentos e racionalizar perceções. Pela natureza das funções, as operações estão muito atentas à capacidade de gerir turnos, resolver problemas e cumprir KPIs operacionais. A avaliação de desempenho complementa-se com o alinhamento aos valores de empresa e outras competências técnicas.

Pela combinação dos resultados quantitativos da avaliação, com a reunião de avaliação de desempenho, onde aprofundamos expectativas de desenvolvimento, chegamos ao nosso pipeline de talento.

A partir daqui os caminhos podem ser múltiplos: acompanhamento on job, reuniões de seguimento, planos de formação e envolvimento em projetos transversais.

Quando o momento chega, as pessoas passaram já por processos que lhes deram mais segurança e competência para enfrentar novos desafios. 

Qual foi a duração dos processos de formação e training? Em que áreas/moldes?



A formação de onboarding tem a duração mínima de 5 semanas e é muito variada: além da formação on job, temos ainda formação na sede, o que nos permite um contacto com todos os departamentos. Além disso, também temos formação na área da segurança no trabalho e qualidade alimentar.

Vânia Vieira (Equipa de gestão)

Idadismo nas empresas: um obstáculo silencioso à gestão de talento

Num país onde se estima que, em 2050, mais de um terço da população terá mais de 65 anos, o preconceito com base na idade assume contornos especialmente graves. O estudo “Compreender o Idadismo no Local de Trabalho”, desenvolvido pela Fundação Francisco Manuel dos Santos, evidencia de forma robusta como o idadismo — preconceito, estereótipos ou discriminação em função da idade — se manifesta e afeta o dia-a-dia das organizações portuguesas.

Embora o fenómeno seja bidirecional, afetando tanto trabalhadores mais jovens como mais velhos, é entre os seniores que se concentram algumas das consequências mais profundas e insidiosas, com impacto direto na produtividade, na saúde e na coesão organizacional.

Seniores: entre a invisibilidade e o afastamento forçado

A investigação mostra que 25,6% dos trabalhadores com mais de 51 anos relataram níveis moderados ou elevados de discriminação etária no trabalho. Embora possa parecer um número inferior

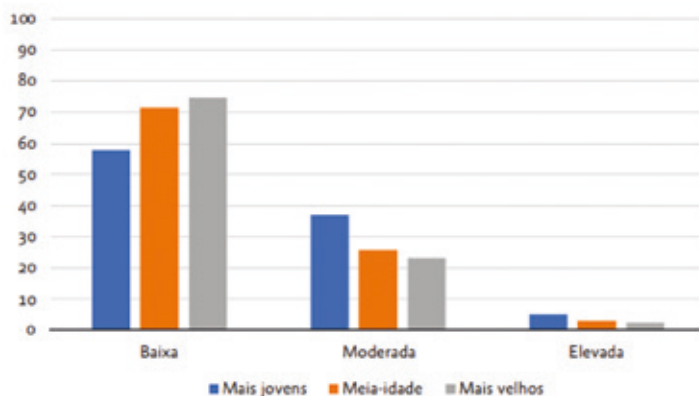
ao dos mais jovens (42,3%), é particularmente relevante quando se analisam os efeitos: menor satisfação no trabalho, maior desejo de abandono da organização e aumento do absentismo.

Entre os estereótipos mais comuns dirigidos aos seniores estão ideias como “resistência à mudança”, “baixa capacidade de adaptação” ou “diminuição do desempenho”. No

entanto, uma meta-análise de 418 estudos desmistifica estas crenças: não há base empírica para concluir que trabalhadores seniores sejam menos motivados, menos saudáveis ou menos capazes de aprender.

Além disso, o estudo revela que 90,7% dos trabalhadores jovens apoiam, de forma moderada ou elevada, a crença de que os mais velhos

Percentagem de trabalhadores que foram alvo de discriminação relacionada com a idade, por grupo etário



Fonte: Fundação Francisco Manuel dos Santos

TRABALHADORES MAIS VELHOS SENTEM MENOR ENVOLVIMENTO E MAIS VONTADE DE SAIR DA ORGANIZAÇÃO QUANDO ESTEREOTIPADOS

90,7% DOS JOVENS ACREDITAM QUE OS SENIORES DEVEM DAR LUGAR ÀS NOVAS GERAÇÕES

devem “dar lugar” às gerações mais novas — um estereótipo prescritivo conhecido como “sucessão”. Esta visão não só exclui os mais velhos de oportunidades de crescimento, como os pressiona a afastarem-se do mercado de trabalho antes do tempo.

Outro dado crítico: embora os trabalhadores mais seniores sejam frequentemente associados a características positivas como “generosidade” ou “capital social elevado”, são simultaneamente os que mais se sentem pressionados a se enquadrarem nesses papéis. A idealização do “mentor sereno” ou “avô da equipa” pode ser tão limitadora quanto qualquer outro rótulo.

Os custos organizacionais da exclusão

A exclusão dos seniores do ciclo de desenvolvimento e reconhecimento organizacional tem custos mensuráveis. O estudo associa o idadismo a:

- Redução do compromisso afetivo com a organização;
- Diminuição do envolvimento nas equipas e no desempenho diário;
- Aumento da rotatividade involuntária e da reforma antecipada;
- Piora da saúde mental e física dos colaboradores mais velhos.

Estes efeitos geram ambientes de trabalho menos colaborativos e menos resilientes — especialmente perigosos num momento em que a escassez

de talento e o envelhecimento da população colocam pressão sobre os quadros qualificados.

O papel estratégico dos RH: mais do que boas intenções

Combater o idadismo exige uma ação consciente,

NÚMEROS QUE MOSTRAM O IMPACTO DO IDADISMO EM PORTUGAL

Discriminação por faixa etária

42.3%

dos trabalhadores com 18 a 35 anos sentem-se alvo de discriminação etária.

25.6%

dos trabalhadores com mais de 51 anos também relatam experiências discriminatórias.

Apenas **3,7%** dos inquiridos refere níveis elevados de discriminação, mas **33,5%** admitem percepção moderada.

Estereótipos prescritivos mais comuns

90.7%

dos jovens apoiam (moderadamente ou fortemente) a ideia de que os seniores devem dar lugar aos mais novos (estereótipo de “sucessão”).

79.8%

dos colaboradores seniores acreditam que os jovens devem demonstrar lealdade e empenho a longo prazo (estereótipo de “pertença”).

Consequências observadas nos seniores vítimas de idadismo

- Menor envolvimento organizacional
- Aumento do absentismo
- Redução da proatividade e da colaboração
- Maior desejo de saída da organização

Fonte: Compreender o Idadismo no Local de Trabalho (FFMS, 2024)

transversal e sustentada no tempo. Abaixo, destacamos sete medidas essenciais para departamentos de recursos humanos que pretendam construir organizações mais inclusivas e eficazes:

1. Diagnosticar para transformar

Avalie periodicamente as perceções e experiências dos colaboradores relativamente à idade no trabalho. Inquéritos de clima organizacional e focus groups intergeracionais são ferramentas úteis para identificar tensões e oportunidades de melhoria.

2. Rever políticas e práticas com “óculos etários”

Analise as práticas de recrutamento, progressão, reconhecimento e avaliação de desempenho. Estão a beneficiar desproporcionalmente algum grupo etário? Existem barreiras implícitas à formação contínua para os mais seniores?

3. Promover formação sobre enviosamentos inconscientes

Sessões de sensibilização para estereótipos etários, incluindo exercícios de roleplay, storytelling e análise de casos, ajudam a desmontar preconceitos e a estimular comportamentos inclusivos em gestores e equipas.

4. Reforçar o valor da experiência

Os seniores não são apenas “repositórios de conhecimento”. Integre a sua experiência em projetos estratégicos, programas de mentoria reversa e processos de inovação. Dê visibilidade ao seu contributo em canais internos e externos.

5. Criar equipas diversas e promover contacto intergeracional

Assegure que projetos-chave incluem profissionais de

5 AÇÕES CONCRETAS PARA RH COMBATER O IDADISMO

1

Incorporar a diversidade etária nos KPI de inclusão

Acompanhe indicadores como idade média por departamento, formação por grupo etário ou tempo até progressão por faixa etária.

2

Reescrever descrições de funções com linguagem neutra

Evite termos como “perfil jovem”, “nativo digital” ou “energia para ambiente dinâmico” — são barreiras implícitas à candidatura de seniores.

3

Criar programas de mentoria cruzada

Promova relações bidirecionais entre seniores e júniores, permitindo troca de competências técnicas, relacionais e digitais.

4

Valorizar seniores em comunicação interna

Dê visibilidade a histórias de sucesso de colaboradores mais velhos, projetos liderados por seniores ou trajetórias inspiradoras de reskilling.

5

Incluir o tema nos programas de liderança

Forme gestores para reconhecerem os seus próprios enviesamentos e incluam a idade como fator relevante na gestão de talento.

diferentes idades. O contacto positivo e estruturado entre gerações reduz preconceitos e aumenta o desempenho coletivo.

6. Acompanhar as transições com dignidade

A saída de um colaborador sénior não deve ser vista como uma “libertação de espaço”. Promova programas de transição para a reforma ou mobilidade interna, valorizando o legado e facilitando o conhecimento intergeracional.


7. Incluir o tema no employer branding

Organizações que comunicam compromisso com a diversidade etária ganham reputação como empregadores responsáveis e atrativos — tanto para talento júnior como sénior.

Conclusão: longevidade com qualidade também nas empresas

Portugal está a envelhecer, e com isso as empresas enfrentam um novo desafio: garantir que a longevidade também se traduz em qualidade de vida e de trabalho. O combate ao idadismo, especialmente ao preconceito contra os

seniores, não é apenas uma questão ética ou legal — é uma questão de inteligência organizacional.

Promover uma cultura de inclusão etária é investir na retenção do conhecimento, no reforço da coesão interna e na capacidade de adaptação em tempos de mudança. É, em última análise, garantir que todas as idades contam — e contam com dignidade. 



COMBATER O IDADISMO EXIGE DIAGNÓSTICO, FORMAÇÃO, POLÍTICAS INCLUSIVAS E CONTACTO INTERGERACIONAL ESTRUTURADO

RH com Lean Six Sigma: potenciar talento através da melhoria contínua

RH em transformação: aplicar Lean Six Sigma é mais do que adotar ferramentas — é mudar o mindset para uma abordagem estratégica e focada nas pessoas

As pessoas são, e serão, o maior e principal ativo de qualquer organização. Se não entendes pessoas, não entendes negócios.

Num ambiente empresarial cada vez mais dinâmico, a capacidade de adaptação e melhoria constante tornou-se essencial para manter a competitividade e alcançar resultados sustentáveis. Nesse contexto, os conceitos de Melhoria Contínua e Lean Six Sigma ganham relevância não apenas em áreas operacionais, mas também nas áreas de pessoas e recursos humanos.

Quando ouvimos falar em recursos humanos, ainda há quem associe a área apenas a tarefas administrativas, processamento de salários ou recrutamento. Mas os departamentos de recursos humanos de hoje estão em plena transformação — deixando de estar apenas focados na burocracia e nas tarefas administrativas, para se tornar um parceiro estratégico, que contribui ativamente para o desenvolvimento e crescimento do negócio.

E é aqui que a melhoria contínua, e em particular o Lean Six Sigma pode fazer toda a diferença.

Mas atenção (!) Temos efetivamente que mudar o mindset e a forma de trabalhar

das equipas, e não apenas alterar o nome do “velhinho” Departamento de Recursos Humanos (DRH) para nomes muito mais modernos e atraentes como se tem visto recentemente.

Pode parecer uma linguagem ou uma abordagem mais técnica ou associada a outras áreas, mas a verdade é que estas metodologias fazem todo o sentido no dia-a-dia dos recursos humanos. E, me-

lhor ainda, ajudam-nos a prestar um melhor serviço às nossas pessoas e à nossa organização.

Mas o que é, afinal, a Melhoria Contínua?

Melhoria contínua é uma filosofia baseada na ideia de que tudo pode ser sempre melhorado. É um mindset, uma forma de estar e de pensar. Não importa se esta-



mos a falar do processo de recrutamento, da forma como damos feedback ou da comunicação com as nossas pessoas.

Nos RH, isto traduz-se numa postura proativa: ouvir, rever, ajustar e melhorar, de forma contínua! Em vez de andarmos constantemente na correria do dia-a-dia a apagar fogos, passamos a trabalhar com mais planeamento, de forma mais organizada, eficiente e eficaz, sempre focados na experiência das nossas pessoas e dos nossos clientes.

E o Lean Six Sigma?

Explicado de forma simples, o Lean Six Sigma junta o melhor de dois mundos:

Lean: Filosofia de gestão desenvolvida pela Toyota no Japão na década de 1950 e 1960, que tem por base a criação de valor para o cliente, procurando fazê-lo de forma eficiente, ou seja, através da redução ou se possível eliminação sistemática de tarefas que não acrescentam valor na perspetiva do cliente - desperdício (muda).

Six Sigma: Filosofia de gestão desenvolvida pela Motorola em 1986, exponenciada por Jack Welch na General Electric, e que tem como ponto de partida conhecer a voz do nosso cliente, a que chamamos normalmente VoC (Voice of the Customer). O objetivo do Six Sigma é, então, reduzir a variabilidade dos processos (produzindo menos erros e defeitos) para que estes possam ir ao encontro das expectativas do nosso Cliente (VoC).

Embora tenham nascido separadas pelo tempo e por dois continentes, devido à sua alta sinergia, a partir do séc. XXI estas duas Filosofias de Gestão passaram a ser aplicadas em conjunto, originando o Lean Six Sigma que conhecemos hoje. Em 2002, Michael L. George publicou um livro chamado “Lean Six Sigma”, onde

descrevia a utilização das duas filosofias juntas como: “combinar a velocidade do Lean com a qualidade do Six Sigma”.

No fundo, queremos olhar para os processos de RH com uns novos óculos, e perguntar: “O que é que se passa?” e “Como é que podemos melhorar continuamente os nossos processos? Como é que podemos servir melhor as nossas pessoas?”

Aplicações de Lean Six Sigma em RH

A aplicação de Lean Six Sigma nas áreas de Pessoas e RH é cada vez mais comum e tem contribuído ativamente para a transformação destas áreas. Muitas equipas e processos podem ser transformados. Destacam-se os mais relevantes:

1- Recrutamento e Seleção

Desafios Identificados: processos lentos e burocráticos, elevados custos de contratação, incompatibilidade entre perfis contratados e cargos.

Aplicações: mapeamento do processo de recrutamento, identificação de bottleneck*, padronização de etapas e análise de indicadores como tempo médio de contratação e turnover de novos contratados.

**bottleneck ou gargalo - ponto de estrangulamento em um processo, sistema ou fluxo que limita a capacidade de outros componentes ou etapas.*

2- Onboarding e Integração

Desafios: processos desorganizados, falta de alinhamento cultural, turnover elevado nos primeiros meses.

Aplicações: utilização de ferramentas como o SIPOC* para mapear a jornada de integração, padronização de boas práticas e avaliação da satisfação dos novos colaboradores.

**SIPOC - Ferramenta de mapeamento de processos (Supplier / Input / Process / Output / Customer)*

3- Avaliação de Desempenho

Desafios: avaliações subjetivas, falta de indicadores claros (KPI* e TPI*), desmotivação por feedback ineficaz.

Aplicações: desenvolvimento de métricas objetivas, aplicação de análise de causa-raiz para a insatisfação ou baixa performance, e revisão e atualização dos critérios de avaliação.

**KPI - Key Performane Indicators (indicadores de gestão)*

**TPI - Team Performance Indicators (indicadores de equipa)*

4- Gestão de Formação e Desenvolvimento (LsD)

Desafios: programas ineficientes, pouca aplicabilidade prática, baixo retorno sobre o investimento.

Aplicações: levantamento de necessidades com base em dados, programas de formação-ação, e medição do impacto das formações por meio de KPI como o desempenho pós-formação e o engagement.

5- Clima Organizacional e Engagement

Desafios: elevado turnover, absentismo, baixos índices de motivação.

Aplicações: recolher e analisar o Net Promoter Score - NPS interno (satisfação dos colaboradores), análises de dados com ferramentas estatísticas de priorização, identificação de padrões por análise estatística, desenvolvimento de planos de ação focados na melhoria contínua, e acompanhamento dos mesmos com ciclos PDCA*.

**PDCA - Criado por Edward Deming é o ciclo base de toda a melhoria contínua (Plan / Do / Check / Act)*

Do recrutamento à cultura: Lean Six Sigma pode ser usado para redesenhar processos, melhorar a experiência e impulsionar o desempenho em toda a jornada do colaborador

Benefícios da Melhoria Contínua em RH

Implementar uma cultura de melhoria contínua nos RH promove uma série de benefícios (tangíveis e intangíveis) para as organizações, tais como:

- > Maior agilidade nos processos de pessoas;
- > Redução de custos com retrabalho, contratações mal efetuadas e formações ineficazes;
- > Melhoria na experiência do colaborador, com impacto direto no employer branding;
- > Tomada de decisão mais estratégica, baseada em dados reais e indicadores confiáveis;
- > Aumento do engagement e produtividade, com foco em desenvolvimento contínuo e ambiente mais colaborativo.

Desafios na Implementação

Apesar dos benefícios evidentes, há vários desafios a serem considerados:

Mudança de mindset: aplicar Lean Six Sigma em áreas de RH exige romper paradigmas e crenças existentes e adotar uma visão mais analítica e estratégica, orientada a processos e ao negócio.

Capacitação da equipa: formar os líderes e toda a equipa de recursos humanos em me-

todologias de melhoria contínua e na filosofia de gestão Lean Six Sigma.


Integração com a cultura e a estratégia organizacional: alinhar toda a abordagem com os valores da empresa, com os objetivos estratégicos definidos a médio e longo prazo, e com a necessidade desta ser alavancada e sustentada pela liderança de topo.

Conclusão

A integração de Melhoria Contínua e Lean Six Sigma nas boas práticas de Recursos Humanos permite, não apenas melhorar processos, mas também fortalecer o papel estratégico do RH na criação de valor. Num cenário de mudança constante, estas estratégias, focadas nos processos, em tecnologia e na humani-

zação, são cruciais para contruir organizações mais dinâmicas, eficientes e que valorizam as pessoas.

Com o propósito de Inspirar PESSOAS, Transformar PROCESSOS e Desafiar RESULTADOS o Grupo Reshape Solutions, em particular a The Lean Six Sigma Company Portugal, tem colaborado com várias empresas, dos mais diversos setores, nas áreas da formação e da consultoria em Melhoria Contínua e Lean Six Sigma, contribuindo assim de forma ativa para a transformação e capacitação da área das pessoas e recursos humanos.

Termino como comecei, partilhando uma frase com a qual me identifico imenso enquanto líder: Cuida bem das tuas pessoas, e elas cuidarão bem dos teus resultados! 

Ganhos reais: agilidade, redução de custos, decisões baseadas em dados e aumento do engagement são alguns dos benefícios concretos da melhoria contínua nos RH





benefits que importam.

Ofereça mais do que benefícios tradicionais: com um portal de benefícios, os seus colaboradores podem aproveitar vantagens significativas:

- **Acesso a descontos atrativos em marcas cuidadosamente selecionadas.**
- **Aumento direto do poder de compra dos seus colaboradores.**
- **Compensação eficaz contra os impactos da inflação.**
- **Ideal para empresas de todas as dimensões.**



RH em Transformação: Entre Desafios e Oportunidades

A GRH tem desempenhado um papel crucial na motivação, produtividade e desenvolvimento sustentável das empresas e organizações. O século XXI, contudo, trouxe consigo novas dinâmicas que exigem uma transformação das práticas tradicionais. Entre os desafios emergentes, discutimos cinco (5) - a digitalização e a inteligência artificial (IA), a gestão da diversidade e inclusão, o trabalho remoto e híbrido, o bem-estar dos trabalhadores e a necessidade de desenvolvimento contínuo de competências - para os quais as organizações terão que se adaptar e responder.

5 Desafios e Oportunidades para a GRH

1. Digitalização e Inteligência Artificial (IA). A automação e a IA estão a redefinir as práticas de GRH, automatizando tarefas rotineiras e otimizando processos como o recrutamento, a avaliação de desempenho, a formação ou o desenvolvimento dos colaboradores no seu trabalho (Mendy, Jain & Thomas, 2024). A título de exemplo, são já algumas as empresas (ex. Unilever) que recorrem a IA nos processos de recrutamento, obtendo ganhos significativos de agilidade e eficiência. Concretamente, usando chatbots para responder a dúvidas e guiar os candidatos no processo de candidatura, implementando avaliações baseadas em IA que analisam expressões faciais, tom de voz e padrões de resposta em entrevistas gravadas; e utilizando a machine learning para comparar perfis e sugerir os melhores candidatos com base em dados históricos. De ressaltar, contudo, que, embora estas novas tecnologias contribuam para uma maior eficiência, também levantam questões éticas, relacionadas com a privacidade e a segurança dos dados (Ali & Torralba, 2024). Tal implica, da parte das organizações, um equilíbrio entre a adoção tecnológica com

A IA está a transformar a GRH, mas exige equilíbrio entre eficiência e ética



os princípios da transparência e da equidade, sempre em conformidade com o RGPD.

2. Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI). A diversidade nas organizações é um fator crítico para a produtividade e a inovação (Roberson, Belle & Ragins, 2017). No entanto, a implementação eficaz de estratégias de DEI ainda enfrenta barreiras estruturais e culturais (O'Donovan, 2018), como estereótipos, preconceitos, medo de perda de status/poder e resistência à mudança. O desenvolvimento de formação que mostre os benefícios reais da diversidade, assim como políticas institucionais são essenciais para fomentar uma cultura organizacional verdadeiramente inclusiva. Exemplos destas práticas passam, não apenas pela implementação de programas de incentivo à participação feminina e inclusão de grupos minoritários - incluindo a comunidade LGBT ou melhorias de acessibilidade para pessoas com deficiência (ex. Iberdrola México) - mas também pela garantia da equidade salarial entre os géneros. Outro exemplo prende-se com o desenvolvimento de programas de competências equitativos entre géneros e nacionalidades (especialmente nas áreas de liderança) que estão a ser levados a cabo por algumas multinacionais, como por ex. o Grupo Bel, por forma a incluir outras nacionalidades, além da nacionalidade francesa, em funções corporativas de elevada responsabilidade.

3. Trabalho Remoto e Modelos Híbridos. A pandemia da COVID-19 acelerou a adoção da modalidade de trabalho remoto, fazendo emergir desafios relacionados com a cultura organizacional, o compromisso ou a produtividade e até com a gestão de carreira, dado que, como os estudos indicam, a proximidade física e as interações presenciais são determinantes para a ascensão na carreira (Countouris, De Stefano, Piasna & Rainone, 2023). Para que o trabalho híbrido e/ou remoto seja sustentável, é necessário desenvolver políticas flexíveis, promover a autonomia dos colaboradores e evitar ambiguidades. A título de exemplo, é fundamental estabelecer políticas claras e regras de trabalho, relativamente a horários de trabalho, metas, prazos e responsabilidades, que ajudem a alinhar expectativas entre a empresa e os colaboradores. Outra prática passa por promover uma comunicação transparente e eficiente, apostando em ferramentas como videoconferência, chats ou plataformas colaborativas, que facilitam o alinhamento de tarefas e o feedback contínuo.


A diversidade gera inovação, mas enfrenta barreiras culturais e estruturais.

4. Saúde Mental e Bem-Estar no Trabalho. O stress e o burnout têm sido identificados como problemas crescentes, impulsionados pela pressão laboral e a insegurança no emprego (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Também o stress tecnológico, associado ao trabalho remoto e/ou híbrido, é já uma realidade, resultando da necessidade constante de estar sempre conectado e disponível. Tal necessidade pode levar a uma sobrecarga digital, associada a sintomas como fadiga, ansiedade e dificuldades em desconectar-se do trabalho. Ora, estratégias como a promoção de horários flexíveis, o apoio psicológico e um ambiente de trabalho saudável podem contribuir para o bem-estar dos trabalhadores e para a retenção de talentos. Com este objetivo, cabe ao RH implementar programas de desenvolvimento pessoal (ex. meditações guiadas, como acontece na REN ou na Pfizer), mas também identificar as fontes de stress no local de trabalho e atuar em conformidade. Por outro

lado é fundamental capacitar os líderes para oferecer suporte adequado e encaminhar os colaboradores para os recursos especializados.

5. Desenvolvimento Contínuo e Upskilling. A obsolescência das competências em resultado das rápidas transformações tecnológicas exige um compromisso contínuo com a aprendizagem e o desenvolvimento profissional (Van der Heijden, De Vos, Spurk, Van der Velde & Fugate, 2020). Programas de reskilling e upskilling são fundamentais para garantir que os trabalhadores estejam preparados para os desafios futuros. Bons exemplos passam pela criação de Academias de Formação, como é o caso da EDP ou do Centro Hospitalar Barreiro-Montijo, que procuram alinhar a formação com a gestão de competências e a estratégia organizacional, afastando-se do modelo tradicional de oferta de cursos. As ações de formação passam, tanto pela modalidade presencial, como pela virtual, sín-

cronas, assíncronas e modelos híbridos (B-Learning), em função das necessidades específicas do curso e dos objetivos de aprendizagem. Naturalmente que os RH devem comunicar os benefícios do desenvolvimento profissional e envolver os colaboradores no processo, por forma a ultrapassar resistências e criar um ambiente que valorize a aprendizagem e a adaptação contínuas. Investir em programas de upskilling e reskilling, não só aumenta a competitividade da empresa, mas também contribui para a satisfação e retenção de talentos, enfrentando os desafios impostos pela transformação digital e pelas novas dinâmicas de mercado.

A GRH enfrenta desafios complexos que exigem abordagens estratégicas inovadoras. A integração da tecnologia, a promoção da diversidade, a adaptação ao trabalho híbrido, o investimento na saúde mental e o desenvolvimento contínuo são pilares fundamentais para uma gestão eficaz das pessoas em pleno século XXI. 

O bem-estar deixou de ser um luxo: é essencial para a retenção e produtividade

Referências

- Mendy, J.; Jain, A. & Thomas, A. (2024). Artificial intelligence in the workplace -challenges, opportunities and HRM framework: a critical review and research agenda for change. *Journal of Managerial Psychology*. DOI:10.1108/JMP-05-2024-0388
- O'Donovan, D. (2018). Diversity and Inclusion in the Workplace. In *Organizational Behaviour and Human Resource Management* (pp.73-108). DOI:10.1007/978-3-319-66864-2_4
- Ali, H. & Torralba, A. (2024). Ethical Considerations of Artificial Intelligence in Human Resources: Impact on Job Performance and Organizational Culture.
- Roberson, Q.; Belle, A. M.; Ragins, R. (2017). The Evolution and Future of Diversity at Work. *Journal of Applied Psychology*, 102(3):483-499. doi: 10.1037/apl0000161
- Maslach, C; Schaufeli, W. B.; & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52: 397-422. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.397. PMID: 11148311.
- Van der Heijden, B.; De Vos, A.; Akkermans, J.; Spurk, D.; Semeijn, J.; Van der Velde, M., & Fugate, M. (2020). Sustainable careers across the lifespan: Moving the field forward. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103-344. doi: 10.1016/j.jvb.2019.103344
- Countouris, N.; De Stefano, V.; Piasna, A. & Rainone, S. (2023). *The Future of Remote Work*. ISBN: 978-2-87452-671-8

Fórum RH 2025

O Fórum RH 2025, promovido pelo IIRH, reuniu cerca de 600 profissionais na Tribuna Presidencial do Estádio do Sport Lisboa e Benfica, assinalando três décadas de inovação em Recursos Humanos.

Sob o lema "From HR 1.0 to 4.0", o evento destacou os desafios da transformação digital e o papel insubstituível das pessoas nas organizações. Palestras provocadoras, como a de Rogério Canhoto, e debates sobre bem-estar, envolvimento e cultura organizacional marcaram o dia. Com workshops, networking e exposições tecnológicas, o Fórum consolidou-se como o ponto alto do ano para os RH.



O maior evento de Wellbeing em Portugal!

BEM-ESTAR FÍSICO,
MENTAL,
FINANCEIRO E SOCIAL

Wellbeing
day²⁰²⁵
by IIRH



PATROCINADOR PREMIUM



coverflex

PATROCINADORES



URBAN SPORTS CLUB



WORKPLACE OPTIONS

EXPOSITORES E OUTROS APOIOS



A SAÚDE
DA SUA
EMPRESA
COMEÇA
AQUI!

NUNO FERNANDES

Responsável Comercial de Segurança e Saúde no Trabalho, Grupo AdvanceCare

“Trabalhadores saudáveis produzem mais, trabalhadores felizes produzem melhor”

Um ambiente saudável promove eficiência, retém talento e fortalece a cultura organizacional, segundo a visão da AdvanceCare/Esumédica.



Qual a relação entre saúde no trabalho e produtividade?

A saúde no trabalho tem impacto direto e significativo na produtividade. Colaboradores saudáveis faltam menos, têm mais energia e melhor capacidade de concentração, o que resulta em maior eficiência e qualidade no desempenho das suas tarefas.

O bem-estar emocional influencia a produtividade?

O bem-estar emocional promove um ambiente de trabalho mais positivo, colaborativo e com melhores relações interpessoais. Trabalhadores

felizes sentem-se motivados, com maior sentimento de pertença, são mais criativos e contribuem decisivamente para alcançar os objetivos das empresas.

Quais são os principais riscos para a saúde dos trabalhadores?

Os riscos para a saúde podem variar consoante o tipo de trabalho e de ambiente existente. No entanto, os mais comuns são as posturas incorretas, o sedentarismo, o stress e a sobrecarga de trabalho, as deficientes condições ambientais e a falta de higiene e segurança que podem aumentar o risco de infeções, doenças e acidentes. Se não forem mitigados, podem gerar

Nuno Fernandes

problemas físicos e psicológicos graves que impactam a qualidade de vida, o desempenho e a produtividade. É



O RECONHECIMENTO GERA SATISFAÇÃO, AUMENTA A MOTIVAÇÃO E PROMOVE O SENTIMENTO DE PERTENÇA



por isso que as empresas de Segurança e Saúde no Trabalho, para além da avaliação do estado de saúde das equipas devem acompanhar permanentemente as condições ambientais e ergonómicas dos locais de Trabalho. Os nossos Técnicos de Segurança no Trabalho passam anualmente centenas de horas nas instalações dos clientes a auditar as condições ambientais e a promover as melhores práticas ergonómicas.

Qual o papel da empresa na promoção da saúde e do bem-estar dos trabalhadores?

As empresas têm um papel crucial neste tema e são responsáveis por garantir um ambiente de trabalho seguro. Podem e devem promover e implementar programas de saúde e bem-estar, incentivar hábitos saudáveis, disponibilizar recursos para apoio à saúde mental e fomentar uma cultura de saúde no trabalho. A Esumédica tem estado ao lado dos seus clientes nesta tarefa e apostou nos últimos anos na disponibilização de serviços como consultas de clínica geral, psicologia, psiquiatria, nutrição, cessação tabágica e fisioterapia, bem como ações de rastreio e sensibilização que visam ajudar os seus clientes a concretizar as suas políticas de promoção de uma cultura de saúde e bem-estar no local de trabalho.

Existe uma relação entre um ambiente de trabalho saudável e os resultados financeiros das empresas?

Sim, existe, e pode ser explicada por diversos fatores. O investimento na saúde e no bem-estar dos trabalhadores

INVESTIR NA SAÚDE E FELICIDADE DAS EQUIPAS É INVESTIR NO SUCESSO DAS EMPRESAS

não só melhora a qualidade de vida deles, como também traz benefícios significativos para a empresa: Reduz o absentismo, assegura o aumento de produtividade e retém talento. Estes pontos estão interligados com a diminuição de custos, contribuindo positivamente na competitividade das empresas.

Quais as estratégias a implementar para garantir a saúde dos trabalhadores?

As empresas devem criar um sistema que assegure um acompanhamento permanente das condições de trabalho das suas equipas através de avaliações médicas regulares e adequadas; de um acompanhamento e sensibilização permanentes das questões relacionadas com a ergonomia no posto de trabalho; de campanhas de informação e estratégias de incentivo à prática de atividade física e de uma promoção permanente de estilos de vida e de trabalho saudáveis, através de uma alimentação saudável, realização de pausas regulares e gestão de stress. Com o objetivo de auxiliar as empresas na implementação das melhores estratégias, disponibilizamos regularmente relatórios sobre o estado de saúde e bem-estar das suas populações.

De que forma o reconhecimento e valorização do trabalho impactam o bem-estar dos trabalhadores?

O reconhecimento gera satisfação, aumenta a motivação

e promove o sentimento de pertença. Contribui ainda para a redução do stress, uma vez que os trabalhadores sentem que o seu esforço é recompensado. A criação de um ambiente mais positivo pode ajudar na eficiência e cooperação entre equipas, visto que trabalhadores saudáveis produzem mais e trabalhadores felizes produzem melhor.


Qual a importância da liderança na construção de um ambiente de trabalho positivo?

Líderes que promovem o respeito, a empatia e o diálogo contribuem significativamente para um ambiente de trabalho mais saudável, satisfatório e harmonioso.

Como medir o impacto das ações de promoção da saúde e felicidade dos trabalhadores?

A análise de indicadores como a taxa de absentismo, a taxa de retenção, o nível de produtividade e compromisso para com a empresa, podem ser avaliados através de questionários internos.

Qual a mensagem final que gostaria de deixar aos responsáveis das empresas que pretendam investir no bem-estar dos trabalhadores?

Investir na saúde e felicidade das equipas é investir no sucesso das empresas. Um ambiente de trabalho positivo e saudável contribui para o aumento da produtividade e do fortalecimento de uma cultura vencedora nas organizações. 

EDGAR SABINO

Chief People Experience Officer, COFIDIS

Bem-estar com propósito: a estratégia da Cofidis centrada nas pessoas

Na Cofidis, o bem-estar é um compromisso estratégico, com programas integrados de saúde física, emocional e social, e forte envolvimento das lideranças. O objetivo é claro: criar uma cultura de cuidado com impacto real.

A

Cofidis tem vindo a destacar-se pelas suas boas práticas de bem-estar e cultura organizacional. Quais considera serem os pilares que sustentam a vossa abordagem ao cuidado com os colaboradores?

Na Cofidis, acreditamos que a forma como cuidamos das nossas pessoas é central para a sustentabilidade da empresa. Desde 2022, integramos formalmente o eixo da sustentabilidade humana na nossa estratégia, com a ambição clara de proporcionar uma experiência colaborador diferenciadora ao longo de toda a sua jornada (Join, Growth, Move & Advance e Leave), com propósito, que desafia, desenvolve e retém talento. O nosso programa de saúde e bem-estar funciona como catalisador desta experiência e está estruturado em quatro dimensões: wellbeing emocional, físico, profissional

e social. Acreditamos que só uma visão holística nos permite criar um ambiente onde cada colaborador se sinta valorizado e respeitado, em equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. O nosso programa CofiWELL é a expressão concreta dessa visão, envolvente e participativa, suportada por uma estrutura transversal, constituída por uma equipa multidisciplinar, que inclui sponsors da direção, equipa core de saúde e bem-estar, embaixadores representantes das diferentes direções e managers.

Edgar Sabino



Como têm integrado a saúde mental nas vossas políticas internas e que impacto têm sentido na motivação e envolvimento das equipas?

A saúde mental é tratada com a mesma seriedade que qualquer outro tema de gestão. Temos um plano estruturado que inclui a participação de consultas de psicologia e psiquiatria, sessões sobre saúde emocional e resiliência, bem como iniciativas regulares de sensibilização e formação. Estas ações estão disponíveis para todos os colaboradores e são comunicadas ativamente. O impacto é visível: além da adesão crescente, notamos melhorias nos índices de clima organizacional, reforçando o sentimento de pertença e segurança emocional no trabalho. Este compromisso foi reconhecido externamente com a certificação Great Place to Work, com avaliações entre 93% e 96% nos indicadores de respeito, inclusão e bem-estar.

Que tipo de iniciativas têm implementado para promover um ambiente de trabalho saudável, seguro e equilibrado?

Temos uma abordagem

ACREDITAMOS QUE SÓ UMA VISÃO HOLÍSTICA NOS PERMITE CRIAR UM AMBIENTE ONDE CADA COLABORADOR SE SINTA VALORIZADO E RESPEITADO



A SAÚDE MENTAL É TRATADA COM A MESMA SERIEDADE QUE QUALQUER OUTRO TEMA DE GESTÃO

integrada. No plano físico, disponibilizamos rastreios de saúde, consultas de medicina geral, acesso a ginásio com personal trainer, aulas de ioga, hiit, pilates e danças latinas, e ainda promovemos o desporto em equipa (com equipas constituídas de futebol, voleibol, basquetebol, running, ténis de mesa, badminton e petanca). Disponibilizamos, ainda, fruta e legumes frescos diariamente. No plano emocional, temos investido na capacitação das lideranças sobre o tema da saúde mental e na criação de um circuito de encaminhamento de colaboradores em situação de fragilidade emocional, para que recebam apoio especializado. Disponibilizamos também, semanalmente, aulas de mindfulness, que pretendem dar ferramentas para a gestão do stress diário. Na vertente social, destacamos o plano de literacia financeira que temos para os colaboradores (com workshops de gestão de finanças pessoais), o apoio que damos à parentalidade, a nossa Escola de Artes (com aulas de teatro, música e dança), o programa de verão para filhos de colaboradores (ATL CofiKids), e espaços de lazer como salas de jogos e work café.

De que forma envolvem as lideranças e os próprios colaboradores na construção das estratégias de bem-estar e qualidade de vida?

A nossa abordagem é colaborativa. O CofiWELL é construído com base em inputs




recolhidos de toda a organização. Criámos uma equipa de governance composta por membros da direção, embaixadores de cada área e líderes de projetos específicos. As prioridades são revistas anualmente com base em dados internos e em auscultações aos colaboradores. As lideranças, por sua vez, têm formação específica para gerir e promover bem-estar nas suas equipas e são desafiadas a ser agentes ativos da cultura da empresa.

O contexto atual, marcado por novos modelos de trabalho e maior exigência emocional, trouxe novos desafios. Como é que a Cofidis os tem enfrentado?

Vivemos um contexto exigente e a resposta da Cofidis tem sido clara: mais flexibilidade, mais escuta, mais apoio. O regime híbrido é um exemplo dessa flexibilidade estruturada, mas vamos além: estamos a reforçar competências internas com programas de reskilling e upskilling, apoiamos a mobilidade interna e personalizamos os planos de desen-

volvimento. Criámos também momentos de reconexão presencial, como os “catch-ups” trimestrais com a direção e os colaboradores e ações regulares de team building. Sabemos que a proximidade e a escuta ativa são fundamentais para enfrentar esta nova realidade com sucesso.

Que conselhos deixariam a outras empresas que procuram desenvolver programas de bem-estar consistentes e com impacto real nas pessoas?

O primeiro passo é ouvir. Depois, é essencial assumir o bem-estar como uma responsabilidade transversal – não pode ser apenas da área de RH. Finalmente, deve haver consistência. O impacto vem da coerência e da autenticidade. 

1- A Cofidis escolheu a Café Joyeux para o seu espaço de restauração
2- Membros da equipa num momento de descontração



MAIS DO QUE FAZER MUITO, É PRECISO FAZER BEM E COM PROPÓSITO

INÊS ODILA

Country Manager, Coverflex Portugal

“A saúde financeira deve ocupar um lugar central nas estratégias de bem-estar”

Mais do que um extra, o bem-estar financeiro é uma necessidade concreta dos colaboradores. Nesta entrevista, Inês Odila, Country Manager da Coverflex, partilha como a compensação flexível pode impulsionar a literacia financeira, reforçar a motivação e criar ambientes de trabalho mais sustentáveis.

A

Coverflex tem vindo a posicionar-se como uma referência em soluções de compensação flexível.

Que papel acredita que a saúde financeira deve ocupar nas estratégias de bem-estar das empresas em 2025?

A saúde financeira deve ocupar um lugar central nas estratégias de bem-estar das empresas. É uma questão de estabilidade, segurança e capacidade de tomar decisões com liberdade. Segundo o estudo Bem-Estar Financeiro em Portugal, do Doutor Finanças, 50% dos portugueses sentem-se ansiosos ao pensar nas suas finanças pessoais, o que afeta, inevitavelmente, a sua produtividade e foco no trabalho. Além disso, 72%

não têm qualquer plano de reforma, o que é preocupante quando sabemos que, em 2050, a pensão em Portugal poderá representar apenas 38% do último ordenado.

Na Coverflex, acreditamos que melhorar a literacia financeira começa por ajudar os colaboradores a entender verdadeiramente a sua compensação. Quando elementos como o valor do seguro de saúde são apresentados de forma clara e acessível, como fazemos na nossa plataforma, os colaboradores ganham uma visão mais completa e justa do que recebem e de como podem tirar o melhor partido disso.

De que forma a vossa plataforma contribui para melhorar a literacia financeira dos

A SAÚDE FINANCEIRA É UMA QUESTÃO DE ESTABILIDADE E LIBERDADE PARA TOMAR DECISÕES COM CONFIANÇA



Inês Odila

colaboradores e tornar as suas decisões mais conscientes e sustentáveis?

Na Coverflex, acreditamos que a informação é o primeiro passo para a tomada de decisões conscientes. Construímos agentes AI na nossa plataforma que explicam conceitos financeiros de forma simples e acessível, como IRS, o que são benefícios fiscais e planos de poupança, como ler apólice de seguros, o recibo de vencimento, etc. Por



EMPRESAS QUE OUVEM OS COLABORADORES CONSEGUEM ALINHAR BENEFÍCIOS COM O QUE REALMENTE VALORIZAM

exemplo, os colaboradores podem simular diferentes cenários de utilização do saldo, seja em saúde, educação ou mobilidade, para perceberem o impacto de cada escolha. Além disso, a nossa plataforma apresenta de forma transparente o valor e a poupança associada a cada benefício.

Pode partilhar exemplos de boas práticas de empresas que estão a usar a Coverflex para melhorar o bem-estar financeiro e a satisfação interna?

Temos visto muitas empresas a integrar a compensação flexível como uma extensão da sua cultura organizacional. Um bom exemplo são empresas que aproveitam a flexibilidade da Coverflex para alinhar os benefícios com os perfis e as necessidades dos seus colaboradores - por exemplo, dando a possibilidade de reforçar o apoio a despesas familiares, como educação ou saúde, ou permitindo a alocação de parte do saldo em planos de poupança. O mais relevante é que a escolha está totalmente do lado do colaborador, o que faz com que cada um faça a escolha que mais valoriza, para o seu contexto e a sua necessidade. Esta flexibilidade, combinada com uma comunicação interna clara e regular, tem um impacto direto na motivação, no sentimento de valorização e, claro, na fidelização de talento.

Que conselhos dariam a empresas que estão a dar os primeiros passos na integração do bem-estar financeiro na sua cultura organizacional?

O primeiro passo é ouvir as pessoas. Compreender as suas necessidades e prioridades é essencial para desenhar uma política de compensação que faça sentido. A partir daí, o nosso conselho é começar com soluções simples, mas com impacto - como dar liberdade de escolha sobre parte dos benefícios ou criar momentos de escuta ativa e educação financeira. Também é importante que o tema da compensação deixe de ser tabu: promover a transpa-

rência, explicar bem como funciona, e criar um espaço seguro para perguntas e feedback faz toda a diferença. Por fim, escolher tecnologias que simplifiquem e escalem rapidamente, como a Coverflex, é essencial para garantir consistência, agilidade e impacto real.

A entrevista com Inês Odila mostra como a compensação flexível e a literacia financeira podem ser ferramentas poderosas para promover o bem-estar, reforçar a motivação e atrair talento. Com simplicidade, liberdade de escolha e transparência, é possível gerar impacto real nas organizações.



A TRANSPARÊNCIA E A SIMPLICIDADE SÃO CHAVE PARA QUE A COMPENSAÇÃO DEIXE DE SER TABU

SÉRGIO CARDOSO

Chief Education Officer, Doutor Finanças

Educar para o bem-estar financeiro é investir na produtividade

Mais do que gerir números, a saúde financeira é uma dimensão essencial do bem-estar dos colaboradores. Nesta entrevista Sérgio Cardoso explica por que razão este tema deve estar no centro das estratégias de bem-estar organizacional.

Doutor Finanças tem como missão ajudar os portugueses a tomarem decisões financeiras mais conscientes.

Que papel acredita que a saúde financeira deve desempenhar na estratégia de bem-estar das empresas?

A saúde financeira é essencial. Diversos estudos mostram que uma pessoa com dificuldades financeiras tende a apresentar níveis elevados de stress, perturbações no sono, quebras de produtividade e menor compromisso com a empresa onde trabalha. Um colaborador com problemas financeiros pode desperdiçar até três horas da sua semana de trabalho a tentar resolvê-los. Além disso, está comprovado que colaboradores financeiramente instáveis estão mais propensos a procurar novas oportunidades de emprego. Estas razões são mais do que suficientes para reforçar a importância de as empresas investirem na saúde financeira dos seus colaboradores.

Que tipos de iniciativas têm vindo a implementar para apoiar os colaboradores na gestão do orçamento e na redução do stress financeiro?


Temos várias soluções, desde workshops dedicados a temas específicos até programas de bem-estar financeiro mais estruturados. A procura por estes últimos tem vindo a crescer, com muitas empresas a apostarem em programas anuais de formação que abordam as diferentes dimensões das finanças pessoais.

Como é que a vossa equipa mede ou avalia o impacto das vossas ações na vida financeira dos colaboradores e, consequentemente, no ambiente de trabalho?

Solicitamos sempre feedback aos participantes, tanto em relação à formação em si como à sua utilidade prática. Nos programas de bem-estar financeiro, que nos permitem acompanhar os colaboradores ao longo de um período mais prolongado, conseguimos ter uma perceção mais

clara do impacto real das aprendizagens. As mudanças que temos observado na forma como os participantes lidam com a sua vida financeira são verdadeiramente motivadoras e reforçam o valor destas iniciativas.

Que conselhos deixaria às empresas que pretendem começar a investir na saúde financeira das equipas?

O primeiro passo é procurar formação especializada nesta área. Existem entidades, como a Academia Doutor Finanças, que oferecem soluções adaptadas a diferentes contextos e necessidades. O bem-estar financeiro tem o poder de melhorar o clima organizacional, aumentar o compromisso e a produtividade das equipas. 

Sérgio Cardoso,
Chief Education
Officer, Doutor
Finanças



COLABORADORES FINANCEIRAMENTE INSTÁVEIS ESTÃO MAIS PROPENSOS A PROCURAR NOVAS OPORTUNIDADES DE EMPREGO



URBAN SPORTS CLUB

O Benefício Corporativo que os teus colaboradores preferem

+15.000 parceiros +50 desportos 1 app

Desporto e bem-estar para empresas



RUTE PALMA

Club Manager, Holmes Place

Saúde e desempenho: como o exercício transforma o ambiente de trabalho

O Holmes Place aposta numa abordagem estruturada e flexível para integrar a atividade física no contexto empresarial, promovendo saúde, energia e equilíbrio.

De que forma o Holmes Place têm vindo a trabalhar com empresas para integrar a atividade física no

dia a dia dos colaboradores e que impacto têm observado ao nível da produtividade, saúde e envolvimento?

Desde 2007 que o Holmes Place lançou um programa corporate que visa aproximar os colaboradores das várias empresas com quem colaboramos a uma vida mais saudável e ativa, dotando os mesmos de ferramentas e espaços onde possam aplicar essa visão. O impacto tem sido extremamente positivo e por isso essa rede de parcerias é cada vez maior. Dos feedbacks que recebemos sabemos que empresas que promovem este tipo de filosofia têm colaboradores com mais energia, foco, menos absentismo e por conseguinte maior eficiência no local de trabalho e maior equilíbrio na vida pessoal.

Na sua opinião, como é que as organizações podem construir uma cultura genuína de promoção da saúde física e bem-estar no trabalho?

A base será sempre as empresas

Rute Palma



terem esse componente considerado nos seus valores. Depois acredito que passa pelo planeamento e promoção regular de atividades devidamente acompanhadas dentro das instalações corporativas e pelo incentivo efetivo do mesmo, como por exemplo compartilhar de alguma forma a prática de atividade física em locais destinados ao mesmo.

Quais são os maiores desafios que enfrentam na adesão dos

colaboradores aos programas de bem-estar físico promovidos pelas empresas? Que estratégias têm mostrado melhores resultados?

O maior desafio é por norma a falta de consistência nestes programas e a ausência de uma linha condutora. Quanto mais estruturados forem, mais adesão têm. Fatores como flexibilidade no horário para incluir este tipo de atividades, variedade das soluções propostas e incentivo para as fazer, apresentam-se como as estratégias com melhores resultados.

Que novas abordagens ou formatos têm vindo a ser mais procurados pelas organizações na área do exercício físico, pausas ativas ou combate ao sedentarismo?

Acaba por depender muito de empresa para empresa e da realidade e condições que cada uma têm. As pausas ativas acabam por ser mais rápidas de implementar e têm maior

EMPRESAS QUE PROMOVEM ESTA FILOSOFIA TEM COLABORADORES COM MAIS ENERGIA, FOCO E MENOS ABSENTISMO



O EXEMPLO DOS LÍDERES É CATALISADOR OU NÃO DE MUDANÇAS

adesão, sendo por isso a solução mais procurada. Mas sabemos que têm efeitos mais limitados no tempo. O ideal será sempre conjugar as duas vertentes.


Tem sentido um aumento na procura por parcerias entre ginásios e empresas em Portugal? Que tipo de soluções o Holmes Place têm vindo a desenvolver para responder às necessidades específicas dos departamentos de recursos humanos que procuram cuidar da saúde física das suas equipas?

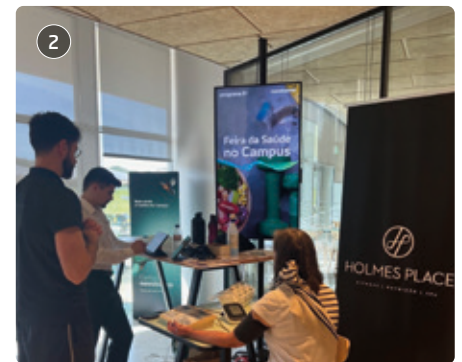
A consciência de que promover um estilo de vida ativo é bom para as empresas, é cada vez maior e isso naturalmente



ajuda a criar mais sinergias. No que diz respeito às soluções que o Holmes Place apresenta, elas são cada vez mais completas e flexíveis à realidade de cada empresa. Apresentamos um software exclusivo no que nos permite, através de uma

- 1- Massagens num dos clubes do Holmes Place
- 2- Monitorização da saúde dos membros do Clube

equipa multidisciplinar (personal trainers, nutricionistas e fisioterapeutas) uma avaliação quantitativa e qualitativa dos colaboradores. Com base na mesma criamos programas totalmente personalizados às necessidades de cada empresa e que se centram na procura de equilíbrio físico e mental de cada pessoa. 



HOLMES PLACE
PREMIUM FITNESS CLUBS

Na Holmes Place, acreditamos na paixão pelo que fazemos. Promovemos a saúde e o bem-estar, oferecendo um ambiente dinâmico, agradável e acolhedor, onde profissionais dedicados podem crescer e inspirar.

Procuramos talentos apaixonados por Fitness, Nutrição, Saúde e Bem-Estar e que partilhem da nossa visão: "Making Health and Fitness Enjoyable".



Os valores que representam a nossa marca e acompanham o percurso de cada um.

Quer fazer a diferença?

Enjoy The Journey

RECRUTAMENTO@HOLMESPLACE.PT

CONCEIÇÃO CARVALHO

Diretora de Bem-estar e Experiência de Colaborador, novobanco

“O bem-estar é uma prioridade transversal no novobanco”

No novobanco, o bem-estar dos colaboradores é uma responsabilidade partilhada e estratégica. Conceição Carvalho, diretora de bem-estar e experiência de colaborador, revela como o programa 5+ tem sido essencial para a existência de um ambiente seguro, saudável e feliz.

novobanco tem assumido publicamente o compromisso com o bem-estar e a saúde dos seus colabora-

dores. Quais são os principais pilares dessa abordagem?

No novobanco, promover o bem-estar vai além da saúde física – inclui saúde mental, equilíbrio emocional, estabilidade financeira, realização profissional, pertença e relações saudáveis. Esta abordagem materializa-se no programa 5+, focado em cinco objetivos: + saúde física, + saúde mental, + bem-estar, + equilíbrio e + felicidade. Esta estrutura orienta as nossas iniciativas, com foco na prevenção, na literacia e na promoção de uma cultura de cuidado mútuo.

De que forma estruturaram o programa 5+ e que impacto

VALORIZAMOS LÍDERES QUE CUIDAM DE SI E DAS SUAS EQUIPAS, QUE ATUAM COM EMPATIA

Conceição Carvalho



têm observado ao nível da motivação, envolvimento e segurança no trabalho?

O programa 5+ foi desenhado internamente e reflete o compromisso do novobanco com o bem-estar das pessoas. As iniciativas partem de um calendário temático anual, que abrange 8 dimensões de bem-estar: físico, mental, emocional, social, financeiro, familiar, intelectual e profissional, e esta diversidade, permite aos colaboradores encontrar valor nas suas propostas. As ações podem ser presenciais e online, para responder à nossa diversidade geográfica, como palestras, webinars

temáticos, rastreios, aulas de yoga, sessões de mindfulness, iniciativas para filhos, entre muitas outras, com resultados muito positivos quer para os colaboradores como para a organização: aumento no engagement, melhorias significativas no índice de população saudável e redução da taxa de absentismo.

A saúde mental é um tema prioritário nas organizações. Que iniciativas específicas têm implementado neste âmbito?

No novobanco dispomos de serviços clínicos que contam com médicos, psicólogos e psiquiatras, que apoiam os colaboradores, prestando consultas presenciais e on-line, gratuitas, garantindo confidencialidade. Promovemos workshops, programas de mindfulness, yoga e ações de sensibilização com especialistas que procuram equilibrar o bem-estar mental e criar um ambiente onde os colaboradores se sintam seguros para pedir ajuda. Esta postura preventiva tem sido essencial para reforçar o sentimento de pertença, refletindo a nossa



PROMOVER O BEM-ESTAR VAI ALÉM DA SAÚDE FÍSICA – INCLUI EQUILÍBRIO EMOCIONAL, REALIZAÇÃO E PERTENÇA

cultura de cuidar o bem-estar dos colaboradores.

Como envolvem os diferentes níveis de liderança na construção de uma cultura organizacional mais humana e promotora do bem-estar?

Valorizamos líderes que cuidam de si e das suas equipas, que reconhecem os desafios individuais e que atuam com empatia. Um bom exemplo disso é a palestra 5+ promovida em maio, dedicado à família, com o tema “Ser líder na conciliação do meu tempo pessoal e do meu tempo profissional”, uma conversa informal e inspiradora, moderada por um membro do nosso Conselho de Administração, que contou com a participação de colaboradores de várias áreas e níveis hierárquicos, que partilharam experiências reais sobre como equilibrar o papel de líder com as exigências da vida pessoal e familiar. O envolvimento direto de líderes, em momentos como este, é uma evidência do compromisso do novo-banco em fazer do bem-estar uma prioridade transversal. O banco está também a implementar um programa de transformação cultural, já em fase de consolidação, tendo em curso um plano de desenvolvimento das lideranças, designado “Líderes da Transformação” que promove também uma cultura organizacional mais humana e promotora de bem-estar.



Pode partilhar exemplos concretos de boas práticas que hoje fazem parte do vosso quotidiano e que considerem diferenciadoras?


Promovemos práticas que refletem uma cultura centrada nas pessoas e com impacto real no seu bem-estar. Destacamos as medidas de conciliação entre vida pessoal e profissional, como dispensas para celebrar datas especiais (aniversário do colaborador, tarde do aniversário dos filhos até aos 18 anos, dos pais com mais de 65 anos e o primeiro dia de aulas dos filhos no 1.º e 2.º ciclos), a compra de dias de férias adicionais e horários de trabalho flexíveis. O trabalho remoto, sempre que possível, é uma prática consolidada que promove equilíbrio e autonomia. Na área da saúde, oferecemos consultas médicas gratuitas, incentivamos a participação no programa 5+ e a prática regular de atividade física. Também disponibilizamos apoios e benefícios financeiros, como condições bancárias especiais, apoio à educação dos filhos e incentivos para reformados, tendo soluções e

benefícios em todo o ciclo de vida dos colaboradores.

Que papel têm os vossos parceiros, internos e externos, na concretização da estratégia de bem-estar e saúde no trabalho?

Internamente, trabalhamos entre equipas para garantir coerência, impacto e alcance das iniciativas. Externamente, temos parceiros que asseguram qualidade técnica e inovação. Estas parcerias ampliam a nossa resposta e trazem novas perspetivas para evoluir. Destacamos uma iniciativa recente, em abril, para assinalar o Dia Mundial da Saúde (7 abril) e o Dia Nacional da Prevenção e Segurança no Trabalho (28 abril): a Feira de Saúde 5+. Realizou-se na nossa Sede em Oeiras, no Porto, e em alguns Balcões Master e Centros de Empresa no país. Foi um marco na promoção da cultura de bem-estar, com momentos interativos e de proximidade entre colaboradores e parceiros nas áreas da saúde, nutrição, atividade física, bem-estar holístico e lazer.

O que recomendariam a outras organizações que estão a dar os primeiros passos na criação de um plano integrado de bem-estar organizacional?

Comecem pelas pessoas. Escutem-nas, compreendam as suas necessidades e construam um plano alinhado com a vossa cultura para responder a essas necessidades. Olhem também para os recursos que têm disponíveis na organização e como podem ser rentabilizados na construção desse plano. O importante é ter consistência e um compromisso genuíno com o bem-estar. Monitorizar os resultados e ajustar estratégias é essencial para a consolidação. 

DANIELA LIMA

Managing Partner, SWAIFOR

A segurança emocional como pilar das equipas de alto rendimento

Na SWAIFOR, Daniela Lima defende que a segurança psicológica é essencial para equipas saudáveis, produtivas e resilientes.

A

Daniela tem defendido a importância de ambientes de trabalho emocionalmente seguros. De que forma essa

visão se reflete nas soluções que a SWAIFOR desenvolve com os seus clientes?

Na SWAIFOR olhamos os ambientes de trabalho emocionalmente seguros como estando intrinsecamente ligados ao conceito de segurança psicológica, chave de sucesso em equipas de alto rendimento. Os ambientes de trabalho seguros devem ser vistos como contextos laborais onde os trabalhadores sentem que podem expressar as suas emoções, onde cada um tem espaço para a sua autenticidade, para partilhar ideias, expressar dúvidas e assumir riscos sem medo de errar. Neste sentido, todas as soluções da SWAIFOR têm como pilar central a contribuição para a criação ou dinamização de ambientes de trabalho emocionalmente seguros. É exatamente por isso que, desde as formações às intervenções, primamos por contribuir para a implementação de práticas que fomentam a confiança, a

empatia e a comunicação aberta dentro das equipas. Ou seja, a SWAIFOR apoia as organizações na construção de culturas onde os colaboradores se sintam valorizados, respeitados e livres para expressar as suas ideias e emoções sem receio de julgamento ou retaliação. Esta abordagem é sustentada em evidência científica que associa segurança psicológica a maior bem-estar individual e coletivo, mas também a maior inovação, desempenho e retenção de talento.

Acredita que lideranças mais humanas são a base de culturas organizacionais saudáveis. Como é que a Daniela tem promovido esta transformação junto das empresas com quem trabalha?

Sem dúvida que a liderança é uma parte central da construção de culturas organizacionais

mais saudáveis. É claro que não podemos responsabilizar de forma integral os líderes pelo bem-estar ou saúde emocional dos seus trabalhadores, mas claramente são pedra de toque para a construção de culturas focadas no bem-estar do trabalhador. Neste sentido, na SWAIFOR temos investido nas lideranças, não só na sensibilização através dos assessments que tornam visíveis as áreas de melhoria – que servem essencialmente para despertar consciências e ser alavanca para estruturação de planos de intervenção –, mas também através do LeadWell, um programa desenhado com o objetivo de focar o desenvolvimento dos líderes não só do ponto de vista pessoal e de autocuidado, mas também dotá-los de estratégias que lhes permitam apoiar as suas equipas no que à saúde emocional diz respeito.

AMBIENTES EMOCIONALMENTE SEGUROS PERMITEM QUE CADA PESSOA SEJA AUTÊNTICA, PARTILHE IDEIAS, EXPRESSE DÚVIDAS E ASSUMA RISCOS SEM RECEIO DE JULGAMENTO OU DE ERRAR



OS LÍDERES NÃO SÃO OS ÚNICOS RESPONSÁVEIS PELO BEM-ESTAR, MAS SÃO PEÇAS-CHAVE NA CONSTRUÇÃO DE CULTURAS QUE PROMOVEM EMPATIA, SAÚDE EMOCIONAL E RELAÇÕES DE CONFIANÇA




No contexto do Wellbeing Day, que papel considera que a consultoria em bem-estar deve assumir na construção de organizações mais conscientes e resilientes?

A consultoria em bem-estar deve assumir um papel estratégico e educativo, indo além das ações pontuais de sensibilização. Através de intervenções cientificamente fundamentadas procuramos contribuir para uma maior consciencialização das organizações sobre o facto do bem-estar não ser um luxo ou algo supérfluo nas organizações, mas sim a chave para uma maior produtividade e

resiliência organizacional. Estas ações de consultoria devem contribuir para as organizações criarem experiências significativas que despertem consciência sobre o impacto do bem-estar nos resultados organizacionais e na saúde coletiva. Mais do que momentos de relaxamento ou lazer (que não deixam de ser importantes), trata-se de promover sessões de trabalho sobre equilíbrio, propósito e saúde mental que irão dotar cada trabalhador de competências e estratégias que impactem no seu bem-estar individual e, consequentemente, coletivo.

Pode partilhar um exemplo recente de um projeto da SWAIFOR que tenha tido um impacto mensurável na saúde emocional e no envolvimento dos colaboradores de uma empresa cliente?

Um dos exemplos mais recentes e impactantes do trabalho da SWAIFOR foi desenvolvido com a Central de Cervejas, através da implementação de duas iniciativas-chave: o Safety and WellBeing Experience e o programa LeadWell. De ressaltar que, apesar de se destacarem estas duas iniciativas, as mesmas foram integradas no projeto de bem-estar da Central de Cervejas e não decorreram de forma avulsa ou desintegrada do seu plano estratégico, o que obviamente amplifica os resultados obtidos. O Safety and WellBeing Experience teve como objetivo sensibilizar todos para a importância da segurança e do bem-estar no local de trabalho. Foi uma experiência imersiva que tocou as pessoas não só do ponto de vista profissional, mas também pessoal. Os colaboradores relataram sentir-se mais valorizados e atentos, reconhecendo que cuidar de si e dos outros é essencial para um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Por sua vez, o LeadWell focou-se diretamente nas lideranças, capacitando-as para serem verdadeiros promotores de bem-estar – não só o seu, mas também das suas equipas. Os líderes saíram das sessões com uma vontade clara de “fazer acontecer”. Sentiram-se mais conscientes do seu papel, mais próximos das suas equipas e mais preparados para liderar com empatia e autenticidade, ou seja, de forma mais humanizada. 

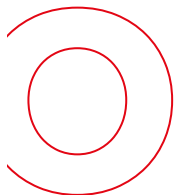
O BEM-ESTAR NÃO É UM LUXO: É UM FATOR ESTRATÉGICO QUE IMPACTA DIRETAMENTE A PRODUTIVIDADE, O ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES E A RESILIÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES

HUGO AGUIAR

Team Lead B2B Portugal, URBAN SPORTS CLUB

“O verdadeiro impacto vem da liberdade de escolha”

O Urban Sports Club aposta numa abordagem flexível e centrada nas pessoas, ajudando empresas a integrar o bem-estar na cultura organizacional. Hugo Aguiar revela como a liberdade de escolha se tornou chave para motivar equipas e promover hábitos saudáveis no trabalho.



Urban Sports Club acredita que o bem-estar só funciona quando é vivido de forma livre, flexível e com sentido

para quem o recebe. Ao marcar presença no Wellbeing Day promovido pelo IIRH, a empresa reforça o seu compromisso com soluções personalizadas e humanas que colocam o colaborador no centro da experiência.

De que forma o Urban Sports Club se posiciona como parceiro estratégico para empresas que pretendem investir na saúde dos seus colaboradores?

Trabalhamos lado a lado com as empresas para integrar o bem-estar na cultura organizacional, com uma abordagem prática e adaptável. Através da nossa plataforma, damos acesso a milhares de modalidades — do yoga ao padel, da meditação à dança — promovendo um estilo de vida ativo que se ajusta às rotinas e preferências

de cada colaborador.

Esta diversidade transforma o bem-estar num motor de motivação e envolvimento. É neste contexto que o Urban Sports Club se assume como parceiro estratégico: ao oferecer uma solução centrada nas pessoas, flexível e com impacto real. Acreditamos que investir na saúde dos colaboradores vai além de um benefício genérico — trata-se de criar um ambiente onde cada pessoa se sente ouvida, valorizada e livre para escolher o que lhe faz bem.

Que tipo de programas e soluções personalizadas oferecem para clientes empresariais? Pode partilhar alguns exemplos concretos?

A nossa oferta é flexível e adaptável, porque não existem duas equipas iguais. As empresas escolhem o modelo de financiamento — podendo pagar o benefício a todos os colaboradores ou apenas a quem ativar a subscrição — e os colaboradores



definem o plano que melhor se ajusta às suas rotinas.

Além disso, também criamos momentos à medida de cada empresa. Organizamos desafios internos, aulas de grupo, torneios de padel e outras iniciativas que ajudam a reforçar o espírito de equipa e a incentivar hábitos saudáveis. Em algumas situações, desenhamos soluções específicas para públicos com menor adesão, como equipas remotas ou colaboradores em regime de turnos. Também apoiamos ações de onboarding ou campanhas de incentivo à prática desportiva ao longo do ano.

A nossa proposta vai além de uma subscrição — procuramos ser parceiros estratégicos de bem-estar. E oferecemos

TRABALHAMOS LADO A LADO COM AS EMPRESAS PARA INTEGRAR O BEM-ESTAR NA CULTURA ORGANIZACIONAL, COM UMA ABORDAGEM PRÁTICA E ADAPTÁVEL



O QUE REALMENTE MOTIVA OS COLABORADORES NÃO SÃO OS BENEFÍCIOS EM SI, MAS QUANDO SENTEM QUE FORAM OUIDOS

isso através de uma plataforma simples, onde é possível acompanhar a adesão e perceber o impacto real das iniciativas.

Que impacto têm observado nas empresas que integram o Urban Sports Club como benefício corporativo, tanto ao nível da produtividade como da motivação das equipas?

Temos observado que empresas que integram o Urban Sports Club como benefício corporativo conseguem, de forma muito direta, melhorar a cultura organizacional e os níveis de energia no local de trabalho.

Quando o desporto e o bem-estar deixam de ser vistos como atividades fora do trabalho e passam a ser parte integrante da experiência do colaborador, o impacto nota-se na motivação, no foco e até na retenção.

O Urban Sports Club funciona como uma alavanca concreta para criar uma cultura de bem-estar ativa, e isso reflete-se nos resultados. Empresas com níveis de adesão elevados reportam mais engagement e espírito de equipa. Quando as pessoas se sentem cuidadas, respondem com mais compromisso.

Durante o Wellbeing Day promovido pelo IIRH, que mensagem pretendem passar aos profissionais de recursos humanos e líderes empresariais?

O que realmente motiva os colaboradores não são os benefícios em si, mas quando sentem que foram ouvidos. Podemos oferecer uma viagem a Bali, mas e quem não consegue ir? Às vezes, o problema não é a iniciativa, mas sim o não fazer sentido a quem a recebe.

Um ginásio no escritório funciona para alguns, mas não para todos. E fazer exercício por obrigação raramente resulta. O impacto real vem da liberdade de escolha e quando as pessoas se sentem ouvidas, envolvem-se mais.

É isso que fazemos no Urban Sports Club: ajudamos as empresas a oferecer bem-estar de forma flexível, adaptada e com impacto real.

Em termos de tendências, o que esperam para o futuro do corporate wellness? Há alguma inovação ou abordagem emergente que considerem particularmente relevante?

Estamos a entrar numa nova fase do bem-estar corporativo, mais alinhada com as necessidades reais das pessoas. Depois da pandemia, ficou claro que precisamos de mais equilíbrio — físico, mental e emocional. A Gen Z valoriza isso e espera que as empresas acompanhem.

Segundo o Wellbeing Compass, 72% dos colaboradores em Portugal consideram que


o bem-estar deve ser uma prioridade e muitas empresas estão a apostar em soluções mais personalizadas e adaptadas ao dia a dia.

O bem-estar está a deixar de ser algo pontual e a tornar-se parte da cultura. O desafio agora é torná-lo acessível, contínuo e ajustado à vida real.



Pode partilhar connosco um caso de sucesso de uma empresa que tenha implementado a vossa solução e os resultados alcançados?

Um dos casos que melhor ilustra o impacto do Urban Sports Club é o da OLX. Com equipas distribuídas em várias localizações e uma forte cultura de bem-estar, procuravam uma solução flexível, inclusiva e que incentivasse hábitos saudáveis. A diversidade de modalidades e a liberdade de escolha foram pontos-chave. Desde que implementaram a nossa solução, notaram uma melhoria na energia dos colaboradores, uma redução do stress e maior envolvimento entre equipas.

As modalidades mais populares são o yoga, o ginásio e, claro, o padel. Para além do bem-estar individual, esta iniciativa ajudou a reforçar a cultura interna, com momentos de equipa, partilhas espontâneas e uma ligação mais próxima entre todos. 

O DESAFIO AGORA É TORNAR O BEM-ESTAR ACESSÍVEL, CONTÍNUO E AJUSTADO À VIDA REAL

RICARDO SOUSA

Diretor de Business Solutions Iberia, Workplace Options

Do cuidado reativo à prevenção: como evolui o apoio à saúde mental

As empresas estão a integrar o bem-estar emocional nas suas estratégias, com líderes mais atentos e programas proativos para apoiar os colaboradores.



Que tendências globais a Workplace Options tem observado no bem-estar emocional e como se refletem no contexto português?

texto português?

Em Portugal as organizações estão a passar de um apoio reativo à saúde mental para abordagens mais proativas e preventivas — que incluem educação, deteção precoce e desenvolvimento de resiliência. Esta mudança é cada vez mais visível, sobretudo em setores com elevada carga emocional, como a saúde, e em todas onde exista o atendimento ao cliente.

De que forma os Programas de Apoio ao Colaborador (EAP) contribuem para ambientes de trabalho mais saudáveis e resilientes?


Os EAP desempenham um papel essencial ao oferecer apoio confidencial e profissional

em momentos-chave. Seja na gestão da ansiedade, do stress relacional, do burnout ou da adaptação à mudança, os EAP proporcionam uma rede de segurança aos colaboradores. Mas o seu impacto vai além do apoio individual: quando integrados numa cultura de bem-estar, os EAP promovem a confiança, reduzem o absentismo, facilitam o regresso ao trabalho e capacitam os líderes com ferramentas para uma gestão mais eficaz das suas equipas.

Pode partilhar um exemplo de uma intervenção bem-sucedida da Workplace Options que tenha tido impacto direto na saúde mental dos colaboradores?

Num caso recente, um cliente multinacional em processo de reestruturação recorreu ao nosso apoio. Concebemos um programa de bem-estar direcionado, que combinava apoio



psicológico individual, webinars em grupo e coaching para managers. O resultado: os colaboradores sentiram-se ouvidos, menos isolados e com maior sentido de controlo — mesmo em contexto de incerteza. Os managers sentiram-se mais preparados para comunicar com empatia. O cliente registou níveis mais altos de envolvimento e uma transição global mais suave — um exemplo claro de como o cuidado com a saúde mental pode influenciar positivamente a continuidade do negócio. 

AS EMPRESAS ESTÃO A PASSAR DE UM APOIO REATIVO À SAÚDE MENTAL PARA ABORDAGENS MAIS PROATIVAS E PREVENTIVAS

BUSINESS PARTNER DE RH

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

Temas essenciais para a Gestão de Recursos Humanos:

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

50 HORAS DE FORMAÇÃO

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

FORMADORES



Inês Gomes
Especialista em
Gestão de Talento



Sofia Farinha
Gestora de Confiança,
Envolvimento e Bem-Estar



Ana Pinto
Especialista em Gestão
do Talento



Carlos Sezões
Especialista em Liderança e
Gestão da Mudança



Marco Almas
Especialista em Ferramentas
Digitais e IA para RH



Rita Crispim
Especialista em Segurança,
Higiene e Saúde no Trabalho



Marta Dias Gonçalves
Especialista em Gestão de
Remunerações e Benefícios



Hélder Figueiredo
Especialista em HR Data &
Analytics



BETHY LARSEN

B.T. Larsen Transformation Academy

Transformar com sentido: a nova jornada de Bethy Larsen

Depois de 20 anos em estruturas globais e uma carreira consolidada como Partner na PwC, Bethy Larsen lança a sua própria consultora a BT Larsen Transformation Advisory com uma proposta clara: proximidade, personalização e impacto. Nesta entrevista, fala sobre a importância da cultura na transformação digital, o papel da liderança humana e os critérios que orientam a adoção tecnológica. Uma conversa sobre coragem, escuta ativa e o compromisso de transformar com sentido.



que a motivou a criar a sua consultora após tantos anos em estruturas maiores?

Depois de duas décadas em contextos profissionais exigentes e extremamente enriquecedores, decidi iniciar um novo capítulo com a mesma proximidade ao cliente que sempre me guiou. Esta nova fase permite-me aprofundar essa relação, com uma atuação mais direta e personalizada, mantendo o rigor e a qualidade, agora com uma abordagem centrada e adaptada a cada desafio.

O que está no centro da tua atuação?

Privilegio uma relação próxima e colaborativa, com foco em



A CULTURA É O VERDADEIRO CENTRO DE GRAVIDADE DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

soluções que fazem sentido para cada contexto. Acredito em abordagens claras, práticas e ajustadas à realidade de cada cliente, sempre com o objetivo de gerar impacto e criar valor de forma consistente.

Qual é, para si, o “centro de gravidade” da transformação digital — tecnologia, pessoas ou cultura?

A transformação já não é pontual — é contínua e multidimensional. Para mim, a cultura é o verdadeiro centro de gravidade. A tecnologia acelera, as pessoas impulsionam, mas é a cultura que sustenta a mudança. Sem uma base cultural de aprendizagem, colaboração e adaptabilidade, a transformação não ganha tração.

Como avalia hoje a maturidade digital das equipas de RH?

Há uma grande diversidade. Algumas equipas já atuam com visão estratégica, utilizando dados e tecnologia. Outras ainda estão focadas em rotinas operacionais. Mas vejo uma vontade crescente de evoluir, e quando essa intenção existe, a transformação torna-se viável — com o apoio certo.

Como pretende apoiar os líderes em contextos digitais?

Mais do que formação técnica, os líderes precisam de espaço para refletir, entender resistên-

cias e desenvolver competências relacionais e digitais. Crio contextos seguros onde se possa aprender, experimentar e crescer. Hoje, liderar é escutar, adaptar e ter coragem para agir de forma humana e autêntica.

Que critérios usa hoje para recomendar uma solução tecnológica?

A adequação à estratégia da organização, a facilidade de adoção, a integração com sistemas existentes e a experiência do utilizador. Reconheço o valor de soluções robustas como o SAP SuccessFactors — quando bem enquadradas. Não há soluções universais, mas sim decisões sustentáveis, feitas com consciência.

Quais os maiores desafios ao alinhar tecnologia e cultura?

O maior desafio é o descompasso entre a velocidade da tecnologia e o ritmo humano. Inovar sem atropelar a cultura exige liderança consciente e envolvimento desde o início. O segredo está em manter o equilíbrio entre eficiência e humanização, criando uma cultura de aprendizagem contínua.

Que tipo de empresas são ideais para colaborar consigo nesta fase inicial?

Empresas que estejam genuinamente comprometidas com uma transformação consistente — tecnológica, estratégica e humana. Não importa o setor ou a dimensão, mas sim a abertura à escuta, à colaboração e à construção conjunta. Gosto de trabalhar com quem



valoriza o processo, não apenas o resultado.

Como vai integrar a dimensão humana nos projetos de transformação digital?

Incluindo as pessoas desde o início: no diagnóstico, na conceção da solução, na comunicação e na capacitação. Os projetos que funcionam são os que escutam, envolvem e constroem sentido coletivo. A tecnologia só cria valor quando é vivida e apropriada pelas pessoas.

Que mensagem deixaria aos primeiros clientes?


Podem esperar uma parceria autêntica, com presença, escuta e compromisso. Trago 20 anos de experiência, mas trago sobretudo uma vontade profunda de construir impacto com cada cliente, respeitando a sua identidade e ambição. Hoje, transformar já não é exceção — é o novo normal. E estarei ao lado para navegar

esse caminho de forma clara, humana e sustentável.

Como vê a evolução do papel dos Recursos Humanos na transformação digital das organizações?

Vejo os recursos humanos a assumir um papel cada vez mais estratégico. Antes, os RH eram sobretudo operacionais; hoje, são agentes de mudança. A transformação digital exige mais do que tecnologia — exige uma mudança de mentalidade, cultura e competências, e é aí que os RH fazem toda a diferença. Estão a liderar iniciativas de reskilling, a promover culturas mais ágeis e colaborativas, e a usar dados para apoiar decisões mais humanas e estratégicas. Em vez de apenas acompanhar a transformação, os RH estão a impulsioná-la — com foco nas pessoas, no propósito e na sustentabilidade da mudança.

Quais são os sinais que indicam que uma organização está pronta para iniciar uma transformação com sentido?

Na minha experiência, uma organização está pronta para uma transformação com sentido quando há clareza sobre o “porquê” da mudança — e não apenas o “como”. Alguns sinais claros incluem uma liderança comprometida e presente no processo, uma cultura aberta à aprendizagem e ao erro e uma equipa envolvida e ouvida — com espaço para contribuir. Por fim diria que é importante ter processos flexíveis e estruturas que não travam a inovação; e, talvez o mais importante, um propósito claro que dá direção à transformação. Quando estas condições estão presentes, a transformação deixa de ser apenas digital — passa a ser humana, alinhada e sustentável. 

LIDERAR HOJE É ESCUTAR, ADAPTAR E TER CORAGEM PARA AGIR DE FORMA HUMANA

HELDER FIGUEIREDO

Diretor de Recursos Humanos da RodoCargo e da Atlantic Cargo
Vice-Presidente da APG

O gestor de RH apaixonado por dados

Fez jornalismo, praticou salto à vara, mas é na capacidade de afetar de forma positiva a vida das pessoas que tem o seu propósito. Não somente no papel de DRH, mas também como professor e mentor.



Ribatejo é o cenário único e inspirador da vida de Helder Figueiredo em Portugal: nasceu em Santa-

rém; os pais mudaram-se para Alpiarça ainda no ano do seu nascimento (1971), onde viveu até casar (1995); depois residiu em Almeirim para, oito anos depois, regressar à vila de um dos grandes símbolos do movimento republicano português (José Relvas).

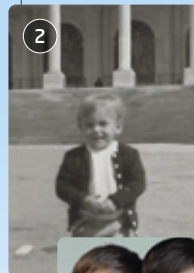
Crescer na década de 70 e 80 – sobretudo na “provincia” – significa brincar na rua e Helder não foi exceção a essa saudável regra. A infância foi passada com o irmão, Luís – que, apesar de mais novo, morreu precocemente (aos 46 anos, em 2020) –, e com os amigos que, até ao 9.º ano de escolaridade, consigo partilhavam a mesma turma.

O desporto preencheu muito do seu tempo nessa fase. Começou por ser atleta federado da equipa de futebol infantil

do Águias de Alpiarça, que trocou pelo atletismo – praticante até adulto – mas não para competir com os outros a correr: “Especializei-me no salto com vara, disciplina que me ocupou mais tempo, até que num treino parti uma vara em pleno salto e por pouco não me lesionava muito seriamente. Esse episódio decretou o fim da minha vida de atleta”, lembra o DRH.

Curiosamente, é no presente que corre, para manter a forma física, naquela que é uma das atividades fora do universo laboral que consegue manter.

Na juventude, um professor do secundário fez-lhe despertar o interesse pela economia, mas acabou por optar pelo curso de Gestão de Recursos Humanos (no ISLA de Santarém). Em paralelo à faculdade, ainda deu asas a uma das suas áreas de vocação, a comunicação. Trabalhou na Rádio Íris (Samora Correia) como diretor de informação e foi jornalista na revista especializada Pais Rural.



1- RH, vocação além de profissão
2- Em criança, em Fátima
3 - Helder Figueiredo e o irmão, Luís

A importância da experiência na Sodexo

Já no mundo dos RH, depois de passagens por empresas como Accenture, Construtora do Tâmega, Fnac, Smart-LMI e addWise (entre 1997 e 2012), o gestor de RH teve um encontro marcante com a Sodexo.

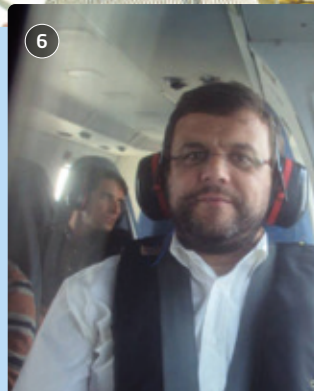
O ingresso na multinacional representou a saída de Helder Figueiredo de Portugal (rumou a Angola em fevereiro de 2012). Lá, como sublinhou à RHmagazine, deparou-se com o seu maior desafio profissional: “A experiência mais difícil, mas também compensadora, foi como Head of HR da Sodexo em Angola, onde ainda por

cima tive de exercer a função de CEO interino nos últimos seis meses. O anterior CEO teve um problema grave de saúde e teve de ser repatriado, e assumi eu as funções até à nova nomeação. Angola não é um país fácil, e gerir uma multinacional com mais de 1000 empregados, 100 dos quais eram expatriados de 16 nacionalidades diferentes, não foi tarefa fácil."

Também na Sodexo, mas já nos escritórios centrais, em Paris (que integrou de 2014 a 2017), teve a jornada profissional mais gratificante: "Tive responsabilidade, a nível mundial, por uma área específica de gestão de RH, a Mobilidade Internacional, que tinha na altura cerca de 500 mil trabalhadores a nível global e estava em mais de 80 países. Todos os dias dava a volta ao mundo em reuniões com os meus colegas para desenvolver essa área. Foi a minha experiência mais significativa pelo nível de responsabilidade e pela abrangência das funções, pois era literalmente o responsável a nível global por essa área", refere Helder Figueiredo.

É ainda na Sodexo em França que começa a aguçar o interesse por uma área que é hoje uma das suas especialidades, os dados/people analytics (diretamente relacionado com o tema da tese de doutoramento que está a preparar). "Na altura, quando tentámos fazer uma estimativa dos custos adicionais que tínhamos com os expatriados a nível global usámos uma espécie de 'guess+estimation', ou seja, uma mistura de adivinhação e estimativa, e funcionou, com um desvio inferior a 10%", recorda Helder Figueiredo.

No retorno a Portugal – contratado pelo Grupo Trivalor para o cargo de Diretor Geral de RH – pôde continuar a aprofundar



4 - Duas paixões: o Benfica e o atletismo
5/6 - Quando trabalhava em Angola
7 - Com a mulher, Cristina, juntos há 40 anos
8 - O casal e os 4 filhos

esse conhecimento. "Voltei a ter o desafio dos dados. Cada vez que o board me pedia um mapa, regra geral tinha de pedir até 48 horas para conseguir reunir a informação das mais de 30 empresas e mais de 30 mil trabalhadores. Esse desafio levou-me a criar, em 2018, dentro da minha direção um departamento de

People Analytics, refere o DRH.

Atualmente, Helder Figueiredo é o responsável de RH da RodoCargo e da Atlantic Cargo (duas empresas de transportes do Grupo Barraqueiro), funções que desempenha desde março de 2024.

Afetar positivamente

Casado há 30 anos (mais 10 de namoro), Helder tem quatro filhos: os dois mais velhos (rapaz de 25 e rapariga de 22) já formados e duas gémeas (de 17).

No presente, dedica especial atenção à passagem de conhecimento e ao associati-

vismo/voluntariado: é professor na Universidade Europeia e no ISCTE Indeg Executive Education (e também o será no ISEG Executive Education a partir de setembro), Vice-Presidente da APG, mentor na Associação dNovo e Top Voice no LinkedIn (onde também é autor de uma newsletter semanal, a "CEO AdvizoHR").

"Tenho uma coleção muito interessante de `estórias` de pessoas com quem trabalhei e a quem consegui afetar de forma muito positiva e isso tem vindo a tornar-se um propósito de vida, o que me tem dado um imenso prazer e felicidade", resume o, acima de tudo, especialista em RH.

SENSE AND SENSIBILITY

CRÓNICAS DE UM MUNDO (IN)SUSTENTÁVEL

Justiça climática no trabalho



Nathalie Ballan

Sócia e administradora da S317 Consulting
Diretora business development e inovação

A

ChangeNOW 2025, aconteceu em abril, em Paris, e destacou-se mais uma vez como o principal palco europeu

para soluções de impacto. Mais de 40.000 participantes e empresas envolvidas! Entre os temas que atravessaram os três dias do evento, a justiça climática foi um dos temas de maior convergência, ligando as dimensões ambiental, económica e social. Para os profissionais de recursos humanos, emergiu uma certeza: a transição ecológica obriga a uma transição organizacional.

Na sessão de abertura — Advancing the Paris Legacy —, Mary Robinson, figura central no debate sobre justiça climática, foi clara: “A crise climática é uma crise de direitos humanos”. Defendeu que a luta contra as alterações climáticas só será bem-sucedida se integrar a proteção dos mais vulneráveis — incluindo trabalhadores expostos a mudanças disruptivas nas cadeias de valor, setores industriais e regiões mais afetadas. Para os departamentos de RH, esta visão traduz-se em ações concretas:

- Identificar perfis e funções em risco na transição energética e digital;



- Implementar planos de requalificação profissional, com foco em competências verdes e digitais;
- Avaliar o risco de exposição, criar condições de trabalho seguras;

O QUE FAZER JÁ

1. Diagnosticar funções em risco. Mapear os postos de trabalho mais suscetíveis aos riscos climáticos, à transição energética, digital ou tecnológica, especialmente em setores em reconversão.
2. Investir em requalificação. Criar programas de reskilling orientados para competências futuras: energias renováveis, economia circular, etc.
3. Integrar justiça social nas estratégias de sustentabilidade. Trabalhar com a liderança para garantir que os compromissos ambientais incluem critérios laborais justos e medidas de

mitigação de impactos sociais, na saúde por exemplo.

4. Reposicionar o bem-estar num contexto de mudança. Reconhecer o stress, a ansiedade ou a incerteza associada às transições e promover saúde e bem-estar.



5. Ter planos de continuidade dos negócios que incluem medidas de atuação em caso de emergência e riscos para as pessoas. E formar líderes conscientes dos novos riscos!

O GESTOR 80/20 10 CAMINHOS PARA SER UM GRANDE LÍDER

AUTORIA
Richard Koch
EDITORIA
Vogais

80% dos resultados que obtemos provêm de 20% dos nossos esforços. Uma das grandes aspirações de qualquer gestor ou empresário é simplificar o seu trabalho e o da sua equipa. Mas como otimizar tempo e recursos quando os líderes se sentem esgotados e assoberbados? O Gestor 80/20 é a solução para uma liderança eficaz, a arma secreta e o guia prático



fundamental para empresários, empreendedores e líderes. Com base na sua experiência como empresário e investidor de sucesso, e aplicando o Princípio 80/20 à gestão empresarial, Richard Koch apresenta dez caminhos para fazer nascer Gestores 80/20: líderes de topo, eficazes, que não perdem tempo com burocracias nem trivialidades, mas antes se focam nas questões essenciais que trazem valor acrescentado às suas empresas — os 20% que realmente importam.

PAIS, MENOS É MAIS – COMO AJUDAR OS NOSSOS FILHOS NA SOCIEDADE DO EXCESSO

AUTORIA
Pedro Strecht
EDITORIA
Contraponto

Num tempo marcado pela pressão do excesso e pela busca incessante por validação externa, o pedopsiquiatra Pedro Strecht lança Pais, Menos É Mais – Como ajudar os nossos filhos na sociedade do excesso. A obra chega às livrarias no dia 12 de junho, com chancela da Contraponto, e é uma profunda reflexão sobre os desafios contemporâneos da parentalidade e uma proposta concreta para reencontrar o essencial na relação entre pais e filhos. Pedro Strecht, uma das maiores referências em Psiquiatria da In-

fância e Adolescência em Portugal, propõe, com este livro, um manifesto contra a «ditadura do excesso». Em vez de acumular bens, conquistas ou reconhecimento, o autor convida-nos a ter menos desejo de posse e mais vontade de ser; menos tecnologia e mais humanismo; menos ruído e mais silêncio. São estes contrastes que formam a espinha dorsal de um pensamento que questiona o atual modelo de vida, muitas vezes acelerado, individualista e emocionalmente superficial.



COMO OS LÍDERES INTELIGENTES FACILITAM AS COISAS CERTAS E DIFICULTAM AS COISAS ERRADAS

AUTORIA
Robert I. Sutton e Huggy Rao
EDITORIA
Vogais



Todas as organizações são afetadas por fricções destrutivas. Por outro lado, algumas formas de fricção são desejadas e incrivelmente úteis. Porém, líderes bem-intencionados, que pretendem melhorar a eficiência no local de trabalho muitas vezes acabam por tornar as coisas ainda piores. Depois de sete anos de investigação prática, Projeto Fricção, dos autores bestseller Robert I. Sutton e Huggy Rao, apresenta as ferramentas para nos tornarmos reparadores de fricção. Com conselhos decorrentes da sua vastíssima experiência, explicam como identificar, evitar e reparar a má fricção, e onde manter e injetar a fricção útil, apontando as causas e as soluções para cinco dos problemas mais comuns e prejudiciais. Prepare-se para conquistar desafios, provocar inovação e liderar com brilhantismo, facilitando as coisas certas e dificultando as erradas.



INSIGHTOUT
LIFE HAPPENS

A ARTE DE LIDERAR PESSOAS

Uma jornada para quem quer liderar com autenticidade, confiança e impacto real.



Grupo de 16
participantes



24 Horas
de Programa



assessments DiSC e QE e
certificado de participação
reconhecido pela DGERT

A Arte de Liderar Pessoas

Mais do que gerir. Liderar com consciência, propósito e impacto.

Num mundo em constante mudança, liderar pessoas exige muito mais do que experiência técnica ou cargos de chefia. Exige presença, escuta ativa, empatia, coragem e visão.

“A Arte de Liderar Pessoas” é um curso transformador, pensado para líderes que querem crescer ainda mais por dentro e por fora. Ao longo de várias sessões práticas, vai desenvolver competências fundamentais como a comunicação consciente, a inteligência emocional, a gestão de equipas, o feedback construtivo e a tomada de decisões com significado.

Mais do que aprender técnicas, vai ganhar clareza sobre o seu estilo de liderança, trabalhar crenças limitadoras e descobrir novas formas de gerar confiança, compromisso e colaboração nos seus contextos profissionais.

A metodologia é experiencial, interativa e centrada nas pessoas. Acreditamos que se aprende fazendo, refletindo e partilhando. E é isso que lhe propomos: um espaço seguro e, ao mesmo tempo, desafiador, onde pode crescer como líder e como pessoa. Se lidera equipas, projetos ou apenas sente que chegou a hora de se tornar o líder que o seu contexto precisa, este curso é para si!

Inspire. Transforme. Lidere. Inscreva-se já!

INSCREVA-SE JÁ EM
www.insightout.pt/a-arte-de-liderar-pessoas



Talent Tech: tecnologia que aproxima, potencia e transforma os RH



A

tecnologia já não é apenas um suporte dos processos de recursos humanos — é o seu novo motor estratégico. Neste caderno Talent Tech, reunimos duas visões distintas, mas complementares, sobre como a inovação tecnológica pode humanizar, agilizar e transformar a gestão de talento.


Por um lado, exploramos o exemplo da Cezanne HR, uma plataforma modular que responde aos desafios contemporâneos dos RH com sofisticação, simplicidade e

uma visão de crescimento sustentável. Mais do que automatizar processos, o Cezanne HR demonstra como é possível libertar as equipas de tarefas administrativas para se focarem na criação de valor humano.

Por outro, damos palco ao ISQe, especialista na conceção de experiências digitais de aprendizagem, que prova que a formação pode — e deve — ser envolvente, personalizada e estrategicamente alinhada com os objetivos da organização. Ao colocar o colaborador no centro do processo de desenvolvimento, o ISQe mostra como a tecnologia pode ativar

o potencial humano de forma significativa e contínua.

Ambas as abordagens ilustram que Talent Tech não se resume a buzzwords ou tendências efêmeras. É uma mudança de paradigma. Uma forma de olhar para os recursos humanos como área crítica de inovação, capaz de aliar inteligência artificial, dados e plataformas digitais à empatia, propósito e cultura.

Este caderno especial é, por isso, um convite: a repensar o papel da tecnologia não como substituto, mas como amplificador do que nos torna verdadeiramente humanos. 



Talent Tech e agilidade: as novas fronteiras da gestão do talento

FILIPE SEIXAS

Business Developer Director, ISQe

Entre Humanos e Máquinas, o Talento Continua a Liderar

Estamos a entrar numa nova era de gestão de talento. A fusão entre tecnologia e recursos humanos já não é uma tendência emergente — é uma realidade consolidada. Conceitos como IA no recrutamento, marketplaces internos de talento e plataformas de aprendizagem inteligentes fazem parte de um novo ecossistema conhecido como Talent Tech.

Mas esta transformação não é apenas técnica. Para que as ferramentas gerem verdadeiro valor, é necessário repensar o modelo operativo dos RH, adotando uma lógica de agilidade organizacional e de liderança centrada no humano. É nesta encruzilhada — entre tecnologia, cultura e estratégia — que reside o futuro da função de RH.

Talent Tech: O que é e por que está a moldar o futuro do trabalho

O termo Talent Tech refere-se à utilização estratégica de tecnologias para gerir o ciclo de vida do talento — desde a atração até à retenção, desenvolvimento e mobilidade interna. Este universo inclui ferramentas de IA para recrutamento, plataformas de microlearning, analytics preditivo e sistemas de gestão de competências em tempo real. Segundo o World Economic Forum (2023), até 2027, mais de 85 milhões de empregos poderão ser automatizados, mas 97 milhões de novas funções emergirão — exigindo novas competências. As organizações precisam de se preparar para essa mudança agora. A Gartner em 2024 revelou num estudo realizado que empresas com uma estratégia digital integrada em RH têm até três vezes mais probabilidade

de melhorar o desempenho da sua força de trabalho. Mais do que adotar tecnologia, trata-se de integrar sistemas inteligentes que antecipam necessidades, aumentam a produtividade e colocam o colaborador no centro da estratégia.

Ferramentas que estão a redefinir a gestão de talento

A gestão de talento está a tornar-se cada vez mais preditiva, personalizada e dinâmica. As ferramentas emergentes mais transformadoras incluem:

- IA aplicada ao recrutamento: Existem já hoje Plataformas que analisam padrões cognitivos e comportamentais, ajudando a reduzir o viés e a aumentar a precisão na seleção.
- Marketplaces internos de talento: Temos já exemplos de empresas que utilizam plataformas que permitem mobilidade interna ágil, promovendo a retenção e o desenvolvimento contínuo.
- Learning Experience Platforms (LXP): Plataformas, como o Cornerstone, permitem a personalização de conteúdos de aprendizagem com base em dados reais, promovendo experiências mais envolventes e relevantes.
- People Analytics Preditivo: Existem já a uso ferramentas que nos oferecem relatórios em

APENAS 24% DOS DEPARTAMENTOS DE RH OPERAM COM AGILIDADE, MAS ESSES TÊM 1,8 VEZES MAIS SUCESSO NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

tempo real e insights acionáveis sobre rotatividade, engagement e riscos futuros.

Nestes pontos, a Gartner reforça que organizações com abordagens baseadas em dados têm uma maior capacidade de responder a contextos voláteis e de alinhar talento com estratégia de forma mais eficaz.

Agilidade nos RH: O novo motor da transformação

Adotar Talent Tech com sucesso exige mais do que tecnologia — exige Agilidade nos RH. Isto implica operar com ciclos curtos, testes rápidos, iteração contínua e foco na experiência do colaborador como “cliente interno”. De acordo com a Gartner (2023), apenas 24% dos departamentos de RH funcionam de forma verdadeiramente ágil, mas estas organizações têm 1,8 vezes mais probabilidade de atingir os seus objetivos de transformação digital. A metodologia Agile permite que os RH evoluam de uma função reativa para um papel de orquestradores de mudança, com práticas inspiradas em MVPs, design thinking e squads multifuncionais. O World Economic Forum tem vindo a alertar para a importância de desenvolver competências como aprendizagem contínua, adaptabilidade e literacia digital — pilares centrais num modelo de talento resiliente.

Liderança digital: Onde a cultura encontra a tecnologia

Tecnologia sem liderança transforma pouco. A liderança digital é hoje o elo entre a inovação tecnológica e a humanização do trabalho. Não se trata apenas de saber usar ferramentas, mas de promover uma cultura de confiança, inclusão e experimentação. O WEF prevê que

ATÉ 2027, 97 MILHÕES DE NOVAS FUNÇÕES EMERGIRÃO, EXIGINDO COMPETÊNCIAS QUE AINDA HOJE ESTÃO EM CONSTRUÇÃO




até 2027, as competências mais valorizadas em líderes serão pensamento analítico, empatia digital e gestão de talento em ambientes híbridos. Já a Gartner indica que 80% dos colaboradores esperam que os seus líderes atuem como facilitadores de crescimento, mais do que como gestores de performance. Ferramentas como pulse surveys, coaching digital e plataformas de mentoring só geram valor quando integradas numa liderança que saiba ouvir, ajustar e capacitar.

Ética e Human-Centered Tech: O futuro também é moral

A adoção massiva de IA em processos de RH levanta preocupações éticas críticas e de compliance. Como garantir que algoritmos não perpetuem preconceitos? Como equilibrar automatização com empatia? Em estudos recentes, a Gartner alerta que até 2026, 70% das empresas usarão IA em pelo menos um processo de RH — mas apenas 35% terão estruturas éticas robustas. A resposta

está na adoção de abordagens como “Ethics by Design”, onde a equidade, transparência e responsabilidade são integradas desde a conceção das ferramentas. A ética digital deve ser um eixo estratégico dos RH. Porque quando lidamos com o talento humano, cada decisão tecnológica tem impacto direto na confiança, no bem-estar e no sentido de justiça dos colaboradores.

Conclusão: Tecnologia ao serviço do humano

Talent Tech é, no fundo, uma promessa: a de amplificar o potencial humano com o apoio da tecnologia. Mas essa promessa só se concretiza com agilidade, liderança ética e visão estratégica. O futuro da gestão de talento não será apenas digital — será humano, ágil e tecnologicamente habilitado. As organizações que melhor integrarem estas dimensões estarão preparadas para liderar — não apenas hoje, mas nos desafios que o futuro inevitavelmente trará. 



“O motor invisível da transformação nos RH”

DONATO MINGARELLI

Country Manager Portugal, Cezanne HR

Não é novidade que os Recursos Humanos deixaram, há muito, de ser apenas uma função administrativa.

Hoje, espera-se que estejam no centro da estratégia, a impulsionar a cultura, o desempenho e a inovação. Mas como é que se faz isso quando continuamos presos a processos morosos, ferramentas desconectadas e plataformas pouco intuitivas? É exatamente aqui que entra o Cezanne HR — uma solução que não só responde às exigências do presente, como antecipa o que vem a seguir.

O que me impressiona no Cezanne HR não é apenas a sua capacidade técnica. É a forma como equilibra simplicidade com profundidade. É um sistema modular, sim — mas mais do que isso, é uma plataforma pensada para acompanhar as empresas nas suas diferentes fases de crescimento. Desde o recrutamento até à sucessão, passando pela gestão de ausências, desempenho, tempos de trabalho ou formação, tudo está integrado, tudo é personalizável, tudo funciona. E sim, tudo está disponível em português, com suporte próximo e humano. Parece um detalhe, mas faz toda a diferença.

Ao experimentarmos esta solução, percebe-se rapida-


mente que a produtividade das equipas de RH não precisa de se sacrificar à custa da burocracia. Pelo contrário. Automatizar a marcação de férias ou o registo de tempos não só liberta horas, como melhora a experiência do colaborador. E quando cada pessoa pode aceder facilmente aos seus dados, sentir-se mais autónoma e envolvida, estamos claramente a criar valor. Valor que se vê na retenção, no alinhamento, na motivação.

E depois há os dados. A informação deixa de estar dispersa ou subaproveitada. O Cezanne HR dá-nos dashboards claros, métricas relevantes, e até análises preditivas que ajudam a tomar decisões informadas — e não apenas reactivas. E tudo isto sem comprometer a segurança ou a conformidade com o RGPD. Num tempo em que o risco reputacional está sempre à espreita, esta garantia vale ouro.

Olhando para as empresas com operações internacionais, há ainda um trunfo adicional: o Cezanne HR adapta-se a diferentes idiomas, moedas e regras locais. É, por isso, uma opção inteligente para estru-



ras globais ou em crescimento. E como se tudo isto não bastasse, o sistema evolui com a organização — podemos ativar ou desativar funcionalidades conforme os desafios e prioridades vão mudando.

Em jeito de balanço, diria que o Cezanne HR não é uma “ferramenta”. É uma visão. Uma forma de encarar os Recursos Humanos com a seriedade, agilidade e sofisticação que o contexto atual exige. Num mundo onde tanto se fala em transformação digital, esta solução representa, para mim, uma das formas mais silenciosas — mas mais eficazes — de concretizar. Porque a verdadeira mudança, essa que impacta o negócio de forma sustentável, começa muitas vezes nos bastidores. E o Cezanne HR sabe isso muito bem. 

O CEZANNE HR NÃO É UMA ‘FERRAMENTA’. É UMA VISÃO. UMA FORMA DE ENCARAR OS RECURSOS HUMANOS COM A SERIEDADE, AGILIDADE E SOFISTICAÇÃO QUE O CONTEXTO ATUAL EXIGE

Fundamentais RH

3ª Ed.	Comunicação Interna Estratégica ✓ 28 a 31 outubro 14H ⌚ Horário: 14h – 17h30	Ana Margarida Ximenes
4ª Ed.	Legislação laboral para RH (o que precisa saber) ✓ 23 e 24 outubro 12H ⌚ Horário: 10h – 17h	Tânia Santos
9ª Ed.	Gestão da Remuneração e Compensação ✓ 28 e 29 outubro 7H ⌚ Horário: 9h30 – 13h	Marta Dias
11ª Ed.	Cálculo e Processamento Salarial ✓ 30 outubro 7H ⌚ Horário: 9h30 – 17h30	Paulo Reis
12ª Ed.	Otimização Fiscal das Remunerações ✓ 31 outubro 7H ⌚ Horário: 09h30 – 17h30	Paulo Reis

Gestão de Talento e Competências

3ª Ed.	Recrutamento com LinkedIn ✓ 10 e 11 novembro 7H ⌚ Horário: 9h30 – 13h	Pedro Caraméz
NOVO	Talent Assessments: construir modelos de análise de Talento ✓ 14 novembro 7H ⌚ Horário: 9h30 – 17h30	Carlos Sezões
NOVO	Criar programas de mentoring nas organizações ✓ 10 e 11 novembro 7H ⌚ Horário: 14h – 17h30	Ângela Gaehtgens
2ª Ed.	Criar academias de formação - garantindo as Future Skills & Reskilling ✓ 13 novembro 7H ⌚ Horário: 9h30 – 17h30	Ana Pinto
NOVO	Gerir processos de coaching nas organizações ✓ 14 novembro 14H ⌚ Horário: 14h – 18h	Ângela Gaehtgens
2ª Ed.	Garantir uma boa avaliação de Competências e Desempenho ✓ 12 e 14 novembro 7H ⌚ Horário: 9h30 – 13h	Hélder Teotónio

Transformação RH

18ª Ed.	Recursos de IA para RH ✓ 27 outubro 4H ✓ 17 novembro 4H ⌚ Horário: 9h – 13h	Pedro Caraméz
NOVO	Gestão da Workforce Intercultural – como fazer? ✓ 18 e 20 novembro 16H ⌚ Horário: 9h – 18h	Luís Morgadinho e Maryline Pereira
NOVO	Recursos de IA para RH - avançado ✓ 21 e 28 novembro 7H ⌚ Horário: 9h30 – 13h	Pedro Caraméz
NOVO	Relatório de Sustentabilidade: O que os RHs precisam de saber e fazer ✓ 19 e 24 novembro 7H ⌚ Horário: 14h30 – 18h	Cláudia Tapadas
NOVO	ESG para gerar impacto: o que fazer, na prática? ✓ 19 e 24 novembro 7H ⌚ Horário: 9h30 – 13h	Nathalie Ballan
NOVO	Otimize processos de RH com as ferramentas LEAN ✓ 2 e 3 dezembro 14H ⌚ Horário: 9h30 – 17h30	Ludgero Marques



Saiba mais



O coaching e os desafios atuais!



Paula Rocha

Presidente do Grupo
Português de Coaching da
APG

Nunca as empresas enfrentaram desafios tão exigentes como os da atualidade.

Um dos mais significativos é a transformação digital. A rápida evolução da tecnologia exige que as empresas se adaptem constantemente, e isso inclui: adoção de novas ferramentas digitais, automação de processos e transformação de modelos de negócios, retenção de talento e sustentabilidade, entre outros aspetos críticos para o sucesso.

Encontrar e reter talento é, por si só, um desafio contínuo, sobretudo em setores onde há grande procura por competências específicas. Para conseguirem reter os melhores profissionais, as empresas têm de criar ambientes de trabalho atrativos e oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional.

No que diz respeito à sustentabilidade, outro dos desafios incontornáveis da atualidade, é clara a pressão crescente para que as empresas adotem práticas mais sustentáveis. Isso envolve, não apenas a redução da pegada de carbono, mas também responsabilidade social e ética em

todas as áreas do negócio.

No nosso entender, o maior desafio para as organizações é a alteração de mindset, ou seja, a transição para uma sociedade mais sustentável requer uma mudança de mentalidade.

Nesta matéria, o coaching, é uma metodologia eficaz para o alinhamento do indivíduo com o seu propósito, na medida em que incentiva as pessoas a refletirem sobre as suas competências, valores e paixões, promovendo um maior autoconhecimento e apoiando na criação de estratégias conducentes à concretização da visão da organização.

Mas, o coaching, também é muito eficaz quando falamos sobre a retenção de talento, uma vez que apoia os profissionais a identificarem aquilo que realmente desejam para as suas carreiras. Ajuda os trabalhadores a estabelecerem objetivos claros e a criarem planos de ação para os alcançarem. Neste sentido, o processo de coaching pode contribuir para aumentar a motivação dos colaboradores, uma vez que estes se sentem mais envolvidos no seu crescimento pessoal. Por outro lado, a ligação entre os objetivos pessoais e os objeti-

vos da organização, parece ter uma correlação positiva com a ligação dos trabalhadores à organização.

Um coach pode apoiar as pessoas a lidarem melhor com a pressão, através da utilização de estratégias para uma melhor gestão emocional e da promoção do bem estar físico e mental. É uma metodologia particularmente importante quando falamos na gestão da mudança, uma vez que pode disponibilizar um conjunto de ferramentas para os colaboradores se adaptarem e lidarem melhor com os contextos de incerteza. E, é igualmente valioso ao nível da liderança; um aspeto não menos despiciente no contexto organizacional.

Num nível mais alargado, podemos dizer que o coaching, como metodologia para atingir objetivos, contribui para a transformação da cultura organizacional, uma vez que a implementação dos programas de transformação, tem necessariamente de contribuir para uma cultura organizacional alinhada com a visão da empresa.

Ao contribuir para a criação de um mindset capaz de responder aos desafios da era digital, o coaching, prepara os intervenientes para alcançarem o sucesso, com maior eficácia e de forma sustentável.

O COACHING É UM ALIADO ESTRATÉGICO NA TRANSFORMAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL E NA RETENÇÃO DE TALENTO, PREPARANDO PESSOAS E EMPRESAS PARA OS DESAFIOS DA ERA DIGITAL

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

**Portal Cliente
e App MyEdenred**



40
anos

Edenred

21 OUTUBRO 2025

FÓRUM TECNOLÓGICO DE LISBOA | LISPOLIS

VEM AÍ... O MAIOR ENCONTRO SOBRE TALENTO E FUTURO DO TRABALHO EM PORTUGAL

7ª Edição
Global Talent Day
2025 by IIRH

EMPLOYEE EXPERIENCE 360°



1
CONFERÊNCIA

+500
PARTICIPANTES

+30
ORADORES

ÁREA DE
EXPOSIÇÃO
E NETWORKING

2
WORKSHOPS

VAMOS REUNIR OS MELHORES ESPECIALISTAS EM:



GESTÃO DE PESSOAS



BENEFÍCIOS E COMPENSAÇÃO



COACHING



FORMAÇÃO



MOTIVAÇÃO



HR ANALYTICS



LIDERANÇA



RECRUTAMENTO



WELL-BEING



E MUITO MAIS.

#GTD2025

Patrocinador Premium



Patrocinadores



Expositores e Outros Apoios

Adecco



Organização
INSTITUTO DE
INFORMAÇÃO EM
RECURSOS HUMANOS

Contactos

Vanessa Herinques | vanessaheriques@iirh.pt | 965 317 331

Mónica Fernandes | monicafernandes@iirh.pt | 960 048 888

