

CASO PRÁTICO

Nova era no .PT:
trabalho
reprogramado
e tecnologia
humanizada

ARTIGO TÉCNICO

**Expatriação no
feminino:** que
realidade?

RH

MAGAZINE

Especial
"UM DIA COM"



TENDÊNCIAS PARA O FUTURO

ENTREVISTA CEO

Duarte Fernandes
CEO da KWAN

A resposta da KWAN
à era da IA? PEPs e
liderança *nurturer*



ENTREVISTA DRH

Pedro Henriques
Diretor de Recursos Humanos da
Siemens Portugal

Humanos e algoritmos
em co-criação. O código
da Siemens Portugal



A GESTÃO DE PESSOAS EM REVISTA

fórumRH

TRABALHO 5.0

Humanos no Centro,
Inteligência em Movimento

SAVE
THE DATE
5 DE MAIO

Estádio do Sport
Lisboa e Benfica

O evento mais prestigiado de Recursos Humanos em Portugal, regressa em 2026.

Coloque a sua marca frente a quem decide o futuro dos RH.



UM NOVO CONCEITO PARA 2026

O trabalho 5.0 é a fusão entre tecnologia, inteligência artificial e humana, sempre com as Pessoas no centro. O Fórum RH 2026 vai transformar-se num "laboratório humano", onde líderes não só assistem — testam, cocriam e sentem o futuro do trabalho.



PORQUÊ PATROCINAR?

O Fórum RH não é apenas um evento — **é o ecossistema que define o futuro do trabalho em Portugal.** Aqui, as marcas não apenas se apresentam — **influenciam, inspiram e geram impacto real** junto dos principais decisores de RH e CEOs.



MARKETING 360°

O patrocínio do Fórum RH vai muito além de um único dia. Inclui **visibilidade prolongada** em campanhas digitais, imprensa e ações pós-evento, garantindo **retorno e posicionamento contínuo** junto da comunidade de líderes.

Reserve já o seu stand e garanta presença no maior palco de liderança e inovação em RH.
Contacte-nos!



2026 aproxima-se: novos caminhos para a gestão de pessoas

Há momentos em que o mercado parece respirar mais depressa do que as organizações conseguem acompanhar. A tecnologia acelera, os modelos de trabalho fragmentam-se, as gerações coexistem com expectativas distintas e

os líderes procuram sentido num cenário que ora avança com coragem, ora hesita diante do desconhecido. No entanto, entre todas estas forças, há algo que permanece: a certeza de que o futuro das organizações continuará a ser escrito pelas pessoas.

O que observamos hoje é um ponto de viragem silencioso. A inteligência artificial deixa de ser promessa e torna-se prática; os benefícios evoluem de tabela para experiência; a formação transforma-se de obrigação em vantagem competitiva; a cultura deixa de ser slogan e exige autenticidade visível no dia a dia. Nunca os RH tiveram tantos instrumentos — e nunca o seu impacto foi tão medido, analisado e escrutinado.

Por isso, esta edição convida a olhar mais de perto o que diferencia as empresas que avançam com propósito. Desde a liderança que integra algoritmos sem perder humanidade, às estratégias que unem personalização, bem-estar e sustentabilidade, passando pelos exemplos concretos de quem transforma o trabalho de dentro para fora — cada artigo, cada entrevista e cada caso prático revelam que a verdadeira transformação nasce do equilíbrio entre dados e alma.

Os próximos anos exigirão resiliência, visão e uma nova maturidade: a capacidade de desenhar organizações onde a tecnologia potencia, mas não substitui; onde o talento se desenvolve, e não se esgota; onde o trabalho cria valor, mas não apaga a vida. Este é o desafio e, ao mesmo tempo, a oportunidade: construir modelos mais conscientes, mais inclusivos e mais humanos.

A RHmagazine continuará a estar ao lado de



quem lidera esta mudança — com pensamento crítico, informação relevante e o compromisso de dar voz a quem, todos os dias, faz dos recursos humanos o motor invisível do progresso.

Porque o futuro pode ser digital. Mas só será verdadeiramente extraordinário se continuar a ser humano.

Feliz Natal!

Cristina Barros

06 NOW

TEMA DE CAPA

10 **O novo vocabulário dos RH: tendências que aí vêm**

12 **Opinião | Mercado de trabalho redefinido por mérito, confiança e inteligência humana**

14 **Opinião | Formação para motivar e reter talento: tendências do e-learning corporativo**

16 **Opinião | Humanizar o futuro: empresas têm de reaprender a cuidar das pessoas**

18 **Opinião | Powerskills para 2026: o verdadeiro diferencial humano na era da IA**

20 **Opinião | Entre algoritmos e humanos: o futuro da GRH em tempos de IA**

22 **Opinião | O futuro dos benefícios extrassalariais**

ENTREVISTA DRH

32

Pedro Henriques,
Diretor de Recursos Humanos da Siemens Portugal



DIRETORA Cristina Martins de Barros cristinabarros@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, Armanda Antunes, Carla Pombeiro, Carlos Courelas, Carlos Figueiredo, Eduardo Caria, Emília Roseiro, Fernanda Correia, Generosa do Nascimento, Inês de Castro, Isabel Paiva de Sousa, Joana Santos Silva, José Sintra, Luísa Dornellas, Margarida Calado, Maria Kol, Maria Isabel Heitor, Maria Roman, Miguel Carvalho Guerra, Miguel Pereira Lopes, Nuno Peixinho, Patrícia Chambel, Rita Távora, Rita Baptista e Sandra Barranquinho / MARKETING & PUBLICIDADE Vanessa Henriques vanessahenriques@iirh.pt; 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 - Instituto de Informação em Recursos Humanos, Unipessoal, Lda. / COORDENADORA EDITORIAL Ana Rita Rebelo / SEDE DE REDAÇÃO E DO EDITOR IIRH - Rua António Champalimaud, Lote 1, Sala 105 | 1610-513 Lisboa Telefone: 217 101 198, geral@iirh.pt, NIF: 513 217 533 / REGISTO NO ICS n.º 122 776 / DEPÓSITO LEGAL 222 775

DADOS E ANALYTICS EM RH

40

Dados com alma: a visão da ADP para o futuro do trabalho em Portugal



74 **Artigo Técnico | Expatriação no feminino:** que realidade?

76 **Opinião | Sense and sensibility**

78 **Caso Prático | GFoundry/.PT - Nova era no .PT:** trabalho reprogramado e tecnologia humanizada

80 **Evento RH | Mais de 500 profissionais repensam o futuro do talento no 7.º Global Talent Day**

82 **Diversidade, Equidade e Inclusão | Quando a diferença soma forças:** o poder das equipas intergeracionais

84 **Libris Club**

86 **Espaço APG**

24 **Opinião | A força da diversidade geracional:** um pilar estratégico nas organizações

38 **People Analytics | Caso prático:** nova fase do People Analytics na CUF

26 **Entrevista | O Executive Search reinventou-se:** menos volume, mais precisão

42 **Management Cultural | Maud Bayle,** Diretora Geral da Provost Portugal

28 **Opinião | Trabalhar em 2026:** onde o design encontra o bem-estar

ESPECIAL EMPLOYER BRANDING

30 **Opinião | O novo alfabeto dos RH:** dados, personalização, sustentabilidade

44

Especial
"UM DIA COM"

36 **Opinião | Humanizar a comunicação:** a ponte estratégia-pessoas

ENTREVISTA CEO

72

Duarte Fernandes,
CEO da
KWAN





LIDERANÇA

Empresas sob pressão para reter líderes

A FUGA DE TALENTO EXECUTIVO PODE INTENSIFICAR-SE, **COM MUITOS LÍDERES A PONDERAR SAIR DAS EMPRESAS.**

A retenção de talento executivo está a tornar-se um desafio crítico para as empresas europeias. Um estudo da Page Executive, baseado em mais de 4500 respostas, mostra que 61% dos líderes da Europa Continental planeiam mudar de empresa nos próximos cinco anos, mais 15% do que a média global. A insatisfação profissional é o principal motivo apontado (88%), seguida do salário (75%). Apenas 48% dizem estar satisfeitos com o pacote remuneratório.

Apesar de 43% terem registado aumentos na componente variável, os executivos europeus estão menos otimistas quanto a melhorias futuras. Em Portugal, a competição por líderes é intensa, exigindo políticas sólidas de envolvimento e reconhecimento para atrair e reter talento.

O estudo revela ainda que quem trabalha remotamente pelo menos dois dias por semana está 25% mais satisfeito. Carro de empresa, seguro de saúde e participação nos lucros continuam entre os benefícios mais valorizados.

DIGITALIZAÇÃO



Competências digitais tornam-se decisivas

RELATÓRIO APONTA FORTE ESCASSEZ DE COMPETÊNCIAS E NECESSIDADE URGENTE DE ADAPTAÇÃO.

> A economia portuguesa dependerá cada vez mais da capacidade de integrar tecnologia, dados e talento para criar valor, conclui o estudo Talent - Point of View da PROFORUM. O relatório alerta para a escassez de talento, a elevada rotatividade e a urgência de novas competências, prevendo que 40% das funções mudem em cinco anos e que metade dos profissionais

necessite de requalificação.

As empresas investem três vezes mais em tecnologia do que em pessoas, apesar de o fator humano ser decisivo na transformação. A PROFORUM defende uma resposta concertada entre ensino, Governo e empresas para atrair e reter talento, garantir preparação adequada dos jovens e alinhar a engenharia com as novas exigências digitais.

TENDÊNCIAS

Jovens priorizam bem-estar ao salário

NOVA GERAÇÃO ACEITA GANHAR MENOS EM TROCA DE MAIOR REALIZAÇÃO NO TRABALHO.

> Um estudo internacional da CEMS, que integra a Nova SBE, revela que muitos jovens profissionais estariam dispostos a abdicar de 10% do salário em troca de maior bem-estar e realização, num mercado cada vez mais competitivo, exigente e marcado por novas expectativas. Em julho de 2025, 53% disseram aceitar ganhar menos, 40% ponderariam e

apenas 7% rejeitaram a ideia.

O relatório mostra que a satisfação depende cada vez mais do ambiente, do propósito e da flexibilidade. Entre os fatores mais valorizados surgem bons colegas de trabalho, tarefas com significado, liberdade na organização do dia e uma cultura que favoreça pertença, desenvolvimento contínuo e impacto real.

ESTRATÉGIA

CEOs planeiam crescer, mas formação trava progresso

REFORÇAR EQUIPAS É PRIORIDADE PARA CEOS PORTUGUESES, MAS UM OBSTÁCULO ESTRATÉGICO AMEAÇA TRAVAR ESTA AMBIÇÃO.

> Reforçar equipas é prioridade para 94% dos CEOs portugueses, revela o 11.º KPMG CEO Outlook 2025, que ouviu 50 líderes nacionais num estudo global com 1.350 CEOs. Apesar do otimismo - 86% confiam no crescimento das suas organizações - oito em cada 10 destacam a formação contínua como principal desafio estratégico para acompanhar a inovação.

A cibersegurança (32%) e a integração da IA (24%) lideram as preocupações, seguidas da disrupção tecnológica e gestão de equipas multigeracionais (22%). Apesar de 72% considerarem a IA prioridade de investimento, apenas 40% se sentem confiantes na sua implementação. Nos próximos 12 meses, 59% planeiam investir entre 10% e 20% do orçamento em IA.

O estudo evidencia a pressão sobre talento especializado: 70% dos CEOs já contratam competências em IA e 94% planeiam fazê-lo até 2028. A dimensão ESG mantém-se relevante, com 77% a afirmar ter recursos para cumprir exigências de reporte e quase metade a priorizar conformidade, reforçando a sustentabilidade como fator estratégico de valor a longo prazo.

NETWORKING



Almoços de negócios ganham força

O NETWORKING PRESENCIAL MANTÉM-SE ESSENCIAL NO MODELO HÍBRIDO.

> Os almoços de negócios estão a regressar em força, revela um estudo da International Workplace Group, assumindo um papel estratégico no networking e na construção de relações profissionais, impulsionados pelo trabalho híbrido. Entre mais de 500 líderes inquiridos, 68% participam em mais almoços do que há dois anos, chegando a 80% entre os 25-34 anos.

Em média, os executivos frequentam 4,5 almoços mensais, dos

quais 69% consideram essenciais para fechar negócios e 82% reconhecem impacto nos resultados. Apesar da digitalização, 87% afirmam que encontros presenciais são fundamentais para criar confiança.

Quatro em cada cinco executivos realizam estes almoços fora dos grandes centros urbanos, aproveitando espaços mais próximos de casa, refletindo o impacto do modelo híbrido e a valorização do contacto presencial.

GESTÃO DE TALENTO

O que faz os profissionais ficarem nas empresas?

RECONHECER COLABORADORES TORNOU-SE A PRINCIPAL ESTRATÉGIA DE RETENÇÃO EM PORTUGAL.

> Num mercado de talento competitivo, o reconhecimento dos colaboradores surge como a estratégia mais eficaz para os reter em Portugal, revela o ManpowerGroup Employment Outlook Survey. Dados mostram que 40% dos empregadores nacionais apontam o reconhecimento como prioridade, superando flexibilidade de horário (38%) e equilíbrio entre vida pessoal e profissional (36%).

A nível global, o reconhecimento tem menor peso, liderando o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (39%). Formação (24%), liderança e flexibilidade no local de trabalho (22%) também influenciam a retenção. Setores como transportes, logística e automóvel destacam o reconhecimento (52%) e a formação (35%), enquanto flexibilidade e equilíbrio variam por indústria.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Empatia é a competência mais valorizada nas lideranças



ESTUDO REVELA QUE EQUIPAS PORTUGUESAS VALORIZAM LÍDERES EMPÁTICOS, COMUNICATIVOS E ATENTOS AO RECONHECIMENTO DO TRABALHO.

> A empatia é a competência mais valorizada pelas equipas em cargos de liderança, revela o estudo "Novos Líderes para Novos Tempos", da Claire Joster People First. Dos participantes, 66,6% apontam a empatia como traço mais importante, seguindo-se comunicação (65,6%) e reconhecimento do trabalho (65,2%). Destaca-se ainda a valorização do trabalho remoto (63%).

A análise, com mais de mil participantes, mostra que líderes eficazes precisam de compreender e motivar pessoas, promovendo desenvolvimento profissional, compromisso com o projeto e employer branding. Contudo, gestão do tempo, empoderamento das equipas e crítica construtiva continuam pontos fracos.

Para os líderes, a flexibilidade é prioridade (39%), mas o salário permanece decisivo (52%), seguido de crescimento profissional (30%) e projetos desafiantes (30%). "A flexibilidade deixou de ser um benefício para passar a ser uma necessidade", afirma Sílvia Coelho, da Claire Joster.

CARREIRA



Luso-americanos ganham 20% acima da média

ESTUDO DA FLAD REVELA QUE SER BILINGUE AUMENTA SALÁRIOS NOS ESTADOS UNIDOS.

> Falar português é uma vantagem nos Estados Unidos. Luso-americanos bilingues ganham, em média, 20% mais do que a população geral.

Um estudo da FLAD revela que a educação e a manutenção da cultura portuguesa contribuem para salários mais altos e sucesso profissional, com comunidades a crescerem em regiões como Florida, Nova Iorque e Nova Jérσία.

RISCO

Falta de tempo está a travar líderes nas PMEs

NOVA INVESTIGAÇÃO INDICA QUE 72% DOS GESTORES LEVAM O STRESS DO TRABALHO PARA CASA.

> Nas PMEs portuguesas, muitos gestores chegam às funções pelas competências técnicas, mas não sabem liderar pessoas. O estudo "Pobres Managers", da Factorial, revela que 46% do tempo é consumido por tarefas manuais.

Acrescenta ainda que 86% sentem que a carga de trabalho impede criar relações fortes com as equipas e 72% veem o stress afetar a vida pessoal, comprometendo crescimento e desempenho.

TENDÊNCIAS RH BY CLAN

Transformação da teoria à prática

ANDRÉ RIBEIRO PIRES

Chief Operating Officer da Clan

> O recente estudo do Clan e do IIRH, "Experiência Digital do Emprego - Tendências e Aplicações", revela que mais de 90% das empresas não utilizam tecnologias emergentes em processos críticos, apesar de vivermos na era da transformação digital.

No onboarding e avaliação de satisfação, 92.03% não as aplicam. O offboarding segue a mesma tendência, com 90.58% de não adoção. Ambos são momentos cruciais na jornada do colaborador, onde a digitalização traria otimização, redução de burocracia e insights valiosos.

Isto leva-nos a questionar a transformação digital das nossas empresas. Se as ferramentas digitais não são integradas em processos tão básicos, a "transformação"

permanece uma intenção abstrata e não uma prioridade estratégica com implementação concreta.

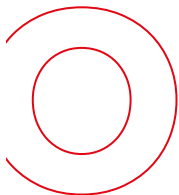
A tecnologia existe e as vantagens são evidentes, mas a adoção esbarra em barreiras que transcendem o investimento: resistência à mudança, falta de visão estratégica e incapacidade de traduzir o potencial tecnológico em soluções práticas.

A verdadeira transformação pode ser assustadora, mas é também uma espiral ascendente. Porque não começar por digitalizar aquilo que é simples e imediato, ganhando balanço para o resto?



O novo vocabulário dos RH: tendências que aí vêm

O pacto entre empresas e pessoas está a ser reescrito numa linguagem bilingue onde algoritmos e valores se cruzam. A tecnologia impõe o ritmo, mas os recursos humanos (RH) traçam o rumo. O ano que se aproxima confirma tendências, intensifica dilemas e torna urgente o que antes era uma visão de futuro. Em 2026, os RH assumem o papel estratégico que há muito lhes foi prometido.



recrutamento entra em modo inteligência artificial (IA). Segundo o relatório da Gartner Top Four Talent Acquisition

Trends for 2026, cerca de 80% das grandes empresas pretendem vir a utilizar ferramentas de IA generativa em pelo menos uma fase do processo. O novo modelo, que a consultora descreve como AI-first hiring, delega aos algoritmos tarefas de triagem e parte do contacto com os candidatos.

Surge, assim, o recrutador híbrido - ou, como lhe chama a Gartner, o “estratega de talento”. A promessa é eficiência. O risco, bem mais subtil, é a perda de transparência e equidade.

A Korn Ferry chega à mesma conclusão, mas com um alerta adicional. No estudo Top Talent Acquisition Trends Shaping 2026, revela que 43% das organi-

zações planeiam substituir colaboradores por IA e 37% apontam diretamente para funções de início de carreira. A poupança imediata, adverte, pode sair cara: ao eliminar posições de entrada, as empresas comprometem o pipeline de liderança e criam uma lacuna estrutural de talento que poderá marcar toda a década.

Skills-first. O novo critério de empregabilidade?

A Korn Ferry antecipa também uma escassez global de 85 milhões de profissionais qualificados até 2030. A resposta, explica, passa por modelos

de skills-first hiring - ou seja, processos centrados em competências e menos em diplomas.

Com a falta de talento, a formação deixa de ser custo e passa a cultura. No relatório Top Trends That Will Shape Learning & Development Strategy for 2026, a Gartner identifica quatro forças que moldarão a aprendizagem: fluência em IA, personalização em tempo real, mobilidade interna e o surgimento da nova função Chief Capability Officer, que liga o desenvolvimento de competências à estratégia de negócio. Aprender a aprender torna-se, assim, a mais valiosa das human skills.

Mas enquanto se aprende, tam-

A ESCASSEZ GLOBAL DE 85 MILHÕES DE PROFISSIONAIS ATÉ 2030 FARÁ DA APRENDIZAGEM O NOVO INVESTIMENTO ESTRATÉGICO (KORN FERRY)



bém se exige mais transparência e confiança. Com a Diretiva Europeia da Transparência Salarial (2023/970/UE) a entrar em vigor em junho de 2026, as empresas enfrentarão um teste à sua cultura: explicar quanto pagam e porquê. Na análise Three Actions for CHROs to Increase Pay Transparency, a Gartner mostra que políticas salariais transparentes podem aumentar o engagement em 30% e reduzir a rotatividade em 20%.

O relatório HR Priorities for 2026: Total Rewards Reimagined acrescenta uma mudança de paradigma: a transição do “pagamento justo” para a “experiência justa”, em que propósito, bem-estar e reconhecimento passam a fazer parte da equação do valor.

Saúde mental: o benefício mais valioso

A Grant Thornton confirma essa viragem no estudo Compensation Planning for 2026: os aumentos salariais deverão situar-se entre 3,2% e 3,5%, mas o verdadeiro reforço

será nos benefícios flexíveis, na saúde mental e no equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Já a Mercer Marsh Benefits, na análise Health Trends 2026, prevê uma subida global de dois dígitos nos custos médicos. Um terço das empresas planeia rever os planos de saúde, integrando soluções de telemedicina, monitorização remota e programas de bem-estar mental e financeiro.

A saúde mental mantém-se no topo das prioridades: 68% das organizações pretendem reforçar o apoio psicológico e prevenir o burnout. O retorno? Menos 24% de absentismo e mais 21% de engagement.

Humanos e algoritmos, lado a lado

A integração da IA nos recursos humanos deixa de ser tendência para se tornar imperativo estratégico. É o que confirma a Gartner no relatório CHROs' Top Priorities for 2026 Center Around Realizing AI Value and Driving Performance Amid Uncertainty: mais de 70% dos líderes de RH planeiam investir em IA, embora apenas 8% admitam estar preparados. A consultora descreve este momento como AI-infused HR: humanos e

A “EXPERIÊNCIA JUSTA” SUBSTITUI O “PAGAMENTO JUSTO” (GARTNER)


algoritmos a colaborar num mesmo ecossistema.

A reinvenção, porém, não se limita às empresas. Também a consultoria de gestão redefine o seu papel. No estudo Human Capital Trends 2025, a Deloitte fala em “menos diagnóstico, mais co-criação”. A PwC, por sua vez, alerta no Global Digital Trust Insights 2026: sem governação ética, a tecnologia mina a confiança. Para 82% dos líderes, a confiança digital será o novo critério de parceria estratégica.

Transparência deixa de ser opcional

E tudo culmina no plano jurídico. Em 2026, os RH passam a operar sob novas regras: a Diretiva da Transparência Salarial obriga as empresas a divulgar faixas remuneratórias e a justificar critérios de progressão. O International Employment Law Alert, da Simmons & Simmons, descreve o momento como “uma reconfiguração sem precedentes das políticas remuneratórias” e um movimento que transforma a transparência num novo indicador de confiança organizacional.

Em paralelo, o Regulamento Europeu da Inteligência Artificial classifica o uso de IA em decisões laborais como sistema de alto risco, exigindo auditorias e clareza nas decisões automatizadas. Segundo a PwC, 84% dos líderes de compliance acreditam que a confiança digital será o fator competitivo decisivo até 2026.

Num tempo em que a confiança se mede em dados e algoritmos, o desafio dos RH será devolver humanidade às métricas. A confiança será o novo KPI e as empresas terão de provar que sabem ser humanas num mundo cada vez mais digital. 

INDICADORES EM %

80%
DAS GRANDES EMPRESAS RECRUTARÃO COM IA (GARTNER)

3,5%
SERÁ O AUMENTO SALARIAL MÉDIO GLOBAL (GRANT THORNTON)

68%
REFORÇAM APOIO À SAÚDE MENTAL (MERCER)

84%
VEEM A CONFIANÇA DIGITAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA (PWC)

Mercado de trabalho redefinido por mérito, confiança e inteligência humana

ALEXANDRA ANDRADE
CEO da Adecco Portugal



O mundo do trabalho entra em 2026 com um ritmo de transformação sem precedentes. O contexto económico global continua marcado por incerteza, mas também por uma capacidade renovada de adaptação das empresas, que evoluem ao compasso da digitalização, da escassez de talento e da aceleração da Inteligência Artificial. Portugal acompanha essa dinâmica: continuamos a crescer apoiados em setores estratégicos - como tecnologia, serviços especializados, logística e turismo - ao mesmo tempo que enfrentamos desafios estruturais, desde o envelhecimento demográfico à lacuna de competências, que pressiona a produtividade e a competitividade do país.

Neste cenário, atrair e fidelizar talento deixou de ser um exercício de comunicação e passou a ser um teste de consistência. Para 2026, a principal tendência é clara: as empresas que merecem, atraem. E ser merecedor exige cultura, propósito, transparência e uma visão estratégica centrada nas pessoas.

Os números confirmam

o que sentimos no dia a dia: 71% da força de trabalho portuguesa precisará de formação contínua até 2030 e um em cada cinco empregadores admite dificuldade em encontrar os perfis certos. A lacuna entre as competências disponíveis e as que o mercado exige não é apenas tecnológica; é comportamental, emocional e estrutural. E é por isso que, mais do que nunca, as empresas precisam de investir em aprendizagem contínua, gestão de carreira e desenvolvimento humano.

A inteligência artificial (IA) é outro elemento transformador. Segundo a nova edição do Global Workforce of the Future, a IA já é vista como a maior força de mudança no trabalho, ultrapassando a incerteza económica e as discussões sobre flexibilidade. Os profissionais afirmam estar a poupar, em média, duas horas por dia ao utilizar ferramentas de IA, apesar de a perceção nem sempre se traduzir em ganhos reais de produtividade. Este desfazamento mostra que a adoção de tecnologia não basta: é necessário medir impacto, clarificar funções e capacitar as pessoas para tirar valor

efetivo da automação.

O estudo confirma também um dado crítico: 71% dos trabalhadores dizem que nada os impede de usar IA, um salto impressionante face aos 19% registados no ano anterior. Este crescimento mostra uma mudança estrutural na confiança e na disponibilidade para integrar tecnologia. No entanto, essa confiança depende de liderança humana: transparência, comunicação e diretrizes éticas continuam a ser fatores decisivos para o bem-estar no trabalho.

E aqui reside uma das tendências mais relevantes: profissionais que compreendem o impacto da IA nas suas funções têm mais propensão para permanecer na organização e maior clareza sobre o valor que entregam. Propósito e alinhamento estratégico tornam-se motores de fidelização: 99% dos trabalhadores que perce-

“REPUTAÇÃO, ÉTICA E INTEGRIDADE ESTARÃO NO CENTRO DA DECISÃO DE CADA CANDIDATO”

“APENAS AS EMPRESAS QUE INVESTEM EM FORMAÇÃO ESTRUTURADA, RESKILLING E UPSKILLING, SERÃO CAPAZES DE SUPRIR A DISTÂNCIA ENTRE O PRESENTE E O FUTURO”

bem o impacto do seu papel planeiam ficar na empresa nos próximos 12 meses.

Outra dimensão essencial é a diversidade. As equipas multigeracionais e culturalmente diversas são mais inovadoras, rápidas a adaptar-se e mais eficazes a resolver problemas. Para as organizações portuguesas, a gestão da diversidade é uma vantagem competitiva num mercado globalizado, em que a atração de talento internacional e a inclusão de diferentes perfis são fatores determinantes de crescimento.

Em paralelo, a nova Diretiva Europeia de Transparência Salarial eleva o padrão de justiça e reforça a necessidade de equidade. Em 2026, reputação, ética e integridade estarão no centro da decisão de cada candidato. A capacidade de atrair talento dependerá diretamente da credibilidade que as empresas conseguem demonstrar.


A dinâmica geracional será outro eixo crítico. Os mais jovens procuram autonomia com responsabilidade, oportunidades de aprendizagem contínua e clareza sobre o impacto do seu trabalho. As gerações intermédias valorizam estabilidade, reconhecimento e propósito. Os profissionais mais sénio-



res procuram relevância e evolução. A convergência destas necessidades exige modelos de gestão flexíveis, trajetórias personalizadas e processos de recrutamento mais humanos e mais atentos às motivações individuais.

Num país onde a escassez de competências digitais e tecnológicas é real, apenas as empresas que investem em formação estruturada, reskilling e upskilling, serão capazes de suprir a distância entre o presente e o futuro. E esta será uma das grandes prioridades estratégicas da próxima década: transformar talento potencial em talento preparado. As conclusões do Global Workforce of the

Future reforçam aquilo que Adecco promove diariamente: a IA será uma alavanca extraordinária, mas é a inteligência humana que continuará a definir a qualidade das decisões, a inovação real e a capacidade de criar ambientes de trabalho mais resilientes e inclusivos.

2026 será um ano em que o talento não se conquista; constrói-se. Com cultura, transparência, propósito e oportunidades reais de crescimento. As empresas que compreenderem esta dinâmica atrairão os melhores profissionais - e, mais importante, construirão equipas preparadas para um mercado em permanente transformação. 

“A PRINCIPAL TENDÊNCIA É CLARA: AS EMPRESAS QUE MERECEM, ATRAEM. E SER MERECEDOR EXIGE CULTURA”

Formação para motivar e reter talento: tendências do e-learning corporativo

JULIANA ANTUNES

CEO da Clouts Empowering Learning

A

formação em Portugal é uma obrigação para as empresas, que devem assegurar aos seus colaboradores um

mínimo de 40 horas anuais. Na Clouts Empowering Learning, acreditamos que o verdadeiro desafio é mais ambicioso: garantir que a formação seja não apenas um cumprimento legal, mas uma ferramenta útil, eficaz e motivadora.

Além de aumentar competências ou modelar comportamentos, a formação deve ser encarada como uma oportunidade de desenvolvimento pessoal, de reforço dos valores organizacionais, de alcance de KPIs não financeiros e de promoção de uma comunicação bidirecional entre empresa e colaboradores.

Esta visão estratégica está no centro da nossa atuação. Com mais de uma década de experiência no mercado de e-learning em Portugal e no Brasil, a Clouts tem vindo a desenvolver metodologias que asseguram o desenho, a produção e a comunicação de conteúdos capazes de gerar impacto real nas métricas das organizações.

A nossa experiência em coordenação de projetos e especialização em pedagogia do e-learning permitem-nos ir além da simples disponibilização de uma plataforma, criando arquiteturas de aprendizagem lúdicas, práticas e alinhadas

com os objetivos de negócio e a cultura de cada cliente. Com a integração Making Communication e da Experiences Powerhouse, passámos a oferecer soluções de comunicação interna - digitais e no ponto de trabalho - que suportam e



“UMA ARQUITETURA DE E-LEARNING QUE FAVOREÇA A AUTONOMIA E ADAPTE O PERCURSO DE APRENDIZAGEM A CADA COLABORADOR AUMENTA A EFICÁCIA”

amplificam todo o processo de aprendizagem digital.

E-learning: uma vantagem estratégica na retenção de talentos

Com a crescente competição global e a rápida transformação digital, o e-learning afirma-se como uma vantagem estratégica. Esta modalidade permite oferecer experiências de aprendizagem dinâmicas, eficazes e personalizadas. O investimento no desenvolvimento de competências através do e-learning reforça a competitividade e a sustentabilidade das organizações.

Para que a formação em e-learning atinja o seu potencial máximo, destacam-se alguns aspetos essenciais:

- **Planeamento:** os programas devem ser desenhados de acordo com a cultura, os valores e os objetivos estratégicos da organização, com base num rigoroso diagnóstico das necessidades da empresa e dos colaboradores;
- **Conteúdos envolventes e lúdicos:** tornam a aprendizagem mais estimulante, melhorando a retenção de conhecimento e a motivação;
- **Comunicação e tutoria:** é vital comunicar internamente os benefícios da participação e valorizar o processo. Apostar em campanhas de marketing interno, recorrer a metodologias como a tutoria e a dinamização de comunidades motivam os participantes e potenciam os resultados;
- **Melhoria contínua:** a monitorização do e-learning permite recolher dados fiáveis que apoiam a atualização dos conteúdos formativos.

“A FORMAÇÃO ONLINE DEIXOU DE SER UMA CONVENIÊNCIA TECNOLÓGICA E AFIRMA-SE COMO PILAR DA CULTURA ORGANIZACIONAL”

As novas tendências do E-learning corporativo.

Os princípios orientadores para o sucesso da formação são reforçados pela adoção das tendências atuais, que focam na personalização e na tecnologia.

1. IA e aprendizagem automática

A IA é a força motriz do futuro e já está a ser aplicada na análise do desempenho e das preferências individuais, permitindo recomendações de formação mais precisas e eficazes. Também tem ganho espaço em áreas como a gamificação, a imagem, o som e a animação, tornando o e-learning mais envolvente e impactante na transmissão de conhecimento.

2. Personalização do percurso pedagógico

Criar uma arquitetura de e-learning que favoreça a autonomia e adapte o percurso de aprendizagem a cada colaborador aumenta a eficácia e reforça o compromisso da empresa com o seu desenvolvimento profissional, contribuindo de forma decisiva para a retenção de talentos.

3. Realidade virtual (RV) e realidade aumentada (RA)

Estas tecnologias ganham destaque ao oferecer experiências de aprendizagem imersivas e interativas. A RV e a RA simulam contextos reais de trabalho,


permitindo a prática segura de competências complexas - tanto soft skills como hard skills.

4. Reconhecimento e benefícios adicionais

Para que a formação se torne uma verdadeira ferramenta de motivação, é essencial reconhecer o mérito e o empenho dos colaboradores. Os programas de e-learning ganham impacto quando associam benefícios tangíveis - formais, como a progressão na carreira, ou informais, como sistemas de pontos e medalhas via gamificação, que reforçam a visibilidade interna.

Conclusão: o e-learning como pilar da cultura organizacional do futuro

A formação online deixou de ser uma conveniência tecnológica e afirma-se como pilar da cultura organizacional e da retenção de talento. Empresas que a tratam apenas como obrigação legal perdem a oportunidade de investir no capital humano e de se adaptar ao mercado. Em contrapartida, as que adotam e-learning com IA para hiperpersonalização, microlearning para agilidade e RV/RA para imersão ganham vantagem competitiva.

Mais do que produtividade, trata-se de criar ambientes onde cada colaborador se sente valorizado e em evolução. Percursos personalizados reforçam a pertença, lealdade e retenção de talentos. Com planeamento rigoroso, conteúdos dinâmicos, comunicação bidirecional e reconhecimento do mérito, a formação online torna-se uma alavanca de sustentabilidade, inovação e sucesso duradouro. O futuro do trabalho exige compromisso com o desenvolvimento e o e-learning é hoje uma das suas mais poderosas expressões. 

Humanizar o futuro: empresas têm de reaprender a cuidar das pessoas

EDGAR SABINO

Diretor de Experiência Colaborador da Cofidis Portugal

Há uma pergunta que o futuro nos devolve com urgência: o que significa, hoje, cuidar verdadeiramente

das pessoas dentro de uma organização? Durante anos falámos de “capital humano” como se fosse apenas uma variável de produtividade. Mas este já não é tempo de repetir jargões - é tempo de repensar, a fundo, a forma como olhamos para o trabalho, o talento e a vida nas empresas.

Vivemos um tempo paradoxal: mais tecnologia, mais dados, mais inteligência artificial (IA) - e, ao mesmo tempo, mais cansaço, mais ansiedade e uma procura crescente por sentido. A resposta não está em novas ferramentas, mas em mais consciência. Está na capacidade das organizações de reinventarem a sua cultura em torno de um princípio simples e, ainda assim, revolucionário: a sustentabilidade humana.

A nova medida do sucesso: pessoas plenas, não apenas produtivas

O sucesso das empresas já não se medirá apenas por margens, quotas ou volumes, mas pela qualidade da energia humana que sustenta a organização. Se queremos equipas criativas, resilientes e adaptáveis, temos de criar contextos onde as pessoas possam ser autênticas, saudáveis e emocionalmente seguras.

Na Cofidis, chamamos a isso sustentabilidade humana. Da integração à saída, cada etapa da jornada é pensada com propósito e intenção.

Recrutar com propósito: mais escuta, menos filtros

O recrutamento já não é sobre escolher “o melhor candidato”, mas sobre criar relações significativas. Hoje, as pessoas não procuram apenas um emprego - procuram coerência entre o que uma marca diz e o que faz. O futuro da atração de

talento será o da transparência radical: entrevistas que se parecem mais com conversas honestas do que com testes e processos que revelam vulnerabilidade e autenticidade, em vez de apenas eficiência.

O programa Generation Pro nasceu dessa filosofia. Ao longo de 12 meses, jovens talentos vivem uma experiência que combina formação intensiva, mentoria e participação em projetos de impacto transversal. Mais do que contratar competências, queremos desenvolver profissionais conscientes e responsáveis, que entendem que o sucesso individual só faz sentido quando cria valor coletivo.

Wellbeing não é um benefício; é condição estratégica

Nos últimos anos, banalizámos o conceito de “bem-estar”, reduzindo-o a fruta fresca e aulas de ginástica. O verdadeiro desafio é criar contextos emocionalmente seguros, onde as pessoas possam expressar dúvidas, aprender com o erro e sentir-se vistas.

O programa de bem-estar COFIWell é um sistema cultural, assente em quatro dimensões (emocional, física, social

**“NUM TEMPO EM QUE O BURNOUT É SISTÉMICO,
O CUIDADO PASSOU A SER UMA COMPETÊNCIA
DE GESTÃO”**

e profissional), e parte de uma ideia que devia ser universal: o bem-estar não se oferece, constrói-se em conjunto.

A empresa que não investir no bem-estar das suas pessoas não perderá apenas talento, como a relevância. Num tempo em que o burnout é sistémico, o cuidado tornou-se uma competência de gestão.

Formação e desenvolvimento: o novo pacto de crescimento

O desafio da formação já não é apenas desenvolver competências - é desenvolver consciência. A IA, a automação e a velocidade da mudança exigem novas capacidades, mas também líderes capazes de pensar com humanidade.

O investimento em formação e as mais de 24 mil horas anuais de aprendizagem só fazem sentido quando acompanhados de uma pergunta: "Para quê?". Para quê formar se não for para elevar o sentido de pertença e o impacto social das nossas ações?

Reskilling, upskilling e self-learning são parte de uma lógica maior: devolver às pessoas o controlo sobre a sua evolução. O futuro da aprendizagem não será imposto - será escolhido. E as empresas que perceberem isso primeiro serão as que verdadeiramente conseguirão crescer.

Do salário à experiência: a compensação emocional

Durante décadas, as empresas competiram por salários. Hoje, competem por sentido. O que realmente fideliza é a experiência emocional e social de pertencer, a segurança psicológica para ser e estar em pleno, e também o propósito empresarial que inspira hoje com olhos no futuro.

As empresas que inspiram

"O QUE REALMENTE FIDELIZA NÃO É O PACOTE DE BENEFÍCIOS, MAS A EXPERIÊNCIA EMOCIONAL E SOCIAL DE PERTENCER"




não o fazem pela retórica, mas pelos gestos. São aquelas que tratam os seus colaboradores como parte de uma família profissional - com cuidado, escuta e oportunidades que permitem crescer sem perder o equilíbrio pessoal. O salário abre a porta, mas é a experiência que faz alguém querer ficar.

O futuro: dados para decidir, empatia para liderar

A IA vai apoiar a tomada de decisão, prever tendências e medir sentimentos. Mas nenhuma máquina substituirá

a empatia, a escuta e o toque humano que fazem de um líder alguém verdadeiramente inspirador.

O futuro dos recursos humanos pertencerá às empresas que souberem equilibrar a precisão dos dados com a profundidade das relações. Unir a racionalidade do negócio à humanidade da liderança não é apenas uma escolha - é uma visão de futuro. A sustentabilidade das organizações começa, sempre, na sustentabilidade das pessoas que as constroem. E o futuro será dos que souberem cuidar. 

A SUSTENTABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES COMEÇA, SEMPRE, NA SUSTENTABILIDADE DAS PESSOAS QUE AS CONSTROEM"

Powerskills para 2026: o verdadeiro diferencial humano na era da IA

FILIPE SEIXAS

Business Director do ISQe

A

té 2026, a maioria das funções empresariais será partilhada entre humanos e agentes de inteligência artificial (IA) - copilotos de produtividade, assistentes virtuais, bots analíticos e modelos preditivos que apoiarão a tomada de decisão e a execução de tarefas. Esta transformação não significa substituir pessoas, mas sim reinventar a forma como entendemos o talento, a liderança e o trabalho em equipa.

Num cenário em que as máquinas pensam, aprendem e executam com precisão, o verdadeiro fator competitivo deixa de ser apenas tecnológico. O que diferencia as organizações é a capacidade humana de criar sentido, estabelecer relações de confiança, exercer empatia e inspirar colaboração.

A tecnologia amplia as nossas capacidades, mas são as competências humanas - as powerskills - que conferem direção, ética e pro-

pósito ao uso da IA. É neste contexto que surge a Gestão 6.0, um modelo evolutivo que combina inteligência humana, digital e emocional.

Este modelo propõe uma nova visão da liderança: mais fluida, colaborativa e inclusiva. O líder 6.0 deixa de ser o centro do comando para se tornar o orquestrador de um ecossistema cognitivo onde pessoas e algoritmos aprendem, interagem e evoluem em conjunto.

Os recursos humanos (gestores de talento) também se encontram num ponto de

viragem. Deixam de ser apenas facilitadores ou parceiros de negócio e passam a atuar como co-líderes estratégicos.

Neste novo papel, os profissionais de talento partilham com as lideranças a responsabilidade pela cultura, pelo desenvolvimento de talento e pela performance global. Para tal, precisam dominar tanto ferramentas tecnológicas - como People Analytics e plataformas de IA - como as powerskills que lhes permitem influenciar, mediar e humanizar a transformação: empatia organizacional, pensamento sistémico, comunicação estratégica e capacidade de antecipar impactos humanos da tecnologia.

Gerir talento, neste novo paradigma, significa gerir ecossistemas humanos-digitais. As equipas do futuro serão híbridas, compostas por pessoas e agentes de IA que colaboram entre si. Cada um desempenha papéis distintos, mas interdependentes.

Esta realidade traz novos desafios à gestão:

- Como liderar equipas onde

“GERIR TALENTO, NESTE NOVO PARADIGMA, SIGNIFICA GERIR ECOSISTEMAS HUMANOS-DIGITAIS. AS EQUIPAS DO FUTURO SERÃO HÍBRIDAS, COMPOSTAS POR PESSOAS E AGENTES DE IA QUE COLABORAM ENTRE SI”

parte dos membros são algoritmos?

- Como garantir segurança psicológica quando a IA influencia decisões?
- Como medir performance e mérito individual quando o output é partilhado com sistemas inteligentes?

De acordo com a McKinsey (2024), cerca de 30% das tarefas cognitivas serão automatizadas até 2030. Já a Gartner (2025) prevê que 25% da força de trabalho incluirá “digital teammates” - agentes de IA que atuarão como verdadeiros colegas de equipa. Estes agentes potenciarão a produtividade, analisarão dados em tempo real, anteciparão cenários e apoiarão decisões com base em padrões comportamentais.

Contudo, esta integração obriga a repensar profundamente os modelos de avaliação de desempenho. Já não basta medir eficiência ou resultados operacionais: será necessário avaliar competências humanas como ética, empatia, adaptabilidade e pensamento crítico.

A incorporação das powerskills nos processos de desenvolvimento e nas métricas de sucesso torna-se, assim, uma prioridade estratégica. As powerskills são o elo entre a IA e a inteligência emocional. São as competências que permitem às pessoas adaptar-se a novos contextos com agilidade emocional, trabalhar com IA sem abdicar da reflexão crítica e liderar

“AS POWERSKILLS SÃO O ELO ENTRE A IA E A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL”

A MCKINSEY (2024) ESTIMA QUE A AUTOMAÇÃO VENHA A ABRANGER CERCA DE 30% DAS TAREFAS COGNITIVAS ATÉ 2030



equipas híbridas com empatia e ética.

Segundo o Future of Jobs Report do World Economic Forum (2023), as competências mais determinantes para o futuro são:

- Pensamento analítico e inovação;
- Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem;
- Resiliência, tolerância ao stress e flexibilidade.


Todas são powerskills. Todas humanas. Todas insubstituíveis

A Gestão 6.0 traduz esta nova visão: uma liderança que promove a integração entre pessoas e tecnologia com base na confiança, na aprendizagem contínua e na partilha de sentido. As organizações que adotarem este mindset irão redefinir o conceito de

talento - não apenas pela capacidade de fazer, mas pela capacidade de compreender, criar e conectar.

Em síntese, não é a IA que vai substituir pessoas - são as pessoas sem Powerskills que serão substituídas. Num mundo onde a IA executa, automatiza e até recomenda, o verdadeiro diferencial humano será quem lidera, interpreta e dá significado.

As powerskills deixam de ser “competências comportamentais” para se tornarem competências estratégicas, vitais à sustentabilidade das organizações.

As empresas que hoje investirem em cultura, aprendizagem ativa e liderança humana estarão não apenas preparadas para 2026 - estarão a moldar o próprio futuro do trabalho. 

Entre algoritmos e humanos: o futuro da GRH em tempos de IA

ANA SABINO

Professora do ISPA - Instituto Universitário

A

o pensar nos desafios da gestão de recursos humanos para 2026, vários temas me ocorrem. Poderia

falar-vos dos temas que tenho vindo a estudar - por exemplo, o papel da GRH na promoção da sustentabilidade organizacional nos seus três pilares: financeiro, social e ambiental. Poderia também falar-vos das consequências, para os colaboradores e para as próprias organizações, de ambientes de trabalho tóxicos; do aumento de líderes com traços dark (e.g. maquiavelismo, narcisismo e psicopatia não patológicos) e de lideranças destrutivas; ou até da necessidade de as pessoas se desligarem digitalmente fora do horário de trabalho, bem como das suas causas e consequências. Poderia fazê-lo, mas optei por não o fazer, porque existe um tema que se destaca em 2026 pela sua urgência e transversalidade. Refiro-me ao papel da GRH na integração responsável da inteligência artificial

(IA) nas organizações.

A IA entrou em quase todas as áreas de negócio, e a gestão de pessoas não é exceção. Ferramentas baseadas em algoritmos já apoiam o recrutamento, a avaliação de desempenho, o reskilling e a análise de clima organizacional, entre outras práticas de GRH. Este avanço coloca a GRH perante um duplo desafio: gerir a introdução dessas

tecnologias nas práticas de gestão de recursos humanos e, ao mesmo tempo, repensar o seu papel estratégico nas transformações mais amplas que a IA está a provocar nas organizações.

Este poderia ser um artigo sobre os desafios internos da GRH, mas, nos dias que correm, não há GRH sem Negócio, sendo cada vez mais importante estreitar a relação



“EM 2026, O VERDADEIRO DESAFIO DA GRH NÃO SERÁ APENAS DOMINAR A TECNOLOGIA, MAS GARANTIR QUE ESTA CONTINUA A SERVIR AS PESSOAS”

entre a GRH e o Negócio. Vamos então pensar sobre este desafio.

Pode a GRH ser promotora desta mudança e, simultaneamente, continuar a ser *employee advocate*? A resposta é, claramente, sim. Ulrich já o dizia: a GRH tem múltiplos papéis - *Strategic Partner*, *Administrative Expert*, *Change Agent* e *Employee Champion* - sendo possível equilibrar o que é tecnológico com o que é profundamente humano. Este equilíbrio será, em 2026, uma das suas missões mais exigentes.

Vivemos um momento em que os líderes seniores - CEOs, CHROs, CFOs, COOs e CTOs - são chamados a trabalhar em conjunto para incorporar a IA na estratégia, na tomada de decisão e na cultura organizacional. Quando isso acontece, as empresas conseguem ir além dos projetos pontuais e transformar a IA num pilar duradouro da sua estratégia. E é precisamente aqui que os recursos humanos devem assumir um papel central.

A transformação digital é, antes de tudo, uma transformação humana. Sem supervisão e ética, a IA pode minar a


perceção de justiça, amplificar enviesamentos e afetar a confiança nas decisões, o que terá repercussões negativas nas atitudes e comportamentos dos colaboradores e, conseqüentemente, no próprio negócio. Cabe à GRH garantir uma gestão centrada nas pessoas, auditando o uso das ferramentas tecnológicas, definindo barreiras éticas e educando a força de trabalho para que esta abrace a IA com motivação, responsabilidade e conhecimento. A IA deve ser vista como um parceiro - um “par de mãos extra” que amplia, mas nunca substitui, a inteligência humana.

Ao fazê-lo, a GRH potencia ganhos de tempo, eficácia e eficiência, libertando as pessoas de tarefas operacionais e mais administrativas, para que se dediquem a funções de maior valor, tais como a inovação, a transformação e a experiência do cliente. No entanto, nenhuma tecnologia será um verdadeiro parceiro se a força de trabalho não se sentir segura.

Com o avanço da IA, é natural que surjam sentimentos de *techno stress* e receios de obsolescência. Por isso,

a GRH deve promover a confiança através da aprendizagem prática, da requalificação e do desenvolvimento contínuo. Programas de formação, feedback regular, suporte da chefia e a criação de equipas multidisciplinares e ágeis são fundamentais para desenvolver competências digitais. Ao fazê-lo, os RH estarão a construir carreiras mais sustentáveis e a reforçar a atratividade e retenção de talento - dois pilares de competitividade em qualquer organização.

Mas não basta aproximar as pessoas da IA. É igualmente essencial preservar a sua humanidade. Se, por um lado, a GRH deve preparar os colaboradores para trabalhar com a IA, por outro, deve assegurar que os ambientes organizacionais mantêm uma alma humana. Isso implica fomentar competências como a escuta ativa, a empatia, a ética, a consciência intercultural e a inteligência emocional. Significa também criar ambientes psicologicamente seguros e onde seja recorrente criar momentos de diversão, mas também de reflexão, discussão e diálogo. É fundamental criar ambientes onde o erro é visto como parte da aprendizagem.

Só assim a IA poderá ser um parceiro estratégico e positivo - caminhando lado a lado com os colaboradores na prossecução dos objetivos organizacionais. Em 2026, o verdadeiro desafio da GRH não será apenas dominar a tecnologia, mas garantir que esta continua a servir as pessoas. Porque, no fim, a inteligência que realmente transformará as organizações será sempre a humana. 

“SEM SUPERVISÃO E ÉTICA, A IA PODE MINAR A PERCEÇÃO DE JUSTIÇA, AMPLIFICAR ENVIESAMENTOS E AFETAR A CONFIANÇA NAS DECISÕES”

O futuro dos benefícios extrassalariais

ROSA MARTINS

Chief Sales Officer da Edenred Portugal

Com o final do ano a aproximar-se rapidamente, é chegado o momento de preparar o plano de benefícios para o novo ano. E, para saber o que deve contemplar, é essencial perceber quais as principais tendências no setor e os efeitos que poderão ter na sua organização. Este é um passo crucial para criar um plano de benefícios robusto, atrativo e alinhado com as expectativas dos colaboradores e com as melhores práticas do mercado - requisitos que se impõem naquele que é um contexto cada vez mais competitivo.

A digitalização acelerada, o poder dos dados e o avanço da inteligência artificial estão a transformar o trabalho, aumentando a luta pelo talento e pressionando as organizações a investir na requalificação e formação contínua para que os colaboradores adquiram as necessárias competências digitais. Ao mesmo tempo, cresce a expectativa de que as empresas assumam um papel ativo na construção de um futuro mais sustentável, promovendo o bem-estar e o equilíbrio dos seus colaboradores.



Neste quadro, os benefícios extrassalariais ganham um novo protagonismo. Para além de aumentarem o rendimento disponível, são uma resposta estratégica aos desafios da formação, da experiência do colaborador e da cultura organizacional. E há quatro tipos de benefícios que deve mesmo contemplar

no seu plano para 2026.

A Edenred revela-lhe quais são:

Nutrição como prioridade

Sabia que, de acordo com dados do Eurostat, no último ano, 9,2% dos trabalhadores portugueses estavam em situação de pobreza? E que os portugueses estão entre os que mais gastam

AS TENDÊNCIAS QUE EMERGEM PARA 2026 REFLETEM UMA MUDANÇA ABRANGENTE NAS EXPECTATIVAS DOS COLABORADORES E NAS DINÂMICAS DO MERCADO DE TRABALHO

“CRESCER A EXPECTATIVA DE QUE AS EMPRESAS ASSUMAM UM PAPEL ATIVO NA CONSTRUÇÃO DE UM FUTURO MAIS SUSTENTÁVEL”

em alimentação na União Europeia: em 2024, cada português gastou, em média, 3.300 euros, sendo que os preços da alimentação subiram 34% entre fevereiro de 2020 (o último mês sem os efeitos da pandemia) e junho de 2025.

Estes dados são reveladores da importância de garantir que os colaboradores têm uma verba específica para despesas de alimentação. Esta é não só uma condição para assegurar trabalho digno, mas também para garantir a saúde e bem-estar do colaborador, essenciais à sua produtividade. Neste particular, recorde-se que a atribuição do subsídio através de cartão refeição é o mecanismo adequado para garantir uma verba alocada apenas para este fim.

Apoio alargado à família

Com uma geração de colaboradores cada vez mais focada no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, os benefícios que se estendam ao apoio familiar irão continuar a ganhar relevância. Incluem-se aqui benefícios que aumentem o poder de compra para suportar despesas relacionadas com creches/infantários de crianças mais pequenas, com a educação dos filhos

de diferentes idades, mas também com o apoio sénior/social - uma preocupação para quem está há mais tempo no mercado de trabalho e já não tem despesas com os descendentes, mas sim com os ascendentes.

Esta é uma rubrica que ganha uma relevância cada vez maior, à medida que as organizações são pressionadas para ter um papel social mais ativo, fomentando a igualdade de oportunidades e a inclusão.


A formação como pilar

Outro aspeto cada vez mais relevante é o apoio à formação dos colaboradores. Com um mundo em constante mudança, empresas que investem em formação contínua apresentam uma vantagem competitiva acentuada, não só em termos de inovação, mas também na atração e fidelização de talentos, sobretudo os mais jovens, que valorizam particularmente empresas que disponibilizam benefícios nesta área. O “LinkedIn Workplace Learning Report 2025” revela que 79% dos colaboradores consideram que a oferta de oportunidades de aprendizagem e benefícios que apoiam a sua saúde e bem-estar são

fatores-chave que impactam a sua satisfação e envolvimento no trabalho.

Saúde e bem-estar integral

A saúde e o bem-estar integral dos colaboradores são uma outra tendência que promete dominar os benefícios extrassalariais. Aliás, o “Future of Jobs Report 2025” revela que 64% dos empregadores já identificam o apoio à saúde e bem-estar dos colaboradores como uma estratégia-chave para atrair talentos. A consciencialização crescente sobre a importância da saúde mental e física no ambiente de trabalho levou a um aumento significativo na procura por benefícios que vão além do tradicional plano de saúde. Ganham, assim, protagonismo benefícios que permitam apoiar as despesas dos colaboradores nesta área e garantam flexibilidade de utilização e privacidade.

As tendências que emergem para 2026 no campo dos benefícios extrassalariais refletem uma mudança abrangente nas expectativas dos colaboradores e nas dinâmicas do mercado de trabalho. A Edenred Portugal - ao oferecer na sua plataforma multibenefícios soluções - para apoio à alimentação, infância, educação, formação, saúde e bem-estar e apoio social/sénior - é um aliado de confiança para qualquer empresa que pretenda acompanhar as novas necessidades e dinâmicas de mercado. Ao investir em benefícios que vão ao encontro do bem-estar integral dos colaboradores, as empresas não só atraem e retêm talento, mas também constroem um futuro mais sustentado e produtivo. 

“OS BENEFÍCIOS EXTRASSALARIAIS GANHAM UM NOVO PROTAGONISMO. (...) SÃO UMA RESPOSTA ESTRATÉGICA AOS DESAFIOS DA FORMAÇÃO, DA EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR E DA CULTURA ORGANIZACIONAL”

A força da diversidade geracional: um pilar estratégico nas organizações

FILIPA FIGUEIRA

Diretora de Recursos Humanos da MSD Portugal

V

ivemos um momento único, com múltiplas gerações a trabalharem lado a lado. Esta força de trabalho

multigeracional é uma oportunidade de inovação e competitividade para as empresas. Gerir quatro gerações implica conciliar expectativas, necessidades e formas de trabalho e comunicação distintas, mas é precisamente essa diversidade que enriquece as equipas e lhes oferece novas perspetivas.

Embora se associem a cada geração a certas preferências - como a valorização da flexibilidade, do salário ou do work-life balance -, acredito que a diferença não reside na geração em si, mas sim na fase da vida em que cada pessoa se encontra e nas suas necessidades. No fundo, todos procuramos o mesmo: sentir que o nosso trabalho tem propósito, que somos valorizados, que temos oportunidades de crescimento e que dispomos de equilíbrio e flexibilidade; o que muda é o peso que atribuímos a cada aspeto, e esse peso muda naturalmente ao longo da carreira. Por isso, os percursos e benefícios devem ser personalizados com base nas motivações individuais e não



em estereótipos geracionais.


Na MSD, a diversidade geracional é um pilar estratégico dentro da nossa abordagem de DE&I, apoiada por um council formal que integra três grupos informais - os nossos Employee Business Resource Groups:

- Next Gen Network: promove uma comunidade global e intergeracional, focada no envolvimento dos colaboradores e na construção de uma cultura aberta, colaborativa e orientada para o futuro;
- Women's Network: capacita

e inspira as mulheres da organização a alcançarem todo o seu potencial profissional. Incentiva a autenticidade e o desenvolvimento de talento feminino e a sua integração nas principais prioridades do negócio;

- capABILITY Network: este grupo reúne e apoia colaboradores com deficiência, doença crónica ou neurodivergência. Combate o estigma e atua na promoção da saúde mental.

Para que a diversidade geracional acrescente valor, é necessária uma gestão ativa - não apenas por parte dos RH, mas também dos líderes. Podemos criar programas e práticas eficazes, mas, se não forem aplicados no dia a dia, o impacto será sempre limitado. O papel dos RH é capacitar os líderes com ferramentas para construir equipas inclusivas e apoiar carreiras cada vez mais personalizadas e longas.

Na MSD Portugal, acreditamos que gerir uma força de trabalho multigeracional é uma vantagem estratégica. Ao abraçar as diferenças e desafiar estereótipos, construímos uma cultura mais forte, resiliente e inovadora, para continuarmos a cumprir a nossa missão: melhorar e salvar vidas. 

“PARA QUE A DIVERSIDADE GERACIONAL ACRESCENTE VALOR, É NECESSÁRIA UMA GESTÃO ATIVA”

RH MAGAZINE

As pessoas fazem as empresas.
E a RHmagazine faz parte da história de quem
as gere, motiva e valoriza — há 28 anos.

Cada edição traz histórias que inspiram, ideias que
transformam e conteúdos que elevam a forma de liderar.

Tudo pensado para quem acredita que o valor de uma
organização se mede pelas suas pessoas.



Gratuita. Digital.
À distância de um clique.

Explore a edição atual da
RHmagazine e consulte a
biblioteca de edições desde
2023, tudo gratuitamente e
à distância de um clique.

TIAGO ALMEIDA

Head of Executive Search & Recruitment da Neves de Almeida -
Search & Talent Advisory

O Executive Search reinventou-se: menos volume, mais precisão

Num tempo em que o talento é escasso e a tecnologia redefine a forma de trabalhar, o verdadeiro desafio já não é encontrar currículos, mas líderes com propósito, visão e impacto. Tiago Almeida, Head of Executive Search & Recruitment da Neves de Almeida - Search & Talent Advisory, resume a mudança numa fórmula simples: menos quantidade, mais sentido; menos rede, mais conhecimento; menos transação, mais relação.



ue mudanças antevê no Executive Search e na forma como as empresas irão atrair talento executivo em

2026?

Cada vez mais, as organizações procuram "precisão" e não "volume". A exigência crescente, a competitividade e a evolução tecnológica fazem com que as empresas não procurem apenas profissionais com um bom track record, mas líderes que aliem competência técnica a uma visão global, inspiradora e transformadora, atuando como verdadeiros agentes de mudança.

Num mercado global e competitivo, como é que a proximidade continua a fazer a diferença?

Num mundo em que a tecnologia assume um papel cen-



tral, a proximidade humana e estratégica entre pessoas e organizações torna-se verdadeiramente diferenciadora. E esta proximidade vai além da geografia: traduz-se na compreensão profunda da cultura, das dinâmicas internas e das aspirações estratégicas de cada organização, bem como na capacidade de

as alinhar com as expectativas individuais dos colaboradores. As empresas procuram hoje parceiros de Executive Search que não se limitem a "entregar candidatos", mas que compreendam o negócio e ajudem a pensar liderança.

De que forma o mapeamento de talento e a análise de dados estão a redefinir os processos?

Assiste-se a uma evolução marcada pela adoção de modelos preditivos, objetivos e estratégicos, suportados por dados. O mapeamento de talento permite antecipar necessidades de liderança, em vez de apenas reagir a vagas existentes. Ao reunir dados sobre competências, experiência, desempenho e potencial - internos e externos -, as organizações passam a conhecer melhor o mercado e o seu próprio pipeline de

“O CONCEITO DE CANDIDATE EXPERIENCE DEIXOU DE SER UM DETALHE DE CORTESIA PARA SE TORNAR UM FATOR ESTRATÉGICO”

competências, o que conduz a decisões mais informadas sobre sucessão, reorganizações e transformações estratégicas.

Como equilibrar agilidade, rigor e confidencialidade no Executive Search?

As empresas de Executive Search devem preparar e planejar projetos antes do seu início formal, mantendo mapeamentos de talento atualizados e um conhecimento profundo dos setores em que atuam, para que, antes que surjam necessidades, a base de potenciais líderes já esteja identificada e avaliada, reduzindo o tempo de procura no mercado.

As novas ferramentas - plataformas de dados, sistemas de candidate tracking e IA - aceleram as etapas operacionais, libertando tempo para o que requer julgamento humano. Mas, mesmo com processos mais rápidos e digitais, a confidencialidade mantém-se essencial, exigindo protocolos de segurança de dados, canais protegidos e uma cultura ética forte.

Que competências de liderança farão a diferença em 2026?

Os líderes do futuro terão de demonstrar mentalidade digital

e visão estratégica, compreendendo como a tecnologia gera valor, eficiência e novos modelos de negócio. Precisam também de forte capacidade relacional e emocional, gerando confiança e sentido de pertença, mesmo em equipas geograficamente dispersas.

Adicionalmente, devem saber gerir a ambiguidade e a mudança de forma positiva - líderes resilientes, ágeis e capazes de decidir em contextos de incerteza. Serão aqueles que mantêm elevados padrões éticos, foco na sustentabilidade e compromisso com a responsabilidade social.

O que significa oferecer uma candidate experience diferenciada?

O conceito de candidate experience deixou de ser um detalhe de cortesia para se tornar um fator estratégico de reputação e atratividade de talento, sobretudo no segmento executivo. Isto significa encarar o recrutamento como uma relação de confiança e valor mútuo, e não apenas como uma transação.

Torna-se, por isso, crítico comunicar com transparência e consistência, respeitando o tempo e as expectativas dos vários interlocutores. A


personalização do contacto - reconhecendo que cada candidato é único - é essencial. É igualmente importante garantir agilidade, rigor e decisões rápidas.

Como pode o Executive Search promover lideranças mais diversas e resilientes?

É essencial que os profissionais deste setor atuem verdadeiramente como consultores. O Executive Search pode ser um verdadeiro motor de transformação, apoiando as organizações através de um aconselhamento estratégico que passa pelo desafio contínuo ao status quo, pela procura mais ampla e inclusiva de líderes e pela utilização de critérios de avaliação focados no potencial - e não apenas nas hard skills.

Como alinhar Executive Search e Employee Value Proposition (EVP)?

A forma como uma organização se posiciona - os seus valores, cultura, propósito, estilo de liderança e promessa de desenvolvimento - tornou-se determinante para atrair e reter talento de topo. O EVP dá significado e atratividade ao recrutamento, e o Executive Search traduz esse significado em relações humanas, refletindo a identidade de cada organização no mercado.

Cresce a valorização de EVPs autênticos e vividos no dia a dia, em vez de mensagens institucionais ou genéricas. Do lado do Executive Search, observa-se uma transição para abordagens mais consultivas e orientadas por dados, em que o entendimento da cultura e da proposta de valor é parte central da estratégia de atração. 

“O EVP DÁ SIGNIFICADO E ATRATIVIDADE AO RECRUTAMENTO, E O EXECUTIVE SEARCH TRADUZ ESSE SIGNIFICADO EM RELAÇÕES HUMANAS”

Trabalhar em 2026: onde o design encontra o bem-estar

RUI MALCATA

Diretor da Steelcase Portugal



medida que nos aproximamos de 2026, o mundo do trabalho prepara-se para uma transformação profunda.

As sete tendências identificadas pela Forbes e destacadas pela RHmagazine, desde processos AI-native até à reforma gradual ("soft retirement"), revelam um futuro onde tecnologia, empatia e adaptabilidade coexistem. Mas há uma dimensão frequentemente subestimada nesta equação: o espaço físico onde tudo acontece.

O design dos espaços de trabalho não é apenas uma questão estética ou funcional. É, cada vez mais, um catalisador estratégico para acomodar e potenciar estas tendências. No artigo "Bots and Brains Need a New Workplace", publicado na revista "Work Better", a Steelcase sublinha que os ambientes laborais devem evoluir para apoiar tanto a inteligência

artificial como a inteligência humana. Isso implica criar espaços que promovam foco, colaboração, privacidade e bem-estar, elementos essenciais num contexto de trabalho híbrido, orientado por dados e centrado na experiência do colaborador.


Ecossistemas de trabalho conectados exigem ambientes flexíveis, que integrem tecnologia e cultura organizacional. A gestão de pessoas orientada por dados requer espaços que favoreçam a transparência e a confiança. E o regresso das competências humanas, como empatia, criatividade e pensamento crítico, só será eficaz se os colaboradores se sentirem seguros, valorizados e inspirados pelo ambiente que os rodeia.

O espaço físico torna-se, assim, um reflexo da cultura da empresa e um instrumento de alinhamento estratégico. Ambientes bem desenhados podem fomentar a inclusão,



reduzir o stress, melhorar a saúde mental e aumentar o sentimento de pertença. O design deve ser intencional, adaptável e centrado nas pessoas, promovendo experiências que reforcem o propósito e os valores organizacionais.

Em 2026, o verdadeiro diferencial competitivo poderá residir na capacidade das organizações em disponibilizar espaços que não apenas respondam às exigências operacionais, mas que antecipem necessidades emocionais e cognitivas. O design torna-se, assim, um aliado do talento, da inovação e da retenção.

Porque trabalhar em 2026 será, acima de tudo, viver num espaço onde o humano e o digital se encontram - e onde o design é o elo que os une. 

"OS AMBIENTES LABORAIS DEVEM EVOLUIR PARA APOIAR TANTO A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL COMO A INTELIGÊNCIA HUMANA"



TRANSFORMAMOS
A SUA **NECESSIDADE**
NUMA **OPORTUNIDADE**

SOMOS ESPECIALISTAS NA GESTÃO RH

- **Trabalho Temporário**
- **Recrutamento e Seleção**
- **Formação Profissional**
- **Consultoria em RH**

O nosso principal objetivo é estabelecer relações de confiança com os nossos parceiros, assumindo compromissos que permitam garantir melhores serviços para os nossos Clientes e excelentes oportunidades para as nossas Pessoas e Candidatos.

Foco nas necessidades dos parceiros

Relação de confiança e proximidade

Qualidade e rapidez

O novo alfabeto dos RH: dados, personalização, sustentabilidade

ELSA CARVALHO

Senior Director da WTW Portugal

A

gestão de pessoas está a atravessar uma inflexão histórica. Num mercado marcado por escassez de talento

em determinadas funções, novas exigências regulatórias e uma procura crescente por propósito, a diferenciação nasce da capacidade de unir pessoas, cultura e estratégia num mesmo sistema de valor. A digitalização e a sustentabilidade são motores da competitividade, e os dados, o novo alfabeto da gestão de pessoas.

Os líderes que combinam tecnologia, empatia e visão sustentável estão a redefinir o contrato entre empresas e colaboradores - um contrato baseado em confiança, inclusão e impacto duradouro.

1. Compensação: inteligência de mercado e equidade como imperativo

Em 2025, os aumentos salariais médios em Portugal situaram-se nos 3,5%, com uma ligeira desaceleração esperada para 2026 (WTW 2025 Salary Budget Planning Report). A estabilidade da inflação (aproximadamente 2%) não elimina a pressão por equidade e diferenciação, acentuada pela Diretiva Europeia da Transparência Salarial, obrigatória até junho de 2026.

As empresas estão a criar estruturas de remuneração transparentes, sustentáveis e orientadas para o valor. Mais de 52% já ajustam orçamentos com foco estratégico, e 66% incluem o bem-estar financeiro como parte da sua política de compensação (WTW 2025 Benefits Trends Survey).

Hoje, equidade e transparência são métricas de reputação e confiança, suportadas por analytics que antecipam



tendências e reforçam decisões éticas e consistentes. A inteligência de dados transforma-se, assim, num ativo estratégico para gerir risco humano, projetar cenários e promover decisões salariais mais justas e sustentáveis.

2. Benefícios flexíveis e reforma: a personalização como vantagem competitiva
62% das empresas que parti-

“LÍDERES QUE COMBINAM TECNOLOGIA, EMPATIA E VISÃO SUSTENTÁVEL ESTÃO A REDEFINIR O CONTRATO ENTRE EMPRESAS E COLABORADORES”

ciparam no WTW 2025 Survey Benefícios Flexíveis - Portugal já oferecem programas de benefícios flexíveis e 16% estão em fase de implementação.

A personalização é hoje o elo entre eficiência financeira e pertença emocional. A plataforma EmbarkFlex da WTW simboliza esta nova era: intuitiva, acessível e segura, permite que o colaborador personalize os seus benefícios de acordo com as suas prioridades e estilo de vida. Integrada com o módulo LifeSight, dedicado à poupança e reforma, a solução oferece uma experiência completa de bem-estar e sustentabilidade financeira, reforçando o compromisso das empresas com o futuro dos seus colaboradores.

A flexibilidade deixou de ser um luxo - tornou-se linguagem estratégica entre empresa e pessoa.

3. Pensões: a nova fronteira da responsabilidade corporativa

O envelhecimento demográfico e a pressão sobre os sistemas públicos colocam a reforma no centro da equação social e empresarial. 77% das empresas em Portugal definem como objetivo oferecer planos de pensões que garantam atratividade, retenção e rendimento sustentável (WTW 2025 Estudo sobre Planos de Pensões - Portugal). Apenas 41% acreditam que os seus planos asseguram hoje uma reforma segura.

Plataformas como o LifeSight tornam a literacia e o bem-estar financeiro mais acessíveis, permitindo planear e simular investimentos e reforçar a corresponsabilidade entre empresa e colaborador.

"A GESTÃO DE PESSOAS EVOLUI PARA UM MODELO DE DADOS COM ALMA - ONDE A ANÁLISE, A ÉTICA E O PROPÓSITO CONVERGEM NUM MESMO SISTEMA DE VALOR"

As organizações responsáveis já não prometem apenas curto prazo de remuneração - prometem futuro.

4. Experiência do colaborador: onde a estratégia se torna cultura

A experiência do colaborador é hoje o novo centro da estratégia de talento. As empresas mais maduras investem em:

- Plataformas digitais de gestão integrada de benefícios;
- Comunicação segmentada e personalização por perfis;
- Apoio à família, saúde mental e mobilidade.

A tecnologia pode tornar-se um instrumento de empatia: digitaliza processos, mas pode aproximar pessoas. A experiência passou a ser a métrica real do sucesso em recursos humanos (RH) e um reflexo tangível da liderança. Organizações que escutam, personalizam e medem em tempo real criam culturas mais inclusivas, resilientes e preparadas para um futuro sustentável.

5. Tendências: ESG, mobilidade e analytics

A maturidade em RH mede-se hoje pela capacidade de integrar sustentabilidade,


inclusão e tecnologia. A WTW identifica três movimentos claros:

- Substituição de políticas de viatura por subsídios de mobilidade;
- Integração de critérios ESG nos planos de pensões;
- Uso de analytics preditivo nas decisões salariais e de progressão.

A gestão de pessoas evolui para um modelo de dados com alma - onde a análise, a ética e o propósito convergem num mesmo sistema de valor.

Liderar com dados, propósito e visão

A nova liderança de pessoas exige inteligência analítica, coragem moral e visão sistémica. As empresas que prosperam são as que equilibram métricas e significado, estratégia e humanidade, lucro e legado.

Os dados da WTW confirmam: quem gere pessoas terá de ter a capacidade de transformar complexidade em clareza, pressão em visão e cultura em vantagem competitiva. Num mundo em transformação, liderar pessoas é liderar o futuro. E esse futuro constrói-se com dados, propósito e coragem. 

"A EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR É HOJE O NOVO CENTRO DA ESTRATÉGIA DE TALENTO"



Pedro Henriques

Diretor de Recursos Humanos da Siemens Portugal

Humanos e algoritmos em co-criação. O código da Siemens Portugal

A Siemens Portugal chega aos 120 anos com a ousadia de uma startup e a solidez de uma multinacional. Em entrevista à RHmagazine, Pedro Henriques revela como a empresa está a desenhar uma nova arquitetura humana do trabalho, unindo inteligência humana e artificial para moldar o futuro.



Siemens assinala 120 anos em Portugal, num contexto de grande transformação tecnológica e humana. Como descreve a evolução do papel dos recursos humanos (RH) ao longo desse percurso?

As pessoas têm agora níveis de qualificação muito elevados - no caso da Siemens, mais de 80% dos colaboradores são licenciados ou doutorados. A empresa celebra este ano 120 anos em Portugal e mais de metade dos seus profissionais estão há menos de três anos na organização, o que reflete uma equipa jovem, altamente qualificada e com forte presença da Geração Z. Reúne ainda mais de 60 nacionalidades, todas com contratos locais, o que lhe confere uma diversidade que, não fosse a marca Siemens, quase a faria parecer uma startup.

O grande desafio dos RH está em perceber como gerir esta nova realidade. Até há poucas décadas, nas fábricas e linhas de produção, a abordagem pouco diferia da do século XIX. A digitalização veio pôr tudo em causa e a inteligência artificial (IA) irá ainda mais longe.

E hoje, olhando para a função, que papel assumem os RH dentro da Siemens? Continuam a ser uma área de suporte ou já são, verdadeiramente, um parceiro estratégico do negócio?

A função dos RH é assegurar que a própria empresa faz a gestão das pessoas. Um profissional de RH é, acima de tudo,

um parceiro do negócio e um facilitador. Num mundo em que os equipamentos podem ser produzidos em qualquer lugar, o mesmo já não acontece com o software, que exige conhecimento especializado em áreas de desenvolvimento, coordenação e otimização. E tudo isso assenta, integralmente, em pessoas.

Que peso têm hoje essas tecnologias na forma como os RH atuam e que ganhos concretos têm trazido?

A empresa desenvolveu o SiemensGPT, um inovador assistente de IA, concebido para otimizar a produtividade e a eficiência dos colaboradores. Simplifica tarefas diárias, desde a redação de documentos e o planeamento de apresentações até à navegação nas ferramentas da Siemens.

O principal desafio já não é a automatização em si, mas a coordenação entre processos. E

destacaria três pontos críticos: hierarquia, mindset e liderança. O modelo em que nada se faz sem a validação do chefe - desde a assinatura de um papel até à aprovação das férias - já não funciona. A digitalização pôs esse paradigma em causa e a IA acabará por destruí-lo. Essa hierarquia torna-se um bloqueio à fluidez.

Mas há quem tema que a tecnologia possa desumanizar as relações dentro das empresas. Como é que a Siemens garante que a IA e a digitalização continuam a servir as pessoas e não o contrário?

A IA é uma ferramenta ao nosso serviço. Fazemos com IA, não é a IA que faz por nós. Hoje, já a utilizamos em vários processos, mas ainda estamos no início. Acredito que teremos de multiplicar o uso da IA por 10. O desafio não é tecnológico, mas mental: perceber quanto tempo mais



O RETRATO DA SIEMENS PORTUGAL

- 4.300 colaboradores
- 40% mulheres, 38,6% em cargos de liderança
- 4 gerações: Y (53%), X (25%), Z (20%) e Baby Boomers (2%)
- 78% com grau académico superior
- 66 nacionalidades

os nossos bloqueios vão atrasar o próximo passo.

A gestão - e em particular a de pessoas - entrou numa fase de experimentação, que se intensificará com a integração da IA. Não se trata apenas de adotar novas ferramentas, mas de as integrar, coordenar fluxos e articular informação. Um bom exemplo é a própria área de RH, ainda pouco desenvolvida na utilização de dados. Os sistemas estão cheios de informação, mas raramente há uma gestão eficaz desses dados. Aplicando IA, seria possível obter insights valiosos e atualizados em tempo real, um potencial ainda largamente subaproveitado.

O mesmo acontece com a avaliação de desempenho. Durante anos, gastaram-se meses em processos complexos de avaliação. Hoje, substituímos esse modelo pelos Growth Talks, conversas que podem ocorrer sempre que alguém quiser discutir o seu desenvolvimento.

Também o desenvolvimento de competências mudou. Antes, falávamos sobretudo em formação; hoje, falamos em experimentação. O crescimento faz-se cerca de 20% pela formação e 80% pela experiência prática. No último ano, a Siemens investiu cerca de

40 horas de formação por colaborador, o equivalente a uma semana completa de aprendizagem.

Essa ideia de equilibrar tecnologia e humanidade liga-se, inevitavelmente, à forma como trabalhamos. Como é que a Siemens tem gerido o modelo híbrido e garantido que ele funciona na prática?

Na Siemens, o regime é híbrido e não poderá ser de outra forma. No nosso survey de satisfação, entre cerca de 50 perguntas, a mais bem avaliada pelos colaboradores é precisamente o regime híbrido. Trata-se de um resultado transversal, que não vemos como um benefício, mas como uma forma natural de organização do trabalho.

Pedimos presença apenas quando é necessária. Já tivemos, inclusivamente, casos de pessoas que aceitaram reduzir o salário para poder integrar a Siemens e beneficiar deste modelo.

Falemos agora de diversidade. Como é que esse conceito se traduz em práticas concretas dentro da organização?

A inovação é o nosso ADN e não existe sem diversidade. A diferença é o ponto de partida para a criatividade. Na Siemens, trabalham

conosco profissionais de 66 nacionalidades, em funções diversas e integradas num mercado global. Não procuramos uniformidade de pensamento, mas sim riqueza de perspetivas.

A área de diversidade da empresa está organizada em cinco pilares: gender gap; pride; ability; race, ethnicity and other minorities e Generation(Ageism). Lançámos um desafio interno - Divin Portugal - para quem quisesse participar voluntariamente na promoção destes temas e, de imediato, 70 colaboradores se inscreveram não por obrigação, mas por convicção.

E num contexto tão diverso, onde convivem várias gerações e nacionalidades, que iniciativas têm promovido para incentivar a colaboração, a mentoria e a partilha de conhecimento entre todos?

Um bom exemplo são os Town Hall Meetings, que se tornaram verdadeiros espaços de comunidade. Neles, damos palco a talentos, recém-admitidos, jovens da Geração Z e colaboradores que desenvolveram projetos relevantes. A ideia é criar um espaço de partilha genuína.

Neste momento, a Geração Z representa cerca de 20% da empresa, e essa percentagem tenderá a crescer se se mantiverem os atuais ritmos de renovação - valores na ordem dos 5%, 7% ou mesmo 8% ao ano. Ou seja, dentro de quatro a cinco anos, metade da empresa poderá ser composta por elementos da Geração Z.

O mercado de talento em Portugal está mais competitivo do que nunca, especialmente nas áreas de engenharia, tecnologia e digital. Como é que a Siemens se tem diferenciado para atrair e reter os melhores?

Temos uma presença muito forte nas universidades. Mas é impor-

“FAZEMOS COM IA, NÃO É A IA QUE FAZ POR NÓS”

tante reconhecer que o ensino universitário, por si só, já não é suficiente para responder à crescente procura de talento qualificado. As economias mais dinâmicas disputam hoje os mesmos recursos, e o ensino profissional, como o da ATEC, será determinante para equilibrar essa necessidade.

Paralelamente, admitimos cerca de 200 estagiários por ano através do SAP Academy e do Finance Trainee Program, que integram equipas reais e participam em projetos concretos. No final do estágio, a taxa de integração é muito elevada: entre 70% e 80%.

A aprendizagem contínua é hoje essencial para a empregabilidade. Como é que a Siemens tem promovido o upskilling e o reskilling das suas pessoas, especialmente nas áreas tecnológicas, onde tudo evolui tão depressa?

Há cerca de dois anos, desenvolvemos um projeto chamado Next Work, procurando perceber onde cada um se imaginava dentro de cinco anos - a fazer o quê e de que forma. Através do self-assessment, validado pelas chefias, identificámos os gaps de competências e, a partir daí, criámos um catálogo de formação alinhado com as necessidades identificadas, permitindo que cada colaborador se inscrevesse nas formações recomendadas para o seu perfil. Este processo combinou upskilling e reskilling e é, acima de tudo, um percurso contínuo.

E nesse processo de aprendizagem, qual é o papel da liderança? É um pivot. Há vários anos que trabalhamos com o conceito de ownership culture, através do qual o colaborador se torna protagonista do seu próprio percurso. A mobilidade interna é um bom exemplo dessa filosofia. Temos concursos internos para diferen-

“UMA ORGANIZAÇÃO QUE PRECISA DE DEMASIADO CONTROLO É, INEVITAVELMENTE, CARA E LENTA”



NÚMEROS QUE DÃO QUE PENSAR

- 615** CONTRATAÇÕES EM 2025 (184 ESTAGIÁRIOS)
- 160** MOBILIDADES INTERNAS/ANO
- 169 mil** HORAS DE FORMAÇÃO EM 2025 (MÉDIA DE 50,9 HORAS POR COLABORADOR)


tes funções e áreas, exatamente como fazemos no recrutamento externo. Esses processos são confidenciais. Quando alguém é selecionado para outra área, cumpre um período de transição de dois meses, o mesmo que seria exigido se saísse da empresa.

No ano passado, 160 pessoas mudaram de função internamente. Considero isso um turnover saudável. Atualmente, temos cerca de 5% de mobilidade interna e este tipo de movimento é, na verdade, um processo de aprendizagem em si mesmo.

Antecipando os próximos cinco anos, quais serão, na sua opinião, os maiores desafios e oportunidades para a função de RH?


E que competências vão diferenciar os profissionais de RH que queiram acompanhar e liderar essa transformação?

Perceber como funciona a hierarquia, identificar onde é preciso mais agilidade e autonomia, e onde é necessária mais direção. No fundo, o papel dos RH é de alguém que cria pontes e soluções, não barreiras.

A verdade é que uma organização que precisa de demasiado controlo é, inevitavelmente, cara e lenta. E, em setores tecnológicos ou altamente competitivos, isso acaba por inviabilizar a própria competitividade da empresa. O futuro pertence às organizações ágeis, colaborativas e com propósito. 

O PACOTE DE BENEFÍCIOS

- 2-3 DIAS DE TELETRABALHO**
- 275€ PARA MATERIAL + APOIO REMOTO**
- PLANO DE PENSÕES: 79.7% DE ADEÇÃO**
- COLABORADORES ACIONISTAS: 32.5%**
- PARENTALIDADE: 500€ + SEGURO NO 1.º ANO**
- FLEXBEN, STAR, SHUTTLE E URBAN SPORTS**



Humanizar a comunicação: a ponte entre a estratégia e as pessoas

ANA MARGARIDA XIMENES

Portugal Corporate Affairs Senior Director da LLYC

Numa sociedade em permanente evolução, com transformações organizacionais complexas e num contexto onde são gerados milhares de mensagens rápidas por minuto, as expectativas dos colaboradores são cada vez mais exigentes.

Captar a atenção, cultivar espaços de diálogo e partilha tornaram-se cada vez mais essenciais para consolidar a cultura de toda a organização. Para que os colaboradores estejam ligados e se sintam identificados com os valores da organização, convertendo-se em verdadeiros fãs da marca, é importante que encontrem um propósito partilhado. Quando o sentimento de orgulho e pertença nasce de dentro, o efeito multiplica-se, e criam-se programas com grande impacto e uma Employer Value Proposition (EVP).

O marketing4people é hoje um elemento vital, pois permite unir a estratégia da marca com a experiência do colaborador, promovendo um ambiente de trabalho positivo e produtivo, aumentando o envolvimento e o sentimento

de pertença. Uma marca constrói-se de dentro para fora. E tal como refere o filósofo japonês, Kaoru Ishikawa: "A company is no better than the people it keeps".

Comunicação alinhada com propósito e cultura organizacional

A combinação da tecnologia com experiências tangíveis para os colaboradores está a redefinir a forma como as organizações comunicam e se ligam com o talento. Há uma crescente orientação para a cocriação, em que os colaboradores são participantes das iniciativas internas, convertendo-os em protagonistas ativos do propósito e da cultura. É importante criar um vínculo emocional que os envolva, motive e mobilize para a ação.

Construção de uma narrativa clara, consistente e emocional

Neste mundo sobrecarregado de conteúdos, o que é dito é tão ou mais importante quanto a



forma como é dito. A construção de uma narrativa unificada clara, consistente e emocional fortalece o posicionamento e mantém a identidade organizacional forte, criando diferenciação.

A matriz da marca, entendida como uma plataforma de marca, deve ser construída a partir de um núcleo que inclui valores (que guiam a autenticidade da organização), propósito (que define o impacto da marca no mundo) e promessa (a declara-

"O MARKETING4PEOPLE É HOJE UM ELEMENTO VITAL NAS ORGANIZAÇÕES"

“NESTE MUNDO SOBRECARREGADO DE CONTEÚDOS, O QUE É DITO É TÃO OU MAIS IMPORTANTE QUANTO A FORMA COMO É DITO”

ção que resume a Proposta de Valor da Marca, a EVP que tanto a diferencia).

Personalização da comunicação e abordagem multicanal

O uso e o aumento do número de plataformas digitais integradas, e de canais personalizados, alinhado com ambientes híbridos e remotos, tem vindo a permitir uma experiência do colaborador mais ágil e fluida. Através do uso de narrativas personalizadas, bidirecionais, informais, autênticas e adaptadas a cada público, é possível gerar um maior envolvimento e participação, melhor entendimento e maior alcance e visibilidade das mensagens.

Quando conhecemos e compreendemos bem as necessidades, interesses e preferências do colaborador, mais facilmente conseguimos fazer chegar a mensagem. No entanto, a falta de inovação nos canais e formatos de comunicação, e a confusão que, por vezes, existe entre volume e impacto, leva as organizações a acreditarem que mais mensagens equivalem a uma melhor comunicação, quando geram ruído e desconexão.

Integração e alinhamento entre comunicação interna e externa

Comunicar de forma integrada, de dentro para fora,

permite clareza, credibilidade e alinhamento entre a comunicação interna e externa. Quando os colaboradores compreendem verdadeiramente os objetivos da organização, e o que é esperado deles, é inevitável existir um maior compromisso e a criação de verdadeiros embaixadores da marca.

A gestão eficaz da comunicação interna requer fluxos e processos claros, estratégias centradas em compreender e segmentar a audiência interna, e mensagens que não só informem, mas também inspirem, motivem e fomentem o engagement. E é também crucial que a informação chegue a todos os níveis funcionais, departamentos e equipas. O objetivo é assegurar e garantir que todos os stakeholders estão informados, cultivam bons relacionamentos, potenciam resultados e criam valor.

Avaliação do impacto da comunicação


A escuta ativa, integrada no dia a dia e usada de forma cíclica, é crucial para obter feedback, entender o sentimento do colaborador, medir engagement e melhorar os resultados. Através de inquéritos de clima, auditorias e diagnósticos, pulse surveys, caixa de sugestões,

focus groups e análise de preferências podemos fazer uma análise crítica para conhecer qual o impacto da comunicação interna, ou seja, o que está a resultar, e o que deve ser melhorado. A escuta ativa favorece uma gestão mais ágil e centrada nas necessidades reais das pessoas.

Integração de tecnologia, dados, propósito e humanização

A inteligência artificial (IA) está a tornar ainda mais efetiva a ligação da organização com a equipa através de adaptação de mensagens aos diferentes perfis de colaboradores, automatização de tarefas repetitivas e criação dos conteúdos mais relevantes. É um excelente suporte de employer branding, pois cultiva e potencia a ligação entre os colaboradores.

Para além disso, a visualização e análise dos dados através de IA permite uma melhor compreensão de métricas e progressos, reforçando a transparência e o sentimento de pertença. Neste âmbito, também contribuiu para que os colaboradores se sintam seguros no uso ético, transparente e responsável da IA, garantindo que a adoção desta tecnologia está alinhada com as políticas de Diversidade, Igualdade e Inclusão e proteção de dados da organização.

O futuro da comunicação está na integração de tecnologia, dados, propósito e humanização. Essa “parceria” é fundamental para construir organizações mais resilientes, comprometidas e preparadas para os desafios do mundo contemporâneo, onde a comunicação é a ponte entre a estratégia e as pessoas. 

“O FUTURO DA COMUNICAÇÃO ESTÁ NA INTEGRAÇÃO DE TECNOLOGIA, DADOS, PROPÓSITO E HUMANIZAÇÃO”

Caso prático: nova fase do People Analytics na CUF

Com um percurso guiado por rigor, prudência e visão estratégica, a CUF tem demonstrado que o People Analytics vai muito além dos números: é uma nova forma de compreender as pessoas e de gerir com base em evidência. O processo é contínuo, feito de descobertas e afinações.

Primeiro vieram os dados, depois a pergunta: o que fazer com eles? Foi assim que começou, em 2023, o percurso da CUF rumo à maturidade em People Analytics. A meta, embora desafiante, é clara: levar a informação certa às pessoas certas, para decisões mais informadas, estratégicas e, sobretudo, humanas.

A jornada da CUF em People Analytics segue o modelo de maturidade proposto por Keith McNulty (McKinsey & Company), que descreve a evolução das organizações desde a fase "Good Data", centrada na fiabilidade e sistematização da informação, até às etapas "Strong Data", "Advanced Analytics" e "Reliable Predictions", onde a gestão deixa de se limitar a descrever o passado para começar a antecipar o futuro.

Mas, como sublinha Ricardo Tavares, Head of HR Analytics & Transformation da CUF, à RHmagazine, "é importante reforçar que estes níveis de maturidade não são estanques e uma organização pode situar-se em diferentes níveis em áreas distintas". E

acrescenta: "Estar no nível 3 (Strong Data) não significa que não haja problemas de qualidade de dados. A premissa central na definição de prioridades deve ser sempre o valor gerado para a organização".

A arquitetura dos dados na CUF

A primeira etapa, Good Data, marcou o início da sistematização dos processos e dos sistemas de registo. A CUF implementou uma solução transaccional (ERP/HRIS) e definiu regras claras para a introdução de dados, assegurando consistência e rastreabilidade.

Um dos exemplos mais ilustrativos é o do Full-Time Equivalents, o indicador que mede a força de trabalho equivalente a tempo inteiro. Trata-se de uma métrica sensível, com inúmeras nuances - desde prestadores de serviço a absentismo - e que, por isso, exigiu várias redefinições até atingir a coerência necessária.

A automatização dos cálculos, com recurso a ferramentas como o Power BI, veio reforçar a consistência e reduzir o risco de erro humano, consolidando a base de

dados fiável que sustentaria as fases seguintes do projeto.

Tecnologia ao serviço das pessoas

Ultrapassada a fase inicial, a CUF entrou no patamar Strong Data, em que a prioridade deixou de ser apenas a qualidade da informação para incluir a sua acessibilidade e utilidade. A questão deixou de ser "se os dados estão certos" para passar a ser "quem tem acesso a eles e como os usa". Foi nesta etapa que a organização tomou uma decisão estratégica: construir internamente o seu sistema de reporting de recursos humanos (RH).

"A decisão entre construir ou comprar estas soluções

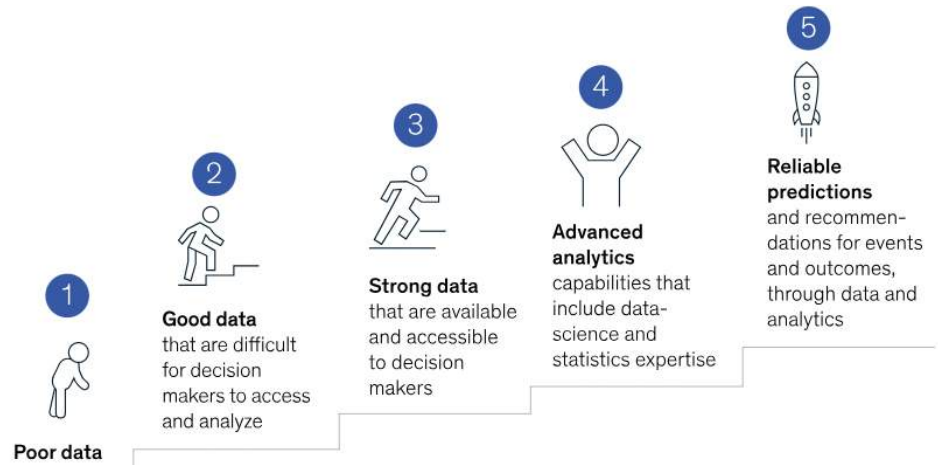
Ricardo Tavares,
Head of HR
Analytics &
Transformation
da CUF



implica ponderar fatores como a velocidade de implementação, a flexibilidade, os recursos necessários e o risco”, explica Ricardo Tavares. Na CUF, “optamos por construir o sistema de reporting de RH, aproveitando o conhecimento de engenharia e modelação de dados, bem como o portal de indicadores (baseado em Power BI) já existentes na organização, e dedicando dois recursos a tempo inteiro ao desenvolvimento deste projeto”.

A escolha permitiu criar uma solução ajustada à realidade e à linguagem internas, mas trouxe também novos desafios. “Há que alertar para o risco elevado nas datas de conclusão de cada módulo/relatório, já que dificuldades técnicas de acesso aos dados podem provocar atrasos de meses. Por outro lado, é importante reforçar que

MODELO DE KEITH MCNULTY (MCKINSEY & COMPANY) INSPIRA AS QUATRO ETAPAS DE MATURIDADE DA CUF: GOOD DATA, STRONG DATA, ADVANCED ANALYTICS E RELIABLE PREDICTIONS



os relatórios não têm de estar perfeitos para serem úteis e que há uma tendência natural para tentar incluir mais informação do que a necessária, situação que também provoca atrasos desnecessários.”

Ainda assim, o balanço é positivo. “As métricas internas de utilização dos relatórios desenvolvidos comprovam o sucesso desta iniciativa, garantindo uma solidez no acesso a dados que permitirá atingir no futuro níveis superiores de maturidade, como o Advanced Analytics e Reliable Predictions”, aponta o Head of HR Analytics & Transformation da CUF.

Da análise à predição

É precisamente aí que assenta o próximo passo da CUF: usar a informação de forma mais preditiva e integrada. As fases de Advanced Analytics e Reliable Predictions exigem recursos especializados, ferramentas analíticas e competências estatísticas, recorrendo a lingua-

gens como R, Python ou SPSS. “Um problema típico a endereçar nesta área é a análise da retenção, podendo ser utilizados métodos estatísticos e, se fizer sentido, Machine Learning, sobre dados estruturados - por exemplo, dados demográficos ou características das funções - e também dados qualitativos - como entrevistas de saída.”

A ambição é inequívoca: cruzar dados, detetar padrões, antecipar tendências. Compreender por que razão as pessoas saem, o que as faz permanecer e como criar ambientes de trabalho mais estáveis e motivadores. Mas, nesta fase, a cautela é tão importante quanto a inovação. “À medida que se avança para a predição e o uso de IA, é necessário e aconselhável ter cuidado redobrado com questões éticas e regulamentares, considerando, por exemplo, os níveis de risco definidos pelo AI Act da União Europeia”, remata Ricardo Tavares.

DA ANÁLISE À AÇÃO

INTEGRAÇÃO DOS DADOS DE RH NA DATA WAREHOUSE CORPORATIVA

DESENVOLVIMENTO INTERNO DE REPORTING EM POWER BI

EQUIPA DEDICADA AO PROJETO

PRÓXIMA FASE: ADVANCED ANALYTICS E MACHINE LEARNING

MARCELA URIBE

General Manager, Southern Europe & Africa da ADP

Dados com alma: a visão da ADP para o futuro do trabalho em Portugal

A escassez de talento e a complexidade da legislação desafiam as empresas. E é aqui que a ADP se destaca, combinando payroll, HCM, tecnologia e apoio local. Marcela Uribe, General Manager para a Europa do Sul e África, explica como adapta estas soluções ao contexto português.

Portugal é um mercado estratégico para a ADP? Que fatores tornam o país particularmente relevante?

Sim, Portugal é um mercado-chave para a ADP. Serve como uma parte fundamental das nossas operações ibéricas e apoia o payroll global. A economia portuguesa em crescimento atrai empresas de média dimensão e multinacionais que procuram soluções de recursos humanos (RH) e payroll escaláveis e em conformidade.

Na ADP, fornecemos soluções de payroll e RH adaptadas aos requisitos locais, evoluções legais, fiscais e de reporting, garantindo conformidade em Portugal e em todos os mercados onde prestamos serviços.

Quais as principais iniciativas que a ADP está a desenvolver ou a planear implementar especificamente para Portugal?

Para além das nossas principais atividades, como o aprimoramento das soluções locais



e o acompanhamento legal para garantir conformidade, estamos a aumentar a visibilidade e o reconhecimento da marca. Em Portugal, a ADP tem participado cada vez mais em

eventos do setor e em ações de branding para chegar aos decisores de RH e setor financeiro. Estamos também a expandir as nossas equipas locais para apoiar o crescimento.

“PORTUGAL É UM MERCADO-CHAVE PARA A ADP”

Pode partilhar algumas das iniciativas que a ADP está a levar a cabo em Portugal para promover a ética, inclusão e diversidade? Quais os maiores desafios neste contexto?

A ADP promove a ética de forma consistente. Um dos nossos valores fundamentais é "a integridade é tudo". Todos os nossos colaboradores recebem formação anual para agir de acordo com as nossas políticas, incluindo as nossas regras corporativas vinculativas, destacando a cultura inclusiva única da ADP, apoiada pela liderança e pelos RH, com grupos que promovem o lema "cada pessoa conta", de modo a garantir que todos os escritórios da ADP são acolhedores. As soluções de RH são desenhadas para serem inclusivas.

Qual considera ser o diferencial da ADP, empresa reconhecida globalmente pelas suas soluções inovadoras de HCM – do payroll à análise de dados –, na transformação dos RH nas organizações?

A ADP tem a capacidade única de combinar experiência global e local, fornecendo serviços completos de folha de pagamento e RH. Combina tecnologia de ponta com apoio humano especializado para garantir conformidade, aumentar a eficiência e melhorar a experiência dos colaboradores.

Tendo em conta que os profissionais portugueses valorizam cada vez mais a segurança no emprego, transparência salarial e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, como responde a ADP a estas expectativas?

As nossas pessoas são o nosso maior ativo e procuramos garantir que se sintam seguras, apoiadas e empoderadas diariamente. Oferecemos empregos estáveis com percursos de carreira claros,

"AS NOVAS TECNOLOGIAS EM RH VÃO ALÉM DE SIMPLES ATUALIZAÇÕES DE SOFTWARE. REPRESENTAM UMA JORNADA DE TRANSFORMAÇÃO"

formação contínua com especialistas de topo e mobilidade interna dentro da rede global da ADP. Promovemos ainda flexibilidade através de trabalho híbrido, ferramentas digitais e uma cultura que respeita os limites entre trabalho e vida pessoal, alinhada com o que os profissionais portugueses procuram atualmente.

Quais as tendências de RH mais impactantes em 2025, especialmente em Portugal?

Os modelos de trabalho híbrido tornaram-se padrão. O nosso estudo "People at Work" mostra que os colaboradores híbridos estão mais envolvidos do que os totalmente remotos ou presenciais e acredito que esta tendência irá continuar.


A inteligência artificial (IA) também está a transformar o trabalho, ajudando os RH a agilizar tarefas, personalizar experiências e facilitar decisões baseadas em dados. O maior desafio para os RH é preparar as pessoas para que estas utilizem as ferramentas de IA de forma adequada e consigam adaptar-se a este ambiente em rápida mudança.

Tendo estado envolvida em processos de transformação digital, qual considera ser o maior desafio na implementação de novas tecnologias em RH?

As novas tecnologias em RH vão além de simples atualizações de software. Representam uma jornada de transformação. E o sucesso depende muito mais

da adaptação coletiva do que propriamente da tecnologia. Por isso, é fundamental preparar as equipas antes da implementação, orientando e preparando os clientes para a mudança.

Como líder responsável pela Europa do Sul e África, como alinha marketing, tecnologia e pessoas para entregar soluções integradas? Que competências considera essenciais para um líder a atuar numa região multicultural e diversa?

Fomentar uma cultura inclusiva envolve abraçar perspetivas diversas, ouvir ativamente, confiar nos especialistas locais e capacitar equipas multifuncionais através de aprendizagem contínua e comunicação clara e empática, para "navegar" nas complexidades culturais e alcançar uma estratégia unificada. 

A FORÇA DA ADP



PORTUGAL É HUB ESTRATÉGICO EM EXPANSÃO



SOLUÇÕES INTEGRADAS DE PAYROLL, HCM E OUTSOURCING



PRESENÇA GLOBAL EM + DE 140 PAÍSES

O ENTREVISTADOR

Como executive coach e formador em comunicação e management intercultural, acompanha líderes e equipas nas suas problemáticas de mudança e desenvolvimento, facilitando a emergência de culturas colaborativas. Desenvolve soluções que permitam às empresas iniciar a “revolução comportamental” necessária para ultrapassar os desafios relacionados com a internacionalização.

**Luís Morgadinho**

Especialista em management intercultural da AKTEOS

Maud Bayle

> Diretora Geral da Provost Portugal

“Dê atenção à sua equipa e ela retribuirá em dobro”

Francesa, jovem, com 33 anos, Maud Bayle é Diretora-Geral da filial portuguesa da Provost, sediada em Aveiro. Provost é uma empresa líder no seu setor, especializada em soluções de armazenamento e movimentação de materiais. Após os seus estudos em França, Maud começou imediatamente uma carreira internacional mudando-se para Barcelona para criar do zero uma filial espanhola, antes de assumir a direção da Provost Portugal, com a missão de gerir a fábrica portuguesa e desenvolver a atividade comercial na Península Ibérica. Vive em Portugal desde abril de 2024.

Fale-nos sobre a Provost e a sua cultura. A Provost é uma empresa familiar do Norte de França. Esta dimensão familiar sente-se em todas as filiais, incluindo em Portugal. Para mim, a cultura da Provost assenta na proximidade, solidariedade e espírito de equipa. Mesmo num contexto geograficamente distante e com uma equipa reduzida, estes valores permanecem centrais e influenciam profundamente o nosso funcionamento diário e as interações entre colaboradores. O espírito de equipa é primordial, todos se conhecem, cada um tem o seu lugar e é ouvido. Quando cheguei a Portugal, senti que era necessário recriar este ambiente caloroso e colaborativo, mesmo num contexto cultural diferente. Somos cerca de trinta pessoas, com cinco nacionalidades representadas. A diversidade enriquece os nossos intercâmbios e reforça a coesão. Procuramos manter um verdadeiro espírito de comunidade, onde cada

pessoa se sente reconhecida e envolvida, e onde o apoio mútuo não é apenas esperado, mas vivido no dia a dia.

O que mais a surpreendeu ao chegar a Portugal?

O que mais me marcou foi a importância da emoção nas interações profissionais. Os portugueses expressam os seus sentimentos, positivos e negativos, de forma muito espontânea, o que pode ser desconcertante para alguém de uma cultura mais reservada. Descobri também que existe uma certa prudência face à mudança e que tranquilizar,

valorizar e ouvir os colaboradores é essencial. A nível prático, surpreendeu-me o custo de vida, especialmente no imobiliário, e algumas especificidades do direito laboral. Algumas tolerâncias no absentismo, por exemplo, podem parecer surpreendentes, enquanto os procedimentos de despedimento são bastante rigorosos. Compreender essas nuances é indispensável para implementar uma gestão eficaz e duradoura.

Como isso influencia o seu management?

Tenho de estar muito presente

e atenta, mantendo sempre alguma distância profissional. Estar próxima das minhas equipas sem me deixar levar emocionalmente é essencial. O meu papel consiste em tranquilizar, acompanhar os projetos de perto e criar um clima de confiança. Para mim, a chave é realmente preocupar-me com as questões das pessoas, com o seu conforto no trabalho e o seu bem-estar diário. Também procuro celebrar os seus sucessos e reconhecer os seus esforços, mesmo nas pequenas tarefas. Normalmente, os meus colaboradores retribuem em dobro. Isto exige tempo e consistência, mas é o que permite a uma equipa diversa manter-se unida e motivada.

O facto de ser jovem, mulher e estrangeira foi um obstáculo?

No início, devo admitir que estava apreensiva. Portugal é um país do sul, tradicional e ligado a certas hierarquias, e perguntava-me como as minhas equipas reagiriam a uma jovem francesa à frente da fi-


lial. Rapidamente percebi que o importante não era a minha idade, género ou nacionalidade, mas a forma como me integro e demonstro interesse pela cultura local. Por isso, dediquei tempo a aprender a língua, a visitar as equipas no terreno e a envolver-me nos aspetos culturais e sociais da vida local. Para reforçar esta integração, decidi realizar to-



“ESTAR PRÓXIMA DAS MINHAS EQUIPAS SEM ME DEIXAR LEVAR EMOCIONALMENTE É ESSENCIAL. O MEU PAPEL CONSISTE EM TRANQUILIZAR, ACOMPANHAR OS PROJETOS DE PERTO E CRIAR UM CLIMA DE CONFIANÇA”

das as reuniões em português, enquanto o meu antecessor as conduzia muitas vezes em inglês. Isto permite não só criar proximidade com os colaboradores, mas também mostrar respeito pela sua cultura e língua. Humildade, paciência e adaptabilidade continuam a ser essenciais para ganhar a confiança das equipas e estabelecer um verdadeiro clima de colaboração.

Que conselhos daria a managers estrangeiros que venham trabalhar para Portugal?


Diria que a nível profissional é necessário ter paciência e acompanhar os projetos com um seguimento constante, criando proximidade com os colaboradores. Os portugueses são trabalhadores e dedicados, mas valorizam profundamente a escuta, o reconhecimento e o apoio concreto no dia a dia. Trata-se de encontrar um equilíbrio entre empatia, rigor e acompanhamento constante, uma combinação que reflete aliás tanto a cultura portuguesa como o espírito familiar da Provost. Mostrar disponibilidade, compreender as necessidades de cada um e celebrar os sucessos coletivos faz uma enorme diferença. A gestão de conflitos e a responsabilização dos colaboradores exigem também sensibilidade e paciência, especialmente num contexto em que a confrontação direta é menos frequente do que em França por exemplo. A nível pessoal, criar laços de amizade fora da comunidade internacional pode ser um desafio, pois as relações profissionais são calorosas e abertas, mas construir uma verdadeira intimidade leva tempo. 

UM DIA COM A EQUIPA DA DANONE PORTUGAL



A RHmagazine esteve nas instalações da Danone Portugal para acompanhar um dia de trabalho e descobrir como o propósito da empresa se traduz, na prática, em cultura, proximidade e bem-estar.

Logo pela manhã, há uma energia que se sente antes mesmo do café. Na Danone Portugal, a missão é clara, mas o que a distingue é a forma como se vive. A RHmagazine esteve lá, entre risos, conversas e copos de iogurte meio cheios, a testemunhar uma cultura de proximidade, colaboração e entreajuda, onde o impacto e o desenvolvimento das pessoas caminham lado a lado.

Aqui, o propósito não se pendura na parede: pratica-se. Ao longo do dia, entre reuniões abertas, pausas partilhadas e desafios comuns, percebe-se como o espírito de equipa dá forma a uma cultura viva. E é nessa vivência diária que a missão de levar saúde através da alimentação encontra a sua expressão mais humana. 

9:30h Conversas que aproximam a liderança

A manhã começa com um ritual, onde as conversas fluem e se promove o diálogo aberto e a partilha de ideias, reforçando a proximidade entre os Danoners e a liderança. Cada palavra tem peso - não por formalidade, mas pela atenção com que é recebida. Estes encontros são espaços de escuta ativa e de construção coletiva, onde se fala de resultados, mas também de desafios, conquistas e pessoas. A transparência dita o tom e o respeito marca o compasso.



10:30h Manhãs que nutrem corpo e espírito

Segue-se um pequeno-almoço para os Danoners, os embaixadores da marca, e a manhã ganha outro sabor. À mesa, o ambiente descontraído abre espaço à partilha e reforça a ligação à missão da empresa: incentivar escolhas equilibradas também fora do trabalho.



A sessão conduzida pela nutricionista Bárbara Oliveira inspira com dicas que vão desde a sugestões de planeamento de refeições a uma receita de overnight com Activia Kefir. Um lembrete simples, mas poderoso, de que o bem-estar se constrói nos gestos mais pequenos do quotidiano.



11:00h

Townhall Iberia: quando Portugal e Espanha falam a uma só voz

É tempo de juntar vozes e celebrar a ligação entre equipas. No Townhall Iberia, os Danoners de Portugal e Espanha partilham, de forma aberta e transparente, os principais avanços, desafios e eixos estratégicos da empresa. Mais do que um momento de alinhamento, é uma ocasião para fortalecer o sentimento de pertença e acolher os novos colaboradores que abraçam a missão de promover saúde através da alimentação.

12:30h Pequenas pausas, grandes efeitos

Entre reuniões e e-mails, chega a altura de parar e uns minutos bastam para alongar, sorrir e ganhar novo fôlego. A Danone reforça o seu compromisso com o bem-estar dos colaboradores através da parceria com a Pulso, o Programa de Apoio ao Colaborador que oferece apoio psicossocial gratuito e confidencial. Os webinars mensais, como as sessões de ginástica laboral, convidam a uma pausa ativa. São momentos breves de equilíbrio e recuperação de energia que, no final, fazem toda a diferença.



13:00h

A energia também se partilha à mesa

O relógio marca a pausa, o ritmo desacelera e a energia muda. A hora de almoço é um momento para partilhar, relaxar e alimentar as ligações entre colegas. Por vezes, há ainda tempo para um jogo de matraquilhos que põe todos à prova e reforça, entre risos, o verdadeiro espírito de equipa.



15:00h

BeReady: conhecimento em ação

Depois de almoço, o foco muda. A Danone aprofunda o seu compromisso com a capacitação e a responsabilidade através do programa BeReady, que prepara os colaboradores para atuar de forma segura e informada, seja qual for o cenário. A sessão de formação em cibersegurança integra esta missão, promovendo comportamentos mais conscientes e seguros, tanto no contexto profissional como pessoal.

17:00h

Happy Hour Halloween

O dia termina em festa e num vaivém de pessoas. O escritório enche-se de cores, disfarces e gargalhadas. A Danone veste-se a rigor para celebrar o Halloween. A descontração toma conta do ambiente e o espírito de partilha ganha forma em pequenos gestos. Mais do que uma comemoração, é a Danone no seu estado mais autêntico: próxima, criativa, inclusiva e humana.



EMMA TEMES

Diretora de Recursos Humanos da Danone Portugal

De dentro para fora: assim se alimenta a cultura Danone

Emma Temes, Diretora de Recursos Humanos da Danone, revela como o propósito se traduz em cuidado, crescimento e impacto humano.



Quais são hoje as principais prioridades da Danone em Portugal no que toca à gestão de talento, desen-

volvimento e bem-estar dos colaboradores?

Na Danone Portugal, colocamos as pessoas no centro de tudo o que fazemos. As nossas prioridades em gestão de talento, desenvolvimento e bem-estar refletem essa convicção. Apostamos numa cultura que valoriza o crescimento contínuo, a autenticidade e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Em primeiro lugar, com o lema "alimenta o que queres ser", promovemos formações que ajudam cada Danoner a crescer com propósito, a adaptar-se a novos desafios e a explorar o seu potencial. Em segundo, o bem-estar é uma prioridade transversal. Através do programa BeWell, oferecemos iniciativas que vão desde apoio psicológico até horários flexíveis e momentos de (des)conexão como as nossas happy hours temáticas. Queremos que cada pessoa se sinta cuidada e respeitada, dentro e fora do ambiente de trabalho.

Por fim, e porque acreditamos que equipas diversas são equipas mais fortes, reforçamos o nosso compromisso com a inclusão

e a diversidade. Na Danone Portugal, mais de 50% da equipa é composta por mulheres, com paridade salarial e processos de recrutamento neutros em género. Além disso, utilizamos tecnologia para garantir que as nossas ofertas de emprego são redigidas com linguagem inclusiva, porque acreditamos que o talento não tem etiquetas.

Que perfis e competências estão a ser mais procurados pela Danone? Há áreas ou funções estratégicas em que a empresa pretende reforçar equipas em 2026?

Estamos a preparar 2026 com uma visão clara sobre o talento que queremos atrair e desenvolver. Procuramos perfis que combinem competências digitais, pensamento estratégico e sensibilidade humana. Acreditamos que o futuro do trabalho exige tanto tecnologia como empatia.


Continuamos a apostar em programas como o BeTheOne, que promovem a empregabilidade jovem, e em formações

"COLOCAMOS AS PESSOAS NO CENTRO DE TUDO O QUE FAZEMOS"



que capacitam os nossos líderes para recrutar com base em competências e comportamentos alinhados com os valores da Danone. O nosso compromisso é claro: construir equipas preparadas para os desafios da nova era, com talento que inspire, transforme e leve a nossa missão ainda mais longe.

Para onde aponta hoje a estratégia de recursos humanos?

Em 2026, queremos fortalecer uma cultura centrada nas pessoas, com foco em flexibilidade, inclusão e desenvolvimento contínuo. A inovação será chave na forma como capacitamos os Danoners, a sustentabilidade estará presente nas nossas práticas e espaços, e a liderança com propósito será o motor para equipas mais resilientes, humanas e alinhadas com a nossa missão de levar saúde através da alimentação. 

SUSANA NUNES

Diretora de Recursos Humanos e Comunicação Interna da DECO PROteste

Humanizar a estratégia para automatizar o futuro

Entre dados e pessoas, **Susana Nunes explica como a DECO PROteste encontra o ponto de equilíbrio entre tecnologia, agilidade e propósito.**



Que linhas estratégicas marcam a área de recursos humanos e de que forma se refletem na experiência dos colaboradores?

Acreditamos que a estratégia só ganha vida quando é sentida pelas pessoas. Por isso, trabalhamos sobre cinco pilares estratégicos: Performance Management, para alinhar cada colaborador com o propósito comum e reconhecer o seu contributo; Leadership Competencies & Behaviours, para desenvolver líderes inspiradores; Digital Dexterity, para fortalecer a agilidade e as competências digitais; Global HR Strategy with Local Customization, para garantir coerência global e identidade local; e Organizational Development, para colocar as pessoas certas nos lugares certos.

Em 2025, lançámos novamente o climate survey, um momento de escuta ativa. Todas estas prioridades convergem num objetivo maior: colocar as pessoas no




centro da estratégia, promovendo uma experiência diferenciadora, onde propósito, desenvolvimento, crescimento e desempenho caminham lado a lado.

Num mercado em constante transformação, quais têm sido os maiores desafios na atração e retenção de talento?

O nosso maior desafio tem sido atrair e reter perfis que aliem comportamentos e competências técnicas, com uma forte orientação para o negócio e para o impacto junto dos consumidores. Áreas como IT e Marketing Digital estão no centro da nossa transformação e exigem profissionais que combinem visão estratégica, curiosidade digital e sentido de propósito. Paralelamente, temos vindo a reforçar a atração de talento com com-

petências comerciais, essenciais para comunicar valor e construir relações de confiança com consumidores, marcas e entidades. Mas o desafio não é apenas atrair. É criar as condições para que o talento queira ficar e isso implica aprendizagem contínua, flexibilidade, reconhecimento e um propósito claro: saber é poder.

Olhando para 2026, quais as metas da DECO PROteste em torno de gestão de pessoas?

Queremos consolidar formas de trabalhar mais automatizadas, ágeis e orientadas por dados, integrando modelos de inteligência artificial que simplifiquem processos e libertem tempo para o que mais importa. Reforçar a cultura organizacional será igualmente essencial. Acreditamos que a cultura se constrói nas atitudes diárias e na coerência entre o que se diz e o que se faz. Pretendemos ouvir mais, criar soluções em conjunto e fortalecer o nosso business acumen, garantindo que todos compreendem o negócio e o impacto do seu contributo. O objetivo é claro: construir uma DECO PROteste mais digital, colaborativa e preparada para o futuro. Uma organização onde as pessoas continuam a ser o verdadeiro motor da mudança. 

“QUEREMOS CONSOLIDAR FORMAS DE TRABALHAR MAIS ÁGEIS E ORIENTADAS POR DADOS”


UM DIA COM A EQUIPA DA DECO PROTESTE



A RHmagazine passou um dia com a equipa da DECO PROTeste e descobriu o que acontece quando a estratégia ganha alma, através de reuniões que inspiram, projetos que unem e gestos que lembram que a liderança nasce do cuidado.

Há lugares onde o propósito se sente antes de se ouvir. E a DECO PROTeste é um deles. Todos os dias começam

com uma pergunta: que legado queremos deixar para o futuro? Desde 1991, a organização tem sido mais do que uma voz. É um eco coletivo que ressoa em milhões de consumidores, movido por uma convicção simples, mas poderosa: informar é empoderar, testar é proteger e esclarecer é um ato de cidadania.

Mas o que realmente distingue a DECO PROTeste não se encontra nos relatórios nem nas métricas. Vive-se nos corredores, nas conversas que aproximam equipas e nas decisões que colocam as pessoas no centro. Para compreender como esta cultura se vive dentro de portas, a RHmagazine entrou nos bastidores da organização. Num dia que começou com ideias e terminou com gestos de cuidado, percebemos que o futuro da DECO PROTeste constrói-se, todos os dias, com pessoas que acreditam que mudar o mundo começa por informar melhor quem nele vive. 



9:00h

Um bom dia que se sente

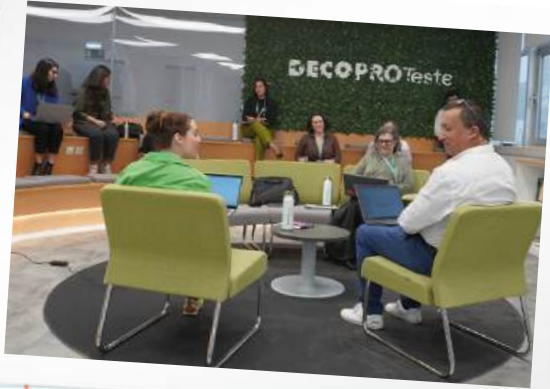
Na DECO PROTeste, o dia começa com uma energia que se nota à chegada. À entrada, Susana Miguel acolhe-nos com a familiaridade de quem conhece todos os rostos. É o primeiro contacto com a casa. Entre sorrisos e palavras breves, dita o compasso de uma casa movida por pessoas e para pessoas.

9:30h

Entre cafés e ideias, nasce a colaboração

Nem todas as reuniões precisam de sala marcada. O aroma do café mistura-se com o burburinho da manhã, enquanto Susana Nunes (Diretora de RH & IC), Soraia Leite (Diretora de Corporate Affairs & Media Relations), David Ferreira (Legal Advisor), Ricardo Rosa (Growth Market Director) e Susana Cruz (Head of Marketing) trocam ideias, afinam estratégias e desafiam-se mutuamente. É neste diálogo espontâneo que se revela a energia colaborativa que move a DECO PROTeste.





10:30h

Reuniões que fazem a diferença

É dia de encontro presencial da equipa de recursos humanos, um momento que acontece duas vezes por mês. Mais do que uma reunião, é um espaço de cocriação que transforma intenções em ação. Aqui, analisam-se pilares estratégicos como gestão de desempenho, liderança, agilidade digital e desenvolvimento organizacional, garantindo que a estratégia global se adapta ao contexto local. Mais do que um ponto de situação, é um exercício de alinhamento e visão partilhada, onde se reforça o espírito de equipa.

14:00h

Cuidar de quem cuida

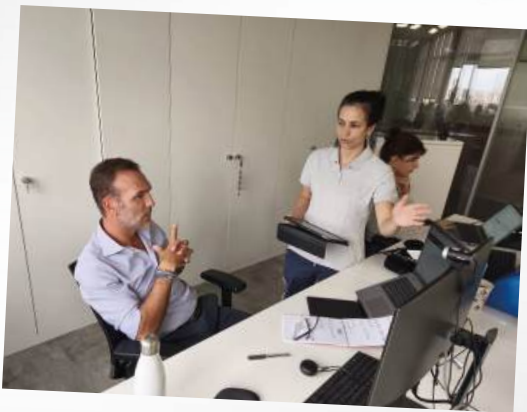
À medida que a tarde avança, cresce o movimento nos corredores. É dia de vacinação contra a gripe, uma ação que reforça o compromisso da DECO PROTeste com o bem-estar dos seus colaboradores e com uma cultura que valoriza o cuidado em cada gesto.



15:00h

A força invisível da operação

Nos bastidores da operação, a equipa de facilities e logística trabalha longe dos holofotes. Integrada na área de recursos humanos, garante que cada produto é armazenado com segurança e segue para os laboratórios em Portugal e além-fronteiras. Invisível para muitos, indispensável para todos, é a força discreta que mantém tudo a funcionar.



16:30h

Vozes que movem a DECO PROTeste

É hora de disseminar cultura e informação. A equipa de embaixadores, composta por colaboradores de diferentes departamentos, acompanha a apresentação do Flexible Benefits. O seu papel é claro: levar a cultura da DECO PROTeste a todos os cantos da organização.



17:00h

Autocuidado em ação

À medida que o dia desacelera, o foco passa do fazer para o cuidar. Através do coaching postural, uma das iniciativas do programa de wellbeing da DECO PROTeste, reforça-se a ideia de que equilíbrio e produtividade andam de mãos dadas, e que o autocuidado é parte da cultura organizacional.

UM DIA COM

A EQUIPA DE RH DA GREENVOLT




Entre reuniões, cafés e decisões estratégicas, estivemos com a equipa de recursos humanos (RH) da Greenvolt em Lisboa para perceber como o talento humano “alimenta” a energia da empresa.

A

Greenvolt tornou-se, nos últimos anos, uma das referências globais na produção de energia renovável -

do solar ao eólico, da biomassa às comunidades de energia. E essa ascensão não aconteceu por acaso. Resulta de uma estratégia que privilegia mercados onde o grupo tem vantagem competitiva e de uma aposta num crescimento sustentável, capaz de acelerar a transição energética em geografias diversas.

Mas por detrás deste crescimento há um elemento que não surge nos relatórios: as pessoas. Com mais de 1150 colaboradores, 45 nacionalidades e presente em 19 países, a cultura da Greenvolt vive de valores como agilidade, empoderamento, ambição e espírito de equipa - princípios que moldam a forma como as equipas atuam, inovam e dão forma ao futuro energético da empresa.

Foi nesse ecossistema humano que a RHmagazine entrou, para acompanhar de perto o que acontece nos bastidores de uma empresa que assume, sem hesitações, que a sua energia começa nas pessoas. 

9:00h

A energia que abre o dia

A manhã instala-se devagar e a equipa de RH da Greenvolt começa a juntar-se num pequeno círculo improvisado na copa. Ali mesmo misturam-se todas as áreas - recrutamento, operações, relações laborais, comunicação interna, desenvolvimento - num encontro breve que funciona como bússola. É um momento breve de afinação em que cada pessoa apresenta o que o dia lhe reserva.



9:30h

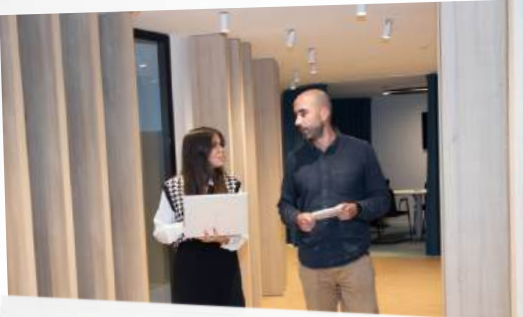
Conhecer o negócio onde ele acontece

O encontro inter-equipas está prestes a acontecer. O objetivo é simples, mas estratégico: aproximar colaboradores de áreas distintas do mesmo departamento e reforçar o conhecimento do negócio. Nesta manhã, a atividade passou por uma visita a um parque solar em Terena, na freguesia alentejana do Alandroal. Tudo no cenário parece sintetizar os princípios que a Greenvolt procura afirmar e que sustentam o seu crescimento.



10:30h Compromisso que se renova

Na Greenvolt, a sustentabilidade é prática diária. A meio da manhã, a equipa de comunicação interna e desenvolvimento junta-se aos colegas de sustentabilidade para acompanhar métricas e ajustar as iniciativas do S.T.O.P. (sigla que representa quatro pilares de ação: Share, Talk, Offer e Protect), o programa de responsabilidade social do Grupo Greenvolt. Com metas definidas até 2030 - do voluntariado global às bolsas de estudo para jovens em situação económica desfavorável - o programa reforça o compromisso de criar relações sólidas e duradouras com as comunidades onde a empresa atua.



14:00h Recrutar para a energia partilhada

Logo após o almoço, RH e manager sentam-se à mesa para afinar o perfil de uma função-chave. Desta vez, a vaga a preencher destina-se à Greenvolt Comunidades, a empresa do grupo dedicada às comunidades de energia. Em poucos minutos, discutem-se perfis, ajustam-se expectativas e confirma-se a importância de ter os managers no centro das decisões de recrutamento, preparando-os para conduzirem processos seletivos mais conscientes e alinhados com os valores da empresa.



15:00h Automação ao serviço das pessoas

Na Greenvolt, a automação tornou-se um dos motores da modernização dos RH. É por isso que a equipa trabalha lado a lado com o IT, definindo novos requisitos e melhorando os sistemas de People. No fim, a ideia que guia tudo é só uma: garantir dados fiáveis que apoiem decisões estratégicas para responder de forma mais ágil às necessidades do negócio.



16:30h Decisões estratégicas

Seguimos a Diretora de RH até à reunião com os Boards. Nestes encontros, revê-se o que foi feito, ajustam-se prioridades e garante-se a coerência entre o que se decide no global e o que se executa no local. É um espaço onde os RH funcionam como ponte entre mercados, equipas e ambições futuras.



17:00h O primeiro gesto de acolhimento

O dia termina com a preparação dos kits de onboarding para quem chega na próxima semana. Detalhes simples, mas intencionais, pensados para integrar e orientar desde o primeiro dia. Porque a energia da Greenvolt começa nas pessoas.

MARIANA ORTIZ GALA

People Director do Grupo Greenvolt

A força que impulsiona a Greenvolt

Mariana Ortiz Gala, People Director do Grupo Greenvolt, destaca a integração estratégica dos RH ao negócio como motor para impulsionar talentos e inovação.



Como é que a estratégia de crescimento da Greenvolt se tem refletido, na prática, nas políticas de recursos

humanos (RH)?

O alinhamento entre RH e negócio é um dos nossos principais pilares. Num contexto marcado pela diversidade - com presença em 19 geografias e equipas de mais de 45 nacionalidades -, esta estratégia ganha ainda mais relevância. A riqueza multicultural do grupo permite-nos integrar diferentes perspetivas, promover a inovação e adaptar as melhores práticas às especificidades de cada mercado.

Após quatro anos de forte expansão, estamos a consolidar-nos como uma plataforma mais sólida e estruturada, suportada por políticas de RH alinhadas com as prioridades do negócio e por uma cultura ágil, inclusiva e orientada para resultados - uma cultura que reforça a rentabilidade e potencia o contributo de cada colaborador. Na prática, isso traduz-se na aposta no recrutamento de perfis especializados e na flexibilidade e customização de políticas para assegurar competitividade nos mercados onde atuamos.

Paralelamente, aprofundá-

mos iniciativas de retenção e desenvolvimento, com formação contínua e trajetórias de crescimento alinhadas à evolução da empresa, mantendo proximidade, flexibilidade e sentido de pertença - uma cultura global adaptada às realidades locais.

Quais as lacunas de talento que a Greenvolt enfrenta e que instrumentos de recrutamento e retenção têm mostrado maior eficácia na atração desses perfis?

No recrutamento, apostamos em processos mais estruturados e digitalizados, com sistemas globais e um onboarding digital que inclui comunicações do CEO e sessões locais de integração. Identificamos, contudo, escassez de perfis técnicos especializados - como instaladores e técnicos de campo - e temos investido em programas de upskilling e reskilling em parceria com entidades formativas e associações do setor. Por outro lado, para perfis mais transversais, ultrapassamos as fronteiras do recrutamento e contratamos o talento onde ele está. Promovemos equipas verdadeiramente internacionais e

focamos a contratação em competências e não em regiões.

Que metas definiu o departamento de RH para 2026?

O RH tem como missão promover uma gestão integrada de pessoas, baseada em escuta ativa e feedback contínuo, garantindo alinhamento às necessidades do negócio. Para 2026, iremos reforçar programas de mobilidade interna, continuar a impulsionar a adoção de ferramentas digitais nas diversas áreas e assegurar o acesso a formações especializadas, pensadas tanto para as exigências das funções atuais como para o desenvolvimento futuro das carreiras. Mantemos também um compromisso com a nossa gestão baseada em dados, reforçando decisões estratégicas com insights de people analytics. É assim que construímos um ambiente saudável, orientado para resultados e preparado para liderar a transição energética.

“PROMOVEMOS EQUIPAS VERDADEIRAMENTE INTERNACIONAIS E FOCAMOS A CONTRATAÇÃO EM COMPETÊNCIAS E NÃO EM REGIÕES”

CATARINA HORTA

Diretora do departamento de Capital Humano do novobanco

novobanco: onde o capital humano dá o maior retorno

Catarina Horta, Diretora de Capital Humano do novobanco, explica como a organização está a alinhar cultura, talento e desenvolvimento.



Que temas orientam hoje a atuação dos recursos humanos do novobanco e como contribuem para reforçar a

experiência e o sentimento de pertença dos colaboradores?

As nossas prioridades assentam em três eixos complementares: reforçar a cultura e o propósito, valorizar a experiência do colaborador e acelerar a transformação digital e humana. O Capital Humano tem sido o motor de uma transformação cultural profunda, alicerçada na proposta de valor "Ser novobanco". Trabalhamos para que esta cultura seja vivida no quotidiano, através de programas que promovem a escuta ativa e a melhoria contínua, que reconhecem contributos inspiradores e que incentivam a inovação e a eficiência, reforçando o orgulho de pertença.

A experiência do colaborador é ainda fortalecida por uma comunicação interna mais integrada e por novas rotinas de partilha que consolidam a nossa identidade, bem como pela aprendizagem contínua proporcionada pela Academia novobanco. Tudo converge num resultado claro: uma cultura mais coesa, humana e participativa, onde cada pessoa sente que pertence a algo maior.

Num setor em rápida evolução tecnológica, que desafios se colocam à atração e retenção de talento? Que competências são críticas para garantir sustentabilidade e inovação?

A banca vive um momento de reinvenção e o talento tornou-se fator diferenciador. A retenção é hoje tão desafiante quanto a atração e o nosso EVP está no centro da resposta a este desafio. As pessoas permanecem onde sentem que crescem, são ouvidas e reconhecidas. O Employee Experience, desenvolvido de forma colaborativa e com apoio de IA, tem sido determinante. A proposta de valor "Ser novobanco" expressa aquilo que somos: uma organização moderna, colaborativa e centrada nas pessoas.


O desafio passa por atrair e reter quem combina conhecimento técnico com visão humana, valorizando competências que unem literacia digital, curiosidade, pensamento crítico, empatia e colaboração. Mais do que recrutar talento, criamos condições para que as pessoas

"CRIAMOS CONDIÇÕES PARA QUE AS PESSOAS CRESCAM CONNOSCO"



cresçam connosco, num ambiente que equilibra exigência, desenvolvimento e realização pessoal.

Que metas orientam a gestão de pessoas nos próximos anos?


Queremos consolidar a cultura "Ser novobanco", reforçar a proximidade da liderança e desenvolver competências que tornem as equipas mais ágeis, colaborativas e inovadoras. Por isso, estamos a investir em quatro frentes: transformação digital e humana; desenvolvimento e liderança empática; bem-estar e equilíbrio; diversidade e igualdade de género. O objetivo é simples: ser uma organização onde tecnologia e humanização avançam lado a lado e onde as pessoas se sentem reconhecidas, inspiradas e parte ativa da mudança. 

UM DIA COM A EQUIPA DE CAPITAL HUMANO DO NOVOBANCO



No departamento de Capital Humano do novobanco, a cultura é uma matéria que se molda todos os dias. A RHmagazine acompanhou a equipa ao longo de um dia para observar de perto como cada gesto, decisão e interação ajuda a dar-lhe forma.

No Capital Humano do novobanco, cada dia prova que a transformação mais duradoura é aquela que se constrói com e para as pessoas. E isso é visível em cada dinâmica de trabalho, onde estratégia e cuidado humano caminham lado a lado, alimentando uma cultura que quer ser cada vez mais sólida e próxima.

O que a RHmagazine encontrou nesta equipa não cabe em relatórios. Vê-se nos gestos, nos rituais partilhados e na forma como cada pessoa é tratada como parte essencial do todo. 

8:30h

O primeiro passo de um caminho partilhado

É dia de onboarding e isso nota-se na dinâmica dos HRBP's. À entrada, um sorriso, um cumprimento e o kit "Ser novobanco" oficializam a integração de uma nova colaboradora numa cultura orientada pela pertença e propósito. Para quem chega, é um começo. Para quem acolhe, é o reflexo do que os inspira: receber bem desde o primeiro momento.



9:00h

Pessoas primeiro, sempre

Subimos ao piso 2 onde a direção de Capital Humano está reunida a alinhar prioridades, rever resultados e a preparar os próximos marcos da estratégia de pessoas. A exigência é grande, mas a ambição maior: reforçar continuamente a experiência dos colaboradores do novobanco e garantir que esse cuidado se reflete, dia após dia, na energia que move o banco.





10:30h Onde os cliques encontram propósito

A poucos metros dali, as equipas de Desenvolvimento Operacional e Processamento Salarial juntam-se ao departamento de IT numa sala onde o brilho dos monitores ilumina expressões concentradas. Testam-se automações, ajustam-se fluxos e antecipam-se problemas. O vocabulário é técnico, mas o propósito é claro: tornar o trabalho de recursos humanos (RH) mais ágil e intuitivo.

Mais à frente no corredor, a equipa de Compensação e Benefícios trabalha no plano de promoções anual, analisando impactos ao nível da igualdade de género e equidade interna, para garantir equilíbrio na recompensa pelo esforço e qualidade do trabalho desenvolvido.

11:00h O novobanco em movimento

Enquanto o dia avança no campus, uma parte da equipa de Gestão de Talento rumo a Coimbra para dar a conhecer uma faceta menos óbvia da banca - mais moderna, colaborativa e próxima de quem está a desenhar o amanhã. Os brindes passam de mão em mão, as conversas sucedem-se e a pergunta "Sabes o que é Ser novobanco?" funciona como convite e provocação.



14:00h

Bem-estar no centro da agenda

Depois de um almoço em conjunto, a equipa de Bem-estar e Experiência do Colaborador afina os detalhes de um mês dedicado à saúde mental e ao equilíbrio pessoal. No quadro, desenham-se ideias que vão do mindfulness à literacia emocional, propostas que, mais do que compor uma programação, procuram criar momentos autênticos de pausa, reflexão e cuidado.



15:00h Entre ideias, campanhas e ecrãs

Numa das salas do Campus, a equipa de Comunicação Interna trabalha rodeada de post-its, computadores e rascunhos que começam a ganhar forma. De um lado, avança a campanha de Natal.

Do outro, trabalha-se o plano de comunicação para a igualdade de género, um compromisso que procura envolver toda a casa na promoção de uma cultura mais equitativa.

A poucos metros, a Academia novobanco prepara uma formação transmitida em direto. No ecrã, a formação decorre ao vivo, com colaboradores ligados de todo o país. Conduzida a duas vozes - por Compliance e RH -, ilustra uma ideia simbólica: o futuro constrói-se em conjunto.



17:00h O dia abranda e a cultura revela-se


Entre um pedaço de bolo e um comentário rápido, faz-se o balanço do dia. Não há formalidades. É um momento breve, discreto, mas revelador. A prova de que o trabalho se sustenta tanto nos processos como nas pausas partilhadas e que é nelas que se revela o Ser novobanco: fazer acontecer em conjunto, com um propósito que se renova dia após dia.

UM DIA COM A EQUIPA DE RH E HSE DA OLYMPUS



A RHmagazine entrou nos bastidores da empresa para acompanhar um dia com a equipa que dá ritmo ao coração da organização.

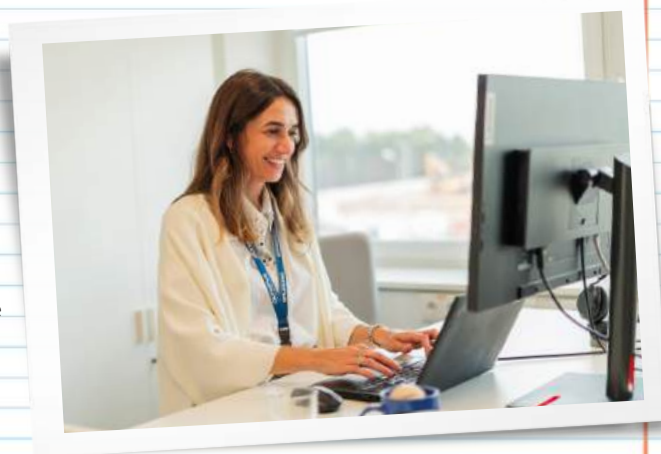
Com mais de cem anos de história, a Olympus construiu uma reputação de excelência na tecnologia médica, sustentada por uma filosofia corporativa que coloca a saúde, a segurança e a qualidade de vida das pessoas no centro da sua atuação. Em Portugal, essa missão é cumprida por equipas que combinam competência técnica, rigor e compromisso.

A RHmagazine acompanhou, por um dia, a equipa de Recursos Humanos da Olympus para descobrir o outro lado da operação: o pulso humano por detrás da tecnologia. Entre processos e pessoas, observa-se uma cultura feita de gestos diários, rituais discretos e práticas que equilibram eficiência e humanidade. O resultado é uma organização onde eficiência e humanidade coexistem naturalmente. 

8:00h

O arranque metódico do dia

O silêncio da manhã é interrompido apenas pelo som do café a cair na chávena. No ecrã, os e-mails sucedem-se. Entre prioridades e pequenas anotações mentais, o dia começa a alinhar-se com método, mas também com intenção.



9:00h

Conversas que alinham rumos

A reunião operacional junta, no espaço Workshop, representantes de todos os departamentos. As conversas desenrolam-se em torno das questões-chave e decisões do dia, num esforço conjunto para garantir sintonia entre equipas. É o passo necessário antes de o trabalho avançar.





9:30h

Equipa **em ação**

Nos vários cantos do escritório, o ritmo estabiliza e cada elemento da equipa mergulha nas tarefas da sua área. Há quem reveja candidaturas, quem acompanhe formações e quem trate da burocracia que mantém tudo em ordem. O som dos teclados mistura-se com breves trocas de palavras e chamadas telefónicas. É o ambiente típico de uma equipa que vive de pessoas e para pessoas.

10:30h

Um momento de **descontração e partilha**

A cantina da empresa enche-se para a pausa do pequeno-almoço. O pequeno-almoço, oferecido pela empresa, serve de pretexto para trocar ideias, partilhar histórias e aproximar colegas de diferentes áreas.



13:00h

Passos que **renovam energia**

A equipa almoça na cantina e, logo depois, segue-se um pequeno ritual já enraizado na equipa de recursos humanos: uma caminhada ao ar livre à volta das instalações. O hábito, simples mas eficaz, ajuda a arejar a mente, estimular a criatividade e devolve energia para a tarde que se avizinha.



14:00h

Rotina que flui, **ideias que avançam**

De regresso ao trabalho, a equipa mantém o foco no acompanhamento dos vários processos, em estreita articulação com outros departamentos. É um trabalho de bastidores, metódico e discreto, que assegura que tudo corre de forma coordenada e eficaz.

17:00h

O **balanço sereno** do fim do dia

É tempo de rever tarefas pendentes e preparar a agenda de amanhã. Este momento de balanço garante que tudo fica alinhado, assegurando a continuidade do trabalho e a serenidade de quem termina o dia com tudo em ordem.

RITA ESTANQUEIRO

Diretora de Recursos Humanos da Olympus Medical Products Portugal

O lado humano da inovação na Olympus

Rita Estanqueiro, Diretora de Recursos Humanos da Olympus Portugal, acredita que a cultura da organização se mede não em números, mas na forma como cada pessoa cresce dentro dela.



Como é que a expansão da Olympus em Portugal se reflete nas políticas de recursos humanos (RH) e no modo

como procuram inspirar, formar e envolver as equipas?

Reforça o compromisso da empresa com a inovação e o desenvolvimento das suas pessoas. As políticas de RH foram ajustadas para que todos se sintam inspirados, apoiados e preparados para um mercado em constante mudança.

A Olympus aposta em programas de formação contínua, que não só desenvolvem competências técnicas, mas também promovem o crescimento pessoal e a liderança. Em paralelo, procuramos manter um ambiente inclusivo e colaborativo, onde a diversidade de ideias e de experiências é valorizada. Workshops, programas de mentoria e projetos interdepartamentais aproximam equipas e estimulam a inovação.

O bem-estar é outro pilar essencial. A Olympus acredita que o sucesso está diretamente ligado ao equilíbrio e integração entre a vida profissional e pessoal e, por isso, promovemos flexibilidade e apoio à saúde mental.

Quais são hoje as maiores prioridades e desafios no recrutamento de talento?


Nos últimos três anos, a Olympus cresceu de 150 para 420 colaboradores em Coimbra, maioritariamente reforçando a equipa de técnicos de reparação. Se antes o desafio era o volume e a disponibilidade de recursos, hoje é encontrar na região perfis mais especializados, devido à crescente procura por profissionais qualificados. Para ultrapassar estas barreiras, apostamos em parcerias com escolas, feiras de emprego, redes sociais e num programa interno de referência eficaz. Mas, acima de tudo, acreditamos no nosso posicionamento diferenciador, que se destaca pelo alinhamento a valores e propósito, refletindo um compromisso genuíno com o paciente, as nossas pessoas e a comunidade.

A integração da equipa global de Advanced Analytics trouxe a necessidade de atrair talento em engenharia de dados, data science, machine learning, cloud architecture e MLOps. Num



mercado competitivo, destacamo-nos pela flexibilidade total - com posições 100% remotas - e por uma estratégia que traduz o impacto global e a diversidade que hoje definem a Olympus.

Que metas se propõem alcançar até 2026 na área de RH e como se prepara a empresa para garantir que o crescimento se traduz também em desenvolvimento das pessoas?

As nossas metas incluem pessoas curiosas, com vontade de aprender, inspirar e deixar a sua marca. Investimos em formação, mobilidade e novas competências que abrem portas dentro e fora do país. O nosso talento tem cada vez mais visibilidade em projetos EMEA e globais, o que, além de nos orgulhar, cria oportunidades que ligam pessoas, equipas e culturas. 

"ACREDITAMOS NO NOSSO POSICIONAMENTO DIFERENCIADOR"

VANESSA NEVES

Diretora de Recursos Humanos da Perfumes & Companhia

O futuro na P&C cheira a propósito e inovação

À frente dos Recursos Humanos da Perfumes & Companhia (P&C), Vanessa Neves partilha a visão de uma liderança feita de pessoas e propósito.



Como se materializa a aposta nas pessoas dentro da P&C? A Perfumes & Companhia é uma empresa com uma cultura muito forte, de pendor familiar, que coloca as pessoas no centro da sua estratégia. Acreditamos que o sucesso da empresa é a soma do sucesso de cada um: da sua capacidade de se desenvolver, de se comprometer, de se relacionar com colegas e clientes, de se sentir bem numa empresa que lhe proporciona bem-estar. As políticas de recursos humanos refletem tudo isto.

De que forma têm procurado atrair e reter talento? Que competências considera essenciais nas equipas?

Acreditamos que a resposta está em dizer o que somos e ser o que dizemos. Hoje, as pessoas procuram empresas que lhes proporcionem mais do que uma ocupação ou um salário. Querem consistência, significância e propósito, e reconhecem, em culturas genuínas, transparentes e de proximidade, os ecossistemas onde querem estar. Ninguém quer chefias tóxicas ou ambientes onde não consiga prosperar,


não seja desafiado ou onde o mérito não seja reconhecido. É assim que atraímos talento e fidelizamos as nossas pessoas.

As competências essenciais das equipas que queremos connosco prendem-se muito mais com o comportamento do que com a técnica. Valorizamos alguém com curiosidade, gosto pelo desenvolvimento e inovação. Claro que não afastamos o conhecimento adquirido ao longo da vida - aliás, recrutamos frequentemente pessoas acima dos 50 anos -, a experiência, o pensamento crítico ou a flexibilidade.

A empresa atravessa um momento de transformação, com novos conceitos de loja e uma cultura renovada. Que papel terá a área de People & Culture nesta nova etapa e que metas traçaram até 2026?

Numa fase de transformação, a área de People & Culture assume um papel central como agente de mudança e guardiã da cultura. O principal desafio prende-se

com a preparação das pessoas para o futuro, com a promoção de uma comunicação transparente, novas competências e uma liderança empática e inspiradora. As metas que traçámos acompanham o crescimento do negócio, em número de elementos, mas, sobretudo, nos desafios que este mercado tem pela frente, com a entrada de novos players, a presença do digital ou a exigência e conhecimento mais aprofundado do consumidor, que nos obriga a atualizações constantes.

Em 2026, ambicionamos consolidar uma cultura de aprendizagem contínua, reforçar a modernização e a digitalização/ automatização de processos, garantir um maior entrosamento entre equipas e a utilização de dados para apoiar decisões estratégicas. O sucesso desta nova etapa dependerá da capacidade que tivermos em alinhar propósito, talento e resultados, garantindo que a transformação é sustentada pelas pessoas e para as pessoas. 

“O SUCESSO DA EMPRESA É A SOMA DO SUCESSO DE CADA UM”


UM DIA COM O CEO DA P&C



Como se constrói, todos os dias, uma marca que faz das pessoas a sua verdadeira essência? A RHmagazine acompanhou um dia de trabalho de Pedro Aragonez, CEO da Perfumes & Companhia (P&C), para descobrir a resposta.

Há pouco mais de um ano, Pedro Aragonez assumiu o desafio de concretizar o plano estratégico P&C.2030 e de projetar a marca num novo ciclo de crescimento. Farmacêutico de formação, com uma carreira consolidada no retalho ibérico, trouxe consigo uma abordagem centrada nas pessoas e na experiência.

Na P&C, a beleza do negócio são as pessoas. São elas que conhecem o perfume antes de o frasco ser aberto, que falam de texturas como quem descreve emoções e transformam o atendimento num gesto de cuidado. O reconhecimento vem do lado de lá: os clientes percebem e, ano após ano, premiam esse serviço que vai além do produto.

Para perceber como se vive - e lidera - este equilíbrio entre negócio e cultura, a RHmagazine acompanhou um dia do CEO. 

9:00h O primeiro olhar sobre o negócio

São nove em ponto e o ritual repete-se: analisar as vendas do dia anterior, procurar padrões, entender o que correu bem e o que pode melhorar. Entre reports diários, análises da equipa financeira e projeções, as decisões afinam-se em segundos. Esta não é apenas uma rotina de gestão, é um momento de leitura fina do negócio, onde se decifra o que os números não dizem à primeira vista.



10:00h Estratégia em movimento

A manhã avança e entra no seu ponto mais estratégico. O CEO atravessa o open space e junta-se a vários elementos da equipa - entre eles, as direções comercial, de operações e de vendas - para um alinhamento essencial. Fala-se de objetivos e de como transformar dados em ação. A conversa flui num tom franco e pragmático, guiada por quem conhece o terreno e o cliente. É um exercício de sintonia que mantém o negócio a respirar no compasso certo.

11:00h Dos insights à ação

O foco muda: é hora de pensar em como impactar o consumidor. O CEO desloca-se para a sala de reuniões, onde as equipas de marketing e digital já preparam as apresentações das próximas campanhas. No ecrã, surgem imagens, slogans e planos de comunicação. Juntam-se também as marcas exclusivas e a equipa comercial. O brainstorming começa, com ideias, sugestões e estratégias a cruzarem-se num vaivém criativo. Tudo converge para a mesma pergunta: como chegar ao consumidor e deixar marca?

Noutro ponto do edifício, o ambiente é diferente, mas complementar. Uma formação para conselheiros pessoais de beleza mergulha no universo da perfumaria. É um momento onde o saber técnico se transforma em experiência e o negócio ganha alma.



13:00h Cultura à mesa

O relógio indica pausa, mas a energia não abranda. O CEO almoça com a sua equipa direta. Fala-se de tudo: dos desafios da manhã, das ideias que ainda estão por vir e das pequenas vitórias. Os olhares cúmplices e as gargalhadas quebram o formalismo do dia de trabalho e aproximam quem o constrói. É nestes momentos - fora das salas de reunião - que a cultura de proximidade ganha vida e se renova.



15:00h Liderar com propósito

Pedro Aragonez senta-se com a Diretora de Pessoas & Cultura para falar de equipas, desenvolvimento e liderança. Bastam poucos minutos para renovar o fio invisível que liga pessoas e propósito.



16:00h o "backstage"

O dia entra na sua fase mais técnica e é no rigor dos bastidores que o negócio ganha ritmo. À volta da mesa, o CEO e os restantes diretores alinham processos e antecipam cenários. Em cima da mesa, o essencial: o que procura o cliente e qual a resposta que a P&C pode dar.


17:30h A beleza do detalhe

O final da tarde é dedicado ao terreno. Em conjunto com a equipa de remodelações & novos espaços, Pedro Aragonez acompanha os projetos de melhoria em curso e os testes do novo conceito de loja. É no detalhe, tantas vezes invisível, que se consolida a visão e se prepara o futuro.

UM DIA COM A EQUIPA DA SALSIFY



Há empresas que falam de cultura. E há outras que a vivem. A Salsify pertence a este segundo grupo e a RHmagazine testemunhou isso mesmo.

Na Salsify, o digital é o palco. Mas o verdadeiro espetáculo acontece nos bastidores, entre vozes, ideias e gestos que atravessam ecrãs e fusos horários. Por trás da tecnologia, há equipas que vivem a inovação com empatia e colaboração. E há também uma comunidade global que faz da diversidade um motor criativo e da inclusão uma prática diária - reconhecida, aliás, pela certificação Great Place to Work, que distingue as empresas onde as pessoas mais gostam de trabalhar. Foi essa vibração que a RHmagazine quis sentir de perto. E bastou um dia para perceber que, aqui, a força está nas pessoas. 

10:30h O ponto de partida

Começam a chegar as primeiras pessoas para o R&D Weekly Stand-Up. De pé, em semicírculo, a equipa de Talent Acquisition prepara-se para rever vagas, desafios e estratégias. O objetivo é simples, mas ambicioso: desbloquear, alinhar e criar. E, em poucos minutos, a reunião renova o fôlego coletivo. Uma ideia leva à seguinte, num encadeamento natural de quem trabalha com propósito.



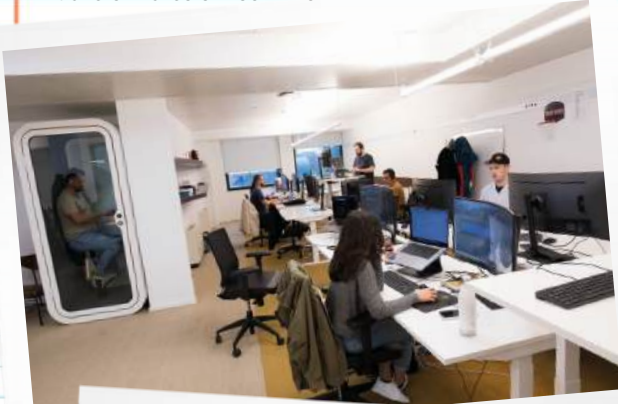
11:30h O poder da conversa a dois

Entre reuniões e notificações, alguém prepara-se para um momento que é só seu. O one-to-one semanal entre manager e colaborador é um daqueles rituais que passam despercebidos, mas sustentam a cultura da casa. Serve para rever projetos, identificar obstáculos e alinhar estratégias. É também um espaço para discutir objetivos de carreira e performance, garantindo que cada elemento da equipa tem voz ativa no seu próprio percurso. Mais do que um ponto de situação, é um momento de escuta ativa e diálogo franco.



12:30h A equipa reencontra-se

Apesar do regime de trabalho totalmente remoto, a Salsify promove encontros presenciais ao longo do ano para reforçar o espírito de equipa e fomentar a colaboração. No escritório de Lisboa - tal como no de Boston, nos Estados Unidos -, a primeira terça-feira de cada mês tem um sabor especial. A equipa reúne-se para o Real Time Tuesday Lunch, um almoço oferecido pela empresa aos colaboradores. Durante algumas horas, o digital fica em pausa e o trabalho transforma-se em convívio.



14:00h

As pessoas no centro da decisão

Semanalmente, a equipa de People Experience Leadership reúne-se para o PX Tactical, uma sessão dedicada a temas estratégicos como compensação & benefícios, programas de avaliação de desempenho, talent acquisition e employer branding. Em cada decisão, há o mesmo propósito: tornar a experiência das pessoas na Salsify mais consistente, humana e inspiradora.



15:00h De Lisboa a Sydney

Dentro de momentos, um mosaico de rostos irá preencher os ecrãs - de Lisboa a Boston e de Londres a Sydney - para a All Hands Meeting, o momento em que a Salsify se reencontra, mesmo à distância. A equipa executiva toma a palavra, apresentando resultados, dando pistas sobre novos projetos, partilhando desafios e conquistas. No final, os colaboradores assumem o palco virtual e, por instantes, o universo Salsify parece caber dentro da mesma "janela".



16:00h Diversidade ganha voz

A tarde avança com um dos momentos mais simbólicos do dia. Para assinalar o Equity, Diversity & Inclusion Day, a empresa promove uma mesa redonda conduzida pelo CEO e composta por colaboradores de várias equipas e geografias. Entre partilhas e silêncios pensativos, fala-se de diferenças que enriquecem e de desafios que persistem. Mais do que um debate, é um exercício de empatia e um espelho da cultura autêntica e inclusiva que a Salsify procura fortalecer todos os dias.

16:30h O dia termina em sintonia

A última reunião do dia junta a equipa global de Talent Acquisition num mesmo ecrã. Entre planos e aprendizagens, sente-se uma cumplicidade que atravessa o ecrã. Mais do que um encontro de trabalho, é um momento de ligação e a prova de que a distância não é obstáculo à colaboração.

ANA TAVARES

Global Director of Talent Acquisition da Salsify

Crescer sem bugs culturais: o caso da Salsify

Ana Tavares, Global Director da Salsify, revela como a equipa portuguesa impulsiona decisões que ecoam globalmente.



Como tem evoluído a cultura da Salsify em Portugal e que práticas de pessoas a sustentam?

A cultura organizacional da Salsify tem acompanhado o rápido, mas sustentado, crescimento da equipa em Portugal, sempre assente na colaboração, transparência, autonomia e aprendizagem contínua. Promovemos viagens e eventos presenciais que reforçam laços e o sentimento de pertença. Apesar de uma identidade local forte, a equipa sente-se parte de um todo global, trabalhando em projetos internacionais e em contacto direto com a liderança executiva.

Recrutamos pessoas alinhadas com a nossa cultura - com mentalidade de crescimento e colaboração global - e asseguramos um onboarding sólido, que combina o ADN da Salsify com um toque local. Através dos inquéritos anuais de engagement, promovemos open feedback e accountability, pilares da transformação Salsify 2.0.

O setor tecnológico continua altamente competitivo na atração e retenção de talento. Que estratégias têm adotado?

A nossa estratégia passa por estar

próximos da comunidade tecnológica, através de meetups e presença em conferências onde partilhamos boas práticas, a nossa cultura e os desafios que nos movem. Valorizamos também o envolvimento interno, com um referral program que reconhece quem ajuda a atrair novos talentos alinhados e trabalhamos continuamente na construção de pipelines que antecipam as necessidades do negócio.

Além disso, garantimos competitividade com benchmarks salariais anuais e benefícios como stock options, reforçando o espírito de ownership entre as equipas, investimos na formação das lideranças em coaching




“A EQUIPA SENTE-SE PARTE DE UM TODO GLOBAL”

e feedback, e cultivamos um modelo de trabalho flexível com iniciativas como os Unplug Days, Summer Flex Days e o SalsiFive (sabática de cinco semanas para quem completa cinco anos de casa).

De que modo planeiam afirmar Portugal como centro de excelência?

A nossa prioridade é reter e desenvolver talento, criando oportunidades reais de crescimento e aprendizagem contínua. Apostamos também numa cultura inclusiva e global, apoiada pelos nossos Employee Resource Groups, que promovem a diversidade de género, origem, capacidades e experiências, garantindo representatividade em todos os níveis da organização. Portugal tem um papel estratégico neste percurso. O escritório de Lisboa foi criado para apoiar o crescimento internacional e fortalecer competências locais com impacto global.

Por fim, mantemos o foco na eficiência operacional e na melhoria contínua em recursos humanos e people experience, com processos sólidos e tecnologia especializada que asseguram uma experiência consistente e humana para todos os colaboradores. 

MARIA TAVARES LEAL

Head of People & Culture do Santander Portugal

No Santander, os resultados constroem-se com pessoas

Na visão de Maria Tavares Leal, Head of People & Culture do Santander Portugal, a confiança é o fio invisível que entrelaça pessoas, cultura e propósito.



Que eixos estratégicos orientam a área de Pessoas e Cultura do Santander Portugal e quais as transformações que

pretendem concretizar?

A área de Pessoas e Cultura coloca os colaboradores no centro da sua estratégia. A cultura e a transformação organizacional são atualmente prioridades estratégicas, no sentido de garantir o alinhamento entre todos os colaboradores.

Entre as principais transformações, destacam-se a agilidade, o foco nas pessoas, o reconhecimento e o impacto social. A agilidade surge como uma nova forma de trabalhar na organização, através da constituição de equipas multidisciplinares que permitam rapidez, autonomia, poder de decisão e capacidade de adaptação e correção. O foco nas pessoas concretiza-se através de uma cultura de feedback contínuo e da aprendizagem como forma de promover o desenvolvimento e o reconhecimento, reforçando o sentimento de pertença.

E quando este sentimento de pertença se estende para além do banco, criamos impacto social - por exemplo, através da realização de atividades de



solidariedade, como os team buildings solidários, que reforçam o propósito do banco e a ligação com as diferentes comunidades.

Que competências serão determinantes para o futuro e como está o banco a reforçar a sua proposta de valor para os colaboradores?


Identificámos um conjunto de competências fundamentais para o futuro, que refletem a nossa ambição de ser um banco mais simples e ágil: adaptabilidade e coragem; espírito crítico e colaboração; aprendizagem contínua e curiosidade; e, por fim, domínio da Inteligência Artificial, para simplificar e automatizar processos,

“QUEREMOS REFORÇAR AS FORÇAS RECONHECIDAS PELOS COLABORADORES”

libertando tempo para funções inerentemente humanas.

A nossa proposta de valor é, assim, reforçada através de uma cultura de feedback; de processos mais ágeis e com maior foco em resultados concretos; de programas de prémios e eventos internos; de um ambiente de confiança e proximidade; e de oportunidades globais que, em linha com a aprendizagem contínua e a experimentação, constituem um ponto forte na nossa proposta de valor.

Como tem evoluído a cultura organizacional do Santander e que objetivos estão definidos?

Tem evoluído de forma estruturada, através da definição de comportamentos e formas de trabalhar transversais a todo o Grupo. A cultura Santander reflete o propósito de ajudar as pessoas e as empresas a prosperar de forma mais simples, próxima e justa. O grande objetivo é construir uma cultura sustentada na confiança, no foco e na adaptabilidade, onde cada colaborador se sinta ouvido, valorizado e capaz de contribuir para o sucesso coletivo. Queremos reforçar as forças reconhecidas pelos nossos colaboradores: o espírito de entajuda, o talento e a experiência. 

UM DIA COM


A EQUIPA DE PESSOAS & CULTURA DO SANTANDER PORTUGAL



Num contexto em que o papel de Pessoas & Cultura se afirma como eixo estratégico das organizações, **a RHmagazine foi até ao Santander Portugal para comprovar como se constrói - e vive - uma cultura feita de pessoas e movida pela inovação.**

Na área de Pessoas & Cultura do Santander Portugal, cada dia é um laboratório vivo de colaboração e mudança.

Entre iniciativas de voluntariado, momentos de partilha e conversas sobre diversidade, constrói-se uma cultura que valoriza tanto o resultado como o caminho. Fala-se de metas, mas também de empatia, curiosidade e de um futuro mais justo e humano. E quando o ritmo abranda, à mesa, percebe-se o essencial: é nas relações simples que a cultura ganha vida, todos os dias.

O que se observa vai além das práticas: são comportamentos. Liderança próxima, comunicação transparente e um ambiente onde o feedback surge como parte natural da conversa. 

9:00h

Integrar **com impacto**

A manhã começa fora do escritório. No armazém do Banco de Bens Doados, entre caixas empilhadas e instruções cruzadas, os novos colaboradores do Santander trocam as mesas e os ecrãs por uma ação de voluntariado, integrada no programa de onboarding, que se repete todos os meses e reflete a cultura do banco, assente em empatia, compromisso e impacto social.



11:00h

Manhãs **Inspiradoras**

O regresso à sede traz outro ritmo.

O ruído das caixas dá lugar ao murmúrio do auditório, onde o grupo se acomoda para as "Manhãs Inspiradoras", outra das iniciativas destinadas a quem acaba de chegar ao banco. Sem formalidades, figuras carismáticas do Santander partilham histórias de vida, percursos profissionais e momentos de superação. No final, entre perguntas e partilhas, constrói-se um diálogo que aproxima gerações e reforça o sentido de pertença.



11:30h

Da partilha nasce o alinhamento

O relógio aproxima-se do meio-dia e a equipa dirige-se à sala onde decorre a iniciativa "Sharing is Caring", um encontro mensal de alinhamento e partilha sobre os projetos em curso, as prioridades e os objetivos do banco em Portugal e além-fronteiras. Mas o tom é tudo menos burocrático. Há dinâmicas que quebram o formalismo e reconhecimentos que surgem de forma espontânea. O ambiente é leve, colaborativo e traduz uma cultura que se resume a três gestos: cuidar, partilhar e crescer em conjunto.

**13:00h Sustentabilidade é o prato principal**

Os almoços de equipa são uma tradição na área de Pessoas & Cultura. o Restaurante do Centro Santander torna-se o cenário para reforçar laços e, inevitavelmente, falar de sustentabilidade. Aqui, nada se desperdiça: os ingredientes são reaproveitados e o excedente transforma-se em donativos para instituições como o Banco Alimentar Contra a Fome.

**14:30h Santander Talks**

A tarde traz uma nova edição das Santander Talks, iniciativa trimestral da Academia Santander que promove conversas sobre temas atuais e inspiradores. Desta vez, com o apoio da MindAlliance, o foco esteve na diversidade e no bem-estar. Maria Tavares Leal (Head of People & Culture) apresentou a abordagem estratégica do Santander Portugal à diversidade, equidade e inclusão, guiada pelo princípio da equidade sobre a igualdade. E os resultados são claros: o Santander reforçou a presença de mulheres em cargos de liderança e superou a quota legal de colaboradores com deficiência.

15:30h Townhall estratégico de cultura

No WorkCafé das Amoreiras não há cadeiras vazias para o Townhall, um ponto de encontro entre quem lidera e quem faz o banco acontecer. Num contexto em rápida transformação, o Santander reafirma os seus valores - simples, próximo e justo - agora sustentados por uma atitude mais curiosa, aberta e humana. A nova mentalidade convida à colaboração real e ao espírito de intraempreendedorismo: menos tarefas, mais desafios.


UM DIA COM COM UM ARQUITETO NA S+A



A Saraiva+Associados (S+A) abriu as portas à RHmagazine, convidando-nos a entrar no seu ritmo criativo e num ambiente em que o pensamento se desenha, a colaboração se constrói e a inovação ganha forma.

A

S+A é mais do que um atelier de arquitetura: é um organismo vivo, onde criatividade, técnica e estratégia se cruzam a cada instante. São mais de 150 profissionais, espalhados entre Lisboa e outros escritórios internacionais, que fazem do estúdio um espaço capaz de combinar ambição global com proximidade às comunidades locais.

Na S+A, o dia não se desenrola - desenha-se. Entre o traço e o espaço, há um território de colaboração onde a criatividade ganha forma. A RHmagazine testemunhou de perto essa dinâmica, onde estagiários se integram com naturalidade e cada colaborador - jovem ou experiente - alimenta uma máquina criativa que vive de partilha, rigor e ambição. 

9:00h O primeiro traço do dia

Na S+A, a pontualidade é um ritual de respeito pelo tempo e pelo coletivo. Como numa orquestra, a harmonia nasce da sincronia e, quando a primeira nota é dada, às nove em ponto, a equipa soa em unísono.

A manhã avança com o som compassado das cadeiras a arrastar-se e o leve murmúrio de quem acerta os últimos detalhes antes do arranque da primeira reunião do dia. É mais do que um encontro formal: trata-se de um espaço de pensamento partilhado, onde cada contributo acrescenta um novo traço ao projeto comum. À volta da mesa, as vozes cruzam-se num diálogo vivo - ora técnico, ora criativo -, enquanto se procuram soluções e tomam decisões que moldarão o que está por vir.



9:30h Mãos à obra

Terminada a reunião, as decisões materializam-se em traços, volumes e texturas. A equipa de Design de Comunicação traduz a técnica em impacto visual, tornando cada solução clara e apelativa.

A meio da manhã, o ritmo desacelera. No S+A Hub, o aroma do café mistura-se com o brilho da fruta enquanto alguém pausa uma chávena ainda a fumar sobre a mesa. É uma pausa breve, mas suficiente para recarregar baterias antes de regressar ao traço seguinte.





11:15h Explorar, observar, aprender

A S+A convida os seus colaboradores a visitar projetos em fase de obra. Guiados pelo arquiteto sénior, os colaboradores observam, escutam e aprendem. Entre explicações e olhares atentos, discutem-se soluções e desafios. Esta é uma oportunidade para ver o desenho transformar-se em espaço e o traço em matéria.

13:00h Histórias e ideias à mesa

À mesma hora, o atelier silencia-se e o S+A Hub ganha vida para a pausa de almoço. Todos se encontram à mesa e os temas mudam: os projetos dão lugar às histórias do dia. É uma pausa partilhada onde a criatividade se alimenta de convivência tanto quanto de ideias.



14:00h A visão comum ganha forma

De um lado e do outro do ecrã, as ideias cruzam-se e afinam-se. A equipa e o cliente reúnem-se para alinhar visões, discutir soluções e definir os passos seguintes. É neste diálogo que a colaboração se traduz em progresso e a visão comum ganha forma.



17:30h Sustainability Lab@S+A

Ao final da tarde, o Sustainability Lab@S+A transforma-se numa incubadora de ideias rumo a um futuro que se quer sustentável. Os projetos ganham forma também no Programa de Estágio S+A, onde todos participam em sessões de mentoria e debates com convidados - uma dinâmica que coincide com a chegada de um novo grupo de estagiários. Curiosos e atentos, de cadernos ainda por preencher, são apresentados à equipa e rapidamente absorvem a cultura colaborativa que define a S+A. Revelam-nos que a maioria dos estagiários acabam por permanecer na empresa, assumindo novas responsabilidades ao longo do tempo.

15:00h Equipa em ação

O ecrã apaga-se, mas o diálogo continua - agora entre a equipa, que traduz as ideias do cliente em novas soluções. No atelier, o pensamento ganha corpo. Os mais experientes orientam, os mais jovens escutam, e o projeto avança, desenhado a muitas mãos, num ambiente multigeracional que respira colaboração.

MAFALDA CARVALHO

HR Advisor da Saraiva + Associados

A arquitetura do futuro é híbrida e desenha-se na S+A

Mafalda Carvalho, HR Advisor da Saraiva e Associados (S+A), conduz-nos pelos bastidores de uma organização onde o talento se molda com a mesma atenção com que se ergue um edifício.

Numa fase de consolidação e estabilidade, como está a área de recursos humanos da S+A a reforçar a cultura

interna e a posicionar-se para responder a desafios?

Vivemos um momento em que temos o oxigénio para deixarmos de gerir apenas o crescimento e passarmos a esculpir ativamente o futuro da S+A. E fazêmo-lo em duas frentes. No reforço da cultura, estamos a solidificar as nossas políticas diferenciadoras em sustentabilidade, ESG e compliance, para que cada colaborador sinta que trabalha numa organização íntegra e com um propósito claro. Já no posicionamento para o futuro, a alavanca estratégica é a S+Academy, um fórum de debate e reflexão. Para além disso, temos o nosso hub de inovação, o LAB@S+A, que funciona como a nossa "ponta de lança", a explorar ativamente as fronteiras do design, assegurando que não só reagimos ao futuro, como ajudamos a defini-lo.


Quais as competências e perfis mais valorizado? E que estratégias usam para que os melhores talentos permaneçam e cresçam na organização?

O arquiteto "tradicional" já não é suficiente. Valorizamos o que chamamos de "perfis híbridos": pessoas com uma fluência digital e tecnológica total. Procuramos quem veja a transformação digital e a inteligência artificial (IA) não como ferramentas, mas como copilotos criativos, e com uma mentalidade de sustentabilidade integrada. Que não pense em ESG no fim do projeto, mas que o tenha no seu ADN de design desde o esboço inicial. E, claro, pretendemos agilidade comportamental e inteligência colaborativa. Não oferecemos apenas um emprego, mas um ecossistema de crescimento. Os nossos programas de estágios estruturados são uma verdadeira imersão e a



nossa principal porta de entrada de talento. Uma vez cá dentro, garantimos a progressão através de planos de carreira estruturados e garantimos o "combustível" para esse crescimento através da S+Academy, que assegura aprendizagem contínua e o upskilling que o talento de topo exige para se manter relevante e motivado.

Como estão a alinhar a estratégia de gestão de pessoas com as metas para o próximo ano?

A estratégia de gestão de pessoas é o motor que vai viabilizar as metas para 2026: consolidação da liderança internacional, sermos a referência absoluta em design sustentável e excelência operacional. O meu papel é traduzir isto em objetivos e destacaria três. O 1.º é o "Future-Proofing" do Talento. Temos uma meta agressiva de upskilling, usando a S+Academy e o LAB@S+A, para que nossas equipas dominem várias ferramentas, como as de IA aplicadas ao desenho, e as mais recentes metodologias de economia circular até ao final do ano. O 2.º é a escalabilidade da liderança global e o 3.º a cultura de excelência e atração. 

"VALORIZAMOS O QUE CHAMAMOS DE «PERFIS HÍBRIDOS»"



EmbarkFlex

Benefícios Flexíveis

Flexibilidade para quem mais importa: as Pessoas.

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

-  **Personalização Total**
-  **Maior Satisfação**
-  **Gestão Simplificada**






Saiba mais aqui

LifeSight

by WTW

Simplifique hoje, garanta o amanhã

Com o LifeSight, a gestão do seu plano de pensões nunca foi tão fácil e eficiente. Simplifique a gestão do plano e fortaleça a confiança dos seus colaboradores.

-  **Experiência Personalizada**
-  **Portal Online**
-  **Simplificação da Gestão**



Saiba mais aqui



Duarte Fernandes

CEO da KWAN

A resposta da KWAN à era da IA? PEPs e liderança *nurturer*

Numa altura em que muitas tecnológicas travam, a KWAN - do universo Rupeal - acelera e atravessa o melhor trimestre de sempre. À RHmagazine, Duarte Fernandes revela como a empresa cresce em contraciclo, reforça equipas e solidifica uma cultura People First num mercado moldado pela inteligência artificial (IA).



Assumiu a liderança da KWAN há quase dois anos. A fase em que a empresa se encontra é de crescimento, consolidação ou internacionalização?

Desde a democratização da IA, o mercado mudou, mas continuamos a crescer. Após o auge de 2022, o mercado contraiu e os anos 2024-2025 marcaram os valores mais baixos registados desde 2020. Ainda assim, a KWAN manteve-se em contraciclo e com uma trajetória positiva. O último trimestre foi o melhor de sempre, com quase cinco milhões de euros de faturação, e os indicadores para 2025 e 2026 mostram que este movimento deverá continuar.

Anunciaram recentemente mais de 200 novas vagas. Como garantem o “match” certo para cada profissional?

Os modelos de linguagem ainda cometem erros e exigem equipas diversas, com IA Quality Engineers, ML Ops Engineers, entre outras funções escassas no mercado. O trabalho da KWAN passa por encontrar os perfis certos para as vagas certas e, caso não estejam, capacitá-las através de ações de reskill para responderem às necessidades dos nossos clientes. Temos, por exemplo, um colaborador que vinha da manutenção evolutiva e hoje integra um projeto de machine learning.

Com este crescimento em escala, pode surgir o risco de perder proximidade com as pessoas?

Na KWAN existem equipas distintas para gestão de clientes, business development e uma terceira dedicada aos consultores. Estes profissionais - os People Experience Partners (PEPs)

- acompanham carreiras, ajudam a resolver problemas e colaboram com as equipas comerciais para garantir novos projetos. Cada um destes profissionais, que chamamos de People Experience Partners, tem a função de gerir a carreira do consultor, ajudar na resolução de problemas e encontrar-lhe novos projetos. A figura do PEP é central na cultura People First.

Falando agora de competências: que perfis antecipa como mais críticos nos próximos anos? E Portugal está preparado?

Os perfis mais críticos são os ligados à IA. Cada vez mais, várias funções já exigem competências em ferramentas de IA. Por outro lado, também os managers começam a ser desafiados a resolver

problemas incorporando features de IA, em vez de recorrerem a novas contratações. Sinto que Portugal está a preparar-se, mas ainda a correr atrás do prejuízo, porque sendo um país europeu “sofre” do mal da Europa: excesso de regulação. Costuma dizer-se que os Estados Unidos inventam, a China copia e a Europa regula. E essa over-regulation está a travar o ponto onde já poderíamos estar.

A empresa tem defendido que a IA deve valorizar, nunca substituir, as pessoas. Pode partilhar um exemplo concreto de como estão a usar a IA para potenciar carreiras e apoiar a gestão de talento?

A KWAN desenvolveu o AskKwan, um chatbot interno criado para agilizar processos e dar respostas

O ASKWAN, CHATBOT INTERNO DA KWAN, JÁ ACELERA PROCESSOS E LIBERTA A EQUIPA DE PEOPLE

rápidas a dúvidas dos KWANers, reduzindo a carga operacional na equipa de People. Temos muitas mais ideias, mas é preciso cuidado porque, às tantas, podemos também estar a implementar algo que até pode trazer ganho de eficiência, mas retira contacto humano.

Raio-X à KWAN

350 COLABORADORES

26% MULHERES | **47%** EM LIDERANÇA

FATURAÇÃO: 19 M€ (2025) | 22 M€ (2026)

RECRUTAMENTO: 160 (2025) | 210 (2026)

75% SATISFAÇÃO

50% PROGRESSÃO INTERNA

+10.000 HORAS DE FORMAÇÃO

141 EM RESKILLING E UPSKILLING

26% EM PROJETOS DE IA/AUTOMAÇÃO

+95% UTILIZA IA DIARIAMENTE

E como é que esta visão se traduz no vosso lema, “Tech Talent Done Right”?

Temos uma cultura que valoriza o reconhecimento. A principal necessidade humana é sentir-se visto. Por isso, a People-First Culture assenta em práticas consistentes, como momentos trimestrais de reconhecimento e o nosso town hall mensal, onde discutimos necessidades, dificuldades e conquistas. Tornando-se sistemáticas, tornam-se naturais.

Fala muitas vezes no conceito de líder nurturer. Que perfil é este?

É alguém focado na conexão e no sucesso dos outros. Todos os líderes com dois a quatro anos na or-



ganização recebem formação em coaching, liderança e mentoria, e todos os PEPs têm certificação específica.

Portugal está a afirmar-se como Tech Hub. Há resistência aos modelos de outsourcing e nearshoring?

As empresas precisam de perceber os grandes selling points deste modelo, sobretudo quando a IA acelera tudo. Uma empresa pode precisar de equipas para um projeto de IA que, no futuro, já não exigirá intervenção humana. Manter pessoas sem projeto pode não ser sustentável. Com empresas como a nossa, o consultor trabalha no período necessário e transita para outro com segurança. Para o cliente, é eficiência. Para o consultor, estabilidade.

E o que falta para o mercado encarar o nearshoring como uma verdadeira oportunidade estratégica?


A crença de que “temporário” é negativo tem de mudar. Na verdade, pode ser estratégico. Se preciso de uma equipa durante um período definido, não faz sen-

tido manter pessoas sem atividade quando o projeto termina. O contrato pode ser efetivo na nossa empresa, garantindo continuidade através de novos desafios. O vínculo não é temporário. O projeto é que tem um horizonte claro.

A transparência salarial já é prática na KWAN? Nota diferenças entre gerações?

Todas as pessoas das áreas core sabem quanto ganham as outras e o que têm de fazer para lá chegar. Todos conhecem as bandas salariais e os critérios de progressão. Os juniors já esperam esta transparência.

Para terminar, o que distinguirá as empresas que prosperam das que ficam para trás?

A capacidade de adaptação. Num mundo em que a IA vai substituir funções e tornar-se, em muitos casos, quase um “super-humano”, talvez ser humano passe por aprofundar relações e ter mais perguntas do que respostas. Quem conseguir isso estará melhor preparado. 

Expatriação no feminino: que realidade?

A expatriação constitui hoje um elemento central na estratégia de internacionalização das organizações multinacionais, sendo frequentemente encarada como um fator determinante para o desenvolvimento de carreiras de gestão e para a competitividade global (Perkins & Hendry, 2001). Contudo, a presença feminina neste contexto permanece limitada, uma vez que as mulheres representam apenas cerca de 14% da força de trabalho expatriada, e mesmo nos setores mais progressistas o valor raramente ultrapassa os 30% (Mercer, 2020).

Esta realidade reflete um desequilíbrio persistente de género nas atribuições internacionais, que, apesar das melhorias recentes, continua a traduzir-se em desigualdade de oportunidades. Paradoxalmente, vários estudos demonstram que as mulheres têm níveis de sucesso iguais ou superiores aos dos homens nas missões internacionais, evidenciando melhores capacidades relacionais, comunicação eficaz e elevada adaptação cultural (por exemplo, Shortland & Altman, 2011; Selmer & Leung, 2003). O que se observa, assim, é uma perda de talento e de diversidade para as empresas que não integram plenamente o potencial feminino nas suas políticas de mobilidade global.

Causas para a sub-representação feminina nas missões internacionais

A literatura identifica múltiplas causas para a baixa presença das mulheres em missões internacionais, que se podem agrupar em barreiras individuais, organizacionais e culturais.

Barreiras individuais: uma explicação re-



corrente assenta na percepção de que as mulheres estão menos disponíveis ou interessadas em aceitar missões no estrangeiro, por razões associadas à vida familiar e à pressão social sobre os papéis de género. A mulher tende a ser vista - e muitas vezes vê-se a si própria - como principal responsável pela conciliação familiar, o que limita a sua mobilidade (Ackers, 2004), sendo que a maternidade é particularmente apontada como fator inibidor da mobilidade, reduzindo a predisposição para aceitar deslocações prolongadas (Dupuis et al., 2008).

Contudo, outros estudos contrariam a ideia de desinteresse: as mulheres demonstram vontade e ambição em aceitar atribuições internacionais, especialmente quando a decisão parte delas próprias. Os chamados expatriados auto-iniciados, grupo em que

as mulheres até superam numericamente os homens (Andresen et al., 2015). Assim, o problema parece residir menos na falta de motivação e mais na forma como as organizações estruturam as oportunidades de mobilidade.

Barreiras organizacionais: são, talvez, as mais determinantes. As práticas de gestão de recursos humanos continuam marcadas por preconceitos inconscientes e estruturas masculinizadas. Mesmo quando as políticas são formalmente “neutras” em termos de género, os processos de decisão acabam por reproduzir padrões que favorecem os homens (Bader et al., 2024).

As mulheres enfrentam frequentemente requisitos mais elevados para serem selecionadas, tendo de provar qualificações superiores ou experiência adicional em comparação com candidatos masculinos (Linehan & Walsh, 2000). Além disso, os decisores — maioritariamente homens — tendem a escolher colaboradores que percecionam como “ajustados” ao perfil tradicional do expatriado, reforçando o “expatriate glass ceiling” ou seja, o teto de vidro nas missões internacionais (Insch et al., 2008).

Outro obstáculo relevante é a ausência de redes de apoio e mentoring que preparem e sustentem as mulheres antes e durante a missão. Sem esses mecanismos, as candidatas femininas permanecem invisíveis nos processos de seleção e carecem de modelos de referência que legitimem as suas ambições internacionais (Shortland, 2016).

Barreiras culturais dos países anfitriões: o contexto sociocultural do país de destino também pesa significativamente. Em mui-

Apenas 14% dos expatriados no mundo são mulheres

A sub-representação feminina nas expatriações representa uma perda de talento e diversidade para as organizações globais

tos países, preconceitos culturais e normas de género limitam a aceitação e eficácia das mulheres em funções de liderança ou representação internacional (Hutchings et al., 2016). Nesses ambientes, as mulheres podem enfrentar resistência local, discriminação ou dificuldades acrescidas na construção de redes profissionais, o que desincentiva as empresas a enviá-las e compromete a sua integração.

Exemplos de boas práticas organizacionais

Face a estas barreiras, as multinacionais que reconhecem a importância da gestão da diversidade de género (Gender Diversity Management – GDM) têm vindo a implementar práticas inovadoras para fomentar a equidade na mobilidade internacional.

1. Políticas de gestão da diversidade de género

Bader et al. (2024) sublinham que a integração explícita de políticas de GDM na mobilidade global é fundamental para romper com a lógica “gender-blind”, que ignora as diferenças estruturais e perpetua desigualdades. Empresas que reconhecem as especificidades das mulheres expatriadas conseguem desenhar políticas mais inclusivas, oferecendo, por exemplo, pacotes de compensação e benefícios adaptados a necessidades familiares, como creches, apoio ao cônjuge ou flexibilidade nos prazos de deslocação.

2. Formação e sensibilização dos decisores

Os estudos mostram que os preconceitos dos gestores são uma das principais fontes de exclusão. Assim, a formação em diversidade e inclusão — com foco na consciencialização sobre estereótipos e pressupostos sobre a disponibilidade feminina — é uma medida essencial. A implementação de programas de treino e coaching ajuda os decisores a identificar e corrigir preconceitos e a comunicar de forma mais trans-


parente com as colaboradoras interessadas (Koveshnikov et al., 2019).

3. Comunicação, mentoring e modelos de referência

A visibilização de modelos femininos de sucesso e o fortalecimento de redes internas de mentoria são instrumentos poderosos para incentivar outras mulheres a aceitar desafios internacionais (Shortland, 2016; Bader et al., 2024). O diálogo aberto sobre expectativas e desafios, aliado a programas de coaching, aumenta a confiança das colaboradoras e ajuda as organizações a alinhar políticas e práticas com as necessidades reais das profissionais.

4. Políticas flexíveis e personalizadas

Finalmente, a adoção de políticas de mobilidade mais flexíveis e individualizadas constitui uma tendência emergente. Em vez de pacotes estandardizados baseados num “modelo masculino de expatriado”, as empresas devem oferecer opções adaptadas à realidade pessoal de cada colaborador. Estas soluções incluem desde missões de curta duração a formatos híbridos ou virtuais, reduzindo o impacto da separação familiar e ampliando o acesso das mulheres às oportunidades internacionais (Shortland, 2018).

Em conclusão, a expatriação no feminino reflete um paradoxo contemporâneo: apesar da comprovada competência e sucesso das mulheres em contextos internacionais, o género feminino continua sub-representado nas missões organizacionais. Esta sub-representação não se deve à falta de vontade ou capacidade, mas a um conjunto de barreiras estruturais e culturais que persistem nos sistemas empresariais e sociais. Superar esse desequilíbrio exige uma mudança organizacional profunda, baseada na consciencialização, na personalização das políticas e na valorização do talento feminino. Ao fazê-lo, as organizações não apenas promovem a igualdade de género, mas também reforçam a sua competitividade global, beneficiando a diversidade como um verdadeiro motor de inovação e desempenho. 

Referências

- Bravata, D. M., Watts, S. A., Keefer, A. L., Madhusudhan, D. K., Taylor, K. T., Clark, D. M., ... & Hagg, H. K. (2020). Prevalence, predictors, and treatment of impostor syndrome: a systematic review. *Journal of General Internal Medicine*, 35, 1252-1275.
- Clance, P. R., & Imes, S. A. (1978). The impostor phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 15(3), 241.
- Crawford, W. S., Shanine, K. K., Whitman, M. V., & Kacmar, K. M. (2016). Examining the impostor phenomenon and work-family conflict. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 375-390.
- Dud u, D. P. (2014). The relation between perfectionism and impostor phenomenon. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 127, 129-133.
- Gullifor, D. P., Gardner, W. L., Karam, E. P., Noghani, F., & Cogliser, C. C. (2024). The impostor phenomenon at work: A systematic evidence-based review, conceptual development, and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 234-251.
- Harvey, J. C., & Katz, C. (1985). If I'm so successful, why do I feel like a fake?: The impostor phenomenon. St. Martin's Press.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hudson, S., & González-Gómez, H. V. (2021). Can impostors thrive at work? The impostor phenomenon's role in work and career outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 128, 103601.
- Hutchins, H. M., Penney, L. M., & Sublett, L. W. (2018). What imposters risk at work: Exploring impostor phenomenon, stress coping, and job outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 29(1), 31-48.
- Kark, R., Meister, A., & Peters, K. (2022). Now you see me, now you don't: A conceptual model of the antecedents and consequences of leader impostorism. *Journal of Management*, 48(7), 1948-1979.
- Leach, P. K., Nygaard, R. M., Chipman, J. G., Brunsvold, M. E., & Marek, A. P. (2019). Impostor phenomenon and burnout in general surgeons and general surgery residents. *Journal of Surgical Education*, 76(1), 99-106.
- McDowell, W. C., Grubb III, W. L., & Geho, P. R. (2015). The impact of self-efficacy and perceived organizational support on the impostor phenomenon. *American Journal of Management*, 15(3), 23.
- Mensingher, M. S. (2007). An investigation into the impact of organizational variables on the impostor phenomenon (Publication No. 1448967) [Masters dissertation, California State University, Long Beach]. ProQuest Dissertations Publishing.
- Mir, I., & Kamal, A. (2018). Role of Workaholism and Self-Concept in Predicting Impostor Feelings Among Employees. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 33, 413-427.
- Rohrmann, S., Bechtoldt, M. N., & Leonhardt, M. (2016). Validation of the impostor phenomenon among managers. *Frontiers in Psychology*, 7, 821-833.
- Ross, S. R., Stewart, J., Mugge, M., & Fultz, B. (2001). The impostor phenomenon, achievement dispositions, and the five factor model. *Personality and Individual Differences*, 31(8), 1347-1355.
- Vergauwe, J., Wille, B., Feys, M., De Fruyt, F., & Anseel, F. (2015). Fear of being exposed: The trait-relatedness of the impostor phenomenon and its relevance in the work context. *Journal of Business and Psychology*, 30, 565-581.

SENSE AND SENSIBILITY

CRÓNICAS DE UM MUNDO (IN)SUSTENTÁVEL

Ressentimento, o “novo” ângulo para entender as relações entre empresas e sociedade



Nathalie Ballan

Fundadora e Senior Partner da Sair da Casca



s dados são inequívocos: 61% da população mundial sente-se “lesada” pelo sistema, acreditando que governos e em-

presas dificultam a vida das pessoas comuns, enquanto os mais ricos beneficiam injustamente (barómetro Edelman 2025). Esta “economia do ressentimento” não é apenas um conceito sociológico: tem impactos diretos no mundo do trabalho, na relação das pessoas com as organizações e na sua confiança nos líderes.

A inflação recente agravou este cenário. Estudos do Banco de Inglaterra e do Institute for Fiscal Studies mostram como os preços da alimentação afetam desproporcionalmente as famílias mais vulneráveis, alimentando percepções de injustiça. Em Portugal, os índices de confiança dos consumidores continuam negativos, revelando uma recuperação desigual e uma sensibilidade

acrescida a bens essenciais como alimentos e energia.


Neste contexto, os profissionais de recursos humanos enfrentam um desafio crítico: gerir equipas num ambiente de desconfiança, pressão financeira e maior propensão e aceitação do ativismo hostil, sobretudo entre os mais jovens. O risco não é apenas a erosão do bem-estar, mas também o enfraquecimento do contrato entre colaboradores e organizações.

A sustentabilidade emerge aqui como fator-chave de equilíbrio. Os colaboradores esperam que as empresas atuem de forma transparente, justa e alinhada com causas sociais e ambientais relevantes. A “licença social para operar” passa também pela “licença para empregar”.

Num cenário de desconfiança crescente, os CEOs têm um papel determinante. O Edelman Trust Barometer 2025 mostra que, apesar da erosão de confiança nas instituições, os líderes empre-

“OS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS ENFRENTAM UM DESAFIO CRÍTICO: GERIR EQUIPAS NUM AMBIENTE DE DESCONFIANÇA”

sariam ainda detêm “permissão” para intervir em causas sociais - sobretudo quando estas se ligam diretamente à sua atividade, afetam os seus stakeholders e têm impacto positivo no negócio.

O papel dos RH é duplo. Por um lado, criar ambientes de confiança e inclusão, mitigando percepções de desigualdade. Por outro, ajudar as lideranças a comunicar de forma clara e credível, e como a empresa equilibra competitividade com responsabilidade. Num tempo em que apenas 36% dos inquiridos acreditam que a próxima geração terá uma vida melhor, cabe às empresas e, em particular, às áreas de recursos humanos, contribuir para inverter esta percepção. 

Desenhamos o *workplace*
focados no mais importante ...

... as pessoas

🔍 Investigamos

💡 Imaginamos

🕒 Recomendamos

🛠️ Implementamos



Consultoria Estratégica de Workplace

Apoiamos as organizações na definição e implementação de uma estratégia de *workplace* alinhada com os seus objetivos, com a sua cultura e com foco nas pessoas.

Design de Workplace

Desenhamos experiências de trabalho completas, criando espaços intuitivos, flexíveis, atrativos, entusiasmantes e que refletem o ADN das organizações.



Soluções e Serviços

Líder global em design e conhecimento no mundo do trabalho, concebemos e fabricamos mobiliário e soluções inovadoras que, em conjunto com a nossa extensa comunidade de marcas, permitem às pessoas alcançar o seu melhor onde quer que o trabalho aconteça.



**João
Carvalho**

CEO da GFoundry



**Sónia
Velo**

Coordenadora de Pessoas e
Espaço do .PT



Nova era no .PT: trabalho reprogramado e tecnologia humanizada

Mais do que modernizar processos, o .PT reinventou a sua cultura. Com a GFoundry, redefiniu a experiência de trabalho e demonstrou que o futuro digital é, acima de tudo, humano.

No .PT, a modernização dos processos de gestão foi apenas o início de uma jornada mais profunda:

aproximar cultura e inovação, transformar a rotina em experiência e dar à digitalização um rosto humano. Ao lado da GFoundry, a organização encontrou uma forma de aproximar cultura e inovação, transformar rotinas em experiências e dar à tecnologia uma dimensão verdadeiramente humana.

"Antes de iniciarmos a colaboração com a GFoundry, enfrentávamos desafios ligados à modernização e integração dos processos de

recursos humanos, até então dispersos por várias ferramentas, folhas de Excel, PDFs e e-mails", recorda Sónia Veloso, Coordenadora de Pessoas e Espaço no .PT, em declarações à RHmagazine. "Esta fragmentação tornava o trabalho mais moroso e dificultava a partilha de informação e o acompanhamento global da equipa. Queríamos evoluir de uma gestão administrativa para uma gestão estratégica e digital do talento, com foco na experiência das pessoas."

A mudança começou com um propósito claro: colocar as pessoas no centro da transformação digital. "Sentimos necessidade de

uma plataforma que refletisse a cultura do .PT, colaborativa, ágil e centrada nas pessoas, mas também de um parceiro com experiência e visão tecnológica que nos ajudasse a transformar essa ambição em algo concreto", afirma.

A escolha de um parceiro à medida do desafio

No momento de escolher o parceiro, a decisão foi quase instintiva. "A GFoundry foi a escolha natural por aliar inovação tecnológica a uma forte componente de gamificação e engagement", conta Sónia Veloso. "Estava totalmente alinhado com o nosso propósito: tornar a experiência de trabalho no .PT mais

O .PT REDESENHOU A RELAÇÃO ENTRE PESSOAS E TECNOLOGIA, CRIANDO UM ESPAÇO ONDE A INOVAÇÃO SE TRADUZ EM PROXIMIDADE E PROPÓSITO

motivadora, participativa e humana.”

Do outro lado da parceria, a GFoundry deparou-se com um daqueles projetos que obrigam a repensar tudo, começando por dentro. “Pôs à prova a capacidade do nosso produto se adaptar a necessidades muito concretas em alguns processos, e o conseguir dar resposta em tempo útil a múltiplos desafios, no contexto de uma equipa muito liderada digitalmente e exigente”, reconhece João Carvalho, CEO da empresa.

O diagnóstico inicial não deixou margem para dúvidas. “Percebemos que o sucesso da nossa implementação iria trazer mais organização e digitalização a processos, mas sobretudo menos tempo despendido em tarefas repetitivas e muito time-consuming”, explica. A prioridade, lembra, “foi adaptar o modelo de avaliação digital da plataforma às necessidades do cliente”.

Assente em cinco eixos - “centralização, digitalização, criação de impacto, facilidade de uso e consequente aumento da adoção” -, a proposta de valor da GFoundry ganhou forma num processo de implementação “desafiante, com muito empenho e compromisso de todas as partes: GFoundry, cliente e integrador”, sublinha João Carvalho.

Da dispersão de dados à integração de processos

Proximidade, escuta e partilha de valores foram os pilares do

processo. “Analisámos várias soluções, mas a GFoundry destacou-se pela capacidade de personalização e pela forma como compreendeu, desde o início, a identidade do .PT e a importância que damos às pessoas”, realça Sónia Veloso.

Ao longo do projeto, a equipa trabalhou sobretudo com metodologias ágeis como o scrum, entregas iterativas e incrementais, e algumas mudanças de requisitos ao longo da jornada”, aponta João Carvalho. Essa capacidade de adaptação permitiu que a plataforma evoluísse em sintonia com as necessidades reais da organização, mantendo sempre o foco no

envolvimento da equipa.

O impacto da mudança já não se mede apenas em números - sente-se no dia a dia da equipa. “A nossa app (plataforma GFoundry) tornou-se o ponto central da experiência no .PT, o espaço onde se aprende, comunica, reconhece e colabora”, partilha a Coordenadora de Pessoas e Espaço no .PT. “Registámos uma adesão total da equipa, com mais de 90% dos colaboradores ativos na plataforma, e um aumento expressivo de feedbacks e participações em iniciativas internas. Conseguimos automatizar processos, aumentar o nível de engagement e reforçar o sentimento de pertença.”

Resultados que se medem em cultura e pertença

A transformação foi mais longe do que a tecnologia poderia prever. “Notámos uma melhoria na rapidez de resposta, no alinhamento de objetivos e na interação entre áreas”, afirma Sónia Veloso. Nas palavras da própria, a app “simplificou processos, tornou a comunicação mais fluida e contribuiu para um melhor ambiente de trabalho e maior transparência. Os inquéritos de clima mostram um crescimento consistente no índice de engagement, confirmando o impacto positivo da mudança”.

E adianta: “Estamos já a explorar novos módulos, integrações e funcionalidades, e a aprofundar o uso da gamificação e do reconhecimento como fatores de motivação e cultura. Em 2026, iremos ainda implementar um chatbot para reforçar a interação e o apoio às equipas”.

EM NÚMEROS: O IMPACTO NO .PT



100%

DA EQUIPA ABRANGIDA PELO PROJETO

90%

DE ADESÃO À PLATAFORMA

Mais de 500 profissionais repensam o futuro do talento no 7.º Global Talent Day

Dedicada à “Experiência 360º do Colaborador”, a 7.ª edição do Global Talent Day, organizado pelo IIRH – Instituto de Informação em Recursos Humanos, fez do Fórum Tecnológico de Lisboa um ponto de encontro para profissionais que moldam o futuro das organizações.



primeiro painel, “Como o desenho do espaço de trabalho influencia a experiência do colaborador?”, moderado por Rui Malcata, Diretor da Steelcase Portugal, juntou Abel Pires, Coordenador do Centro de Competência de Ergonomia e Segurança no Trabalho da Sonae MC – Serviços Partilhados, Madalena Bilbao, Diretora de Recursos Humanos do Grupo Optimyzer, e Sofia André, Coordenadora do Núcleo de Saúde e Bem-Estar do Departamento de Saúde, Higiene e Segurança da Câmara Municipal de Lisboa.

Seguiu-se “Liderança em trabalho remoto”, moderado por Generosa do Nascimento, Presidente da APG – Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas, com Crespo de Carvalho, Professor Catedrático e Presidente do Iscte Executive Education, Sofia Silva, Head of People do Grupo Bimbo, e Jaime Sarmento, Senior Vice President Human Resources da Highgate Portugal. Já a palestra “Compensação para todos ou para cada um?” ficou a cargo de Paulo Fradinho, Head of Business Development & Insurance da Coverflex.

Após uma atividade dinamizada pelo Urban Sports Club, foi apresentado o caso prático “Como uma abordagem de formação digital e personalizada exponenciou o compromisso com a aprendizagem”. Mafalda Isaac, Partner, e Hugo Leitão, Manager da B-Training, contaram com os contributos de Catarina Real, Head of People & Wellbeing da Medicare, e Inês Mocho, CEO do Grupo Mocho.

O debate “Estamos preparados para a grande requalificação?”, moderado por Pedro Miguel Oliveira, Diretor de Formação da ATEC, contou com Inês Calhabéu, Head of People & Organization da Siemens Mobility, José Luís Carvalho, Diretor de Gestão de Pessoas da CUF, e Vera Santos, Head of Iberian Human Resources da Geberit.

Em “Digitalizar a experiência do colaborador: como automatizar sem desumanizar?”, António da Silva, Enterprise Sales Executive da ADP Iberia, moderou Daniela Costa, People & Culture Director dos Hoti Hotéis, Carla Oliveira, Corporate Human Resources Director do Brasil Group, e Paula Arriscado, Diretora Corporativa de Pessoas, Marca e Comunicação do Grupo Salvador Caetano.

A tarde prosseguiu com a sessão “Como a tecnologia está a melhorar a experiência do colaborador?”, moderada por Cristina Martins de Barros, Founder do IIRH, com Donato Mingarelli, Country Manager da Cezanne HR, Daniel Silva, Diretor de Recursos Humanos da Ascendi, e Vanessa Vilarigues, Diretora de Recrutamento, Mobilidade

e Aprendizagem do Banco BPI. O painel seguinte, “Estamos a preparar o talento certo para os desafios certos?”, moderado por Pedro Brito, CEO da Nova SBE Executive Education, reuniu Luís Coelho, Diretor-Geral da CEDROS, Cátia Almeida, Head of Learning & Development dos CTT, e Catarina Oliveira Santos, Gestora da Academia e Formação da Sumol+Compal.

Em “Redução da jornada de trabalho: e agora?”, José Pedro Fernandes, Vice-Presidente da SISQUAL® WFM, moderou Gonçalo Lobo Xavier, Diretor-Geral da APED, José Pedro Anacoreta, Advogado e Sócio da PLMJ, e Carla Gomes, Head of Sales da SISQUAL® WFM.

A questão “Que tipo de experiências procuram os colaboradores em 2025?” deu o mote


O EVENTO PERCORREU TODAS AS DIMENSÕES DA EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR - DO ESPAÇO DE TRABALHO À LIDERANÇA E DA FORMAÇÃO À TECNOLOGIA - MOSTRANDO QUE O TALENTO É O VERDADEIRO MOTOR DAS ORGANIZAÇÕES.

Global Talent Day

ao último painel, moderado por Susana Rosa, Chief People Officer da A Padaria Portuguesa, que contou com Maurício Marques (Head of HR da Natixis em Portugal), Margarida Martins (HR Director do Gato Preto & Colchaonet – Grupo Aquinos) e Ana Fagulha (Diretora de Recursos Humanos da Nestlé Business Services) numa reflexão sobre propósito, flexibilidade e bem-estar no futuro do trabalho.

A Didaskalia encerrou o dia com um momento “fora da caixa”, convidando à reflexão sobre o futuro das relações entre pessoas e organizações. Paralelamente às mesas, decorreram três workshops. “Construir a empresa onde todos querem estar: digitalizar sem desumanizar” contou com Teresa Fonseca Santos, Country Manager, e Lúcia Duque da Costa, Sales Manager da Vip District; “Transformar Pessoas e Revolucionar o Talento: A Viagem Digital do .PT” foi conduzido por Sónia Veloso, Coordenadora de Pessoas e

Espaço do .PT; e “Do bolso ao negócio: benefícios flexíveis que atraem e retêm talento” foi dinamizado por Pedro Gouveia, Head of Sales & Corporate Benefits Specialist da Coverflex.

O evento contou com o apoio do Patrocinador Premium Coverflex e da ADP, ATEC, B-Training, Cedros, Cezanne HR, ISCTE Executive Education, Nova SBE, SISQUAL WFM e Steelcase. A oitava edição do Global Talent Day já tem data marcada: 20 de outubro de 2026. 

EVENTO RH / 81



Evento reuniu mais de 500 profissionais de recursos humanos e especialistas da área



Encerramento a cargo da Didaskalia



Equipa B-Training com Medicare e Grupo Mocho



Atividade dinamizada pelo Urban Sports Club



Leia a notícia completa e veja as fotos do evento

MARIANA CARREIRA

Diretora Executiva da Alegria de Viver

Quando a diferença soma forças: o poder das equipas intergeracionais

Na Alegria de Viver, a diversidade não é um slogan - é ação diária. Entre Belém, Ajuda e Algés, mais de 130 pessoas, dos 60 aos 99 anos, cruzam histórias, saberes e afetos num dia a dia que celebra o encontro entre gerações, o valor da diferença e a força do propósito comum.

De que forma é que a Alegria de Viver traduz a diversidade, inclusão e equidade (DEI) em ações concretas e estratégicas?

Na Alegria de Viver, temos como visão criar uma comunidade de interajuda, freguesia a freguesia. Embora o nosso foco sejam os mais velhos, trabalhamos com pessoas de todas as idades e isso leva-nos a ter uma abordagem intergeracional e inclusiva, onde cada pessoa é convidada a participar com aquilo que tem para dar.

Atualmente, atuamos em Belém, Ajuda e Algés, onde acompanhamos diariamente 130 pessoas, entre os 60 e os 99 anos. Criamos igualmente estratégias para garantir que todos se sentem integrados, valorizados e com propósito. Uma delas levou à criação do Conselho Alegria de Viver, que reúne três vezes, ao longo de um mês e meio, com 12 pessoas mais velhas da fundação, de forma rotativa, para garantir

que todos são ouvidos e incluídos. Também temos uma reunião mensal com todos os voluntários.

Que dificuldades enfrentam ao implementar estratégias de DEI numa organização onde convivem colaboradores remunerados e uma grande rede de voluntários?

Esse é, sem dúvida, um dos maiores desafios, mas também uma das maiores oportunidades. Isto porque, enquanto os colaboradores estão imersos na organização a tempo inteiro, os voluntários chegam de forma pontual, movidos por causas e propósitos que os tocam, pelo que é essencial garantir clareza de papéis, limites e responsabilidades.

Os voluntários têm um laço emocional que deve ser nutrido desde o primeiro momento. São a alma de uma organização sem fins lucrativos e devem ser cuidados com gratidão. Mas isso não diminui a importância dos colaboradores, pelo contrário. Quando todos estão



“SÓ UMA SOCIEDADE QUE OUVI QUEM JÁ VIVEU E ACOLHE QUEM ESTÁ A CHEGAR SERÁ VERDADEIRAMENTE INCLUSIVA”

alinhados, tornam-se parceiros naturais, movidos pela mesma missão. É neste equilíbrio entre compromisso e coração que nasce uma cultura verdadeiramente transformadora.

De que forma é que a integração de voluntários influencia a diversidade e o sentido de pertença nas equipas? E que desafios é que isso coloca?

O voluntariado atrai indivíduos de diferentes idades, origens culturais, experiências profissionais e motivações pessoais, o que faz com que seja necessário um forte plano de acolhimento, engagement e formação contínua. Os voluntários são muitas vezes os nossos embaixadores no terreno e, por isso, precisam de estar alinhados com a missão, a cultura e os valores da organização. A formação não é apenas técnica: é relacional, ética e emocional.

Como é que gerem a diversidade etária e que impacto tem na gestão de equipas?

Com programas como o "Não Tens Idade", fomentamos desde cedo o respeito e a inclusão. No último ano letivo, estivemos em 10 escolas e trabalhamos com mais de 2500 alunos. Também organizámos workshops de saberes em que os mais velhos e os mais novos vão partilhar as suas experiências e conhecimentos.

Enfrentamos um desafio demográfico inevitável: estamos todos a viver mais tempo. A pergunta é: como queremos viver esses anos? Este não é um tema do futuro. É do presente. E só uma sociedade que ouve quem já viveu e acolhe quem está a chegar será verdadeiramente inclusiva.



NÚMEROS QUE FICAM

+ de 40 voluntários

12 membros no Conselho Alegria de Viver

+ de 130 pessoas acompanhadas diariamente

3 freguesias de atuação (Belém, Ajuda e Algés)

10 escolas envolvidas em ações intergeracionais

+ de 2 500 alunos sensibilizados através do programa "Não Tens Idade"

Que práticas do setor social considera que poderiam ser implementadas com sucesso no setor empresarial, especialmente na área de RH, para fomentar culturas mais inclusivas?


Uma das maiores aprendizagens que trago do setor social e que acredito ser absolutamente transferível e valiosa para o setor empresarial é a importância do cuidar. No setor social, especialmente em organizações com uma base forte de voluntaria-

do, o cuidado com as pessoas é o centro de tudo. Envolver, agradecer, lembrar que cada um está ali por um propósito maior e que esse reconhecimento tem de ser constante. Outra prática com enorme potencial de impacto é a promoção intencional da intergeracionalidade. Testemunho diariamente o valor incalculável da troca de experiências entre gerações e acredito genuinamente que as equipas mais fortes e inovadoras são aquelas que acolhem diversas idades.

Como medem o impacto das iniciativas de DEI e de que modo é que esses dados influenciam as decisões estratégicas da Alegria de Viver?

Neste momento, estamos a identificar um parceiro para desenvolvermos um programa que meça o impacto da nossa missão. Até agora, temos dado prioridade à avaliação qualitativa, através de testemunhos e feedback contínuo sobre o impacto emocional e humano das nossas ações.

Qual deve ser o papel da liderança na criação, manutenção e evolução de uma cultura organizacional que valorize a diversidade e promova a equidade?

É preciso humanidade. Liderar pessoas, no setor social ou empresarial, exige a capacidade de ver cada indivíduo como um todo, reconhecendo a diferença e acolhendo-a com genuíno respeito. Acredito também que uma liderança verdadeiramente inclusiva é aquela que vê a mudança como evolução e que entende que integrar diversidade é uma necessidade urgente para organizações mais humanas, mais resilientes e preparadas para os desafios do futuro. 

"QUANDO TODOS ESTÃO ALINHADOS, TORNAM-SE PARCEIROS NATURAIS, MOVIDOS PELA MESMA MISSÃO"

Líder Coach

AUTORIA

Catarina Quintela e
Margarida Pedrosa

EDITORIA

Pactor

Num contexto organizacional cada vez mais exigente, este livro mostra como a liderança pode evoluir para um modelo centrado no desenvolvimento das pessoas. A atitude de Líder Coach é apresentada como **chave para promover autonomia, confiança e aprendizagem contínua.**

Combina enquadramento conceptual com ferramentas práticas como o modelo GRO-WTH, abordando os desafios



atuais da liderança, o impacto da inteligência artificial e a importância do coaching individual e de equipa. Inclui ainda casos reais e entrevistas que enriquecem a aplicação no dia a dia.

Comunicar para liderar

AUTORIA

Irina Golovanova

EDITORIA

Ideias de ler

Este livro revela como a forma de estar diante dos outros - desde a postura à expressão - pode reforçar ou comprometer a liderança. Com investigação própria e anos de trabalho com executivos, a autora mostra que **presença e intenção são pilares para influenciar e mobilizar equipas.**

A comunicação não verbal surge como fator decisivo para gerar credibilidade. A mensagem central é clara: a capacidade de liderar começa no impacto silencioso que antecede qualquer palavra.



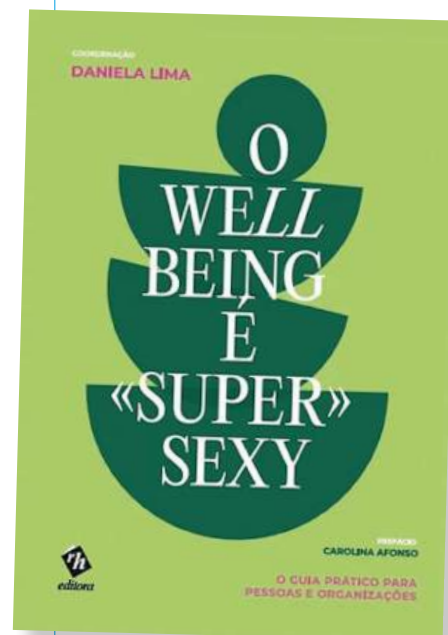
O Well-Being é «Super» Sexy - O Guia Prático para Pessoas e Organizações

AUTORIA

Daniela Lima

EDITORIA

RH editora



Nesta obra, Daniela Lima convida à introspeção e propõe uma leitura crítica da forma como vivemos e trabalhamos, abordando temas como **stress, ansiedade, burnout, saúde mental e segurança laboral.** A partir de uma escrita clara e direta, reúne artigos de opinião publicados em órgãos de referência e reflete sobre os desafios que marcam o presente. Inclui ainda contributos de várias profissionais reconhecidas, que partilham experiências e perspetivas dentro das suas organizações.

MESTRADO PSICOLOGIA SOCIAL E DAS ORGANIZAÇÕES



Compreende pessoas.
Transforma equipas.
Melhora organizações.

ispa.pt

Human in (or on) the Loop



Maria João Ceitil

Membro da Direção
Associação Portuguesa de Gestão
das Pessoas

Diz-se que a inteligência artificial (IA) veio para ficar e ninguém sabe ao certo quem fica com ela - ou sob ela. Nos corredores do mundo corporativo, multiplicam-se os debates, os webinars e as formações sobre a integração da IA. Fala-se de eficiência, automação e, claro, do “human in the loop” - esse termo técnico que serve de almofada ética para não deixarmos tudo nas mãos dos algoritmos. Mas, convenhamos: às vezes, parece que somos nós que estamos em loop.

Há meses que repetimos as mesmas perguntas: “Devemos usar IA no recrutamento?”, “A la substitui ou complementa?”, “É ética?”, “Está pronta?”. A verdade desconcertante é que, enquanto tentamos decidir onde colocar o humano - no início, no meio, no fim, ou ao longo de todo o processo - andamos todos a girar em torno da mesma incerteza. E, entretanto, a tecnologia não espera.

“Human in the loop” pressupõe que haja um humano atento, crítico, capaz de


validar ou corrigir o que a máquina propõe. Mas haverá espaço - e tempo - para essa validação? Ou estaremos a automatizar apenas por receio de ficar para trás, sem nos questionarmos se os loops que criamos são realmente virtuosos?

Na ânsia de sermos “orientados por dados” corremos o risco de ficarmos “à margem enquanto humanos”. À medida que tudo é medido, pontuado e previsto, o espaço da intuição, da empatia e até do erro começa a parecer um luxo fora de moda. E, no entanto, são esses os elementos que tornam os Recursos verdadeiramente Humanos.

A promessa de neutralidade algorítmica é tentadora, mas falaciosa. Os sistemas de IA não são vazios de valores - carregam os enviesamentos de quem os programou e os dados de onde aprenderam.

Assumir que são mais justos apenas porque são automáticos é o mesmo que acreditar que a velocidade substitui o discernimento.

E o paradoxo é este: quanto mais confiamos na tecnologia para tomar decisões, mais arriscamos perder a capacidade de as questionar. Se o humano se limitar a validar sem critério, a sua presença torna-se simbólica - uma assinatura acrítica no fim de uma cadeia automatizada.

Não basta estar “no loop”. É preciso sair dele de vez em quando, olhar de fora, questionar os pressupostos e lembrar que, no fim de contas, a tecnologia é uma ferramenta - não um destino. E que o “humano” não é um ponto de controlo, mas sim o ponto de partida. Entre estar no loop e andar em loop, a diferença está em decidirmos pensar... ou apenas seguir. 

“QUANTO MAIS CONFIAMOS NA TECNOLOGIA PARA TOMAR DECISÕES, MAIS ARRISCAMOS PERDER A CAPACIDADE DE AS QUESTIONAR”

EVENTOS VERDADEIRAMENTE SELVAGENS!

O Jardim Zoológico disponibiliza diferentes espaços interiores e exteriores para a realização de eventos corporativos e atividades de Team Building. Descubra as opções disponíveis num ambiente que respira biodiversidade.

Saiba mais



2ª Edição

Programa Executivo



EPIC: Strategy and Leadership

Um programa para líderes que pretendem ser **estratégicos**, **desenvolver equipas de alta performance** e **criar sinergias dentro da organização**.



DATA

27 de maio,
3, 17, 24 de junho,
1 de julho, 7 de
outubro 2026



DURAÇÃO

42 Horas



HORÁRIO

Presencial às
quartas-feiras
das 9h às 18h

PROGRAMA

EXPLORE

Everest Challenge
Strategic Thinking
Decision Making

POWER-UP

Lider Coach

IGNITE

Empowerment Leadership
High Performance Leadership

COLLABORATE

Solving Leadership



Para mais
informações



LEADERSHIP CHALLENGE

