

SUPLEMENTO

**GLOBAL
TALENT DAY**
7.ª EDIÇÃO

**PROPOSTA DE
ALTERAÇÃO
AO CÓDIGO
DO TRABALHO**

Tornar simples o que
não é complicado

DOSSIÊS ESPECIAIS

**FORMAÇÃO & APRENDIZAGEM
+ WELLBEING**

RH²⁵
ANOS
MAGAZINE

ENTREVISTA DRH



Filipa Figueira
Diretora de Recursos Humanos
da MSD Portugal

**A flexibilidade como
motor de bem-estar
e inovação**



Transparência Salarial

**O IMPACTO
DA NOVA
DIRETIVA
EUROPEIA**

A GESTÃO DE PESSOAS EM REVISTA

3ª EDIÇÃO PEOPLE ANALYTICS & AI

CONFERENCE & SEMINAR

25 A 27 DE NOVEMBRO
ONLINE & PRESENCIAL

POUPE ATÉ 25%
NAS INSCRIÇÕES ATÉ 23 DE OUTUBRO
PEOPLEANALYTICSDAY.PT

QUER SABER MAIS
SOBRE PEOPLE ANALYTICS

APRESENTAMOS-LHE A
CONFERÊNCIA IDEAL PARA SI!

7 casos práticos reais

14 oradores de excelência

3 dias de formação

CONFERÊNCIA 25 DE NOVEMBRO

7 CASOS PRÁTICOS



ZURICH

CLÁUDIO NORTE



OLYMPUS

CLÁUDIA ABRANTES



INL
INTERNATIONAL NANO
TECHNOLOGY
LABORATORY

LISANDRA ROCHA



Mercedes-Benz iO

TÂNIA SILVA



FIDELIDADE

JOAQUIM COSTA



BNP PARIBAS

DAVID DIAS



MARISA COSTA
DAVID MONGE

I PALESTRA



HUGO FURÃO

Executive Director, DSPA
Data Science
Portuguese Association

AI generativa, agentes autónomos e
o futuro dos people analytics: da
decisão à ação

I MESA-REDONDA



CRISTINA BARROS



INSTITUTO DE
INFORMAÇÃO EM
RECURSOS HUMANOS



ANA LEAL



Câmara Municipal
Fátima de Veiros



LUÍS DAMÁSIO

FARFETCH

Cultura de dados em RH: como
capacitar e envolver as chefias?

SEMINÁRIOS



26 DE NOVEMBRO

HELDER FIGUEIREDO

RodoCargo

Como construir métricas de
sucesso da eficácia da gestão de RH



27 DE NOVEMBRO

DIOGO TAVARES ANTUNES

Santander

Como gerar valor com People
Analytics?



Transparência e confiança: o novo contrato social nas empresas



vivemos um tempo em que a **gestão** de pessoas deixou de poder refugiar-se em silêncios ou zonas cinzentas. A transparência, tantas vezes vista como ameaça, revela-se hoje como o verdadeiro motor de confiança e de futuro. Nesta edição de-

edicamos espaço à **Diretiva Europeia de Transparência Salarial**, no qual abrimos espaço para uma reflexão que é tanto jurídica como cultural: falar de salários já não é uma opção, é uma exigência de justiça, competitividade e sustentabilidade.

Portugal tem até junho de 2026 para transpor a diretiva, mas o prazo não deve ser encarado como mera data limite. O desafio é mais profundo: repensar modelos de progressão, critérios salariais e práticas de comunicação. **As empresas que se anteciparem transformarão a obrigação em vantagem competitiva.** Quem esperar pelo último minuto arrisca-se a perder não apenas talento, mas também reputação.

Nesta edição, reunimos vozes essenciais. Destacamos as entrevistas a **João Pacheco (Mercer)** e **Álvaro Fernández (Michael Page Portugal)**, que nos falam da mudança sísmica que se avizinha e do desafio cultural que as empresas têm de enfrentar. Conversámos ainda com **Filipa Figueira, diretora de RH da MSD Portugal**, sobre como a flexibilidade e a inovação se tornaram motores de bem-estar, e com **Raquel Jerónimo, da Softinsa**, que reflete sobre o papel do capital humano num setor em constante transformação.

Apresentamos também **casos práticos inspiradores**, como a parceria entre o Urban Sports Club e a Volta-lia, onde o desporto é energia renovada para a cultura organizacional, ou a estratégia de bem-estar da **Central de Cervejas e Bebidas**, que coloca o autocuidado no centro. Nas boas práticas, destacamos o caminho do **InterContinental Lisbon**, que faz do capital humano a sua prioridade, mostrando que o setor hoteleiro pode ser um laboratório de inovação em gestão de pessoas.

A edição integra ainda um **dossiê sobre formação e aprendizagem**, onde exploramos novas metodologias



de capacitação, e um **dossiê dedicado ao wellbeing**, que mostra como a saúde, a inclusão e a motivação se tornaram eixos centrais na agenda das empresas. Não esquecemos a análise técnica sobre a **proposta de alteração ao Código do Trabalho**, com contributos que defendem simplicidade, clareza e eficácia.

Num momento em que o mercado de trabalho se reinventa, é essencial que os recursos humanos assumam o papel de guia nesta travessia. O futuro das organizações dependerá da sua capacidade de **unir equidade, inovação e propósito**. Esta é, em última análise, a nova forma de contrato social nas empresas: um compromisso assente em confiança, transparência e responsabilidade.

Que esta edição seja, portanto, um convite à ação. Porque **o futuro não se constrói em segredo - constrói-se às claras, com coragem e visão.**

Boas leituras,

Cristina Barros

06 NOW

TEMA DE CAPA

08 **Transparência salarial: o “elefante” nos corredores das empresas**

12 **Opinião | Transparência salarial:** preparação para a Diretiva Europeia

14 **Opinião | Transparência salarial:** pesadelo ou oportunidade?

16 **Entrevista | O futuro reserva “mudança sísmica” para as organizações**

18 **Entrevista | Salários às claras? “Principal desafio é cultural”**

20 **Artigo Técnico | Transparência salarial:** da obrigação legal à vantagem competitiva

26 **Mercado | “Um pacote de mobilidade não é logística. É investimento estratégico”**

28 **Mercado | Como a D’accord faz da urgência das empresas um trampolim profissional**

ENTREVISTA DRH

22

Entrevista DRH,
Filipa Figueira,
Diretora de
Recursos Humanos
da MSD 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 / EDITORA Cristina Martins de Barros / COORDENADORA EDITORIAL Ana Rita Rebelo / SEDE DE REDAÇÃO E DO EDITOR IIRH - Rua António Champalimaud, Lote 1, Sala 105 | 1600-513 Lisboa Telefone: 217 101 198, geral@iirh.pt, NIF: 513 217 533 / REGISTO NO ICS n.º 122 776 / DEPÓSITO LEGAL 222 775

ENTREVISTA



64

Entrevista,
Raquel
Jerónimo, Head
of People &
Organization da
Softinsa

52 **Mercado | KEEP Corporate:**
onde a ciência com alma
encontra talento com método

DOSSIÊ ESPECIAL

54 **Dossiê especial | Formação
& Aprendizagem**

62 **Um dia com | Equipa de RH
da Bel**

66 **Opinião | Gestão de
desempenho e People
Analytics:** a nova sinergia
entre tecnologia e capital
humano

68 **Caso Prático | Cezanne
HR/Alfaloc** - Tecnologia ao
serviço de uma gestão de RH
mais eficiente

70 **BiogRHafia | Sara Mendes
Caeiro**



DOSSIÊ ESPECIAL

73 **Dossiê especial | Wellbeing**

78 **Espaço APG**

30 **Caso Prático | Urban Sports
Club/Voltalia** - Energia
renovada! O impacto positivo
(e sustentável) do desporto
na cultura da Voltalia

32 **Boas Práticas | Capital
humano em 1.º lugar.** A
estratégia do InterContinental
Lisbon

34 **Opinião | Sense and
sensitivity**

46 **Caso Prático | Swaifor/
Central de Cervejas e
Bebidas** - Autocuidado que
inspira. A estratégia de bem-
estar da Central de Cervejas

48 **RH Law | Proposta de
alteração ao Código do
Trabalho:** tornar simples o
que não é complicado

50 **Mercado | “A
espiritualidade ainda é
o ‘elefante na sala’ nas
organizações”**

SUPLEMENTO





COMPENSAÇÃO

Desigualdade salarial em Portugal agrava-se

O ESTUDO TOTAL COMPENSATION 2025, DA MERCER PORTUGAL, ANALISOU 642 EMPRESAS DE DIVERSOS SETORES.

Em Portugal, a diferença salarial entre homens e mulheres mantém-se nos 14% em 2025, acima da média europeia de 10%. Os dados são do estudo Total Compensation 2025, da Mercer, que analisou 642 empresas e mais de 180 mil colaboradores.

A retenção de talento surge como desafio central: 45% das empresas referem dificuldades, com turnover médio de 8,2%. IT & Telecom, engenharia e sales & marketing estão entre as áreas mais críticas. O estudo

mostra ainda que 30% das organizações pretendem reforçar equipas em 2025, mas essa intenção desce para 22% em 2026.

No que toca à compensação, os aumentos salariais perderam força: a variação efetiva foi de 2,2% em 2025, face aos 6,1% de 2024. A projeção para 2025-2026 aponta para 3,5%, refletindo o impacto da inflação mais baixa. Já os benefícios extrassalariais mantêm peso: plano médico, subsídio de refeição e política automóvel lideram, enquanto dias extra de férias já chegam a 64% das empresas.

RISCO

Sistema fiscal trava investimento em Portugal

SIMPLIFICAÇÃO E PREVISIBILIDADE FISCAL ESTÃO NO TOPO DAS PRIORIDADES DAS EMPRESAS.

> **A complexidade do sistema fiscal português continua a travar o investimento, segundo o Observatório da Competitividade Fiscal 2025, da Deloitte.** O estudo mostra que 93% das empresas consideram o sistema complexo e 62% ineficaz, embora 33% já reconheçam sinais de maior eficácia, revelando

alguma inversão face ao pessimismo dos últimos anos.

As empresas defendem simplificação administrativa, justiça tributária mais célere e maior previsibilidade da lei fiscal. Para Luís Belo, Partner e Tax Leader da Deloitte, o sistema fiscal mantém-se como “um dos maiores obstáculos ao investimento”.

TENDÊNCIAS

Geração Z poupa quase um dia com IA

JOVENS LIDERAM A ADOÇÃO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) NOS ESCRITÓRIOS.



> **A Geração Z está a transformar a forma como as empresas utilizam a (IA).** Um relatório da International Workplace Group indica que 78% dos trabalhadores dizem poupar, em média, 55 minutos por dia com estas ferramentas, o que equivale a quase um dia de trabalho por semana.

O estudo revela também que 80%

dos profissionais já recorreram à IA e que 59% da Geração Z ajudam colegas mais experientes a explorá-la, promovendo colaboração intergeracional. O impacto é evidente: 82% das chefias reconhecem que as inovações introduzidas pelos mais jovens abriram novas oportunidades de negócio, enquanto dois terços dos executivos destacam ganhos claros de produtividade.

FORMAÇÃO



IA acelera procura de novas competências

> **O relatório “Tomorrow’s Skills”, do Santander Portugal, mostra que nove em cada 10 portugueses reconhecem a importância da formação ao longo da vida.** Ainda assim, quase metade enfrenta barreiras como custo e falta de tempo.

O estudo destaca também receios sobre o impacto da inteligência artificial e a valorização crescente de soft skills e novas plataformas digitais de aprendizagem.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Geração Z exige igualdade no trabalho

> **A diversidade e a inclusão assumem-se como bandeiras centrais das novas gerações no mercado de trabalho.** O Barómetro FutuRE 2025, da Merck, revela que 80% dos jovens acreditam que estas políticas não são apenas uma questão de justiça social, mas também de competitividade e inovação.

Porém, menos de metade sente igualdade de oportunidades e só 44% considera ter voz nas decisões sobre o futuro.

Transparência salarial: o “elefante” nos corredores das empresas

A transparência salarial já não é apenas uma exigência legal: é uma ferramenta estratégica. A Diretiva Europeia 2023/970 obriga empresas a expor critérios, publicar faixas salariais e reportar disparidades. O prazo para Portugal é 2026. Mas, como alertam especialistas à RHmagazine, o verdadeiro impacto não se mede apenas em números.

Durante décadas, falar de salários foi tabu. Agora, o silêncio pode sair caro. A União Europeia fez soar os alarmes ao aprovar a 10 de maio de 2023 a Diretiva 2023/970, conhecida como Diretiva Europeia de Transparência Salarial, que obriga as empresas a abrir o jogo. O objetivo é simples: garantir que todos recebam remuneração equivalente por trabalho igual ou de igual valor. Portugal tem até 7 de junho de 2026 para transpor as novas regras, que incluem a divulgação de salários, critérios de progressão e auditorias internas, dando passos firmes rumo à igualdade.

O problema, porém, vai para além de percentagens. O Payscale 2025 Pay Confidence Gap Report revela um choque de percepções. A esmagadora maioria dos empregadores (93%) acredita que os colaboradores confiam nas suas políticas salariais, mas só 61% dos trabalhadores partilham dessa convicção. Quase metade (41%) nunca sequer teve uma conversa transparente sobre como o salário é determinado.

Carla Tavares,
Presidente da
Comissão para
a Igualdade
no Trabalho e
no Emprego



Quando os números não contam toda a história

As consequências são inegáveis. O mesmo relatório indica que 48% das empresas sentem mais rotatividade e 66% dos trabalhadores dizem que mudariam de emprego se a conversa sobre remuneração fosse mal conduzida. Mas onde há políticas claras, o efeito é imediato: 4,6 vezes mais confiança nas decisões de aumentos e quatro vezes mais segurança na competitividade salarial.

A tecnologia também está a impulsionar a consciência salarial. Cerca de 18% dos trabalhadores recorre a inteligência artificial, sobretudo ChatGPT, e 19% pesquisa salários em redes sociais - como TikTok, Reddit, Instagram. Dessas consultas,

27% reconhecem ter aumentado as suas expectativas salariais.

Com a transposição iminente da diretiva para a legislação nacional, a equidade salarial assume um protagonismo sem precedentes nas empresas portuguesas. Carla Tavares, presidente da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE), faz questão de deixar uma mensagem tranquilizadora: “As mudanças não terão um impacto drástico, porque muitas medidas já estão a ser implementadas”.

Portugal está pronto?

O país dispõe de legislação específica para reduzir a disparidade salarial entre homens e mulheres, como a Lei n.º 60/2018, em vigor desde 2019. Em 2023, a Autoridade para as Condições do Trabalho começou a notificar empresas com diferenças salariais superiores a 5%, exigindo planos de avaliação que esclareçam as causas das discrepâncias. Diferenças não justificadas por critérios objetivos comuns a ambos os géneros são consideradas discriminatórias.

Por cá, a diferença salarial entre homens e mulheres continua a ser um desafio. Segundo o estudo Total Compensation 2025, da Mercer Portugal, que analisou 642 empre-

DIRETIVA EUROPEIA DE TRANSPARÊNCIA SALARIAL DEVE SER IMPLEMENTADA EM PORTUGAL ATÉ 7 DE JUNHO DE 2026

sas e mais de 180 mil colaboradores, a disparidade salarial entre géneros atinge 14%, acima da média europeia de 10%. Os números da CITE reforçam o alerta: em 2023, a diferença média foi de 12,5% no salário base e de 15,4% quando incluídos prémios e ajudas de custo. Embora tenha havido progressos desde 2012, setores como “Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas” e “Atividades de organismos internacionais e outras” ainda exibem lacunas significativas, com diferenças superiores a mil euros.

A Diretiva Europeia 2023/970 pretende virar esta

página. A transparência começa antes mesmo da contratação. Os candidatos passam a ter acesso aos critérios salariais, os anúncios de emprego devem ser neutros quanto ao género e não podem solicitar informações sobre remunerações anteriores. Os trabalhadores terão direito a consultar faixas salariais, progressões e critérios de remuneração, sempre desagregados por sexo. E para as empresas com 100 ou mais colaboradores, a exigência vai mais longe: relatórios periódicos sobre disparidades, ajustados ao tamanho da or-

Susana Afonso,
Partner da
CMS Portugal



ganização, garantem que a equidade deixe de ser apenas um objetivo e se torne uma prática concreta.

Atenta aos receios iniciais das empresas, a CITE criou um guia de avaliação de postos de trabalho com critérios objetivos comuns a homens e mulheres, e promoveu sessões de esclarecimento online que envolveram mais de 600 profissionais. Para Carla Tavares, Presidente da CITE, a transparência é mais do que uma obrigação legal: “Quem a vê apenas como um requisito vai perder a oportunidade de fortalecer relações, aumentar a confiança e criar previsibilidade - elementos essenciais para reter talento e elevar a produtividade”. Salienta ainda que “as empresas portuguesas têm respondido de forma muito empenhada a este desafio”.

Sabia que...?

41%

nunca discutiram o seu pagamento

18%

usam IA para comparar salários

19%

pesquisam remuneração em redes sociais

48%

notam rotatividade por desigualdades salariais

Fonte: Payscale 2025 Pay Confidence Gap Report

CABE À AUTORIDADE PARA AS CONDIÇÕES DO TRABALHO FISCALIZAR O CUMPRIMENTO DA DIRETIVA 2023/970

Auditorias, políticas e estratégias

Susana Afonso, Partner da CMS Portugal e especialista em direito laboral, reforça que a transparência salarial é também um desafio de cultura organizacional. “O primeiro passo é reconhecer que pode haver diferenças e abordá-las de forma sistematizada e transparente”, afirma. Para a advogada, esse reconhecimento inicial é essencial, pois muitas empresas ainda partem da premissa de que não existem disparidades salariais no seu interior, quando a realidade demonstra o contrário.

A própria advogada sublinha que a preparação jurídica deve ir muito além do cumprimento formal da lei. É fundamental conduzir auditorias internas que identifiquem e documentem eventuais discrepâncias, rever políticas salariais, classificar funções de forma transparente e implementar estratégias que promovam a equidade.

Paralelamente, é preciso sistematizar a informação, garantindo que cada colaborador compreenda claramente como o seu trabalho é avaliado e remunerado, assegurando que funções de igual valor recebam compensação justa. “É aqui que reside grande parte do problema”, crê, lembrando que a CMS criou há alguns anos uma equipa dedicada ao Gender Pay Gap, que “presta consultoria a um número considerável de empresas”.

A advogada reforça que todas

estas medidas não são apenas preventivas, mas estratégicas. “É fundamental rever políticas e estruturas salariais, garantir que os critérios de remuneração são objetivos e neutros em termos de sexo, assim como de outras categorias potencialmente discriminatórias, preparar sistemas de reporte e formar equipas de recursos humanos sobre as novas obrigações.”

Transparência com risco calculado

Já Pedro Ulrich, Sócio da Deloitte Legal, lança um alerta direto às empresas, afirmando que “a transparência remuneratória poderá gerar tensões

internas, afetar a produtividade e complicar a retenção de talento, já que os trabalhadores passam a ter mais informação sobre o mercado”. Para reduzir riscos, recomenda auditorias internas, revisão de políticas salariais e eliminação de cláusulas de confidencialidade, garantindo conformidade antes da data-limite.

A proteção de dados é outro ponto crítico. “Lidar com os pedidos de informação remuneratória dos trabalhadores, garantindo simultaneamente a proteção dos dados sensíveis, exigirá uma abordagem cuidadosa e estruturada”, avisa Pedro Ulrich, que aconselha a implementação de políticas internas e formação específica das equipas de recursos humanos, com cooperação próxima dos departamentos jurídicos, para cumprir o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados e evitar vazamentos ou uso indevido de informações.

“Os empregadores que incumprirem as obrigações decorrentes do diploma que transpõe a Diretiva poderão enfrentar uma desmotivação alargada por parte dos seus trabalhadores e terão de pagar indemnizações que incluam retroativos, prémios, danos não patrimoniais e juros de mora”, alerta ainda. E, além



Pedro Ulrich,
Sócio, Deloitte
Legal

PORTUGAL APLICA REGRAS DE TRANSPARÊNCIA SALARIAL DESDE 2019

Directiva UE 2023/970

O que é:

Garante igualdade salarial entre todos

O que muda:

- Acesso a critérios salariais antes da contratação
- Anúncios de emprego neutros por género
- Consulta de salários individuais e médios por sexo
- Empresas ≥100 colaboradores reportam disparidades

Sanções:

Coimas e penalizações comerciais

Prazo:

Até 7 de junho de 2026



de sanções legais, incluindo coimas e indemnizações, há impactos reputacionais e na motivação interna.

O Sócio da Deloitte Legal lembra ainda que a Diretiva 2023/970 inverte o ónus da prova em casos de desigualdade salarial, transferindo para o empregador a responsabilidade de demonstrar que não houve discriminação. “Esta atribuição, ao empregador, do dever de realização da ‘prova negativa’ poderá dificultar a respetiva posição processual e facilitar, certamente, a posição dos trabalhadores demandantes, pelo que será natural o aumento do número de processos judiciais sobre o tema.”

Apesar dos desafios, “a transparência remuneratória pode desempenhar um papel essencial na redução da desigualdade remuneratória entre homens e mulheres, ao reforçar os mecanismos de identificação de disparidades e promover a equidade”. “A aplicação das regras sobre transparência remuneratória pode impactar significativamente a reputação dos empregadores e a sua capacidade de atrair e reter talento, ao reforçar a confiança dos trabalhadores, atrair profissionais mais qualificados, reduzir a rotatividade e fortalecer uma imagem pública positiva.”

O desafio da liderança

Jorge Araújo, especialista em formação e consultoria em recursos humanos, complementa esta visão. “No caso da atração, a obrigatoriedade de cumprir o princípio de transparência remuneratória antes da contratação irá proporcionar informação relevante para o candidato, que com esta informação irá tomar uma decisão mais informada acerca da sua candidatura, e para a empresa, que irá mais facilmente ter ao seu dispor informação acerca do seu posicionamento remuneratório no mercado e consequentemente terá que se adaptar de forma muito rápida às alterações desse mesmo mercado”, explica.

“Estou à espera que a transparên-



cia salarial tenha um efeito positivo na motivação dos colaboradores”, diz, sugerindo que uma gestão salarial transparente e equitativa pode reforçar a cultura organizacional e aumentar a satisfação interna. A liderança, continua, “deverá ter um papel ativo na promoção da transparência e igualdade salarial, garantindo que a empresa tem o know-how interno necessário para poder construir políticas de recursos humanos alinhadas com as alterações que a diretiva europeia vem introduzir, assim como garantir que estas alterações estarão completamente assimiladas por todos os intervenientes da empresa.”


A implementação desta mudança exige planeamento estruturado. As empresas “deverão passar pelas quatro etapas principais: preparação, descongelamento, mudança e recongelamento”, refere, recorrendo ao modelo clássico de Kurt Lewin, psicólogo social considerado um dos pioneiros na teoria da mudança organizacional.

Rita Baptista, Chief Human Resources Officer da Cimpor, defende que a transparência salarial não deve ser vista como “uma ameaça ou uma imposição legal”, mas antes como “uma oportunidade estratégica para reforçar a confiança e a motivação nas organizações”. Na sua visão, “a comunicação clara e honesta sobre remuneração aumenta a perceção de justiça, combate a desinformação e promove um clima de confiança

Jorge Araújo,
especialista
em formação
e consultoria
em recursos
humanos

mútua,” fatores que, nas suas palavras, “levam a colaboradores mais confiantes na liderança e mais propensos a permanecer na empresa.”

Para a responsável, a transparência é ainda uma ferramenta para atrair e reter talento. “Identificar e corrigir disparidades injustificadas fortalece a imagem da empresa como empregador justo e responsável”, diz, salientando ainda que “num mercado atento à equidade, antecipar-se à legislação pode ser a chave para se destacar como referência em boas práticas”. Rita Baptista remata com uma visão de futuro: “A transparência salarial não é apenas sobre salários - é sobre construir uma cultura de mérito, de desenvolvimento e de futuro”.

Entre os especialistas, a mensagem é clara e unânime: transparência salarial não é só lei, é estratégia e a bússola que deve orientar as empresas. Quem respeitar a Diretiva Europeia 2023/970 de forma proativa transforma obrigações legais em vantagem competitiva, reforça a confiança dos colaboradores, fortalece a cultura interna e constrói um ambiente de trabalho mais justo e motivador. 

Rita Baptista,
Chief Human
Resources Officer
da Cimpor



EM MÉDIA, MULHERES GANHAM 14% MENOS QUE OS HOMENS EM PORTUGAL (MERCER)

Transparência salarial: preparação para a Diretiva Europeia

JOANA BRITO

Senior Consultant da Aon

A

entrada em vigor da Diretiva da União Europeia sobre Transparência Salarial marca um ponto de viragem na

forma como as organizações abordam a igualdade salarial. Com exigências que incluem relatórios sobre disparidades salariais por género e critérios objetivos para progressão na carreira, esta legislação obriga as empresas a repensarem profundamente as suas práticas de remuneração.

Portugal ainda em fase de preparação

Segundo o 2025 Aon Pay Transparency Study, que contou com a participação de cerca de 70 empresas em Portugal, apenas 14% das organizações portuguesas se consideram "totalmente preparadas" para a transparência salarial, enquanto 58% estão ainda em processo de preparação. A maioria das empresas adota uma abordagem reativa, implementando medidas apenas onde são legalmente exigidas. Muitos empregadores estão a reagir às pressões de conformidade, em vez de integrarem a transparência salarial na sua estratégia de pessoas.

Equidade salarial: lacunas persistentes

Apesar de 70% das organizações identificarem lacunas salariais que requerem intervenção, apenas 18% realizaram uma análise independente de equidade salarial nos últimos 12-18 meses. A ausência de uma estrutura analítica robusta para justificar decisões salariais é um dos principais desafios apontados. Fechar a lacuna é apenas parte do desafio. A diretiva exige uma estrutura analítica sólida e governança contínua para garantir que os modelos permanecem adequados.

Comunicação: o elo perdido


A comunicação é um dos pilares da transparência salarial, mas 78% das organizações portuguesas ainda não têm uma estratégia formal definida.



Entre as que já iniciaram esse processo, apenas 22% desenvolveram uma estratégia de comunicação, sendo que 55% incluem formação a managers e aos colaboradores em geral.

O que fazer agora?

Com a obrigatoriedade de reportes anuais a partir de 2027, as organizações têm pouco tempo para agir e o roadmap ideal deveria passar por: avaliação da preparação atual; revisão de estruturas salariais, bónus e benefícios; análise da equidade salarial; desenvolvimento de uma estratégia de change management e comunicação; e formação de líderes e envolvimento de key stakeholders.

A transparência salarial não é apenas uma exigência legal - é uma oportunidade estratégica para reforçar a confiança, atrair talento e alinhar práticas com os valores organizacionais. 

APENAS 14% DAS EMPRESAS PORTUGUESAS SE SENTEM TOTALMENTE PREPARADAS PARA A TRANSPARÊNCIA SALARIAL (2025 AON PAY TRANSPARENCY STUDY)



CEDROS
we add value.



FUTURE SKILLS



Energy Skills

Segurança no Trabalho
Onshore/Offshore

Liderança

Sistemas de Gestão

Sustentabilidade

Trabalhamos com os nossos clientes no desenvolvimento de equipas cada vez mais eficientes e resilientes!

www.cedros.pt | www.cedrosinternational.com



Transparência salarial: pesadelo ou oportunidade?

CLÁUDIO RODRIGUES GOMES

Advogado Associado Coordenador da Littler Portugal

RUI REGO SOARES

Advogado Associado da Littler Portugal

Fala-se da transparência salarial como se fosse apenas mais uma diretiva europeia a transpor. Mas será que entendemos o que realmente está em causa? Imagine abrir o jornal e ver o nome da sua empresa associado a este título: “Trabalhadores descobrem diferença salarial injustificada de 12% - empresa sob investigação”. Será assim apenas um problema de números?

Durante décadas, falar de salários foi um tabu, um tema reservado a envelopes fechados, tabelas internas ou conversas de corredor. Em 2026, segundo a diretiva, anúncios de emprego deverão indicar, pelo menos, bandas salariais. Os trabalhadores poderão exigir conhecer médias remuneratórias por género em funções equivalentes, e os critérios de progressão terão de ser claros e verificáveis. Mais: relatórios periódicos sobre disparidades salariais tornar-se-ão rotina para médias e grandes empresas, com fiscalizações sempre que se identifiquem diferenças salariais superiores a 5%.

Cláudio Rodrigues Gomes, Advogado Associado Coordenador na Littler Portugal



A promessa é sedutora: mais justiça, menos discriminação, maior confiança. Se tudo parece claro, existe um lado menos óbvio. Quando mal preparada, a transparência pode gerar comparações simplistas, tensões internas e a judicialização em larga escala. A título de exemplo, a prevista inversão do ónus da prova sobre diferenças discriminatórias fará recair sobre as empresas o peso de demons-

trar que não discriminam.

Em Portugal, desde 2019, empresas com 50 ou mais trabalhadores são obrigadas a justificar disparidades salariais entre géneros e, em certos casos, a implementar planos de correção. Em 2025, cerca de quatro mil entidades foram notificadas pela ACT nesse sentido.

E é aqui que surgem os dilemas, avaliar e justificar disparidades salariais não é apenas um exercício jurídico: exige métricas sólidas, matrizes de funções, critérios objetivos e narrativas consistentes. Preparar relatórios periódicos implica recolher dados com rigor e enquadrá-los numa comunicação que evite leituras simplistas. Negociar com representantes dos trabalhadores requer técnica, método e estratégia.

Pesadelo: como devem as empresas preparar-se?

A chave é agir antes de ser

“QUANDO MAL PREPARADA, A TRANSPARÊNCIA PODE GERAR COMPARAÇÕES SIMPLISTAS, TENSÕES INTERNAS E A JUDICIALIZAÇÃO EM LARGA ESCALA”

“AUDITORIAS SALARIAIS PREVENTIVAS, GRELHAS ESTRUTURADAS E COMUNICAÇÃO TRANSPARENTE SÃO CHAVES PARA EVITAR QUE UM BOM PRINCÍPIO SE TORNE LITÍGIO”

obrigado. Algumas linhas de atuação recomendadas:

- **Auditorias salariais preventivas:** diagnosticar disparidades e corrigi-las internamente antes de serem expostas;
- **Mapeamento de cargos e funções:** definir uma matriz objetiva de avaliação (complexidade, responsabilidade, autonomia e competências) que permita ter um roadmap interno fácil de navegar;
- **Grelhas salariais estruturadas:** criar patamares salariais claros, mas flexíveis, que permitam progressão e assegurem racionalidade;
- **Política de comunicação:** narrativas internas transparentes, explicando critérios salariais em linguagem acessível;
- **Formação de gestores e RH:** capacitar quem recruta, avalia e promove para aplicar as novas regras sem erros de execução;
- **Envolvimento dos representantes:** antecipar diálogo social, transformando obrigações legais em instrumentos de cooperação;
- **Assessoria especializada:** conjugar dimensão jurídica, técnica e estratégica é o que evita que um bom princípio se torne litígio.



Rui Rego Soares,
Advogado
Associado na
Littler Portugal

Oportunidade: vantagem competitiva?

A transparência tem, de facto, duas faces. (i) Vista apenas como imposição legal, pode transformar-se num pesadelo organizacional, feito de relatórios, auditorias e potenciais litígios; (ii) Mas encarada de forma estratégica, pode ser uma oportunidade rara: As empresas que se antecipem podem sair reforçadas em várias frentes, nomeadamente:

- **Employer branding:** imagem estruturada, justa, com tradução na atração e retenção de talento num mercado competitivo e em que muitas vezes são os trabalhadores que escolhem o empregador;
- **Confiança interna e controlo da narrativa:** revisão de

grelhas salariais, políticas internas, clarificação critérios de progressão, reforço da cultura de mérito; e

- **Segurança jurídica:** preparar hoje auditorias internas e políticas de comunicação para evitar sanções, litígios e más headlines amanhã.

Aliás, na Littler estamos a desenvolver uma ferramenta “EU Pay Transparency Tracker” que visa permitir aos nossos clientes manterem-se atualizados sobre o quadro legal aplicável, bem como avanços verificados a propósito da transposição da Diretiva da Transparência Salarial, em cada momento, em diversos países da União Europeia, bem como as obrigações (e correlativos direitos dos trabalhadores) a que as empresas se encontram adstritas nos mesmos. Esta ferramenta é reflexo do compromisso assumido de providenciar uma assessoria preventiva e, nesse sentido, um passo à frente dos acontecimentos, permitindo a empresas antecipar medidas e mitigar riscos, como preparar planos de ação e políticas internas.

A pergunta não é, portanto, se a transparência vai chegar, porque vai. Quem se preparar cedo, com método e visão, transformará a obrigação em vantagem competitiva. Quem esperar pelo último minuto arrisca-se a descobrir que salários às claras não são apenas uma questão de conformidade legal, mas um teste à maturidade cultural e estratégica de cada organização.

Num mercado onde a confiança é moeda parca, esse teste pode separar empresas resilientes das que ficam pelo caminho.

De que lado vai estar?

“QUEM SE PREPARAR CEDO, COM MÉTODO E VISÃO, TRANSFORMARÁ A OBRIGAÇÃO EM VANTAGEM COMPETITIVA”

JOÃO PACHECO

Pay Equity and Transparency Expert da Mercer Portugal

O futuro reserva "mudança sísmica" para as organizações

João Pacheco, Pay Equity and Transparency Expert da Mercer Portugal, é perentório: a igualdade salarial não se resume ao cumprimento da lei. É preciso transformar políticas, práticas e a comunicação dentro das organizações.



Como é que a nova diretiva europeia sobre transparência salarial irá influenciar a atuação das empresas

em Portugal?

A lei da igualdade salarial 60/2018, que estabelece medidas para promover a igualdade remuneratória entre mulheres e homens por trabalho igual ou de igual valor em Portugal, está amplamente ligada à nova diretiva europeia para a transparência salarial, e a expectativa é que a transposição seja, de alguma forma, um corolário da mesma. Sendo o objetivo semelhante, os pontos mais importantes estão alicerçados em quatro pilares: uma arquitetura funcional, que permita criar uma estrutura de níveis e materializar o conceito de "trabalho de igual valor"; práticas e políticas que garantam enquadramento para a gestão da compensação e das carreiras; equidade salarial, monitorizando as discre-

pâncias salariais injustificadas para grupos comparáveis numa abordagem de compensação total; e cultura organizacional, focada na comunicação e partilha de informação, bem como na formação para os diferentes públicos-alvo da empresa.

De que forma é que altera a gestão de pessoas, sobretudo no que diz respeito às políticas de remuneração e progressão salarial?

A diretiva prevê que as empresas tenham definidas políticas de remuneração e de progressão, assegurando critérios objetivos e comunicáveis, e que deem enquadramento ao posicionamento e à remuneração dos colaboradores. Neste contexto, procura assegurar que todos os decisores na organização procedam de acordo com as mesmas regras, reduzindo a discricionariedade e abrindo a porta a uma análise sistemática de gaps salariais. Para as empresas que não te-

tenham este tipo de modelos ou políticas definidos, a diretiva vai trazer a necessidade de pensar e de organizar a remuneração em torno deles.

A diretiva reforça também o diálogo com colaboradores e mercado de talento sobre estes modelos/políticas, promovendo transparência, mas também um aumento da confiança e alinhamento entre desempenho e progressão.

Que desafios têm identificado nas empresas portuguesas na adaptação à diretiva?

Há organizações com os seus modelos e análises em vigor. Têm, sobretudo, um caminho de adaptação a fazer. Outras estão num estado mais inicial e têm um trabalho a desenvolver "do zero". O Readiness Assessment 2025 da Mercer indica que os maiores desafios estão no desenvolvimento de análises de equidade salarial na implementação de ferramentas para o efeito (56%) e

O READINESS ASSESSMENT 2025 DA MERCER IDENTIFICA COMO PRINCIPAIS DESAFIOS A ANÁLISE DE EQUIDADE SALARIAL E A CRIAÇÃO DE UMA ARQUITETURA DE TRABALHO DE IGUAL VALOR



na criação de uma arquitetura funcional robusta que defina trabalho de valor igual (45%).

Como é que a Mercer tem apoiado as organizações na implementação da transparência salarial?

O trabalho da Mercer passa sempre por um diagnóstico robusto à situação atual das empresas, que inclui os tais quatro pilares e uma análise de equidade que permita identificar onde estão os principais focos de preocupação no que diz respeito ao gender pay gap (em conformidade com o previsto na lei da igualdade salarial). Este diagnóstico, realizado através de uma ferramenta que a Mercer desenvolveu a nível europeu, permite identificar os princi-


pais gaps de cada organização e suportar a definição de um plano de ação, em conjunto com a organização, de modo a garantir conformidade legal, não descurando a comunicação e cultura interna e, sobretudo, procurando posicionar a organização de forma credível e competitiva no mercado.

Que passos considera essenciais para assegurar que uma organização cumpre integralmente a diretiva, garantindo equidade interna e minimizando riscos legais?

Alguns pontos-chave para cumprir a diretiva e mitigar os riscos são: assegurar o mapeamento e qualificação/nivelamento de funções; definir políticas claras de remuneração e progressão;

garantir critérios salariais de enquadramento salarial objetivos, nomeadamente através da criação de uma tabela salarial que possa ser associada aos níveis definidos; realizar auditorias de equidade interna, tendo em consideração o fator género, e monitorizar e corrigir diferenças injustificadas; comunicar de forma transparente toda a informação sobre remuneração e quais os critérios para o posicionamento atual dos colaboradores; formar líderes e equipas de recursos humanos para que possam perceber qual o seu papel neste contexto e estejam preparados para responder às questões dos colaboradores; e, por fim, assegurar uma governance sólida, com documentação que comprove decisões e ações de equidade e compliance.

Que mudanças prevê que a transparência salarial vá trazer às organizações nos próximos anos?

A transparência salarial será uma mudança sísmica para as organizações em várias dimensões: legal e de conformidade, cultural e de mercado de talento. A diretiva e a nova lei são impulsionadoras. Porém, não se trata apenas de cumprir a lei, mas de uma transformação que levará as organizações a definir uma estratégia clara de transparência, que envolva políticas, práticas e comunicação. É muito importante que esta componente não seja descurada durante todo o processo. 

“O TRABALHO DA MERCER PASSA POR UM DIAGNÓSTICO ROBUSTO À SITUAÇÃO ATUAL DAS EMPRESAS”

ÁLVARO FERNÁNDEZ

Managing Director da Michael Page Portugal

Salários às claras? “Principal desafio é cultural”

Com a proximidade da diretiva europeia sobre transparência salarial, as organizações enfrentam o desafio de expor critérios e corrigir desigualdades. Para Álvaro Fernández, Managing Director da Michael Page Portugal, o processo requer clareza, consistência e coragem.



ue tendências têm vindo a observar no domínio da transparência salarial?

A transparência salarial tem ganho relevância na Europa, impulsionada pela nova Diretiva que entrará em vigor em junho de 2026. Em Portugal, o tema começa a ser mais discutido, mas com maturidade distinta entre setores. Tecnologia, serviços financeiros e consultoria mostram maior abertura, muitas vezes por exigência dos profissionais e necessidade de atrair talento. Já setores mais tradicionais, como indústria ou retalho, revelam resistência, por falta de estrutura ou receio de expor desigualdades históricas.

Segundo o estudo Talent Trends 2025, apenas 43% dos profissionais em Portugal consideram clara a política salarial da sua organização e mais de um terço acredita existir disparidade de género, sobretudo em cargos de maior responsabilidade. Esta perceção de opacidade impacta diretamente a confiança e a mobilidade de talento.

A crescente valorização

da transparência salarial está ligada à transformação das expectativas dos profissionais. Mais do que saber quanto se ganha, há hoje uma exigência clara de compreender os critérios que sustentam as decisões remuneratórias, os modelos de progressão e o alinhamento entre valores individuais e cultura organizacional. A transparência deixou de ser um ideal aspiracional para se tornar condição essencial na atração e fidelização de talento, num mercado cada vez mais exigente e competitivo.

De que forma promovem transparência salarial, tanto internamente com os colaboradores como externamente com clientes e candidatos?

Faz parte da forma como estruturamos carreiras e definimos progressão interna. Procuramos garantir que os colaboradores compreendam claramente os critérios de evolução, os objetivos de cada função e os caminhos de crescimento disponíveis, promovendo consistência e previsibilidade nas trajetórias profissionais.

Externamente, os estudos

de remuneração que publicamos anualmente são usados como benchmark por muitas organizações. Permitem comparar intervalos salariais por setor, função e região, servindo de base a revisões salariais ou à definição de tabelas.

A nossa área de consultoria não está exclusivamente dedicada à transparência salarial, mas tem vindo a especializar-se em projetos que integram em iniciativas de transformação organizacional. O processo começa com um diagnóstico da política de compensações, compara-se com o mercado, identificam-se riscos e desenha-se um plano de ação aplicável, que corrija desigualdades e crie estruturas mais equilibradas. Num projeto recente com uma tecnológica, a reorganização

SÓ 43% DOS PROFISSIONAIS EM PORTUGAL DIZEM TER CLAREZA SOBRE POLÍTICAS SALARIAIS, APONTA A MICHAEL PAGE

das faixas e a comunicação dos critérios de progressão aumentaram em 18% a satisfação dos colaboradores e em 25% a retenção.

Quais os principais desafios que as organizações enfrentam? E como se consegue conciliar transparência com confidencialidade e proteção de dados sensíveis?

O principal desafio é cultural: a transparência salarial implica expor desigualdades antigas e nem sempre fáceis de justificar. Também exige lideranças preparadas para comunicar com clareza e consistência, o que nem sempre acontece. A conciliação com a proteção de dados passa por limites claros: a Diretiva Europeia não exige salários individuais, mas sim intervalos e critérios objetivos. A comunicação deve ser adaptada à cultura da organização e sustentada juridicamente.

Como sublinhamos no e-book recentemente publicado, “a comunicação tem de ser clara, próxima e adaptada à cultura da organização”. Sem essa preparação, a transparência pode gerar mais dúvidas do que respostas.

Que boas práticas recomenda às empresas que ambicionam implementar a transparência salarial de forma eficaz e sustentável?

A experiência em projetos de consultoria permite destacar boas práticas: auditorias salariais para detetar inconsistências; definição de intervalos claros por função; critérios objetivos de progressão, comunicados de forma acessível; líderes preparados para falar de remuneração com confiança; e comunicação alinhada com os

“TRANSPARÊNCIA DEIXOU DE SER UM IDEAL ASPIRACIONAL PARA SE TORNAR CONDIÇÃO ESSENCIAL”



valores da organização.


Estes passos têm mostrado impacto positivo na retenção e no envolvimento, reforçando a perceção de justiça e confiança dos profissionais e fortalecendo a cultura organizacional.

Como revela o nosso relatório Talent Trends 2025, a clareza tornou-se decisiva para alinhar expectativas e consolidar relações duradouras entre empresas e colaboradores.

Como antevê a evolução da transparência salarial na Europa e, mais concretamente, em Portugal?

A Diretiva Europeia sobre Transparência Salarial marca

um ponto de viragem e deverá acelerar a adoção destas práticas na União Europeia. Em Portugal, a evolução será gradual, com maior adesão das organizações que já valorizam a equidade como fator estratégico.

Num cenário de transformação rápida, quem comunicar com clareza valores, políticas e critérios de decisão ficará melhor posicionado para reforçar a confiança dos colaboradores. Estamos a acompanhar esta mudança e, no próximo dia 15 de outubro, realizamos um webinar internacional gratuito para partilhar boas práticas e apoiar as empresas nesta adaptação. 

Transparência salarial: da obrigação legal à vantagem competitiva

A transparência e a igualdade salariais são hoje um imperativo jurídico e de gestão. Mais do que cumprir a lei, trata-se de gerir risco, cultura organizacional e competitividade. Qualquer equipa de Recursos Humanos (RH) conhece o peso dos salários para a empresa, não apenas em termos económicos, mas também reputacionais e de retenção de talento.

O quadro legal: ponto de partida, não de chegada

A igualdade salarial e a proibição de práticas discriminatórias não são novas: fazem parte do ordenamento jurídico europeu há décadas. Em Portugal, a Lei n.º 60/2018, de 21 de agosto, veio reforçar este princípio, estabelecendo medidas de promoção da igualdade remuneratória. Apesar deste enquadramento, os dados revelam que as trabalhadoras continuam a auferir, em média, menos 13% do que os trabalhadores. A Diretiva (UE) 2023/970, de 10 de maio de 2023, visa precisamente acelerar esta mudança, impondo novas obrigações de transparência e reforçando mecanismos de responsabilização. Até junho de 2026, todos os Estados-Membros terão de transpor esta Diretiva para o Direito interno, obrigando as empresas a medir, comunicar e corrigir disparidades salariais injustificadas.

As novidades da diretiva europeia

Entre as medidas mais relevantes está a obrigação de indicar, nos anúncios de emprego, o valor base ou o intervalo salarial da função. É igualmente proibido questionar candidatos sobre o histórico remuneratório, reforçando a ideia de que as oportunidades devem basear-se nas funções e não em remunerações passadas.

Os trabalhadores já contratados passam a ter direito a aceder a informação sobre as médias salariais, desagregadas por género, em funções comparáveis, bem como a conhecer os critérios utilizados para progressão na carreira. Esta transparência pretende prevenir desigualdades e permitir que os trabalhadores retenham instrumentos para reagir contra práticas discriminatórias.

A diretiva prevê ainda a obrigação de avaliar, registar e reportar as diferenças salariais, anualmente, para empresas de maior dimensão e de três em três anos para empresas mais pequenas. Sempre que se verifique uma disparidade injustificada superior a 5%, a empresa é obrigada a implementar medidas corretivas.

Outra inovação relevante é a inversão do ónus da prova em caso de litígio: será a empresa, e não o trabalhador, a ter de demonstrar que não se verificou discriminação.



Ana Rocha Alves,
Partner e Head of Employment da NOVA Legal

Impacto real: riscos e oportunidades

As exigências introduzidas pela diretiva terão impacto direto na gestão quotidiana das empresas, já que a possibilidade de comparação entre trabalhadores pode gerar desconforto e conflitos internos, afetando a produtividade. A isto acresce o peso administrativo da recolha e análise de dados, da monitorização contínua e da elaboração de relatórios, criando uma pressão adicional sobre as equipas de RH. O risco de incumprimento por desconhecimento ou falhas de reporte é também

“Empresas que apresentem métricas de transparência salarial claras terão maior facilidade em aceder a financiamento sustentável”

“O momento certo para agir é agora: não só para cumprir a lei, mas para transformar a transparência salarial numa alavanca de confiança, cultura e competitividade”

significativo num contexto normativo em constante evolução.

Contudo, ignorar o tema não é opção. A ausência de políticas claras poderá afetar seriamente a reputação da empresa, reduzir a sua capacidade de atrair talento e comprometer a estabilidade interna. Por outro lado, empresas que adotam políticas claras e transparentes ganham vantagem: maior engagement, melhor retenção, mais confiança por parte de clientes e parceiros. A experiência internacional confirma que a transparência salarial pode reduzir o turnover e aumentar a atratividade junto de profissionais qualificados.

Importa, ainda, sublinhar que o tema já está a entrar no radar de investidores e parceiros internacionais: empresas que apresentem métricas de transparência salarial claras e verificáveis terão maior facilidade em aceder a financiamento sustentável e em integrar cadeias de valor globais que valorizam práticas éticas e inclusivas.

A competitividade externa também é condicionada: em operações de fusão ou aquisição, a falta de dados salariais claros pode comprometer negociações ou reduzir o valor atribuído à empresa. Por outro lado, organizações que apresentem evidência de práticas sólidas de transparência e igualdade tornam-se mais atrativas, inspiram confiança e conquistam parceiros estratégicos de maior qualidade. O risco reputacional de ignorar este movimento é elevado e pode refletir-se não apenas na relação com colaboradores, mas também com clientes, investidores e até reguladores.

A estratégia além da conformidade

Perante este novo quadro legal, a resposta não pode ser meramente administrativa. Limitar-se a recolher e reportar dados não será suficiente. É fundamental que as empresas definam políticas remuneratórias claras, objetivas e documentadas, baseadas em critérios como função, responsabilidade, desempenho e mercado. Só assim será

possível garantir consistência e equidade nas decisões.

Para além disso, torna-se essencial capacitar as equipas de RH e envolver os trabalhadores no desenho e implementação dessas políticas. Decisões tomadas de forma transparente tendem a ser mais aceites, mesmo quando não agradam a todos, porque são compreendidas.

A comunicação interna assume aqui um papel crucial: não basta adotar políticas, é preciso explicá-las. As empresas devem esclarecer, de forma acessível, quais são os critérios de progressão, como são calculadas as diferenças salariais e que mecanismos existem para as corrigir. Esse



Sofia Silva Nunes,
Senior-Associate, Employment Compliance
da NOVA Legal

investimento em comunicação reduz conflitos e fortalece a cultura organizacional.

A formação das equipas, aliada a uma preparação jurídica robusta, é outro fator decisivo. Recorde-se que a diretiva inverte o ónus da prova em caso de litígio, colocando sobre a empresa a responsabilidade de demonstrar que não pratica discriminação.

Isto significa que quem não tiver processos e documentação sólidos arrisca-se não só a sanções, mas também a litígios onerosos.


A preparação deve, por isso, ser integrada: jurídica, para assegurar conformidade; estratégica, para alinhar políticas com os objetivos da empresa; e operacional, para garantir que as práticas no terreno correspondem ao que está definido em regulamentos internos.

Conclusão: transparência como vantagem competitiva

O momento certo para agir é agora. Antecipar a transposição da diretiva permitirá às empresas não só garantir a conformidade legal, mas também identificar e corrigir eventuais disparidades, transformando a obrigação regulatória numa oportunidade estratégica.

Em grupos multinacionais, já se nota a preparação: equipas dedicadas à recolha de dados salariais, software de monitorização, e integração do tema na estratégia de diversidade. Já em PME portuguesas, é frequente encontrar dados dispersos, ausência de critérios claros de progressão e uma certa resistência cultural à transparência. Esta assimetria pode tornar-se uma fonte de desigualdade competitiva entre as empresas que se antecipam e aquelas que ficam para trás.

Mais do que um exercício de cumprimento normativo, a transparência salarial deve ser entendida como um fator diferenciador. Trata-se de distinguir entre quem encara o tema como mero encargo administrativo e quem o aproveita como alavanca para reforçar a confiança, consolidar culturas mais sólidas e liderar num mercado cada vez mais atento a práticas justas e sustentáveis.

As empresas que se posicionarem cedo não só estarão preparadas para responder às exigências da fiscalização futura, mas também reforçarão a sua capacidade de atrair e reter talento, construir culturas mais sólidas e conquistar uma vantagem competitiva duradoura. 



Filipa Figueira

Diretora de Recursos Humanos da MSD Portugal

MSD Portugal: a flexibilidade como motor de bem-estar e inovação

Desde 2016, a MSD Portugal tem liderado uma transformação do modelo de trabalho, unindo agilidade, coesão e cultura organizacional. Em entrevista à RHmagazine, Filipa Figueira revela como o MSD 2.0, o Pulse Survey e o MSD Mais transformam rotinas, enquanto diversidade e o papel estratégico dos recursos humanos dão forma a um futuro mais ágil e inclusivo.

lidera a transformação do modelo de trabalho na MSD Portugal desde 2016. Que desafios se revelaram mais exigentes e como conseguiram ultrapassá-los?

A pandemia acelerou o nosso plano de transformação do modelo de trabalho. Definimos uma estratégia estruturada que envolveu managers e colaboradores, porque acredito que o segredo de qualquer mudança bem-sucedida reside na comunicação. Manter uma comunicação próxima, clara e regular foi determinante para garantir o compromisso das equipas.

Com a evolução do negócio, tornou-se necessário adotar metodologias agile, o que levou à criação de novas funções e equipas. O modelo de trabalho acompanhou essa evolução, não só com maior flexibilidade e a adoção do modelo híbrido, mas também através da reorganização das equipas e redefinição de funções.

A que indicadores recorrem para monitorizar essa mudança e que exemplos concretos ilustram o impacto no dia a dia dos colaboradores?

Utilizamos sobretudo o Pulse Survey, realizado semestralmente a todos os colaboradores. Este inquérito anónimo avalia bem-estar, inclusão, speak up, pertença e satisfação geral, permitindo comentários que ajudam a identificar tendências, compreender sentimentos e definir planos de ação. Por exemplo, feedback sobre os espaços de trabalho levou a adaptações que reforçam a flexibilidade e o modelo híbrido.

O impacto sente-se também no dia a dia, através de uma

cultura de segurança psicológica que incentiva a partilha de ideias, dúvidas ou preocupações, promovida pelos managers e apoiada pela equipa de recursos humanos. Um exemplo concreto é o projeto MSD Mais, onde colaboradores sugerem simplificações de processos; as ideias mais relevantes são implementadas, gerando ganhos reais de eficiência e melhorando a experiência de trabalho.

Como prevê que o modelo de trabalho evolua nos próximos anos, considerando as aprendizagens recentes e o impacto do projeto MSD 2.0? Já observam sinais de progresso?

Acredito que o modelo de trabalho continuará a evoluir no reforço da coesão das equipas, no fortalecimento da cultura organizacional e na oferta de maior flexibilidade individual. O desafio será equilibrar colaboração e partilha de conhecimento com autonomia e adaptação às realidades de cada colaborador.

O futuro do trabalho assenta em

soluções híbridas e flexíveis, que combinam colaboração presencial e digital em ambientes pensados para diferentes contextos. É neste enquadramento que surge o projeto MSD 2.0, centrado no redesenho dos escritórios. Embora ainda em obras, acreditamos que será um marco, oferecendo áreas versáteis e multifuncionais: focus rooms para concentração, sala de bem-estar, sala de amamentação, espaço criativo e zonas de pausa que reforçam a ligação entre pessoas. Existirão também salas abertas para equipas agile ou outros grupos, equipadas para estimular criatividade e colaboração.

De que forma é possível equilibrar a flexibilidade com a cultura e a coesão das equipas?

O equilíbrio é fundamental. Acreditamos que one size does not fit all, pelo que a flexibilidade e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional estão no centro das nossas prioridades. As necessidades dos colaboradores evoluem ao longo



“O PROJETO MSD 2.0 REDESENHA OS ESPAÇOS PARA POTENCIAR CRIATIVIDADE, BEM-ESTAR E LIGAÇÃO ENTRE EQUIPAS”

Marcos na gestão de RH

2016

- Reforço do novo operating model de RH (HRBP, COEs, HRSC)

2017

- Programa Live It: Saúde e Bem-estar
- SPMSD - cisão da joint venture e criação da unidade de vacinas

2019

- Amplify to Lead
- 1.º Inventors on Board

2021

- Spin-off Organon
- 2.º Inventors on Board

2022

- Criação do D&I Council
- Formalização do modelo híbrido
- Live, Learn & Grow: Saúde e Bem-estar

2023

- Programa de literacia financeira

2024

- CEO of my Development



da carreira e a flexibilidade deve ser vista como um compromisso contínuo entre a organização, as pessoas e os people managers. As políticas tornam-se consistentes e sustentáveis apenas com o envolvimento ativo da liderança.

No entanto, a coesão e a cultura não dependem apenas da presença física. Cultivamos formas híbridas de interação, como nas reuniões Ways of Working, que garantem alinhamento e informação a todos, independentemente da localização. Mantemos também momentos de celebração ao longo do ano, reforçando laços, identidade e sentido de pertença.

De que forma é que a proximidade e a escuta ativa influenciam a cultura e o desempenho das equipas na MSD?

Promovemos uma cultura de feedback contínuo, speak up e comunicação aberta, em que todos

se sentem seguros para partilhar ideias. Acreditamos que esta abordagem transforma o escritório num espaço colaborativo, fortalecendo a cultura organizacional e o desempenho das equipas.

A liderança assume um papel determinante neste processo. Um exemplo concreto é a iniciativa Morning Talks, organizada pela Next Gen Network, um dos Employee Business Resource Groups da empresa. Nestes encontros informais, membros da direção reúnem-se com colegas de diferentes áreas para um pequeno-almoço descontraído, onde se partilham ideias, feedback e perspetivas sobre o futuro da empresa.

Que iniciativas têm implementado no domínio da saúde mental e bem-estar, e que impactos observam?

Na MSD, abordamos o bem-estar de forma holística. No plano físico,

promovemos estilos de vida saudáveis com o Sports Allowance e iniciativas de desporto e prevenção. No plano emocional, reforçamos o Employee Assistance Program em parceria com a Lyra, oferece até 12 consultas anuais de saúde mental a colaboradores e familiares.

Incluimos também o bem-estar financeiro, com programas de literacia e investimento no plano de pensões, e o social, através de voluntariado (MSD Gives Back), celebrações e iniciativas como doação de sangue.

O nosso plano de benefícios flexível oferece soluções adaptadas a cada colaborador e família, como seguro de saúde, tickets de infância e apoio à educação ou formação.

A D&I é um pilar da cultura da MSD. Que mudanças culturais considera essenciais e qual o papel dos líderes nesse processo?

A D&I é um pilar da cultura da MSD. Este ano celebramos 10 anos de compromisso com diversidade e inclusão, apoiados por um D&I Council liderado por um colaborador da área de negócio e por membros da direção como sponsors. A equipa integra pessoas de diferentes departamentos e backgrounds, refletindo a diversidade da companhia.

O que torna a D&I parte do ADN da MSD é o percurso contínuo que construímos, onde todos desempenham um papel relevante na maturidade da área. Realizamos avaliações anuais e definimos planos de ação que alinham os objetivos de D&I com as prioridades do negócio.

O trabalho de D&I não é responsabilidade de uma única equipa. Além do D&I Council, contamos com diversos Employee Business

“O DESAFIO NÃO É APENAS ACOMPANHAR A MUDANÇA, MAS LIDERÁ-LA COM PROPÓSITO”




em dados e experiências do colaborador mais personalizadas.

A comunicação é também central. As equipas de recursos humanos devem reforçar competências em marketing e gestão de comunicação, garantindo que as iniciativas chegam às pessoas e geram impacto real.

No fundo, os recursos humanos do futuro terão de ser adaptáveis, orientados para aprendizagem contínua, capazes de usar tecnologia e dados como aliados e, acima de tudo, excelentes comunicadores, liderando a mudança com propósito e colocando as pessoas no centro.

Quais os principais desafios e oportunidades que antecipa para a gestão de pessoas em 2026?

Os recursos humanos continuarão a consolidar-se como parceiro estratégico do negócio. Os principais desafios serão reforçar e personalizar a experiência do colaborador, gerir uma força de trabalho multigeracional e co-construir percursos de desenvolvimento entre colaboradores e managers, garantindo que cada pessoa tenha voz ativa no desenho da sua carreira. Esta diversidade é também uma oportunidade para enriquecer a cultura e a performance organizacional.

Por fim, fortalecer uma cultura inclusiva, equitativa e envolvente será decisivo para criar um ambiente em que as pessoas possam dar o seu melhor e contribuir para a missão de melhorar e salvar vidas. 

Resource Groups (EBRGs) – como Next Gen Network, capAbility Network e Women’s Network – que desempenham papéis fundamentais nas iniciativas, cada um com os seus objetivos e áreas de atuação.

Que metas ambicionam alcançar nesta área?

Temos quatro prioridades em D&I. A primeira foca-se nas pessoas, garantindo recrutamento e desenvolvimento justos e uma equipa que reflita a diversidade das comunidades onde atuamos.

A segunda é a cultura, criando um ambiente inclusivo, seguro e promotor de bem-estar, com iniciativas como workshops sobre segurança psicológica.

A terceira prioriza o negócio, assegurando que os valores de Diversidade, Equidade e Inclusão permeiam todas as atividades, desde o apoio dos EBRGs e projetos de sensibilização sobre HPV até iniciativas em ensaios clínicos e na relação com fornecedores.

Por fim, o quarto pilar é o impacto externo, comunicando boas práticas e reforçando a posição

da MSD como líder e parceiro nas comunidades. Com base nestes pilares, as metas passam por consolidar diariamente esta área e expandir os EBRGs.

Que papel devem assumir os recursos humanos nas organizações do futuro e quais competências serão essenciais para os profissionais da área?

Nos últimos anos, os recursos humanos evoluíram de funções transacionais para parceiros estratégicas, apoiando e liderando a mudança, com foco na experiência do colaborador, bem-estar, saúde mental e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A competência mais crítica para o futuro é a adaptação: migrar de um fixed mindset para um growth mindset é essencial para criar learning organizations preparadas para evoluir ao ritmo das mudanças.

A inteligência artificial e as novas tecnologias simplificam processos, libertando tempo para apoiar pessoas e negócio, enquanto o people analytics permite decisões estratégicas baseadas

Filipa Figueira,
Diretora de Recursos Humanos da MSD Portugal



Perfil do colaborador

Idade média

44

anos

Distribuição por género

69% **31%**

mulheres

homens

Antiguidade

13

anos

JORGE GOMES

CEO da Global International Relocation

“Um pacote de mobilidade não é logística. É investimento estratégico”

A mobilidade internacional é hoje muito mais do que uma simples mudança geográfica: é um fator estratégico na atração, retenção e integração de talento global. Para Jorge Gomes, CEO da Global International Relocation, a forma como uma empresa estrutura o seu pacote de mobilidade pode determinar o sucesso da transição, não só do ponto de vista profissional, mas também pessoal.

Porque consideram que um pacote de mobilidade bem estruturado deve ser encarado como um benefício relevante

para o colaborador e como contribui para uma integração mais rápida e positiva, a nível pessoal e profissional?

Hoje, mais do que nunca, a mobilidade internacional é um fator decisivo na atração e retenção de talento global. Como tal, há muito que um pacote de mobilidade bem estruturado ultrapassou a questão logística. É um verdadeiro acelerador de integração. Quando uma empresa investe num processo de mobilidade cuidado e humanizado, está a enviar uma mensagem clara: valorizamos as pessoas e queremos que se sintam apoiadas desde o primeiro momento.



Isto traduz-se numa adaptação mais rápida à nova realidade, menos stress para o colaborador e para a sua família, e um início de funções mais tranquilo

e produtivo. No fundo, é uma extensão natural da cultura de bem-estar que tantas empresas procuram cultivar.

O que distingue a Global International Relocation no setor da mobilidade internacional?

O que nos distingue é a capacidade de oferecer um serviço 360º com um elevado grau de personalização, aliado a um know-how acumulado de duas décadas. Não somos apenas parceiros logísticos; somos facilitadores de transições de vida. Um exemplo disso foi um projeto recente em que organizámos

A GLOBAL INTERNATIONAL RELOCATION INTEGROU, RECENTEMENTE, UMA EMPRESA ESPECIALIZADA EM FINE ARTS

“QUANDO UMA EMPRESA INVESTE NUM PROCESSO DE MOBILIDADE, ESTÁ A ENVIAR UMA MENSAGEM CLARA: VALORIZAMOS AS PESSOAS E QUEREMOS QUE SE SINTAM APOIADAS DESDE O PRIMEIRO MOMENTO”



o processo de mobilidade de um executivo sénior vindo da Ásia para Lisboa. Para além dos serviços habituais, gerimos a vinda da sua cadela e a integração da filha numa escola internacional com currículo britânico. Tudo isto em menos de cinco semanas.

O que inclui o vosso pacote de mobilidade e como é que essa oferta integrada melhora a experiência do colaborador?

O nosso pacote de mobilidade é sempre desenhado de forma personalizada a cada cliente. Esse é o fator diferenciador. Desde a pré-chegada até à completa instalação no novo destino, podemos acompanhar todo o processo. Isto inclui serviços de imigração, pesquisa de casa ou escola, outros aspetos administrativos e ainda a legalização de veículos ou a mudança de bens pessoais. Esta abordagem integrada reduz o número de interlocutores, simplifica processos e oferece uma experiência verdadeiramente “chave na mão”, tanto para o colaborador como para a empresa.

A integração da Global Fine



Arts, por exemplo, permite-nos oferecer uma solução de transporte e instalação de obras de arte com padrões museológicos, um serviço muito valorizado por clientes com peças de elevado valor patrimonial ou afetivo.

Para muitos expatriados, os seus bens representam uma extensão do seu lar e da sua identidade, e tratá-los com o devido cuidado é essencial. O mesmo se aplica à Global Pets, com transporte especializado de animais de estimação, sempre coordenado por médicos veterinários.


Quais os desafios mais comuns num processo de relocation e como é que ajudam colaboradores e empresas a superá-los?

A mobilidade internacional é, por natureza, uma transição complexa. Envolve mudanças

culturais, burocracias legais, logística e, acima de tudo, impactos emocionais. Entre os desafios mais comuns estão os prazos apertados, as dificuldades na adaptação cultural, a burocracia local e, mais importante, o impacto na família do colaborador. A nossa missão é transformar este momento de potencial stress num processo fluido e positivo. Fazemo-lo com equipas especializadas, com profundo conhecimento local e um acompanhamento muito próximo. Cada caso é tratado de forma personalizada, com foco na experiência do colaborador, sem perder de vista os objetivos estratégicos da empresa.

De que forma é que um pacote completo de mobilidade pode reforçar a proposta de valor das empresas e contribuir para o seu posicionamento enquanto marca empregadora? Que tendências destacaria neste cruzamento entre mobilidade, talento e employer branding?

A mobilidade tornou-se um elemento central na proposta de valor das empresas que operam num mercado de talento global. Um pacote de mobilidade robusto não só facilita a contratação internacional, como projeta uma imagem de solidez, responsabilidade e preocupação com o bem-estar. É uma extensão da estratégia de employer branding e as empresas que melhor o compreendem são aquelas que conseguem atrair os melhores profissionais.

Vemos uma tendência clara para programas de mobilidade mais humanizados, com enfoque no que rodeia o profissional: a sua família e os seus animais. A mobilidade é, em última análise, uma ferramenta estratégica e muito relevante de gestão de talento. 

DÍDIO BAPTISTA

Operations Manager da D'accord - Trabalho Temporário

Como a D'accord faz da urgência das empresas um trampolim profissional

O trabalho temporário em Portugal está a ganhar terreno como resposta à necessidade de flexibilidade das empresas e às aspirações de mobilidade dos profissionais. À RHmagazine, Dídio Baptista, Operations Manager da D'accord – Trabalho Temporário, sublinha que 2025 é um ano de afirmação e crescimento.

Convicta de que o trabalho temporário não é apenas um barómetro das necessidades do mercado, mas também um reflexo das ambições das empresas e dos trabalhadores, a D'accord quer ser protagonista dessa evolução. A empresa prepara-se para crescer 170% em 2025, face a 2024.

Num setor onde a concorrência é feroz, esse acompanhamento próximo tornou-se marca distintiva da empresa, a atuar desde 2016. A aposta é clara: aliar tecnologia e proximidade humana. “Os nossos líderes já foram consultores e conhecem bem a realidade do terreno. Essa experiência traduz-se numa liderança próxima da operação e numa forma de atuar com sentido de urgência sem abdicar da qualidade”, realça Dídio Baptista, Operations Manager da D'accord - Trabalho Temporário.

Mas a visão da D'accord vai muito além da rapidez de resposta. O objetivo é transformar

cada experiência de trabalho temporário numa rampa de lançamento para oportunidades no futuro. “Temos muitos casos de sucesso em áreas como logística e distribuição, onde motoristas de pesados foram integrados nos clientes, e em setores técnicos e especializados, como eletricitas, mecânicos, eletromecânicos, enfermeiros e fisioterapeutas. O que realmente nos move é ver o desenvolvimento profissional acontecer quando, após uma experiência com contrato de trabalho temporário na D'accord, os colaboradores são integrados com contrato diretamente na empresa cliente”, afirma Dídio Baptista.

É essa perspetiva de continuidade que distingue a empresa num setor por vezes marcado pela rotatividade e pela sensação de instabilidade. A proximidade,

aliás, é assumida como um pilar estratégico. “Estar presente faz toda a diferença. As visitas constantes a clientes e a locais de trabalho permitem ouvir de perto e criar soluções antes de surgir o problema. Com os colaboradores, o trabalho começa no onboarding: contratos digitais, explicações claras sobre direitos e deveres e um canal direto de comunicação para esclarecer dúvidas”, destaca o Operations Manager.

Soluções ajustadas a cada cliente

A presença contínua traduz-se em acompanhamento após a contratação. “Mantemos contacto constante após a contratação e pedimos feedback tanto ao cliente como ao colaborador. Este ciclo de proximidade cria confiança e garante soluções rápidas e eficazes, sendo

“MAIS DO QUE NÚMEROS, QUEREMOS CONSOLIDAR PROCESSOS E MANTER A PROXIMIDADE HUMANA”

“MANTEMOS CONTACTO CONSTANTE APÓS A CONTRATAÇÃO E PEDIMOS FEEDBACK TANTO AO CLIENTE COMO AO COLABORADOR”



este acompanhamento uma das maiores diferenças da D'accord no terreno”, acrescenta.

Conciliar rapidez e rigor é outro desafio permanente. “O grande desafio é responder à urgência dos pedidos sem perder qualidade. Trabalhamos preventivamente, mantendo uma base de dados fresca e atualizada, o que nos permite antecipar necessidades e ganhar tempo de resposta”,



afirma o responsável.

Essa preparação revela-se fundamental numa empresa que atua em múltiplos setores. “Atuamos em setores muito diversos: indústria, logística, saúde, hotelaria e restauração. Conhecemos bem os ritmos de cada área. Essa preparação e proximidade permitem consolidar parcerias sólidas, produtivas e que acrescentam valor aos clientes.”


Para dar resposta a essa diversidade, a D'accord estrutura a sua oferta em duas soluções: trabalho temporário e cedência direta. No primeiro caso, assume a gestão completa das equipas temporárias dos clientes, desde o recrutamento e onboarding até à formação, processamento salarial e todas as necessidades administrativas. Já na cedência direta, a em-

presa aposta no recrutamento e seleção de profissionais qualificados e especializados, recorrendo ao seu conhecimento aprofundado do mercado laboral e económico.

O crescimento sustentado da D'accord assenta também em valores que a empresa faz questão de sublinhar: competência, ética e transparência. “Trabalhamos com processos claros, garantindo que toda a parte contratual, salarial e legal é cumprida. Mas vamos além do papel: explicamos, acompanhamos e estamos sempre disponíveis para esclarecer dúvidas”, frisa, reforçando ainda que “o rigor traduz-se em qualidade, enquanto a confiança nasce da forma como tratamos pessoas e negócios com a mesma seriedade.

Trabalho temporário como motor estratégico

Com ambição assumida, a D'accord encara o futuro como oportunidade de consolidar uma cultura que combina eficiência e humanização. “Mais do que números ou percentagens de crescimento, queremos continuar a estruturar a organização e a consolidar os nossos processos, mantendo sempre a proximidade e o acompanhamento humano que nos distingue”, resume Dídio Baptista.

No entender da empresa, o trabalho temporário será cada vez mais estratégico na economia portuguesa. E se às empresas oferece agilidade, aos profissionais abre portas para a integração e desenvolvimento. Ao mesmo tempo, acredita que este modelo de trabalho possa ser uma resposta decisiva aos novos desafios do país, desde a falta de mão-de-obra em setores críticos até à valorização de competências técnicas. 

Os números da D'accord



190 parceiros conquistados desde 2024



850 colaboradores em 2024



6,7M€ de faturação em 2024

Afonso Rodrigues

Head of International Growth do Urban Sports Club

**Liliana Santos**

HR Manager Portugal da Voltalia



Energia renovada! O impacto positivo (e sustentável) do desporto na cultura da Voltalia

Decidida a colocar o bem-estar no centro da sua estratégia, a Voltalia recorreu ao Urban Sports Club para implementar uma solução capaz de envolver a totalidade dos seus 273 colaboradores em Portugal.

Há muito que o bem-estar das equipas deixou de ser uma preocupação operacional, assumindo-se

como fator estratégico e crucial para atrair, reter e potenciar talento. Foi com esta convicção que a Voltalia decidiu reforçar a sua aposta numa política de benefícios que fosse além das soluções tradicionais. O desafio? Envolver todos os colaboradores, de norte a sul do país, com uma oferta capaz de responder à diversidade de realidades da equipa.

“Estávamos a atravessar um período marcado por uma elevada rotatividade e entendemos que era essencial reforçar

o nosso compromisso com o bem-estar dos colaboradores”, explica Liliana Santos, HR Manager Portugal da Voltalia. Para identificar as prioridades internas, a empresa lançou um questionário que revelou, de forma inequívoca, a preferência das equipas: o desporto destacou-se como uma das opções mais valorizadas.

A extensão geográfica da Voltalia exigia uma solução que conseguisse ultrapassar barreiras regionais. “Sabíamos que não poderíamos limitar-nos a oferecer uma única opção, num único local. Procurávamos uma solução inclusiva, capaz de chegar a todos os colaboradores, independentemente da sua

localização ou preferências”, lembra Liliana Santos.

A escolha do parceiro

A resposta a este desafio veio do Urban Sports Club, plataforma fundada em 2012 e presente em múltiplos mercados europeus. Para a Voltalia, a escolha foi óbvia: “O Urban Sports Club destacou-se precisamente por essa abordagem disruptiva: não impõe barreiras geográficas, oferece uma enorme diversidade de modalidades e possibilidades, criando um leque quase infinito de opções”.

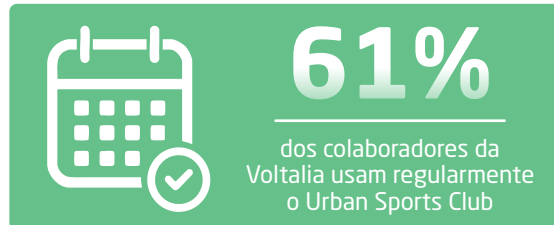
Do lado do parceiro, o desafio ficou claro desde o primeiro momento. Afonso Rodrigues, Head of International Growth do Urban Sports Club, recorda

A ELEVADA ADEÇÃO, O ENGAGEMENT REFORÇADO E A MOTIVAÇÃO ACRESCIDADA DOS COLABORADORES EVIDENCIAM O IMPACTO DA MEDIDA

que “a Voltalia procurava mais do que um simples parceiro de benefícios. Queria uma solução que refletisse os seus valores e promovesse o bem-estar e a saúde dos colaboradores, independentemente da sua localização”. O verdadeiro desafio, sublinha, “passou por garantir uma experiência simples, de fácil adesão e com impacto real”.

Assente em proximidade e num espírito de colaboração estreita, o processo de implementação decorreu de forma harmoniosa. “Após a formalização da parceria tivemos a habitual sessão de onboarding onde reunimos com a Liliana Santos e a sua equipa para explicar o que fazemos e alinhar na melhor forma de trabalhar em conjunto”, salienta Afonso Rodrigues.

Seguiram-se sessões de kick-off com os colaboradores, para mapear perfis e expectativas. “Não nos podemos esquecer que em todas as empresas temos geralmente três tipos de pessoas: os que já fazem desporto de forma regular, os que percebem a importância de ser ativos mas têm pouca regularidade e os que não fazem atividade física. Só percebendo isso conseguimos criar action



plans que tenham impacto para todas as pessoas”, acrescenta o responsável.

Resultados visíveis e adesão expressiva

Na Voltalia, a HR Manager assinala que “o envolvimento foi imediato, surgiram questões pertinentes e até sugestões de novos parceiros locais, especialmente em zonas com menor cobertura, como o centro do país”.

Os indicadores não deixam margem para dúvidas. Segundo dados do Urban Sports Club, a taxa de adesão situa-se em torno dos 61%, um resultado que Afonso Rodrigues descreve como “absolutamente fantástico”.

O impacto na Voltalia reflete-se, sobretudo, na perceção interna dos colaboradores. “No nosso último engagement survey, registámos um aumento significativo nos comentários espontâneos que valorizavam as iniciativas ligadas ao bem-estar, sendo o desporto e

saúde mental um dos destaques mais mencionado”, revela Liliana Santos. Além disso, o mesmo inquérito posicionou a empresa “num nível de excelência, revelando um ambiente de trabalho muito positivo, demonstrando que a grande maioria dos colaboradores se sentem valorizados, respeitados e comprometidos”.

Impacto no clima organizacional

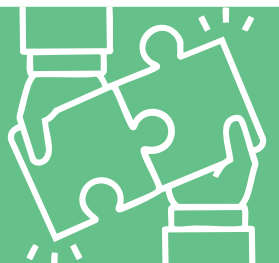
Por tudo isto, esta iniciativa deixou de ser encarada como uma medida pontual. Como enfatiza Liliana Santos, “esta parceria está alinhada com a nossa estratégia de médio-longo prazo, que valoriza o bem-estar das nossas pessoas e a criação de um ambiente de trabalho positivo, flexível e adaptado às diferentes realidades individuais”.

Do lado do Urban Sports Club, a avaliação é igualmente positiva. “O verdadeiro impacto está no que isso representa: a criação de hábitos saudáveis, a promoção de uma cultura organizacional que valoriza o bem-estar e o reforço da autonomia individual - tudo pilares fundamentais do nosso propósito enquanto Urban Sports Club”, sublinha Afonso Rodrigues.

Liliana Santos sublinha que a parceria trouxe à Voltalia “liberdade de escolha, de horários, de modalidades e de locais”. Por sua vez, o Head of International Growth do Urban Sports Club destaca: “Acreditamos que o bem-estar só se integra verdadeiramente numa organização quando faz parte da sua cultura - e quando há um propósito partilhado. A Voltalia demonstrou isso de forma exemplar, abraçando o benefício com autenticidade e tornando-o parte da sua proposta de valor interna”.

Impacto no dia a dia da Voltalia

- Maior engagement e motivação das equipas
- Criação de hábitos saudáveis
- Cultura de trabalho mais positiva



VÍTOR SILVA

Diretor de Recursos Humanos do InterContinental Lisbon

Capital humano em 1.º lugar. A estratégia do InterContinental Lisbon

No InterContinental Lisbon, o bem-estar dos colaboradores é considerado essencial para enfrentar os desafios de um setor altamente competitivo. Vítor Silva, responsável pelos RH, revela as estratégias em vigor e os projetos futuros que moldam a política de gestão de pessoas do hotel.



Que estratégias tem o InterContinental Lisbon adotado para responder ao desafio da

retenção de talento?

Num setor como o turismo, exigente e em que a experiência depende diretamente das pessoas, a retenção de talento é um imperativo estratégico. No InterContinental Lisbon, temos abordado este desafio através de uma combinação de proximidade, reconhecimento e desenvolvimento contínuo.

Nos últimos três anos, reduzimos a taxa de rotatividade voluntária em mais de 30%, fruto de práticas como planos de crescimento personalizados, programas de mentoring e um forte investimento na formação interna. Apostamos também na mobilidade interna dentro do grupo IHG, o que permite oferecer percursos profissionais diversificados e alinhados com as ambições individuais.



Assumimos três importantes promessas com os nossos colaboradores, sem exceções: todos têm espaço para crescer, para pertencer e para marcar a diferença. Estes compromissos são o garante no modo como encaramos o

nosso saber ser e saber estar na hotelaria.

Que práticas de RH considera verdadeiramente diferenciadoras no hotel?

Vivemos um momento em que os profissionais valorizam propósito, flexibilidade e desenvolvimento pessoal, além de estabilidade. No InterContinental Lisbon, temos iniciativas como o programa "Mais Perto de Ti". Uma das nossas maiores alegrias é o sucesso de todos, pelo que apostamos em dinâmicas correlacionadas com a saúde mental, física, financeira e social.

O InterContinental Lisbon é o único hotel em Portugal distinguido com o selo "Healthy Workplaces 2024" e com o

"ASSUMIMOS TRÊS IMPORTANTES PROMESSAS COM OS NOSSOS COLABORADORES, SEM EXCEÇÕES: TODOS TÊM ESPAÇO PARA CRESCER, PARA PERTENCER E PARA MARCAR A DIFERENÇA"

NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS, A TAXA DE ROTATIVIDADE VOLUNTÁRIA DESCEU MAIS DE 30%



prémio “Locais de Trabalho Saudáveis 2024”, tendo alcançado o 3.º lugar na categoria das médias organizações. Também assumimos a diversidade como um imperativo ético, sendo este um princípio basilar e orientador da nossa atuação, tanto interna como externa, fazendo parte dos nossos valores e da nossa identidade institucional. Além disso, contamos ainda com o reconhecimento da “Marca Entidade Empregadora Inclusiva”, com menção de excelência desde 2023.

Recebemos também o prémio “Locais de Trabalho Saudáveis”, sendo que, em 2024, conquistámos um honroso 3.º lugar na categoria das médias organizações. Desde 2022, temos a certificação “Great Places to Work Portugal” e, em 2023, integrámos o ranking “Best Workplaces Portugal”, com um honroso 8.º lugar na dimensão 101 a 200 colaboradores. Em 2024 subimos ao 3.º lugar do ranking e conquistámos o 1.º lugar na edição deste ano.

Como monitorizam a eficácia das iniciativas para garantir que respondem não só às necessidades do negócio como às expectativas dos colaboradores?

As nossas boas práticas nascem essencialmente de uma escuta ativa das equipas e do alinhamento com a estratégia global do grupo IHG, complementadas por benchmarking com outras unidades do grupo a nível internacional. A monitorização é contínua: usamos ferramentas como o “Colleague HeartBeat” e o “Trust Index”, que nos avalia e dá indicadores preciosos nas mais diversas dimensões que a liderança influi. Alinhámos estratégias com expectativas ao nível da credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e, entre outras, camaradagem.

De que forma as iniciativas adotadas têm fortalecido a cultura organizacional?

Celebramos os nossos colaboradores pelo que são e reconhecemos atitudes alinhadas com os valores da empresa. Além disso, desenvolvemos eventos internos que promovem o orgulho de pertença, como a “Celebrate Service Week” e o mês “Giving For Good”, onde abraçamos ações de responsabilidade e


sustentabilidade ambiental com propósito.

Privilegiamos uma gestão de proximidade e comunicamos com verdade e transparência. “Let’s Go Further Together” é um programa responsável pela gestão de pessoas no InterContinental Lisbon. Avalia a nossa relação com o meio social - colaboradores, comunidades locais e cidadãos, em geral - considerando aspetos como emprego, saúde, segurança, diversidade, igualdade e inclusão. Reflete os valores corporativos da empresa e fortalece os laços com as comunidades locais.

Que iniciativas exemplares gostaria que fossem mais comumente implementadas no setor?

As empresas começam a compreender que o recurso mais valioso são os seus colaboradores. A preocupação com o capital humano tem levado ao surgimento de novos conceitos, processos e práticas, pois a dignificação do setor passa, obrigatoriamente, por elevar a importância dos nossos profissionais e investimentos que salvaguardam a qualidade e a diferenciação dos serviços que prestamos. Esse é o nosso mote e contributo: passar de uma gestão pautada pelo paradigma tecnocrático para um modelo centrado em pessoas.

Olhando para o futuro, que projetos e prioridades estão definidos para os próximos tempos?

Estamos a investir em formação em competências digitais, inteligência emocional e liderança inclusiva. Acreditamos que o capital humano continuará a ser o diferencial competitivo no turismo. 

SENSE AND SENSIBILITY

CRÔNICAS DE UM MUNDO (IN)SUSTENTÁVEL

Tempestade de ideias e provocações para animar a rentrée


Nathalie Ballan

Fundadora e Senior Partner da Sair da Casca

Se não fosse a maioria a fazer a História, mas sim uma minoria consciente, persistente e coerente, como

já defendia a antropóloga Margaret Mead? Esta ideia, hoje retomada nas estratégias de transição ecológica e cultural mais ambiciosas, inspira-se também nos trabalhos do psicólogo Serge Moscovici sobre as “minorias ativas” - pequenos grupos de indivíduos capazes de influenciar o todo quando agem com consistência, legitimidade e visão.

Perante a complexidade dos desafios atuais, não são necessariamente os consensos que geram mudança, mas sim estes agentes transformadores - como Anita Roddick, fundadora da The Body Shop, ou Yvon Chouinard, da Patagonia - que adotam novos comportamentos e desafiam a norma. Ao fazê-lo, despertam a consciência coletiva e provocam uma reconfiguração das expectativas sociais, tornando o compromisso com a sustentabilidade e a ética um fator de liderança empresarial.

No seu livro “The Tipping Point”, Malcolm Gladwell expli-

ca como ideias, comportamentos e produtos se propagam como epidemias sociais, até atingirem um “ponto de viragem” - momento em que algo marginal se torna dominante. Segundo o autor, as mudanças sociais mais impactantes surgem de um núcleo reduzido de influenciadores que combinam três papéis: os especialistas, os conetores (com vastas redes sociais) e os vendedores (comunicadores carismáticos).

Para os profissionais de RH, esta lógica oferece uma poderosa ferramenta de ação: em vez de procurar alinhar toda a organização desde o topo, pode ser mais eficaz identificar e capacitar colaboradores que já estão mobilizados e prontos para liderar pelo exemplo. Tal como a Teoria da Janela Partida mostra, também nas organizações pequenas mudanças, bem visíveis e alinhadas com valores partilhados, podem catalisar uma nova cultura.

Para acelerar a mudança cultural e a transição organizacional, há que apoiar quem já iniciou o caminho. O papel dos RH passa por reconhecer, valorizar e ligar estas forças silenciosas de inovação - tornando a empresa um ecossis-

tema vivo, onde a transformação acontece de dentro para fora.

*Crónica inspirada no texto da Elizabeth Laville: “Les minorités actives, planche de salut pour la RSE et la planète à l’heure du recul politique?”.

Referências

- Serge Moscovici. Psychologie des minorités actives, publicada nos anos 1970
- Malcolm Gladwell. The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference (2000)
- Teoria da Janela Partida (Broken Windows Theory). Conceito desenvolvido por James Q. Wilson e George L. Kelling (1982), segundo o qual sinais de desordem num ambiente urbano ou organizacional favorecem comportamentos desviantes. Aplicada ao contexto empresarial, sugere que pequenos atos de coerência e cuidado com os detalhes influenciam positivamente a cultura coletiva

“PODE SER MAIS EFICAZ IDENTIFICAR E CAPACITAR COLABORADORES QUE JÁ ESTÃO MOBILIZADOS E PRONTOS PARA LIDERAR PELO EXEMPLO”

EMPLOYEE EXPERIENCE 360°

O MAIOR ENCONTRO
SOBRE TALENTO E
FUTURO DO TRABALHO
EM PORTUGAL

#GTD2025

PATROCINADOR PREMIUM



PATROCINADORES



EXPOSITORES E OUTROS APOIOS



MARÍA TERESA MOREIRA

VP Sales da ADP Portugal

A solução “chave na mão” da ADP

María Teresa Moreira, VP Sales da ADP, destaca como a tecnologia e dados em tempo real estão a transformar a gestão de pessoas.

Como é que a transformação digital está a redefinir os desafios na liderança de equipas?

As empresas enfrentam múltiplos desafios: complexidade normativa, globalização das equipas, escassez de talento e volume elevado de tarefas administrativas que dificultam a concentração no que é estratégico. Historicamente, o processamento salarial era visto como puramente operacional, mas hoje é essencial cumprir legislação diversa e garantir transparência nas remunerações para reter talentos. A ADP responde com uma plataforma global que simplifica o processamento salarial, integrando experiência local e presença internacional. A solução “chave na mão” automatiza a administração, conectando-se a ferramentas de HCM e permitindo que as equipas de recursos humanos se concentrem em atividades estratégicas, libertando tempo para decisões de maior impacto no negócio.

De que modo é que a ADP apoia a gestão de riscos e a conformidade legal?


A ADP facilita a conformidade com plataformas que incorporam regulamentações locais e contam com reconhecimento europeu de proteção de dados. As soluções automatizam regras laborais e cálculos de horas extras, diminuindo erros e mitigando disputas, com rastreabilidade e registos auditáveis. Para além da tecnologia, oferecemos consultoria especializada e supervisão contínua, garantindo conformidade permanente e tranquilidade às empresas, mesmo em ambientes regulatórios complexos.



Como é que os dados e informações em tempo real estão a mudar a tomada de decisões?

Dados em tempo real transformam decisões. Dashboards permitem monitorizar horas trabalhadas, ausências, distribuição por projetos e custos, antecipar necessidades de pessoal e reduzir horas extraordinárias não planeadas. Ferramentas como o ADP Infobudget comparam cenários reais e orçamentais, melhorando colaboração entre recursos humanos e finanças, e oferecendo previsões mais fiáveis. Dados consolidados e análises preditivas permitem decisões mais ágeis, estratégicas e eficientes.

Quais as tendências tecnológicas e de gestão que definirão o futuro?

O futuro será marcado por inteligência artificial generativa, que potencia capacidades humanas, liberta tempo de tarefas repetitivas e aumenta a precisão em processos-chave. Plataformas integradas de HCM na nuvem unificam salários, horários, talentos, formação, avaliações e documentação. Automatização, análises avançadas e colaboração entre recursos humanos e outras áreas serão essenciais. Adaptabilidade, experiência do utilizador, flexibilidade na gestão de equipas e cumprimento proativo das normas continuarão a diferenciar organizações. 

“AS NOSSAS SOLUÇÕES AUTOMATIZAM A APLICAÇÃO DE REGRAS LABORAIS”

JOÃO CARLOS COSTA

Diretor-geral da ATEC - Academia de Formação

ATEC garante hoje as competências do futuro

João Carlos Costa defende a formação contínua como o motor para enfrentar os desafios do mercado.

Os desafios com que as empresas se deparam na qualificação dos colaboradores têm sido significativos.

Como tem a ATEC respondido?

As empresas precisam de desenvolver e reforçar as competências dos colaboradores para que se adaptem a um mercado em constante mutação. A ATEC reforçou a oferta com programas de qualificação inicial, requalificação e reconversão flexíveis, ajustados às necessidades reais das empresas.

A utilização da nossa ferramenta de assessment técnico aumentou a eficácia dos programas, identificando lacunas de competências e permitindo desenhar percursos de desenvolvimento adequados. Na área da liderança operacional, uma das mais procuradas, implementámos com sucesso o programa Passaporte Liderança, que fornece ferramentas trans-

versais de gestão e liderança para enfrentar os desafios da chefia operacional atual.

Por que é tão importante qualificar e requalificar profissionais?

Qualificar e requalificar profissionais nunca foi tão urgente. A rapidez das mudanças tecnológicas obriga a atualização contínua para evitar que colaboradores fiquem desfasados das exigências do mercado. Os programas de upskilling e reskilling da ATEC permitem às empresas reinventar os seus colaboradores, preparando-os para novas funções ou tecnologias emergentes. As nossas instalações e equipamentos permitem formação essencialmente prática. Trabalhamos com metodologias próximas da realidade das empresas, com projetos e simulações do dia a dia. Este foco no saber-fazer garante que os conhecimentos se convertem em competências reais.


Que conselhos daria às empresas que pretendem melhorar a formação e aumentar o envolvimento dos colaboradores, especialmente na retenção de talento técnico?

Encarem a formação como um investimento estratégico, não como custo. Os colaboradores devem perceber que a formação aumenta competências e oportunidades de



carreira. Envolvam-os desde o início, ouvindo necessidades e expectativas, para que a formação faça sentido. Apostem em percursos de evolução, conhecendo e valorizando quem adquire novas competências, essencial para reter talento técnico cada vez mais disputado.

Como antecipa o futuro da formação nas empresas face à evolução tecnológica?

Será dinâmico, tecnológico e personalizado. Inteligência artificial, realidade aumentada e ambientes imersivos transformarão a aprendizagem, mas a componente humana mantém-se essencial. A tecnologia acelera, mas a relação entre pessoas garante aprendizagem eficaz. Quem combinar tecnologia e pessoas estará à frente na preparação das equipas para os desafios futuros. 

“QUANDO A FORMAÇÃO FAZ SENTIDO PARA QUEM A RECEBE, O IMPACTO É MAIOR”

MAFALDA ISAAC

Partner da B-Training Consulting

“A aprendizagem contínua deixará de ser pontual”

A **B-Training Consulting** sublinha como a digitalização exige programas de formação flexíveis e focados em resultados reais.



Quais os obstáculos que as organizações enfrentam no desenvolvimento de competências dos colaboradores e como responde a B-Training Consulting?

Atualmente, as organizações enfrentam desafios significativos no desenvolvimento de competências, muito influenciados por um contexto de mudança acelerada. Destacaria três em particular: a rápida evolução tecnológica e digital, que exige colaboradores capazes de se adaptar constantemente a novas ferramentas e modelos de trabalho; a escassez e retenção de talento, que obriga as empresas a investir no desenvolvimento contínuo para manter equipas motivadas e preparadas para o futuro; e a necessidade de competências transversais (soft skills) como comunicação, colaboração, pensamento crítico e liderança, fundamentais para responder a ambientes de incerteza.

Na B-Training Consulting, procuramos responder a estas necessidades disponibilizando uma ampla oferta de cursos e-learning, que permitem às organizações desenvolver as competências dos seus colaboradores de forma flexível, acessível e adaptada ao seu contexto específico.

Como é que a digitalização, a gestão de mudança e a qualificação contínua estão a moldar a procura por formação? Vivemos um tempo em que a única constante é a mudança. A digitalização está a redefinir modelos de negócio, formas de trabalhar e até a forma como nos relacionamos. A gestão de mudança tornou-se uma competência essencial para qualquer organização que queira manter-se competitiva e a qualificação contínua já não é uma opção, mas sim uma condição de sobrevivência no mercado. Este cenário tem moldado profundamente a procura por formação. As empresas procuram cada vez mais soluções flexíveis, digitais e personalizadas, que acompanhem o ritmo acelerado da transformação.

Na B-Training Consulting, apostamos em metodologias digitais, com programas de desenvolvimento de competências que combinam tecnologia com humanização, permitido às organizações não só acompanhar a mudança, mas adaptarem-se melhor a ela.

Que inovações irão marcar o futuro da formação e do desenvolvimento de talento?

O futuro da formação será marcado pela integração entre tecnologia e humanização. As organizações irão apostar cada vez mais em soluções digitais e personalizadas, procurando o desenvolvimento de competências dos seus colaboradores de forma mais flexível e digital. A aprendizagem contínua deixará de ser uma iniciativa pontual e passará a fazer parte de uma cultura organizacional, essencial para garantir agilidade, inovação e retenção de talento.

Na nossa empresa, acreditamos que o futuro do desenvolvimento de competências pertence a quem conseguir implementar com sucesso a digitalização da sua formação, preparando pessoas e organizações para a liderança da mudança.

“O futuro da formação será marcado pela integração entre tecnologia e humanização”



Na nossa empresa, acreditamos que o futuro do desenvolvimento de competências pertence a quem conseguir implementar com sucesso a digitalização da sua formação, preparando pessoas e organizações para a liderança da mudança.

“O futuro da formação será marcado pela integração entre tecnologia e humanização”

“O FUTURO DA FORMAÇÃO SERÁ MARCADO PELA INTEGRAÇÃO ENTRE TECNOLOGIA E HUMANIZAÇÃO”

LUÍS COELHO

Diretor-geral da CEDROS

O saber-fazer que **distingue** a **CEDROS**

Na **CEDROS**, a formação prática transforma conhecimento em ação e resultados tangíveis.

Como é que a CEDROS ajuda as empresas a preparar colaboradores para os desafios do futuro do trabalho?

Garantindo que os investimentos realizados pelas empresas e colaboradores têm aplicação prática e geram valor no futuro. O saber-fazer na CEDROS é determinante e os resultados da aprendizagem devem materializar-se na motivação e satisfação das pessoas, independentemente de estarem inseridos no mercado de trabalho, projetando-os para um patamar de ambição decorrente da experiência e da participação numa formação com a abordagem prática que promovemos.

Quais os desafios e oportunidades do e-learning e b-learning?

O que não passa pela emoção não acontece. No campo em que atuamos - que é de alto risco -, e não só, a aprendizagem não fica registada no cérebro de forma espontânea. Precisa de métodos que promovam a interiorização de conceitos. Nenhum dos métodos digitais, por si só, permitem treinar eficazmente o cérebro e garantir competências porque, entre outros aspetos, não existe condições para se manter a

concentração e dificilmente se obtém um generoso feedback. A formação digital pode complementar a oferta formativa, mas o essencial só fica registado se for ministrado na proximidade do formando.

Como garantem que as soluções formativas evoluem com as necessidades reais das organizações?


A CEDROS possui uma forte componente inovadora e foca-se muito nos resultados. Também nos focamos muito nas ofertas formativas de alto risco. As empresas precisam, por exemplo, de pessoas que saibam movimentar um equipamento em segurança sem se focarem na obrigação de o fazer. Grande parte dos investimentos na formação são despoletados pela obrigação e, muitas vezes, para "tentar" eliminar responsabilidade em caso de acidente. Sistemáticamente, a opção do cliente é escolher a oferta formativa mais barata e com duração inferior. A formação

"GRANDE PARTE DOS INVESTIMENTOS NA FORMAÇÃO SÃO DESPOLETADOS PELA OBRIGAÇÃO"



não é vista como investimento, mas sim como um custo.

Que tendências em gestão de talento considera fundamentais e de forma é que a CEDROS as está a aplicar nas suas soluções?

Genericamente, valorizando a formação e os seus resultados para garantir a competência. A CEDROS tem estes padrões bem definidos e já declinamos, muitas vezes, convites para realizarmos ações de formação que já sabemos que não vão produzir resultados. É uma das nossas formas de contribuir para a solução e não para o problema. Fala-se de atração e retenção dos melhores profissionais e desenvolvimento de competências sem se saber o que é ser competente, ou seja, sistematicamente exige-se competência sem a respetiva formação/informação e não se equilibra um desempenho eficiente com uma adequada supervisão. 

DONATO MINGARELLI

Country Manager Portugal da Cezanne HR

Automatizar para **focar no que importa**

Com a Cezanne, as empresas libertam recursos humanos de tarefas manuais e agilizam decisões.

Como tem evoluído a digitalização dos recursos humanos em Portugal e que papel tem tido a Cezanne HR nesse

processo?

Registou um crescimento significativo nos últimos anos, acelerando durante e após a pandemia. As empresas adotam ferramentas digitais para automatizar processos, melhorar a experiência dos colaboradores e gerir dados em tempo real. A Cezanne HR desempenhou papel central, posicionando-se entre os fornecedores mais presentes no mercado português, com soluções cloud flexíveis e apoio personalizado, capazes de se adaptar às necessidades específicas do país.

Quais os principais desafios na adoção de tecnologias como a inteligência artificial na gestão de pessoas? Como podem as empresas preparar-se?

Os principais obstáculos incluem resistência cultural, falta de competências reais e preocupações éticas. As empresas podem preparar-se investindo em formação, adotando abordagem gradual e garantindo transparência na utilização de dados. As soluções cloud da Cezanne HR, desenvolvidas com total respeito

pelas informações sensíveis, aplicam automatismos inteligentes para reduzir tarefas repetitivas e otimizar processos de recursos humanos, como gestão de presenças, férias, avaliações de desempenho e integração de novos colaboradores.

Como é que as soluções cloud da Cezanne HR ajudam a automatizar processos e melhorar a eficiência dos recursos humanos?

Existem tarefas repetitivas e de baixo valor acrescentado, mas que têm de ser geridas mensalmente e corretamente. O software da Cezanne HR reduz o trabalho manual com fluxos de




“A ANÁLISE DE DADOS TORNA-SE CRUCIAL”

trabalho automáticos em várias áreas: pedidos e aprovações de férias, alteração de dados pessoais dos colaboradores, distribuição e assinatura de documentos, entre outros.

A análise de dados tem ganho destaque. Como é que a Cezanne HR apoia as empresas a usarem esses dados para antecipar necessidades e melhorar a experiência dos colaboradores?

A análise de dados torna-se crucial para antecipar necessidades, melhorar a experiência dos colaboradores e aumentar a competitividade. A Cezanne HR apoia as empresas com ferramentas avançadas de reporting que transformam dados em insights úteis: controlo de rotatividade, absentismo, planos de carreira e desenvolvimento personalizado. Temos cada vez mais dados à disposição; a tecnologia deve ajudar a lê-los e interpretá-los.

Que tendências tecnológicas considera mais relevantes para o futuro da gestão de talento?

Inteligência artificial, análise preditiva, automação inteligente, aprendizagem personalizado e plataformas integradas de gestão de recursos humanos. Estas soluções permitem uma gestão mais ágil, proativa e centrada na pessoa. 

JOÃO FRANQUEIRA

Chief People Officer da Coverflex

Benefícios “fáceis de usar”, impacto real

Como a Coverflex transforma benefícios em escolhas flexíveis, nas palavras de João Franqueira.

De que forma é que a Coverflex tem transformado a experiência do colaborador e que impacto tem observado na motivação e retenção de talento?

A experiência do colaborador tem mudado e não parece parar. Hoje, as pessoas não querem um pacote fechado que diga “isto é o que tens, adapta-te”; querem ferramentas que se adaptem à sua vida, aos seus momentos e escolhas. É aqui que a Coverflex entra, não só para o mercado e clientes, mas sobretudo internamente: damos poder de decisão às pessoas, com flexibilidade real, e isso gera impacto imediato. Quando alguém decide investir em creche, saúde, mobilidade, reforma ou seguro, a relação com a empresa deixa de ser paternalista e passa a ser de confiança e autonomia. O reflexo é claro: maior consideração mútua, respeito que gera empoderamento, podendo trazer-se em maior alinhamento e motivação e reduzir insatisfa-

ção e rotatividade, pois a empresa aceita os colaboradores com a sua individualidade.

Como olha para o papel da tecnologia e análise de dados? De que modo é que a Coverflex contribui para esta transformação?

A tecnologia é a chave para escalar a experiência do colaborador. Não basta oferecer benefícios: é preciso que sejam fáceis de usar, transparentes e personalizados. Com dados, percebemos padrões de consumo, preferências e antecipamos necessidades. Isso permite decisões mais inteligentes e uma




experiência simples e intuitiva. A Coverflex digitaliza e centraliza benefícios, tornando-os acessíveis e devolvendo inteligência às empresas. Transformamos algo burocrático em algo simples, com inteligência artificial que aprofunda análise de dados e padrões de forma clara.

Quais as tendências emergentes que irão redefinir o modo como as empresas estruturam benefícios?

Existem três movimentos claros: hiperpersonalização - benefícios adaptados a necessidades individuais; integração com bem-estar e saúde mental - o salário emocional terá mais espaço; e flexibilidade total - colaboradores a gerir benefícios e parte da compensação de forma dinâmica.

O que distingue a Coverflex no mercado de engagement e benefícios flexíveis, e como podem as organizações tirar o máximo partido?

Não vendemos apenas um produto, mudamos mentalidades. A Coverflex não é “cartão refeição 2.0”; é uma plataforma que dá às empresas valor diferenciado e às pessoas autonomia. O desafio é cultural: mostrar que investir em flexibilidade não é custo, é valor. Quanto mais cedo as empresas perceberem isso, mais preparadas estarão para atrair talento num mercado que não perdoa rigidez, em que flexibilidade já não é benefício, mas comodidade. 

“O DESAFIO É CULTURAL: AJUDAR A PERCEBER QUE INVESTIR EM FLEXIBILIDADE NÃO É CUSTO, É VALOR”

JOSÉ CRESPO DE CARVALHO

Presidente do ISCTE Executive Education

Formação executiva: um imperativo estratégico

Para José Crespo de Carvalho, inteligência artificial (IA), ESG e ética são fundações para formar líderes conscientes e ativos.

ISCTE Executive Education tem apostado numa abordagem prática e centrada em desafios reais.

Que impacto tem tido esta estratégia?

Tem impacto real. E não será apenas figura de estilo. Os participantes chegam com problemas concretos, necessidade de resoluções e vontade de aplicar no dia seguinte. O nosso modelo Real-Life Learning - prático, exigente e empresarialmente relevante - permite-lhes regressar à empresa com ferramentas úteis, clareza, autonomia e capacidade de decisão. O conhecimento só vale se for aplicável, e a transformação acontece quando as pessoas mudam comportamentos, não só quando decoram instrumentos.

Nos vossos programas, há uma forte integração de temas como IA, ESG e ética na liderança. Como é que estes conteúdos moldam o perfil dos líderes do futuro?

São mais do que tendências; são novas fundações. Nenhum líder pode hoje ignorar inteligência artificial, sob pena de se tornar irrelevante. Nenhuma organização cresce de forma sustentável sem ESG. E nenhu-



ma liderança se mantém sem ética e bússola. Estes temas moldam líderes mais conscientes, informados e completos. Formamos líderes com visão, sim, mas também com valores - e essa combinação é decisiva.

Acredita que o modelo tradicional de formação executiva está a esgotar-se? Que novas metodologias têm adotado para garantir uma aprendizagem mais eficaz e relevante?


O modelo do "professor que fala e do aluno que ouve" já não serve. Hoje, os executivos querem aplicar, desafiar, questionar e tempo bem investido. Por isso, introduzimos metodologias ativas, simulações, trabalho em equipa, peer learning, acompa-

nhamento individual e blended learning. A aprendizagem tornou-se dinâmica e útil. Tudo o que não ajuda a resolver problemas reais está a mais, a menos que contribua para pensamento abstrato ou crítico.

Como pode a formação ser uma vantagem competitiva num cenário económico e tecnológico em constante mudança?

Sempre que prepara pessoas para pensar melhor, decidir mais depressa e executar com impacto. É isso que distingue empresas que prosperam das que apenas sobrevivem. A formação permite antecipar, adaptar, contextualizar e liderar, evitando estagnação. Não é luxo - é um imperativo estratégico.

Que tendências entende como essenciais para o futuro da formação de executivos e desenvolvimento de talento?

Customização, tecnologia com propósito, foco no impacto real, desenvolvimento de competências humanas e aproximação contínua entre academia e empresas. A formação deve ser um espaço de utilidade máxima: onde se aprende o que é preciso, como é preciso, quando é preciso, e onde se regressa sempre que necessário. 

"A FORMAÇÃO (...) NÃO É LUXO - É UM IMPERATIVO ESTRATÉGICO"

PEDRO BRITO

CEO da Nova SBE Executive Education

Nova SBE prepara "astronautas corporativos"

Para Pedro Brito, CEO da Nova SBE Executive Education, a formação executiva alinha desafios estratégicos com impacto real nos resultados.



Quais os principais desafios estratégicos das empresas e como tem a Nova SBE Executive Education ajustado

a sua oferta?

As empresas têm de preparar líderes para um mundo em constante mudança: tecnologia, modelos de negócio, consumidores, mercados e expectativas sociais evoluem rapidamente. É preciso dominar múltiplas disciplinas - estratégia, finanças, liderança de pessoas, inteligência artificial, sustentabilidade, geopolítica e inovação - para tomar decisões informadas e de impacto.

Na Nova SBE Executive Education, formamos "astronautas corporativos" prontos para ambientes complexos e voláteis, com ferramentas práticas, metodologias robustas e literacia multidisciplinar. Evoluímos para uma plataforma integrada de liderança, cocriando programas personalizados com as empresas, alinhados aos desafios estratégicos e focados em resultados. As experiências combinam rigor

"O FUTURO PERTENCERÁ A QUEM APRENDER MAIS RÁPIDO DO QUE O CONTEXTO MUDA"



académico, projetos aplicados ao negócio e networking estruturado, envolvendo empresas de diversos setores. Os participantes aprendem conceitos, experimentam, simulam e debatem dilemas reais.

Qual o papel da formação executiva na transformação organizacional?

A formação executiva deixou de ser apenas sobre indivíduos - é um catalisador de transformação organizacional. No programa VOICE Leadership, mais de três mil líderes de PME desenvolvem projetos aplicados ao negócio real, combinando mentoring e aprendizagem, com o objetivo de aumentar receita e resultados de forma significativa.

Como integram temas como inteligência artificial (IA), sustentabilidade ou inovação?


IA, sustentabilidade, inovação

e liderança com propósito são transversais a todos os programas. Usamos IA para personalizar percursos formativos, recolhemos dados biométricos em alguns programas para aumentar a autoconsciência dos líderes e promovemos projetos colaborativos, como o Delta Open Minds, onde executivos e alunos cocriam produtos e serviços do futuro.

Como antecipa a evolução da formação executiva nos próximos anos?

O futuro será marcado por personalização radical, aprendizagem imersiva e cocriação com as empresas. Criamos experiências transformacionais que integram conteúdos, networking, mentoria e projetos aplicados, formando líderes preparados para atuar juntos nos desafios da sociedade.

Que tendências considera mais relevantes para o futuro da aprendizagem em liderança?

Destaco IA integrada na aprendizagem; sustentabilidade como eixo central da liderança; micro-certificações e aprendizagem contínua; experiências híbridas premium; e liderança multidimensional, que equilibra performance, bem-estar, propósito e inovação. O futuro pertencerá a quem aprender mais rápido do que o contexto muda. 

JOSÉ PEDRO FERNANDES

Vice-presidente da SISQUAL® WFM

Recursos humanos mais ágeis com o SISQUAL® WFM

Num contexto de escassez de talento, o SISQUAL® WFM apoia empresas a gerir colaboradores com eficiência e equilíbrio.



Quais os principais desafios que as empresas enfrentam na gestão da força de trabalho e como é que o

SISQUAL® WFM as tem ajudado?

As empresas enfrentam um contexto dinâmico, marcado pela escassez de talento, elevada rotatividade, maior exigência por flexibilidade e necessidade de cumprir regulamentações laborais complexas. Há ainda pressão para otimizar recursos e controlar custos, sem comprometer qualidade ou satisfação dos colaboradores.

Na SISQUAL® WFM, apoiamos organizações de diversos setores com uma solução flexível que permite planear de forma eficiente, garantindo horários justos e conformes, e reagir rapidamente a um mercado em constante mudança. A ferramenta oferece visibilidade em tempo real das operações e promove maior envolvimento das equipas, reduzindo absentismo e aumentando produtividade e qualidade.

De que modo é que o módulo SISQUAL® Quality of Life APP contribui para a produtividade, eficiência operacional e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional?


A solução alinha necessidades

operacionais às preferências e disponibilidade dos colaboradores, um diferencial de mercado. Com a app, é possível solicitar troca de turnos, visualizar horários e pedir ausências futuras, oferecendo autonomia e previsibilidade e promovendo o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Os gestores planificam com base em dados concretos, tornando a gestão mais ágil e eficiente, reduzindo absentismo, horas extras e erros, e melhorando a qualidade do serviço.

Como é que a utilização de dados e automatização estão a transformar a tomada de decisões nas áreas de recursos humanos e operações?

O uso de dados históricos permite antecipar necessidades, ajustar escalas com precisão e monitorizar indicadores como absentismo e cumprimento de metas em tempo real, possibilitando ajustes rápidos sem comprometer o serviço. A automatização de processos - trocas de turnos, gestão de férias, controlo de assiduidade e cálculo de rúbricas - liberta os gestores de tarefas repetitivas, permitindo foco em decisões estratégicas. A inteligência da plataforma SISQUAL® WFM identifica padrões e cria uma cultura de melhoria contínua baseada em dados concretos.

Que tendências tecnológicas considera mais relevantes para o futuro da gestão de equipas, especialmente em setores como saúde, retalho ou indústria?

O futuro passa por integrar ferramentas digitais flexíveis e adaptativas, conciliando interesses das empresas com expectativas dos colaboradores. O mercado terá de responder à procura por modelos laborais mais flexíveis, oferecendo auto-agendamento, mobilidade e acesso em tempo real à informação estratégica. Estas tecnologias promovem colaboração, autonomia e ambientes equilibrados e produtivos, tornando decisões mais céleres e alinhadas às necessidades de todos. O desafio será criar soluções que acompanhem a complexidade dos ambientes de trabalho, sem perder de vista o elemento humano. 



“A AUTOMATIZAÇÃO LIBERTA OS GESTORES DE TAREFAS REPETITIVAS”

RUI MALCATA

Diretor da Steelcase Portugal

Escritórios que atraem (e inspiram) talento

Rui Malcata, Diretor da Steelcase Portugal, explica como o design influencia o bem-estar e a produtividade dos colaboradores.

De que forma é que o design dos escritórios pode influenciar a atração e retenção de talento nas organizações?

Os nossos sentidos guiam-nos. O que vemos, ouvimos e tocamos molda sentimentos e instintos. O papel do design é facilitar a vida. Podemos sentir atração ou repulsa por uma imagem ou opinião; por isso, desenhar um escritório atraente e funcional, adaptado às tarefas e às pessoas, é fundamental para atrair e reter talento. Ninguém gosta de estar onde não se sente bem ou valorizado, como pessoa e profissional.

Como é que a Steelcase tem ajudado as empresas em Portugal a repensar os espaços de trabalho?

Na Steelcase, estamos há mais de 110 anos a colaborar com pessoas e os locais onde trabalham, criando peças que são mais do que mobiliário - interfaces entre pessoas e o produto da sua função, fomentando produtividade e




bem-estar. Com a metodologia "Community Based-Design", apoiamos o pensamento do espaço como ferramenta ao serviço da organização, desenhando-o como uma comunidade centrada nas pessoas e nas suas necessidades ao longo de toda a jornada de trabalho. Flexibilidade e colaboração são premissas que um projeto de design deve acomodar, promover e até desafiar de forma segura.

Que impacto têm as soluções de design nos níveis de bem-estar, foco e produtividade?

Pensamos no bem-estar físico, mental e cognitivo. É essencial estar fisicamente confortável, encontrar facilmente os espaços adequados e controlar estímulos sonoros e visuais. Poder decidir como, onde e quando execu-

tar tarefas melhora o conforto, regula o stress e protege a saúde mental. Em casa sabemos o que fazer em cada espaço; de vez em quando podemos tomar o pequeno-almoço na cama, esticando o horário um pouco, o que também é salutar. O escritório não deve ser diferente: devemos sentir-nos tão bem aí como em casa.

Acredita que os escritórios vão evoluir num contexto cada vez mais digital e híbrido?

Passaram cinco anos desde a pandemia e muitas organizações ainda procuram adaptar-se às mudanças que todos experienciámos. A tecnologia continua a ser o principal fator que altera formas de trabalhar e os espaços. A rápida evolução da inteligência artificial traz desafios que surgirão a velocidades surpreendentes; por isso, os espaços de trabalho devem ser flexíveis, adaptativos e centrados no ser humano. O nosso valor estará nas capacidades de análise, adaptação e criação colaborativa com colegas e tecnologia. Os espaços de trabalho devem continuar a ser locais privilegiados para nos encontrarmos, colaborar, aprender e inovar - onde queremos estar, sabendo que aí seremos melhores e nos sentiremos melhor. 

"NINGUÉM GOSTA DE ESTAR ONDE NÃO SE SENTE BEM OU VALORIZADO"

Daniela LimaFounder & Managing Partner
da Swaifor

SWAIFOR

**Sónia Fiúza**Well-Being Manager da
Sociedade Central de
Cervejas e Bebidas

Autocuidado que inspira.

A estratégia de bem-estar da Central de Cervejas

A empresa apostou na construção de uma cultura sólida de bem-estar, capacitando as lideranças para liderar com empatia e promover saúde mental e autocuidado em todas as equipas. Para isso, recorreu à Swaifor.

Na Central de Cervejas, o bem-estar já fazia parte da agenda da empresa, mas faltava uma abordagem que tornasse a cultura efetiva e consistente a todos os níveis. O foco passou a ser capacitar os líderes e reforçar práticas de autocuidado, garantindo que o bem-estar se tornasse uma prática diária entre os seus 1600 colaboradores.

“Embora já realizássemos diversas ações em prol do bem-estar, foi a partir de 2024 que passámos a contar com uma área dedicada e especializada, com identidade própria e recur-

sos exclusivos, para promover o bem-estar das nossas pessoas”, explica Sónia Fiúza, Well-Being Manager da Central de Cervejas, destacando que o objetivo ia além do bem-estar individual, envolvendo diretamente as lideranças no processo.

Para responder a este desafio, a empresa escolheu a Swaifor, que apresentou uma abordagem estruturada e baseada em evidências científicas. “O nosso programa Lead Well Emotional foi especialmente concebido para líderes e managers com o objetivo de focar o bem-estar emocional e saúde mental, a dimensão que a Central de Cervejas queria priorizar

através da nossa intervenção”, afirma Daniela Lima, Founder & Managing Partner da Swaifor.

Liderança que cuida

O projeto desenvolveu-se de forma colaborativa, com a Central de Cervejas e a Swaifor a co-criarem cada etapa: levantamento de necessidades, desenho de conteúdos, workshops presenciais e momentos de reflexão. Foram usadas metodologias de formação experiencial, role play, exercícios de autorreflexão e ferramentas de psicologia positiva.

“Uma das nossas prioridades foi adaptar cada intervenção à realidade da Central de Cer-

INVESTIR NO BEM-ESTAR DAS LIDERANÇAS PROMOVEU PRÁTICAS DE AUTOCUIDADO EM TODA A EMPRESA



160

Líderes abrangidos pela iniciativa

vejas, de forma a proporcionar respostas reais e aplicáveis ao contexto de trabalho”, destaca Daniela Lima. Esta flexibilidade permitiu ajustar dinâmicas e conteúdos em função das necessidades dos líderes, promovendo uma maior adesão. Além disso, a integração do programa com a realidade das equipas permitiu que os participantes experimentassem práticas concretas de autocuidado e gestão emocional, tornando os conceitos teóricos imediatamente aplicáveis.

O impacto foi perceptível desde os primeiros encontros. Os

managers começaram a assumir com mais clareza o seu papel na promoção do bem-estar das equipas, reconhecendo também a importância do próprio autocuidado. “Os líderes saíram das sessões com uma vontade clara de ‘fazer acontecer’. Sentiram-se mais próximos das suas equipas e mais preparados para liderar de forma humanizada, com empatia e autenticidade”, lembra Sónia Fiúza. “Sentimos que, pela primeira vez, estávamos a abordar o bem-estar emocional de forma séria e estruturada.”

Para já, os dados recolhidos revelam avanços na consolidação de uma cultura sólida de bem-estar. A parceria com a Swaifor permitiu à Central de Cervejas desenhar um plano estratégico de médio a longo prazo, em que as lideranças se tornam agentes ativos de promoção de saúde emocional e autocuidado dentro da organização. “Esperamos que a formação integral dos managers impulse uma cultura sólida de Bem-Estar, na qual os líderes possam alcançar resultados


consistentes sem negligenciar o seu próprio autocuidado e bem-estar”, diz Sónia Fiúza.

Além da formação presencial, a colaboração inclui conteúdos digitais que asseguram a continuidade do programa, estendendo o impacto às lideranças de toda a empresa. “Estamos a desenvolver em parceria conteúdos digitais que beneficiarão não só as lideranças, mas toda a organização”, confirma a responsável.

Os pilares do sucesso

A experiência com a Swaifor evidencia três princípios essenciais para o sucesso de programas de bem-estar: cientificidade, personalização e proximidade. Intervenções estruturadas, fundamentadas em evidências, adaptadas à realidade da empresa e combinadas com acompanhamento contínuo, são determinantes para transformar iniciativas pontuais em resultados sólidos e sustentáveis ao longo do tempo. “É esta abordagem que distingue a Swaifor e garante impacto sustentável”, sublinha Daniela Lima.

Para empresas que desejam seguir um caminho semelhante, a recomendação é clara. “Olhem para o bem-estar como uma prioridade estratégica e não apenas como um benefício extra”, afirma Sónia Fiúza.

“Escutem os colaboradores, compreendam as necessidades reais antes de definir ações, criem um plano integrado que inclua saúde física, mental, emocional e financeira de forma equilibrada, envolvam a liderança e comuniquem de forma clara e contínua”, sublinha ainda, reforçando a importância de medir resultados e ajustar iniciativas para maximizar o impacto. 

5 dicas da Central de Cervejas

- Ouvir os colaboradores
- Criar plano integrado
- Envolver a liderança
- Comunicar de forma clara e contínua
- Medir resultados



Proposta de alteração ao Código do Trabalho: tornar simples o que não é complicado

SUSANA AFONSO

Sócia responsável da área de Direito do Trabalho & Fundos de Pensões da CMS Portugal

A

proposta de reforma da legislação laboral em Portugal, que dá pelo nome de "Trabalho XXI", ainda vai estar sujeita a uma

discussão pública, bem como a receber contributos técnicos, mas o propósito está definido: combater a rigidez, a económica digital e a falta de dinâmica na contratação coletiva.

Como tal, faz sentido salientar e analisar algumas das propostas. O anteprojeto, elaborado pelo Governo em articulação com os parceiros sociais, assenta em seis eixos fundamentais:

1. Clarificação dos modelos de prestação de trabalho

A reforma propõe o reenquadramento da presunção de



laboralidade, especialmente relevante para trabalhadores de plataformas digitais considerando que passam a ser abrangidos os casos de dependência económica quando superior a 50% do rendimento provenha do uso da mesma. Propõe-se que seja considerado indício de contrato de trabalho a existência de restrições à autonomia do prestador, como seja, por exemplo, a determinação de horários ou limitação de escolha de clientes.

Esta é uma temática que o legislador tem tido dificuldade de regular e os tribunais têm-se pronunciado em centenas de processos interpostos via Ministério Público, sendo que maioritariamente as decisões dos casos levados à apreciação judicial têm sido no sentido de não reconhecimento de existência de relação contratual com a entidade gestora da plataforma. Neste momento já há, inclusive, decisões de tribunais superiores

"RETIRA-SE À AUTORIDADE PARA AS CONDIÇÕES DO TRABALHO O PODER DE SUSPENDER OFICIOSAMENTE DESPEDITOS, DEVOLVENDO ÀS PARTES MAIOR AUTONOMIA NA RESOLUÇÃO DE LITÍGIOS"

que também têm decidido em sentidos distintos.

2. Promoção da competitividade e produtividade

A proposta flexibiliza deveres de informação do empregador, considerando que a informação relativa a políticas internas não necessitam de estar contratualmente previstas, basta a simples remissão para o local informático onde as mesmas estão, vulgarmente a intranet.

3. Potenciação da autonomia negocial

A reforma reforça a liberdade contratual, permitindo, por exemplo, a renúncia a créditos laborais no momento da cessação do contrato, desde que por declaração expressa e reconhecida notarialmente. No âmbito dos despedimentos é igualmente proposta a eliminação da restrição superveniente de recurso ao outsourcing. É também proposta a simplificação do procedimento disciplinar em empresa com até 249 trabalhadores, onde é conferida a possibilidade de dispensa da fase de instrução.

Retira-se à Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT) o poder de suspender officiosamente despedimentos, devolvendo às partes maior autonomia na resolução de litígios.

4. Reforço dos direitos dos trabalhadores

Há um reforço do regime de parentalidade, com licença parental inicial até 180 dias, partilhável entre progenitores, sendo 120 dias obrigatórios. O subsídio pode atingir 100% da remuneração em caso de partilha igualitária.

A proteção dos mais vulneráveis é ampliada: quotas

“A REFORMA PROPÕE UMA MODERNIZAÇÃO DE ALGUMAS TEMÁTICAS QUE POR UMA OU OUTRA RAZÃO JÁ SE ENCONTRAM DESAJUSTADAS NAS DINÂMICAS DAS RELAÇÕES LABORAIS, ALINHANDO PORTUGAL COM AS DIRETIVAS EUROPEIAS”

para trabalhadores com deficiência, contratos de trabalho para estudantes em férias, limitação do período experimental para trabalhadores mais velhos e reforço dos direitos dos trabalhadores a termo.

Na contratação a termo importa salientar algumas alterações. É restabelecido o regime que admite a contratação a termo para início de atividade ou abertura de estabelecimento sem limite ao número de trabalhadores contratados. Ou seja, desaparece o regime recentemente introduzido que tinha limitada essa possibilidade a empresas com até 250 trabalhadores.

É igualmente restabelecida a possibilidade de contratação de trabalhadores que nunca tiveram contrato de trabalho efetivo, ou se encontram em situação de desemprego de longa ou muito longa duração.

Volta igualmente a ser restabelecida a possibilidade de contratos de trabalho até três anos em situações específicas e redefinida a sua possibilidade de renovação mas por um período mínimo de um ano.

A nível da organização do tempo de trabalho, entre outras medidas, salienta-se a reintrodução da possibilidade de definir por acordo o banco de horas.

5. Diálogo social e contratação coletiva

A proposta alarga as matérias negociáveis nas convenções coletivas, incentiva a filiação sindical e clarifica o regime de ação sindical em empresas sem trabalhadores sindicalizados.


Restringe-se o uso de portarias de extensão e elimina-se obstáculos à renovação das convenções, promovendo maior dinamismo negocial.

6. Atualização dos regimes sancionatórios

O regime sancionatório é nivelado, eliminando o crime de não comunicação de contratação à Segurança Social, mantendo-se apenas a contraordenação.

A ACT recentra-se na fiscalização e acompanhamento, e as contraordenações passam a ter proporcionalidade ajustada à gravidade das infrações.

Conclusão

A reforma propõe uma modernização de algumas temáticas que por uma ou outra razão já se encontram desajustadas nas dinâmicas das relações laborais, alinhando Portugal com as diretivas europeias e promovendo um equilíbrio entre flexibilidade empresarial e proteção dos trabalhadores, com especial atenção às novas formas de trabalho e à dinamização da negociação coletiva. 

BRUNO LEONARDO

Founder da beBolder

“A espiritualidade ainda é o ‘elefante na sala’ nas organizações”

Fundada a partir da experiência de burnout do seu líder, a missão da beBolder é clara: despertar consciências, promover culturas conscientes e integrar o ser humano em cada nível da organização, através de espiritualidade, práticas holísticas e liderança consciente.

Como define a missão da beBolder? A minha experiência na consultoria e como diretor comercial de uma multinacional levou-me ao burnout, um colapso que se transformou num despertar. Entendi que não há separação real entre o pessoal e o profissional. Assim nasceu a beBolder: um convite à integração do ser na vida e no trabalho.

Por tudo isto, a nossa missão é despertar consciências e alinhar pessoas, equipas e organizações com a sua essência. Apoiamos culturas conscientes que acolhem a alma de cada colaborador, promovendo bem-estar e propósito coletivo.

Como é que a beBolder integra a espiritualidade nos seus programas e qual tem sido a reação das organizações a esta abordagem?

A espiritualidade ainda é o “elefante na sala” nas or-



ganizações. Está presente, mas raramente se fala dela. Muitos profissionais vivem-na em silêncio, com receio do julgamento. Na beBolder, descomplicamos. Espiritualidade é, na sua essência, autoconhecimento. É olhar para dentro, integrar partes e agir com consciência. Usamos ferramentas como constelações sistémicas (que ganham tração na Europa), PNL, reiki organizacional, coaching energético e quociente de adaptabilidade. Não vendemos soluções imediatas, mas

criamos espaços de escuta e onde todas as questões são permitidas para que cada um possa (re)descobrir-se.

As reações têm sido de espanto e alívio. Organizações que antes temiam “perder o controlo” ao abrir espaço ao invisível, percebem que é ao acolher a essência de cada um que o sistema se alinha.

A metodologia da beBolder assenta nos 5 C’s (Conceito, Consciência, Capacitação, Cocriação e Construção) e no S de Sistema. De que forma é que estes pilares estruturam a vossa intervenção?

Os 5 C + S estruturam um caminho progressivo e adaptável, desenhado para realidades complexas e humanas. Começa pelo Conceito, fase em que diagnosticamos o sistema com escuta profunda e um olhar integrador, e segue para a Consciência, tornando visíveis padrões, tensões e potenciais ocultos. A Capacitação desenvolve novas

“OS RH TORNAR-SE-ÃO GUARDIÕES DE CULTURA E CONSCIÊNCIA”

práticas, individuais e coletivas, enquanto a Cocriação envolve todos na transformação, porque a mudança não se impõe, convida-se. Na fase de Construção, integramos e ancoramos essas práticas para que a mudança seja duradoura, e o Sistema encerra o processo com uma visão holística, alinhando cultura, estrutura e energia.

Esta abordagem permite ativar uma verdadeira mudança cultural, que respeita o tempo da organização e das suas pessoas. Trabalhamos temas como segurança psicológica, diversidade vibracional, comunicação regenerativa e liderança consciente.

Já as “soft skills” que cultivamos são da nova era: escuta profunda, empatia energética, comunicação consciente, intuição aplicada e coragem de ser. Num mundo incerto, liderar

com presença será a verdadeira vantagem competitiva.

O Embrace U é o projeto-chave da beBolder. Em que consiste de que forma pode contribuir para o bem-estar e desempenho dos colaboradores?

O Embrace U é o nosso programa de bem-estar holístico. Atua a nível físico, mental, emocional e energético, combinando sessões individuais e em grupo. Através da desconstrução de crenças e práticas integrativas, potencia-se motivação, clareza, relações saudáveis e autenticidade - pilares de equipas alinhadas e resilientes.

Como vê o papel da liderança consciente na transformação das organizações?

É o novo centro de gravidade. Um líder que se conhece, cuida e inspira torna-se um canal entre o propósito da organi-


zação e o bem-estar coletivo. Na beBolder, formamos líderes que respiram com as suas equipas, com alma e visão.

A beBolder tem colaborado com a Rebel Talent em iniciativas ibéricas. Que tipo de trabalho fazem e que resultados destaca dessa parceria?





A colaboração com a Rebel Talent tem sido um laboratório vivo de cocriação ibérica. Facilitamos projetos de transformação cultural em simultâneo, em Portugal e Espanha, com movimentos top-down (liderança estratégica) e bottom-up (voz ativa das equipas) que se encontram num ponto “mágico”: o meio. E é aí que nasce a verdadeira mudança - não imposta, mas integrada.

O nosso trabalho atua em duas dimensões: visão e vibração. Trabalhamos a clareza estratégica e o propósito com equipas de liderança. Ao mesmo tempo, ativamos o sentir, a escuta e a relação entre as equipas operacionais. E sim, existem diferenças culturais - e ainda bem. Em Espanha, há mais energia imediata; em Portugal, mais ponderação reflexiva. Ainda assim, usamos essas nuances a nosso favor.

Quais as prioridades estratégicas da beBolder para os próximos anos e como antecipa a evolução da gestão de RH, especialmente na integração de práticas holísticas e espirituais?

As nossas metas são expandir parcerias alinhadas, normalizar a espiritualidade nas empresas e crescer com terapeutas e consultores vibracionalmente compatíveis. Os RH tornar-se-ão guardiões de cultura e consciência. O futuro será vibracional - ou não será. 

beBolder

 <p>Fundação: 2020</p>	 <p>Colaboradores: 1 direto + 7 indiretos</p>
 <p>Serviços: transformação cultural, programas de bem-estar organizacional (Embrace U), retiros e, entre outros, workshops</p>	 <p>Principais clientes: Wizink, Worten, Kiabi e BPI</p>

PAULA ROCHA

CEO da KEEP Corporate

KEEP Corporate: onde a ciência com alma encontra talento com método

Na KEEP Corporate, o desenvolvimento de pessoas não é visto como um meio para atingir resultados - é o alicerce da transformação organizacional. Assente em metodologias científicas e guiada por valores humanos, a empresa quer ajudar líderes e equipas a converter potencial em impacto real e duradouro.

A

KEEP Corporate nasceu da convicção de que "o crescimento das organizações depende do de-

envolvimento das pessoas" e da necessidade de responder a um dos maiores desafios atuais: alinhar a evolução empresarial com o desenvolvimento humano. "A nossa missão é energizar e potenciar o ser humano, transformando potencial em resultados sustentáveis", resume a CEO, Paula Rocha.

A empresa distingue-se não apenas pela orientação estratégica, mas também pela forma como coloca em prática os valores que a definem. "Integridade, otimismo, generosidade, comunicação, mente aberta e diversão são práticas diárias que moldam a forma como trabalhamos", assegura Paula Rocha. Esses princípios refletem-se na forma como a KEEP Corporate



desenha programas, estabelece parcerias e se relaciona com clientes e participantes.

O posicionamento da empresa resulta da combinação entre ciência e experiência

prática. "O que nos diferencia é a combinação de rigor científico, através das neurociências e de metodologias de assessment validadas, com abordagens práticas e humanas, criando experiências verdadeiramente transformadoras", explica Paula Rocha. A ligação permanente entre investigação académica e aplicação no terreno garante que os programas são ferramentas testadas, aplicáveis e mensuráveis, capazes de gerar impacto direto na performance das equipas e no bem-estar organizacional.

Para dar vida a esta filosofia, a KEEP desenhou um modelo de atuação assente em quatro áreas distintas, mas interligadas: a KEEP College,

"O QUE NOS DIFERENCIA É A COMBINAÇÃO DE RIGOR CIENTÍFICO COM ABORDAGENS PRÁTICAS E HUMANAS"

“QUEREMOS SER UMA VOZ ATIVA E INFLUENTE NO DEBATE SOBRE GESTÃO DE PESSOAS”

dedicada à formação aberta ao público; a KEEP Unique, centrada no coaching individual e executivo; a KEEP Business, focada em programas customizados para empresas; e a KEEP Academy, que marca a aposta no digital. “Estas áreas permitem servir públicos diferentes com soluções específicas, mantendo sempre a coerência da nossa missão: crescer juntos, potenciando pessoas e organizações.”

Focando-se na KEEP Academy, Paula Rocha refere que “surge como resposta à transformação digital e à necessidade crescente de aprendizagem contínua e acessível”. “Reunimos cursos baseados em neurociências, liderança e desenvolvimento pessoal, concebidos para democratizar o acesso ao conhecimento e ampliar o impacto da KEEP junto de um público mais

vasto, não só em Portugal mas também em mercados internacionais.”


De Portugal para o mundo

O futuro da KEEP Corporate passa por consolidar a sua presença em Portugal e, em simultâneo, ganhar escala além-fronteiras. “Em Portugal, queremos continuar a consolidar a nossa posição como parceiros estratégicos de empresas e profissionais, através de programas de formação e coaching cada vez mais orientados para os desafios concretos da liderança, do bem-estar e da retenção de talento. Mas a nossa ambição vai além-fronteiras.”

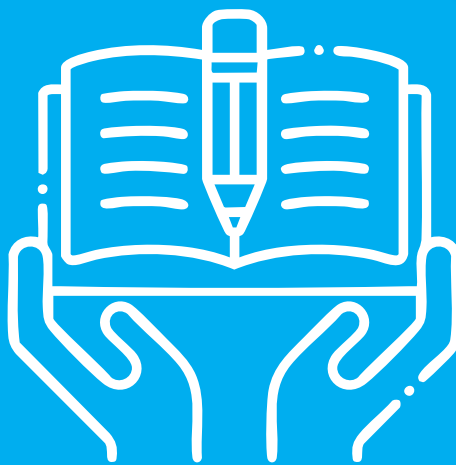
Nesse caminho, a aposta recai em projetos de expansão digital e em parcerias estratégicas. “Estamos a desenvolver novos projetos que reforçam a nossa diferenciação. Entre

eles destacam-se a evolução da KEEP Academy, que é uma plataforma de e-learning com alcance global, e parcerias estratégicas com universidades e associações profissionais que partilham conosco a visão de alinhar ciência, prática e impacto social”, adianta a CEO. A aposta internacional pretende levar metodologias desenvolvidas em Portugal a outros mercados, sempre com o mesmo rigor científico e a mesma proximidade humana.

A empresa está também a explorar formatos híbridos que conciliam o melhor dos dois mundos: a flexibilidade digital com a profundidade transformadora do contacto presencial. “Estamos a trabalhar em programas híbridos que combinam formação digital, coaching individualizado e experiências presenciais transformadoras, garantindo flexibilidade sem perder a profundidade do processo de desenvolvimento”, explica Paula Rocha.

A ambição da KEEP Corporate é clara. “Queremos ser uma voz ativa e influente no debate sobre gestão de pessoas e o futuro do trabalho em Portugal. Acreditamos que os próximos anos exigem uma transformação cultural profunda, onde os temas da liderança humanizada, da felicidade organizacional e da aprendizagem contínua deixem de ser opcionais para se tornarem centrais na estratégia das empresas. É nesse caminho que queremos estar como construtores de conhecimento, facilitadores de mudança e parceiros de confiança para organizações e profissionais que aspiram a crescer de forma sustentável”, remata Paula Rocha. 





Formação: mais do que aprender, preparar o futuro

Num cenário de disrupção permanente, a aprendizagem tornou-se condição de sobrevivência.

O conhecimento já não se mede por diplomas e certificados esquecidos numa gaveta, mas pela sua capacidade de se reinventar, adaptar e gerar valor no dia a dia. Hoje, é consensual entre empresas e profissionais: a formação não é um custo, mas um investimento estratégico, indispensável para assegurar competitividade e futuro.

Neste dossiê especial, reunimos perspetivas distintas que convergem no mesmo diagnóstico: sem aprendizagem contínua não há adaptação possível, nem futuro garantido. Mais do que responder a uma exigência, investir em formação é assumir um


compromisso com a evolução das pessoas e das organizações.

Pedro Nuno Ferreira, da AESE Business School, mostra como a formação pode ser o elo de equilíbrio entre tradição e inovação, preparando diferentes gerações de empresas familiares para um futuro sustentável. No seu entender, a aprendizagem é instrumento de continuidade, mas também de reinvenção.

Face à velocidades das transformações, António Saraiva, do ISQ Academy, apresenta-nos a sua visão de “era da aprendizagem”. Para o responsável, vivemos um tempo em que quem aprende lidera, quem ensina transforma e quem partilha constrói.

Hugo Monteiro, da ActionCOACH, lança um olhar crítico sobre as formações tradicionais, apontando o team

building estratégico como via para transformar o potencial em resultados tangíveis.

Da Centralmed, Sílvia Ferreira traz uma perspetiva complementar: a formação como motor de ambientes mais seguros, saudáveis e mentalmente equilibrados. Formar significa, neste contexto, cuidar do capital humano em todas as suas dimensões, fortalecendo tanto as competências técnicas como as humanas. 

NESTE DOSSIÊ ESPECIAL, DAMOS PALCO ÀS PERSPETIVAS DA AESE BUSINESS SCHOOL, ISQ ACADEMY, CENTRALMED E ACTIONCOACH SOBRE COMO A APRENDIZAGEM TRANSFORMA EQUIPAS E ORGANIZAÇÕES.



Caeteris Paribus, empresas familiares: **desafios e oportunidades para construir o futuro**

PEDRO NUNO FERREIRA

Assistant Professor e Chief Marketing & Sales Officer da AESE Business School

A

s empresas familiares representam a espinha dorsal da economia portuguesa. Estima-se que cerca de 75%

das organizações tenham origem e propriedade familiar, número ainda mais expressivo no universo das PME. Apesar da histórica escassez de capital em Portugal, são estas empresas que mais investem na economia real e que contribuem de forma decisiva para a criação de emprego e para a continuidade do tecido empresarial.

Foi com este enquadramento que nasceu o Programa de Empresas Familiares - Construir o Futuro, desenvolvido pela AESE Business School em parceria com a Associação das Empresas Familiares. O objetivo é claro: responder a uma necessidade de mercado, oferecendo às




famílias empresárias formação e reflexão estruturada sobre os seus maiores desafios. E esses desafios não são poucos. Desde manter o espírito empreendedor do fundador, superar o conhecido "mito da terceira geração", equilibrar e regular a propriedade e o trabalho entre familiares, até à captação, retenção e criação de talento dentro e fora da família.

Acresce ainda a necessi-

dade de garantir capital para crescer sem perder o controlo do negócio, gerir a convivência entre diferentes gerações e assegurar transições de liderança harmoniosas e bem-sucedidas. Estes são pontos críticos onde a gestão de recursos humanos desempenha um papel central - desde o planeamento sucessório até ao desenvolvimento de lideranças resilientes, passando pelo protocolo familiar.

Mas as empresas familiares têm também vantagens competitivas únicas. O negócio é pessoal e está profundamente ligado ao legado e ao futuro da família. Há uma maior predisposição para reinvestir lucros, garantindo a sustentabilidade do projeto, e um forte sentido de propósito que motiva colaboradores e gera compromisso.

Caeteris paribus, a experiência mostra que, sempre que lidamos com estas empresas, encontramos várias gerações envolvidas, com olhares distintos, mas complementares. É nesse diálogo inter-geracional que reside a força das empresas familiares - a capacidade de equilibrar tradição, negócio rentável e inovação, memória e futuro. Preparar as empresas familiares e as famílias empresariais para esta jornada é preparar também o futuro da economia portuguesa. 

O PROGRAMA DE EMPRESAS FAMILIARES - CONSTRUIR O FUTURO, DA AESE, VISA RESPONDER A UMA NECESSIDADE CONCRETA DO MERCADO: APOIAR FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS COM FORMAÇÃO E REFLEXÃO ESTRUTURADA.

HUGO MONTEIRO

Managing Partner da ActionCOACH

“As formações tradicionais tratam sintomas, não causas”

Hugo Monteiro, Managing Partner da ActionCOACH, explica como esta empresa de business coaching aposta em metodologias que alinham aprendizagem, execução e responsabilização, garantindo mudanças concretas nas equipas.

Por que razão considera que as formações tradicionais não criam mudanças duradouras nas equipas?

As formações tradicionais falham muitas vezes porque tratam os sintomas em vez das causas. São ações pontuais, desligadas da realidade operacional, com pouca ligação à cultura da empresa e sem mecanismos de acompanhamento. As equipas saem entusiasmadas, mas sem clareza sobre o que aplicar, como medir impacto ou quem vai garantir que algo muda. A aprendizagem sem contexto nem responsabilização raramente se traduz em comportamento no terreno.

Qual a importância de alinhar responsabilidades, expectativas e indicadores com cada membro da equipa para melhorar o desempenho?

Quando não há clareza sobre quem faz o quê, com que

objetivos e com que critérios de sucesso, o desempenho da equipa sofre. Este alinhamento cria autonomia, foco e responsabilização. O colaborador sabe como contribuir e o líder como avaliar. Esse acordo entre todas as partes transforma a relação de trabalho e reduz drasticamente o ruído, os conflitos e as “zonas cinzentas” dentro da empresa.

Em que aspetos é que o team building estratégico se distingue das abordagens convencionais e como ajuda a criar funções claras, rotinas definidas e uma cultura de responsabilização?

O team building estratégico vai muito além das dinâmicas tradicionais. É um momento de alinhamento profundo, onde cada colaborador tem a oportunidade de refletir sobre o seu papel, clarificar as suas responsabilidades, definir os seus indicadores de desempenho e articular como



colabora com os restantes membros da equipa. Com a facilitação certa, este proces-

“APRENDIZAGEM SEM CONTEXTO NEM RESPONSABILIZAÇÃO RARAMENTE SE TRADUZ EM COMPORTAMENTO NO TERRENO”



so permite não só reforçar a confiança interna, mas também instalar rotinas de comunicação e gestão que perduram no tempo.

Ao contrário de eventos lúdicos ou inspiracionais, esta abordagem tem um impacto prático imediato no funcionamento da equipa e na forma como esta se organiza para executar a estratégia da empresa com foco e accountability.

Que formatos e objetivos podem assumir estes eventos e como é que se combinam momentos de reflexão estratégica com eventos simbólicos, como o lançamento de um produto ou integração de um novo gestor?

Estes eventos podem ser desenhados como balanço trimestral e planeamento do próximo trimestre, reorganização de equipas, integração de novos líderes ou kickoff de novos produtos. A ideia é aproveitar o momento para alinhar estratégia, renovar compromissos e reforçar a cultura. Ao envolver toda a equipa nesses momentos, conseguimos que as pessoas se sintam parte da visão e não apenas executores de tarefas.

Que desafios enfrentam os decisores de RH na procura de soluções mais eficazes do que ações pontuais e desconexas do dia a dia, e que tendências prevê para o futuro da formação e desenvolvimento de equipas nas PME?

O grande desafio é encontrar soluções que unam formação, execução e transformação cultural. A maioria das ações ainda está centrada na transferência de conhecimento, quando o que mais falta às equipas é alinhamento,

“ACREDITO QUE VEREMOS UMA EVOLUÇÃO PARA ABORDAGENS HÍBRIDAS, QUE COMBINEM FORMAÇÃO EXPERIENCIAL, COACHING E PLANOS DE AÇÃO PRÁTICOS”

Sobre a ActionCOACH

- Fundada em 1993, na Austrália
- Franchising desde 1997
- Em Portugal, a partir de 2006
- Presente em 54 países distribuídos por cinco continentes
- Mais de mil escritórios




ownership e estrutura.

No futuro, acredito que veremos uma evolução para abordagens híbridas, que combinem formação experiencial, coaching e planos de ação práticos. As PME estão bem posicionadas para liderar essa mudança pela sua agilidade e proximidade com as equipas.

Pode partilhar exemplos de resultados mensuráveis alcançados com esta metodologia e explicar como a integração de formação, coaching, alinhamento estratégico e execução cria valor para as PME?

Já vimos empresas a reduzir em 60% os erros operacionais apenas por clarificarem funções. Noutras, conseguimos aumentar a produtividade em 20% com a instalação de rotinas simples e dashboards visuais com os KPIs da equipa.

Há casos em que a dependência do dono diminuiu drasticamente, porque a equipa passou a ter uma estrutura de reuniões, decisões partilhadas e foco em resultados. Esta integração entre reflexão, planeamento e execução cria equipas mais autónomas, líderes mais eficazes e empresas mais rentáveis. 

“JÁ VIMOS EMPRESAS A REDUZIR EM 60% OS ERROS OPERACIONAIS APENAS POR CLARIFICAREM FUNÇÕES”

O papel da formação contínua na promoção da saúde mental e segurança no trabalho

SÍLVIA FERREIRA

Diretora de Formação e Gestora de Formação da Centralmed

V

ivemos num ambiente profissional em constante mutação, onde a formação contínua já não é apenas uma

vantagem competitiva: é um fator essencial para ambientes de trabalho seguros, saudáveis e mentalmente equilibrados. Investir no desenvolvimento das pessoas significa cuidar não só das suas competências técnicas, mas também do seu bem-estar físico e emocional.

Na área da segurança e saúde no trabalho, a atualização permanente de conhecimentos é determinante para prevenir riscos, reduzir acidentes e doenças profissionais, garantindo que todos sabem agir de forma rápida e eficaz face a situações críticas. Equipas bem preparadas e coordenadas não só trabalham com maior segurança, como também demonstram mais confiança no desempenho das



suas funções. O resultado é um ambiente de trabalho mais estável, produtivo e resiliente.

Mas a formação vai muito além da segurança física. Quando bem estruturada, torna-se um poderoso aliado da saúde mental. Cada ação pode criar momentos de interação entre os vários participantes, que estimulam a reflexão na resolução de problemas, a partilha de ideias, criatividade e o espírito de equipa. As metodologias dinâmicas, como serious games, estudos de casos reais, role play ou jogos de tabuleiro, transformam a aprendizagem numa experiência envolven-

“A FORMAÇÃO CONTÍNUA JÁ NÃO É APENAS UMA VANTAGEM COMPETITIVA: É UM FATOR ESSENCIAL PARA AMBIENTES DE TRABALHO SEGUROS, SAUDÁVEIS E MENTALMENTE EQUILIBRADOS”



“AMBIENTES DE TRABALHO SAUDÁVEIS EQUILIBRAM VIDA PROFISSIONAL E PESSOAL. PERMITEM QUE O TRABALHADOR CRESÇA SEM SE ANULAR ENQUANTO INDIVÍDUO”

te. Estas práticas mantêm os formandos mentalmente e fisicamente ativos, promovem relações interpessoais mais saudáveis e reduzem o stress e potenciais conflitos.

O contacto social e a troca de experiências durante a formação combatem o isolamento, fortalecem a coesão e criam um sentimento de pertença. A aprendizagem passa, assim, a ser mais do que uma transmissão de conhecimento: é um espaço seguro para partilhar desafios, ouvir diferentes perspetivas e crescer enquanto profissionais e pessoas.

A experiência mostra-nos que a mudança de atitudes e a adoção de comportamentos seguros não acontecem por decreto. Para que a formação produza efeitos duradouros, é fundamental que seja significativa para os participantes. Quanto maior a perceção de risco e de aplicabilidade, maior o impacto positivo no comportamento diário.

A nossa oferta formativa responde a diferentes necessidades. Atuamos nas áreas da segurança e saúde no trabalho e da proteção de pessoas e bens, mas também no desenvolvimento pessoal. Este equilíbrio é fundamental, pois competências técnicas e humanas complementam-se na construção de equipas capazes e saudáveis. Como exemplo desta complementaridade realizamos cursos de liderança numa cultura de

prevenção, dirigidas a team leaders, chefias e a pessoas com responsabilidade na gestão, de modo que os procedimentos de segurança sejam comunicados de forma clara e envolvente, potenciando a segurança psicológica.


A frequência de cursos como “A Adoção de comportamentos Seguros” dirigida aos trabalhadores pretende explorar a responsabilidade que cada um tem na co-criação e na manutenção de uma cultura de segurança e de um ambiente salutar entre todos, onde o erro possa ser comunicado e analisado em conjunto, sem receios de represálias. Já iniciativas formativas como a promoção da saúde mental do trabalhador, a fadiga e stress laboral, entre outros, despertam a tomada de consciência sobre situações de risco e potenciam a partilha de medidas promotoras do bem estar mental dos trabalhadores.

Sabemos também que a formação deve estar alinhada com os propósitos estratégicos da empresa e integrada numa cultura de segurança e bem-estar. Quando existe uma liderança consistente e envolvente, os trabalhadores sentem-se motivados a contribuir para a criação de equipas inclusivas, onde a diversidade de experiências é valorizada e a cooperação se sobrepõe à competição. Estes ambientes de trabalho têm tendência a

integrar em vez de excluir, a ouvir em vez de silenciar e a criar soluções coletivas.

As ações de formação dinâmicas e interativas libertam os formandos da rotina laboral e estimulam a criatividade na resolução de problemas. Contudo, para que o impacto seja real, é essencial que as empresas promovam a aplicação dos conhecimentos adquiridos no dia a dia. Isso implica que os líderes criem condições de trabalho adequadas, ao nível físico, mental e social, onde seja possível apresentar ideias, expor diferenças sem receio de críticas, contar com recursos apropriados e usufruir de um clima motivador que fidelize o capital humano e estimule a sua participação com a entrega de propostas de valor.

Ambientes de trabalho saudáveis equilibram vida profissional e pessoal. Permitem que o trabalhador cresça sem se anular enquanto indivíduo e valorizam a convivência entre diferentes gerações e culturas. A soma destas experiências amplia competências, reforça o sentido de pertença e fortalece o capital humano - o ativo mais valioso de qualquer organização.

Em suma, investir em formação contínua é investir nas pessoas. É criar condições para que trabalhem com segurança, com equilíbrio emocional e com motivação renovada. Para os líderes, trata-se de uma decisão estratégica: equipas saudáveis e preparadas são a chave para organizações mais sustentáveis, inovadoras e competitivas, que não receiam ventos desfavoráveis, porque veem nas suas equipas a força motriz, para aceitar o maior dos desafios. 

A era da aprendizagem: conhecimento como motor da transformação

ANTÓNIO SARAIVA

Business Development Manager do ISQ Academy

A

aprendizagem não é apenas uma etapa da vida, é um processo contínuo, dinâmico e essencial. Esta de-

signada era da aprendizagem não é apenas uma tendência, é como que uma revolução silenciosa que está a redefinir o modo como trabalhamos, nos relacionamos e evoluímos enquanto sociedade.


A velocidade das transformações em curso exige um forte comportamento de adaptabilidade. Tecnologias emergentes, novos modelos de negócio, alterações climáticas e transformações sociais colocam-nos perante desafios inéditos. Neste contexto, o conhecimento já não é exclusivamente poder, torna-se até uma questão de sobrevivência.

De acordo com vários estudos e na observação do dia a dia organizacional, as organizações que promovem culturas de aprendizagem contínua são mais resilientes, inovadoras e, em consequência, mais preparadas para os desafios futuros. E os profissionais que cultivam o hábito e se envolvem nesta cultura de aprendizagem tornam-se agentes de mudança, capazes de vir a liderar com visão e propósito.

Mais do que acumular informação, aprender é desenvolver competências, refletir criticamente e agir com consciência. É construir pontes entre o saber e o fazer. E deixou de estar confinado a espaços físicos. Hoje, a aprendizagem acontece em múltiplos formatos: presencial, digital, colaborativo, experiencial, em plataformas online, microlearning, inteligência artificial e realidade aumentada. Estas são apenas algumas das ferramentas que estão a transformar a forma

como adquirimos e aplicamos o conhecimento.

Nesta era, em que a aprendizagem é o mote, as organizações assumem um papel fundamental, tendo como que por obrigação criar ambientes que estimulem a curiosidade, a partilha e o desenvolvimento pessoal e profissional. Logicamente, isso implica valorizar o erro como parte do processo de aprendizagem, promover um feedback construtivo, investir em formação contínua e personalizada e, acima de tudo, reconhecer o conhecimento como ativo estratégico.

A aprendizagem é o novo "combustível" da inovação. É ela que nos permite pensar e desenhar soluções, reinventar processos e construir um futuro mais justo, sustentável e humanizado. Na era da aprendizagem, quem aprende lidera, quem ensina transforma e quem partilha constrói. O conhecimento é o caminho. Aprender tornou-se um ato contínuo de reinvenção, uma ferramenta de liberdade e um compromisso com o futuro. 



"NA ERA DA APRENDIZAGEM, QUEM APRENDE LIDERA, QUEM ENSINA TRANSFORMA E QUEM PARTILHA CONSTRÓI"



APRENDIZAGEM IMPULSIONADA
PELA INOVAÇÃO E TECNOLOGIA



ESPECIALISTAS EM GESTÃO DE
PESSOAS E DESENVOLVIMENTO
DE TALENTOS



FORMAÇÃO E CONSULTORIA
PERSONALIZADAS PARA AS
NECESSIDADES DO SEU NEGÓCIO

CAPACITAMOS TALENTOS E TRANSFORMAMOS NEGÓCIOS

SAIBA MAIS



LISBOA | PORTO | ACADEMY.ISQ.PT | ISQACADEMY@ISQ.PT | 21 423 4000





Um dia com a equipa de RH da Bel

A RHmagazine acompanhou um dia de trabalho da equipa de recursos humanos da Bel Portugal, cuja missão é clara: garantir que os resultados da empresa avançam sem nunca perder de vista o bem-estar das pessoas.



10:30

Quarterly Review: alinhar e celebrar

Em simultâneo, os ecrãs acendem-se e ligam Vale de Cambra, Lisboa e Açores. A tecnologia faz desaparecer a distância e cria um espaço de encontro trimestral para rever metas, partilhar conquistas e lançar novas ideias. Mais do que números, trata-se de reconhecer esforços e celebrar conquistas, reforçando a ideia de que cada contributo individual sustenta o propósito coletivo.

De Vale de Cambra aos Açores, passando por Lisboa, há um fio invisível que une as equipas da Bel Portugal: a certeza de que trabalhar não é apenas produzir, mas também pertencer, crescer e sentir-se bem. Em 2025, o grupo celebra 10 anos de certificação como Empresa Familiarmente Responsável (EFR) e prova que iniciativas de recursos humanos podem criar laços, mover comunidades e dar novo significado ao trabalho.

A estratégia de gestão de pessoas da Bel assenta em quatro pilares: Be Well (bem-estar), Belong (pertença), Become (desenvolvimento) e Believe (propósito). Mais do que palavras, são princípios que orientam decisões e se traduzem em práticas concretas no dia a dia. Seja na Fábrica do Queijo Limiano, em Vale de Cambra, na Fábrica do Queijo Terra Nostra, na Ribeira Grande, ou nos escritórios de Lisboa, a presença da equipa de recursos humanos no terreno garante proximidade, consistência e

alinhamento entre operações.

Um dos momentos que melhor traduz esta cultura é o day-out anual. Longe das rotinas, as equipas reúnem-se para planear o futuro, reforçar laços e partilhar objetivos estratégicos. Mais do que um encontro, é uma oportunidade para refletir, integrar e alinhar projetos.

Para perceber como estes valores se transformam em ações concretas, a RHmagazine acompanhou a equipa num dia intenso, feito de reuniões, ligações e momentos de partilha.



09:00

Reunião PCS2: alinhamento operacional nas fábricas

Ainda antes das máquinas ganharem ritmo, há uma rotina que dita o compasso. Líderes e equipas sentam-se à volta da mesma mesa para rever indicadores, expor problemas e encontrar soluções em conjunto. O método faz parte da filosofia Lean da Bel, mas vai muito além da eficiência produtiva. É também um exercício de transparência e colaboração. A equipa de recursos humanos participa ativamente, antecipando necessidades de formação ou de reforço de mão de obra, sempre com o objetivo de garantir que nada fica por resolver e que as pessoas certas estão no sítio certo, no momento certo.



12:00

Reunião da equipa de gestores de recursos humanos da Europa do Sul

Todos os meses, os gestores de recursos humanos da Bel no cluster da Europa do Sul “sentam-se” à mesma mesa virtual. Ali nascem alinhamentos estratégicos, oportunidades de desenvolvimento e iniciativas que mobilizam centenas de pessoas - como a celebração de Ano Novo, que envolve mais de 800 colaboradores. Estes encontros asseguram consistência, mas também alimentam a proximidade que mantém viva a mesma cultura em diferentes geografias.



13:00

Pausas ao ar livre para reforçar laços

Na Bel, a produtividade também se mede nas pausas. À hora de almoço, o convívio ao ar livre substitui a azáfama das tarefas e transforma-se em tempo de qualidade: um espaço para reforçar laços, cultivar bem-estar e alimentar a cultura de proximidade que caracteriza a organização.



14:30

Ação de formação “Conversas de Crescimento”

Na Bel, liderar é também saber ouvir. Através da formação Conversas de Crescimento, os líderes são capacitados para acompanhar percursos individuais de desenvolvimento, garantindo que cada colaborador se sente orientado e valorizado. Mais do que alinhar expectativas, estas sessões reforçam a convicção de que cada pessoa é protagonista da sua própria trajetória profissional.



22:00

Momento de comunicação mensal nas fábricas

Uma vez por mês, cada turno para por breves minutos para ouvir resultados, conhecer iniciativas em curso e partilhar perspetivas. A presença da equipa de recursos humanos é constante, mesmo no turno da noite, reforçando a proximidade com quem garante a operação diariamente. Nestes dias, a própria equipa ajusta os horários, mostrando que a proximidade não é apenas discurso, mas uma realidade vivida no dia a dia.



16:30

Reunião de trabalho da equipa EFR

À tarde, é a vez da comunidade de voluntários EFR se juntar. Entre planos revistos e novas ideias em preparação, mantém-se vivo o compromisso de equilibrar vida pessoal e profissional e construir um ambiente cada vez mais inclusivo. Este ano, a reunião tem um peso especial: marca uma década de certificação, um marco que traduz consistência e compromisso na forma como a Bel cuida de pessoas e comunidades.



Raquel Jerónimo

Head of People & Organization da Softinsa

Transformar colaboradores em protagonistas: o segredo da Softinsa

Mais do que um selo, a certificação Great Place to Work (GPTW) valida a cultura vivida na Softinsa, marcada por confiança, respeito, inclusão e desenvolvimento, criando trajetórias de crescimento, motivação e pertença para os 600 colaboradores da empresa.

De que forma é que a certificação GPTW reflete os valores da Softinsa? Mais do que um certificado de excelência, este prémio valida o ambiente que vivemos diariamente: um espaço de confiança, respeito, inclusão e forte sentido de pertença. É especialmente gratificante saber que esta certificação resulta da opinião de toda a equipa Softinsa.

Que práticas foram determinantes para esta conquista?

Entre as várias iniciativas lançadas ao longo dos anos, destaco o Plano de Benefícios, que oferece soluções flexíveis e personalizadas, a transformação do programa de carreiras e o forte investimento em formação, quer através de plataformas de e-learning, quer pela definição de Learning Paths específicos. Introduzimos ainda os Softbadges, que promovem o reconhecimento informal entre colegas e reforçam a cultura de feedback.

Mais recentemente, estrutu-



"A DISTINÇÃO GPTW É O REFLEXO DE UMA CULTURA QUE EVOLUI COM E PARA AS PESSOAS"

râmos de forma mais integrada a responsabilidade social e ambiental, envolvendo os colaboradores em iniciativas com propósito. Lançamos o Plano de Vida Saudável e o programa EveryMind, dedicado à saúde mental. No âmbito da nossa última certificação, desenvolvemos também programas de reconhecimento de Talento e Liderança. A distinção do GPTW é o reflexo de uma cultura que evolui com e para as pessoas.

Que desafios internos enfrentaram durante o processo e que aprendizagens destaca?

O processo de obtenção da certificação GPTW representou, acima de tudo, uma oportunidade de reflexão e crescimento interno. Mais do que conquistar um selo de qualidade, quisemos olhar para dentro, ouvir os colaboradores e repensar práticas com base em feedback real. E um dos principais desafios foi precisamente transformar o feedback em ação. A certificação não se limita a medir o clima organizacional: é, sobretudo, um compromisso com a melhoria contínua. Isso implicou rever práticas, reforçar a comunicação interna e garantir que os valores da empresa se traduzem em comportamentos concretos no dia a dia.

Exemplos dessa escuta ativa são o Talent Day, que celebra competências, trajetórias de carreira e contributos individuais e coletivos, reforçando o sentimento de valorização

e pertença, e o Programa de Liderança, lançado com base no feedback do último inquérito, para preparar os líderes para os desafios atuais.

De que forma é que este reconhecimento contribui para atrair e reter talento?

Transmitindo a mensagem de que a empresa valoriza as suas pessoas, investe na sua experiência e promove uma cultura de confiança e respeito. Mas o impacto vai além da atração. A certificação também tem um efeito muito positivo na motivação interna, o que contribui para a retenção dos profissionais da Softinsa, que é tão ou mais importante do que a capacidade de atrair novos talentos.

Como descreve a cultura organizacional da Softinsa?

Desde a criação da Softinsa, em 1998, a nossa cultura é o que nos une e move. Mais do que políticas formais, é a vivência diária dos nossos valores que faz com que as pessoas se sintam bem aqui.


Quais são as tendências em gestão de pessoas que as empresas devem seguir para continuarem a ser ótimos lugares para se trabalhar?

Temos de estar atentos às pessoas, às suas expectativas e aos desafios que o mundo do trabalho coloca. A promoção de uma cultura de confiança e transparência é essencial. Ambientes com comunicação

aberta, escuta ativa e partilha de informação geram maior envolvimento e alinhamento com os objetivos da organização.

A flexibilidade tornou-se outro fator crítico. Modelos híbridos, horários ajustáveis e políticas que equilibram vida pessoal e profissional são cada vez mais valorizados, contribuindo para o bem-estar e a retenção de talento. Também o compromisso com a diversidade, equidade e inclusão é hoje inadiável. Ambientes verdadeiramente inclusivos, onde todos se sintam representados e valorizados, impulsionam a inovação, a colaboração e o sentimento de pertença.

Ao mesmo tempo, o desenvolvimento contínuo deve ser prioridade. Investir em formação, planos de carreira e oportunidades de crescimento demonstra confiança no potencial das pessoas e compromisso com o seu futuro.

A liderança acompanha esta transformação. Mais do que gestores, esperam-se líderes empáticos, humanos e próximos, capazes de ouvir, apoiar e inspirar as suas equipas. E, por fim, trabalhar com propósito é cada vez mais determinante: as pessoas querem fazer parte de algo maior, com impacto positivo na sociedade e alinhado com os seus valores. Na Softinsa, integramos todas estas dimensões no quotidiano, porque acreditamos que cuidar das pessoas é cuidar do futuro. 



Bem-estar em números

86,6%

Retenção de talento

78%

Satisfação

78%

Engagement

+12%

Novas candidaturas

-5,5%

Turnover

Gestão de desempenho e People Analytics: a nova sinergia entre tecnologia e capital humano

A

gestão de desempenho tornou-se um pilar estratégico nas organizações, refletindo a evolução da área de recur-

sos humanos. Não existe um modelo único: cada empresa deve adotar um sistema flexível, em sintonia com sua cultura, objetivos e stakeholders. Embora o benchmarking seja prática comum, o mais importante é que o modelo esteja alinhado à estratégia, seja transparente e envolva os principais stakeholders.

Se tivéssemos de escolher uma palavra para descrever a gestão de desempenho, talvez fosse sinergia. Trata-se de uma área que interliga múltiplas dimensões da gestão de pessoas: compensações e progressão salarial, planos de formação e desenvolvimento, gestão de carreiras, sucessão de talentos, renovação de contratos, entre outros. Essa sinergia é estimulada pelo People Analytics, que amplia as tradicionais matrizes de avaliação, oferecendo dados preditivos e análises capazes de simular cenários e antecipar impactos.

Com essas ferramentas, é possível, por exemplo, relacionar




turnover com desempenho, medir os efeitos de novos modelos de horários na produtividade organizacional, cruzar resultados de clima organizacional com OKRs ou avaliar como determinadas hard skills influenciam a qualidade do trabalho. Assim, a gestão de desempenho deixa de ser apenas operacional e passa a atuar como alavanca estratégica.

Diante do desafio crescente de atrair e reter talentos num contexto de alta rotatividade-

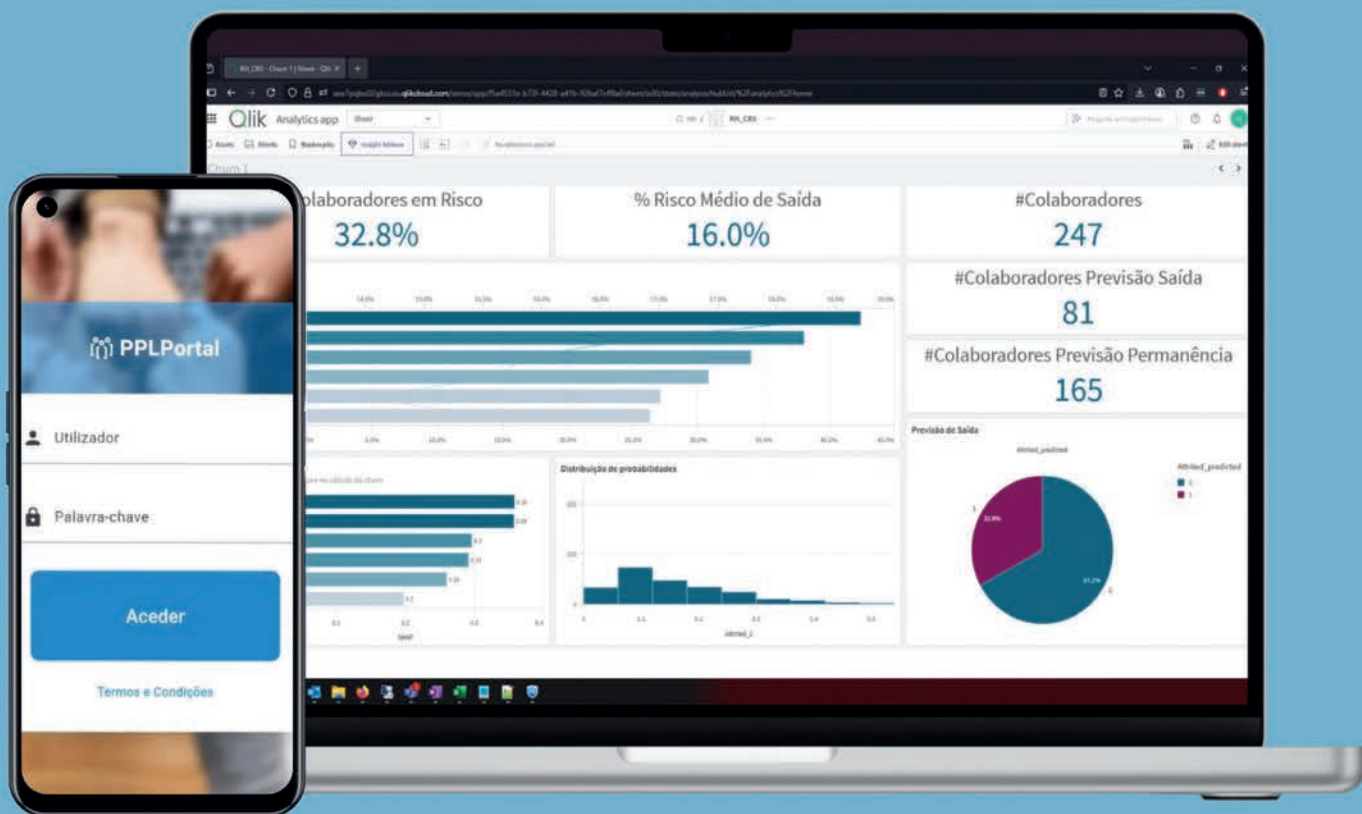
de, um modelo estruturado e apoiado por analytics permite construir planos de ação consistentes: desde evolução salarial e desenvolvimento de carreira até à preparação de sucessores para posições críticas.

Nesse cenário, soluções como o pplPortal, da Infos, destacam-se por integrar dados de diferentes áreas de recursos humanos - desempenho, clima, absentismo, formação - com informações organizacionais de vários departamentos. Essa visão integrada possibilita transformar informação em inteligência estratégica, oferecendo às empresas clareza sobre os seus diferenciais competitivos.

Portanto, a tecnologia aplicada à gestão de desempenho não é apenas tendência, mas um imperativo para organizações que desejam alinhar talento, cultura e resultados, preparando-se para os desafios da economia digital. 

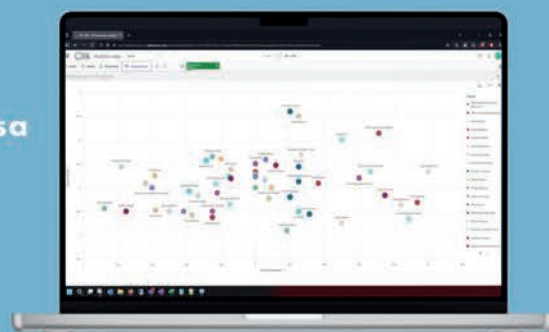
“SOLUÇÕES COMO O PPLPORTAL DESTACAM-SE POR INTEGRAR DADOS DE DIFERENTES ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS”

AVALIAR DESEMPENHO POTENCIAR PESSOAS



PPLPORTAL - SOFTWARE RH

- Alinhe objetivos individuais com a estratégia da empresa
- Avaliações transparentes, simples e digitais
- Relatórios automáticos e indicadores em tempo real
- Feedback contínuo para crescimento profissional
- Funcionalidades com recurso a IA



DESCUBRA COMO TORNAR A AVALIAÇÃO MAIS ESTRATÉGICA. FALE CONNOSCO.

 PPLPORTAL

SE É BOM? PERGUNTE A QUEM JÁ TEM 

Donato MingarelliCountry Manager Portugal
da Cezanne HR**Cecília Oliveira**Diretora do Departamento
de Recursos Humanos da
Alfaloc

Tecnologia ao serviço de uma gestão de RH mais eficiente

Transformar dados dispersos em decisões estratégicas: foi este o desafio que a Alfaloc lançou à Cezanne HR. Os resultados estão à vista.

Informações dispersas, mapas de férias manuais e dificuldade de acesso a dados críticos comprometiam a produtividade e a análise estratégica da Alfaloc. "Registávamos dificuldades de sistematização e organização da informação relativa a colaboradores, que se encontrava dispersa em vários repositórios, dificultando a análise de dados e consequente gestão", explica Cecília Oliveira, Diretora de RH da Alfaloc.

Por tudo isto, tornou-se premente agilizar o planea-

mento de férias, ausências e avaliação de desempenho, garantindo maior eficiência e qualidade na gestão de pessoas. A necessidade de centralizar processos, automatizar fluxos e oferecer flexibilidade para evolução futura era clara, assim como de assegurar autonomia total à equipa da Alfaloc na gestão e evolução do sistema.

O parceiro escolhido para este desafio foi a Cezanne HR, que se destacou pela capacidade de disponibilizar uma solução completa e personalizável. O principal desafio foi, nas palavras de Donato Mingarelli, Country Manager Portugal da Cezanne HR, "garantir a implementação de um sistema centralizado de gestão do pessoal, de assiduidade

A PARCERIA NÃO SÓ OTIMIZOU PROCESSOS, COMO LANÇOU AS BASES PARA UMA EVOLUÇÃO CONTÍNUA DA GESTÃO DE RH NA ALFALOC



106

colaboradores contemplados pela solução da Cezanne HR

com marcações de entrada e saída e gestão de ausências de pessoal em movimento e no escritório, e de avaliação de desempenho num prazo muito curto e com elevada complexidade". A meta era padronizar procedimentos, reduzir erros e, ao mesmo tempo, garantir autonomia plena à equipa da Alfaloc para gerir e evoluir o sistema de forma independente.

Implementação ágil e personalizada

O projeto avançou de forma modular, para minimizar o impacto nos colaboradores e garantir um acompanhamento contínuo. Começou pelo carregamento da base de dados centralizada, seguido da configuração detalhada de perfis de utilizador, regras de acesso e layouts personalizados. Posteriormente, foram implementados os módulos de gestão de ausências, avaliação de desempenho e registos de presença, integrando tanto colaboradores em regime presencial como remoto.

"O processo decorreu de forma contínua e sem interrupções, respeitando as etapas previstas de configuração,

testes e formação", sublinha Donato Mingarelli. Esta abordagem permitiu que a Alfaloc evoluísse de forma autónoma, ajustando o sistema às necessidades reais da organização sem necessidade de adaptações complexas de software ou de suporte externo constante.

Para Cecília Oliveira, o que mais se destacou foi a personalização e proximidade. "O fácil acesso a um interlocutor disponível para esclarecer dúvidas e ajustar a solução ao nosso contexto foi notório. A personalização dos serviços da Cezanne foi claramente diferenciadora", sublinha, destacando que cada processo foi moldado à realidade da empresa, promovendo uma implementação mais eficiente e alinhada com a cultura interna.

Resultados concretos

A solução da Cezanne HR trouxe ganhos imediatos para a Alfaloc. A centralização de dados e a automatização de fluxos reduziram em mais de 50% o tempo dispendido com registos e análises, permitindo uma gestão mais rápida e precisa de férias, ausências e ho-



Melhorias:

Redução superior a 50% no tempo de registos e análises

Uniformização dos processos de avaliação de desempenho

Organização completa dos registos de tempos de trabalho

rários. Por outro lado, "foram registadas melhorias a 100% na organização dos registos de tempos de trabalho, uniformização do processo de avaliação de desempenho, com fluxos programáveis e extração de dados em massa", reforça a Diretora de RH da Alfaloc.

"A segurança da informação obtida permitiu-nos efetuar análises de cariz estratégico que antes se afiguravam impossíveis e retirar conclusões sobre absentismo, antiguidade, entre outros, de forma mais segura e rápida", reforça Cecília Oliveira. Além disso, os registos de tempos de trabalho passaram a estar totalmente organizados e acessíveis, conferindo rigor e objetividade à gestão de RH.

Mais do que simplificar tarefas administrativas, a parceria com a Cezanne HR transformou a gestão de recursos humanos numa ferramenta estratégica de tomada de decisão. "Melhorou a base de gestão e análise de dados em massa, relacionados com contratos, quotas de género, antiguidade, perfis funcionais e competências. Processos de recrutamento e avaliação de desempenho ganharam rigor e objetividade", destaca a Diretora de RH da Alfaloc.

Conforme adianta, a colaboração permanece em expansão. "Gostaríamos de ampliar os nossos registos a dados, até agora não críticos, mas que a prazo será necessário organizar e analisar", revela Cecília Oliveira. O objetivo é consolidar a informação de RH como fonte estratégica, garantindo decisões mais fundamentadas, maior eficiência operacional e alinhamento contínuo com os objetivos de crescimento da empresa.

SARA MENDES CAEIRO

Head of People & Talent da KLx

Uma vida guiada pela resiliência

Sara Mendes Caiiro, hoje Head of People & Talent da KLx, construiu uma carreira alicerçada em valores sólidos, paixão pelas pessoas e uma força interior que assume como traço distintivo. Para si, a autenticidade e a confiança são pilares da vida e das organizações.

No Barreiro dos anos 80 e 90, a rua era mais do que um espaço de passagem. Foi palco de aventuras e território de liberdade. É de lá que Sara Mendes Caiiro guarda algumas das suas lembranças mais nítidas de infância: jogos improvisados com vizinhos, tardes inteiras no terreno da família e verões que pareciam não ter fim em Portimão.

“As viagens no mini do meu pai pareciam eternas”, conta à RHmagazine, enquanto revive os domingos de praia em família, com geleiras carregadas e chapéus de sol a proteger do calor. Ainda hoje consegue sentir o cheiro dos bolos e das bolas de Berlim dos campos de férias da Setenave, onde o pai trabalhava.

Em criança, sonhava trabalhar numa repartição de finanças. Para si, os carimbos e os papéis representavam a vida adulta e um universo organizado onde queria pertencer. No secundário, a paixão era a



Sara Mendes Caiiro, Head of People & Talent na KLx

economia. Fascinava-a perceber como decisões moldam sociedades. Ainda ponderou seguir investigação criminal, movida pelo lado analítico.

Tudo mudou quando descobriu o curso de recursos humanos e sentiu uma ligação imediata. “A ideia de trabalhar com pessoas, de contribuir para o seu crescimento e de fazer

parte da estrutura que sustenta o bem-estar e o desempenho das organizações falou mais alto.” Desde então, nunca mais largou a área. Depois da licenciatura em gestão de recursos humanos pela Escola Superior de Ciências Empresariais do IPS (1995-2001), aprofundou conhecimentos com uma pós-graduação em recursos humanos no ISCTE (2006-2007).

Entre desafios e conquistas

No plano profissional, a entrada na PwC foi decisiva e deu-lhe as ferramentas para os passos seguintes. Já na KLx encontrou um palco desafiante e em constante evolução. “Sou grata por cada experiência que moldou quem sou hoje”, resume.

Antes, passou por empresas como Atlanco Rimec Group, AC Consulting, Segurihigiene e

“OS RECURSOS HUMANOS NÃO SÃO SÓ SOBRE RECRUTAMENTO OU FOLHAS DE EXCEL. SÃO SOBRE PESSOAS REAIS”

“GOSTAVA QUE QUEM TRABALHOU COMIGO SENTISSE QUE APRENDEU ALGO”



Auxadi. Mais tarde, na Conceito e na PwC, consolidou competências técnicas e de liderança, até assumir em 2020 o cargo de Head of People & Talent da KLx, onde hoje lidera uma estratégia de pessoas alinhada com o crescimento acelerado da organização.

Ao longo dos anos, aprendeu que não é preciso ter todas as respostas. “Sou muito mais resiliente do que alguma vez imaginei. A verdadeira força está em lidar com o inesperado, em manter a calma quando tudo parece instável e em continuar a avançar mesmo quando os obstáculos são grandes.” Aceitou o erro como parte do processo e aprendeu a pedir ajuda. Essa resiliência tornou-se uma das suas principais ferramentas, tanto na vida pessoal como no trabalho.

Sara Mendes Caeiro não aponta um único mentor ou momento-chave, mas reconhece em cada colega, chefe e equipa uma marca deixada.

“Foram várias as pessoas que influenciaram o meu caminho. Uns inspiraram-me pela forma de liderar e pela empatia; outros, pelos desafios que colocaram, obrigaram-me a crescer, a fortalecer a confiança e a desenvolver a minha capacidade de adaptação.”

Guiada por valores como lealdade, ética e espírito de equipa, acredita que “a confiança constrói-se com transparência e respeito”. Defende ambientes de trabalho empáticos, leves e colaborativos, porque acredita que “é nesse tipo de espaço que tudo flui melhor”. E não hesita em

reforçar: “Os recursos humanos não são só sobre recrutamento ou folhas de Excel. São sobre pessoas reais, com histórias, emoções e sonhos”.

Se pudesse deixar um conselho à Sara em início de carreira, seria simples: “Diria para confiar mais em si, que não precisa de saber tudo e que o mais importante é manter a curiosidade, a vontade de aprender e a capacidade de ouvir”.

A pessoa para além do cargo

Fora do contexto de trabalho, assume-se como uma pessoa de afetos e diz mesmo que o nascimento do filho transformou a sua forma de ver o mundo. “Trouxe-me força, paciência e empatia. Acompanhar o crescimento do meu filho é uma descoberta constante.” Tem ainda quatro cães, gosta de viajar em família, experimentar restaurantes, mergulhar em livros e treinar no ginásio. Nos dias mais frios, prefere o sofá, uma manta e séries.

Quanto ao futuro, sonha com uma vida equilibrada, onde possa dedicar tempo à família, viajar mais e cuidar do seu bem-estar. Profissionalmente, quer continuar a evoluir nos recursos humanos, assumir novos desafios e aprofundar temas como desenvolvimento de talento, liderança e transformação organizacional. “Quem sabe, no futuro, partilhar o que aprendi através da formação ou da mentoria”, deixa no ar.

Quanto ao legado, gostaria de ser lembrada pela forma de estar: respeito, colaboração e partilha. “Gostava que quem trabalhou comigo sentisse que aprendeu algo, mesmo que pequeno, e que isso o tenha ajudado a crescer.”

- 1- Um registo da juventude
- 2- Com o filho e o marido
- 3- Momentos em família

FORMAÇÃO ESPECIALIZADA EM RECURSOS HUMANOS

2º semestre

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

Fundamentais RH

NOVO	Igualdade Salarial: como se preparar para os pedidos da ACT ✓ 21 de outubro 7H ✓ Horário: 9h30 – 17h30	Jorge Araújo
NOVO	Transparência Salarial 2026 ✓ 23 outubro 7H ✓ Horário: 9h30 – 17h30	VÁRIOS FORMADORES
3ª Ed.	Comunicação Interna Estratégica ✓ 28 a 31 outubro 14H ✓ Horário: 14h – 17h30	Ana Margarida Ximenes
4ª Ed.	Legislação laboral para RH (o que precisa saber) ✓ 23 e 24 outubro 12H ✓ Horário: 9h30 – 17h30	Tânia Santos
9ª Ed.	Gestão da Remuneração e Compensação ✓ 28 e 29 outubro 7H ✓ Horário: 9h30 – 13h	Marta Dias
11ª Ed.	Cálculo e Processamento Salarial ✓ 30 outubro 7H ✓ Horário: 9h30 – 17h30	Paulo Reis
12ª Ed.	Otimização Fiscal das Remunerações ✓ 31 outubro 7H ✓ Horário: 09h30 – 17h30	Paulo Reis

Gestão de Talento e Transformação

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

People Analytics

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

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





Bem-estar: de benefício extra a condição essencial




e durante anos o bem-estar foi reduzido a benefício extra - como um cartão, um seguro ou ginásio - hoje é reconhecido como um pilar estratégico. Não se trata de um luxo nem de uma tendência passageira: é uma resposta concreta a problemas reais que afetam a motivação, a retenção de talento e, em última instância, a própria sustentabilidade dos negócios. Este dossiê especial mostra como as empresas começam a reescrever o seu compromisso com as pessoas, dando lugar a novas práticas que combinam cultura, apoio e visão de futuro.

Na Edenred, Joana Peixoto, Diretora de Marketing, Comuni-

cação e Sustentabilidade, aponta os benefícios sociais como uma das ferramentas mais eficazes para apoiar colaboradores e famílias. Num país onde o custo de vida se torna cada vez mais pesado, a responsável defende que investir no bem-estar significa também criar estabilidade, consolidando o vínculo entre pessoas e empresas.

Já na Holmes Place, Cláudia Presa, Wellbeing and Culture Manager, sublinha o papel da liderança como força invisível que molda o dia a dia das equipas. A sua convicção é clara: a cultura espalha-se em rede - entre líderes e aqueles que, sem título, conquistam o respeito dos pares.

Por fim, partilhamos o caso da Perfumes & Companhia,

que, em parceria com a Workplace Options, desenvolveu um Programa de Apoio ao Colaborador. A solução cobre saúde mental, aconselhamento jurídico e financeiro, além de life coaching, estendendo-se não apenas aos 950 colaboradores, mas também às suas famílias. Um bem-estar 360º, que se traduz em mais confiança e produtividade, bem como numa cultura organizacional mais robusta. 

NESTA EDIÇÃO, PARTILHAMOS COM OS LEITORES OS TESTEMUNHOS DA HOLMES PLACE, EDENRED, PERFUMES & COMPANHIA E WORKPLACE OPTIONS

Mais do que salário: investir nas pessoas é investir no sucesso

JOANA PEIXOTO

Diretora de Marketing, Comunicação e Sustentabilidade da Edenred Portugal

Num mundo em constante transformação, cuidar das pessoas é cuidar do negócio. Garantir que todos têm acesso a uma alimentação equilibrada, cuidados de saúde e educação de qualidade é mais do que uma boa prática. É uma decisão estratégica.

Em Portugal, cada pessoa gastou em média mais de 3300 euros em alimentação só em 2024, segundo o Eurostat, o que coloca os portugueses com a despesa mais elevada da União Europeia. Além disso, de acordo com alertas recentes da DECO, regista-se também um aumento no número de famílias que recorrem a crédito para fazer face a despesas básicas, como habitação e alimentação. No 1.º semestre de 2025, cerca de 15 mil famílias pediram apoio por não conseguirem equilibrar o orçamento mensal.

Para quem tem filhos, o declínio da saúde financeira agudiza-se no período escolar. Uma auscultação da DECO revela que 73% dos pais investem em atividades extracurriculares, assumindo despesas mensais entre os 100 e os 200 euros.

A alimentação, a saúde e a educação são pilares fundamentais para o bem-estar das famílias e quando se tornam difíceis de sustentar, surgem desafios pessoais que acabam




por refletir-se na performance profissional. Mas as empresas têm à sua disposição ferramentas eficazes para ajudar. Os benefícios extrassalariais são muito mais do que um complemento ao salário. São uma forma concreta de apoiar os colaboradores e de reforçar o vínculo com a organização.

Quando cuidamos das pessoas e das suas famílias, estamos a cuidar do futuro da empresa. Esta é uma verdade que se reflete em cada decisão estratégica dos recursos humanos (RH). Um cartão de refeição que alivia o orçamento familiar, um apoio direto a des-

pesas de saúde que garante que os cuidados médicos não são adiados ou apoios à educação, que permitem aos filhos dos colaboradores e aos próprios desenvolverem o seu potencial, são medidas que geram um enorme impacto humano e organizacional.

Tudo isto garante dignidade e isso traduz-se em motivação. Quando os colaboradores se sentem apoiados, seguros e percebem que a empresa para a qual trabalham cuida de si, sentem-se mais motivados, comprometidos e produtivos, contribuindo para equipas mais fortes, culturas coesas e empresas resilientes. Este investimento não é apenas financeiro. É emocional, relacional e estratégico. E os benefícios sociais são uma das formas mais eficazes de concretizar esta aposta.

Por alocarem verbas a áreas críticas ao bem-estar dos colaboradores, os benefícios sociais estão associados a vantagens fiscais (tanto para o colaborador como para a empresa), aumentando o seu poder de compra em áreas específicas. Ajudam as empresas a desenvolver o talento, que floresce onde há segurança e apoio, e são uma ponte entre o bem-estar individual e o sucesso coletivo, cabendo aos RH fazer esta conexão com visão, empatia e estratégia. 

“OS BENEFÍCIOS SOCIAIS SÃO UMA DAS FORMAS MAIS EFICAZES DE CONCRETIZAR ESTA APOSTA ESTRATÉGICA”



O papel da liderança na promoção de culturas saudáveis: exemplos inspiradores

CLAÚDIA PRESA

Wellbeing and Culture Manager da Holmes Place Portugal



Uma cultura saudável multiplica energia e confiança, enquanto uma cultura frágil cria incerteza, dispersa

esforços e dificulta a construção de equipas coesas e alinhadas no propósito. A liderança é o detalhe que muda tudo. Todos os dias.

Em 20 anos a liderar, aprendi que a cultura começa sempre no primeiro passo. Entrar numa equipa oleada, com hábitos claros e alinhamento, não é o mesmo que entrar numa equipa onde reina o “tanto faz”. Num caso, a energia é canalizada para crescer; no outro gasta-se a tentar sobreviver ao caos.

Já liderei equipas de vendas onde a percepção de que o preço do serviço é caro existe. Quando a liderança relativiza ou ignora, instala-se rapidamente a convicção de que “é caro e ninguém nos ouve”. Essa narrativa espalha-se e mina a confiança. Mas, quando a liderança investe tempo a compreender dificuldades, a apoiar no terreno e a ajudar a ultrapassar objeções, a mensagem transforma-se: “O que sentimos importa”. Isso gera confiança e energia renovada. As equipas precisam de regras

claras, de conhecer consequências, de sentir apoio e de saber com o que contam. Mas nem oito nem 80! O que resulta é o equilíbrio entre clareza e consistência, e cabe aos líderes garanti-lo.

Não são só os “líderes com título” que moldam a cultura. Muitos colaboradores, pelo exemplo, experiência ou disponibilidade, tornam-se referências naturais, e a equipa segue-os. Isso não é mau sinal, é envolvimento e pertença. Cabe ao “líder com título” reconhecer essa influência e trazê-la para o lado certo da cultura. Lembro-me de um team building em que, ao envolver apenas quatro destes líderes informais, conseguimos que toda a equipa participasse. Não foi dar mais valor a uns do que a outros, foi perceber onde estava a força da influência.

John Maxwell lembra-nos que liderar pelo exemplo é apenas o primeiro nível. Mas

é subindo de nível, desenvolvendo pessoas, formando outros líderes e criando propósito que se constroem culturas que duram. E os dados confirmam o que a experiência me mostra: cerca de 70% da variação no engagement das equipas está diretamente ligada ao manager (Gallup, State of the Global Workplace 2024).

Conheço bem o custo de ignorar a importância de uma cultura sólida: talento que parte em silêncio, inovação que nunca nasce, energia que se perde em fricção. Se queremos culturas sólidas, os líderes têm de ir primeiro e melhor, todos os dias.

“NÃO SÃO SÓ OS ‘LÍDERES COM TÍTULO’ QUE MOLDAM A CULTURA. MUITOS COLABORADORES, PELO EXEMPLO, EXPERIÊNCIA OU DISPONIBILIDADE, TORNAM-SE REFERÊNCIAS NATURAIS, E A EQUIPA SEGUE-OS”

Ricardo Sousa

Director of Business Solutions Iberia da Workplace Options



WORKPLACE **OPTIONS**

Vanessa Neves

Chief People Officer da Perfumes & Companhia



PERFUMES & COMPANHIA

Bem-estar 360º na Perfumes & Companhia: uma nova era de apoio aos colaboradores

A Perfumes & Companhia (P&C) encontrou na Workplace Options (WPO) um parceiro para criar uma solução que integra saúde mental, suporte jurídico e financeiro, e life coaching, garantindo que cada colaborador e respetivos familiares têm acesso a apoio contínuo e personalizado. O objetivo é responder às necessidades de cada pessoa, independentemente da localização ou função.

No pós-pandemia, a saúde mental emergiu como tema central na agenda corporativa e na P&C isso não foi exceção. Com 950 colaboradores distribuídos por 130 lojas de norte a sul do país, a empresa viu-se confrontada com um desafio estratégico: garantir o mesmo nível de apoio a todos, incluindo os respetivos agregados familiares, seja qual for a localização ou cargo.

Vanessa Neves, Chief People Officer da P&C, contextualiza: “No pós-pandemia, começámos a receber indicadores, cada vez mais fortes e frequentes, de

que a saúde mental dos nossos colaboradores não teria a oferta e acompanhamento adequados através do Sistema Nacional de Saúde, nem de subsistemas privados, e a convicção de que diagnósticos mais gravosos poderiam eventualmente ter sido prevenidos com alternativas a montante do problema”.

Para fazer face a este desafio, a cadeia de retalho focou-se na procura de “quem tivesse provas dadas de que o sabia fazer e bem”. Como tal, recorreu à WPO, prestador de soluções de bem-estar holísticas que apoia os indivíduos a tornarem-se mais saudáveis, felizes e produtivos. Ricardo Sousa, Director

of Business Solutions Iberia da WPO, começa por explicar que a missão era “garantir o mesmo nível de apoio a todos os colaboradores e respetivos agregados familiares, independentemente de estarem numa loja urbana ou numa localização remota, o que exigia uma solução escalável e coerente em todas as regiões”.

Programa de Apoio ao Colaborador

O diagnóstico inicial passou pelo mapeamento dos perfis, necessidades e localizações dos colaboradores, definindo prioridades estratégicas claras. Com base neste levantamento, foi criado um Programa de Apoio



A P&C APOSTA NO BEM-ESTAR DOS COLABORADORES PARA CONSTRUIR UMA CULTURA ORGANIZACIONAL MAIS SAUDÁVEL E PRODUTIVA A LONGO PRAZO

ao Colaborador (EAP) adaptado à realidade da P&C. O EAP inclui apoio psicológico presencial em qualquer ponto do país, complementado por acompanhamento jurídico e financeiro, life coaching e suporte dedicado a managers. Ricardo Sousa congratula-se: “Criámos uma resposta abrangente às diferentes necessidades identificadas.”

A implementação decorreu de forma colaborativa entre a WPO e a equipa de recursos humanos da P&C. Ricardo Sousa sintetiza: “Personalizámos todos os elementos do programa - app, website, nome do programa e idiomas disponíveis - para garantir o alinhamento com a identidade da empresa. Todo o processo decorreu de forma estruturada e sem sobressaltos até ao go-live.”

Sublinha ainda que “um dos indicadores mais fortes de sucesso foi a elevada taxa de utilização do programa. Os colaboradores aderiram desde cedo, o que demonstra tanto a relevância da solução como a eficácia da sua comunicação interna”.

Os resultados não tardaram a surgir. Vanessa Neves, Chief People Officer da P&C, sublinha que “o acesso a acompanhamento nas áreas da saúde mental, financeira e jurídica trouxe uma melhoria significativa na vida de cada colaborador, que passou a ter serviços confidenciais e gratuitos, acessíveis à distância de um contacto telefónico”.

Apesar dos avanços, persistiram desafios, sobretudo devido ao estigma ainda associado à saúde mental. “É uma corrida

Programa de Apoio ao Colaborador da P&C

N.º de colaboradores abrangidos:

950
(100%)


Serviços mais procurados:

clínicos

de fundo. O passa-palavra de colaboradores satisfeitos será a grande medida do sucesso nos próximos anos”, considera Vanessa Neves.

Parceria estratégica

Para Ricardo Sousa, Director of Business Solutions Iberia da WPO, o sucesso da colaboração com a cadeia de retalho assenta em fatores-chave: “Compreender profundamente a cultura da organização, contar com experiência consolidada em diversos setores e manter uma colaboração próxima para co-criar soluções verdadeiramente ajustadas foram determinantes”. “Soluções padronizadas simplesmente não funcionam ou são pouco eficazes.”

A médio-longo prazo, a P&C pretende consolidar o investimento estratégico no bem-estar integral, reconhecendo que colaboradores motivados e saudáveis proporcionam melhores experiências aos clientes. “Temos muitas ideias por concretizar e acreditamos que a nossa marca como empregadora se fará, em grande parte, pela visão 360º que temos dos nossos colaboradores”, antecipa Vanessa Neves. 

P&C

1981 1.ª Perfumaria Barreiros Faria

1997 Abertura da 1ª loja P&C

2011 Lançamento do site e loja online

2017 Rebranding P&C

2022 25.º aniversário

Workplace Options

1982 Criação da empresa, como prestador de serviços de bem-estar

1997 Começa a disponibilizar programas abrangentes de apoio a colaboradores

2002 Lança o primeiro serviço de apoio online imediato LiveConnect, na área do bem-estar

2014 Lança a primeira App do sector, facilitando o acesso aos serviços

2018 Expansão para diversos novos países (Portugal desde 2015)

Talento global e trabalho essencial: os desafios dos RH na mobilidade internacional



Marta Santos

Membro da Direção da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas

A

mobilidade internacional está novamente na ordem do dia. O movimento de pessoas entre países - seja

por vontade própria ou por necessidade - traz implicações profundas para a gestão de pessoas, para as organizações e para a sociedade.

Por um lado, temos o talento altamente qualificado, que procura experiências internacionais como uma oportunidade de desenvolvimento, progressão na carreira e realização pessoal. Em sentido oposto, assistimos a um fluxo crescente de trabalhadores que se deslocam por necessidade, à procura de melhores condições de vida, segurança ou estabilidade económica


- muitas vezes para funções operacionais e de suporte.

No primeiro caso, o papel dos RH passa por garantir percursos internacionais bem definidos, com objetivos claros, preparação cultural, apoio logístico e acompanhamento contínuo - incluindo no regresso, quando este acontece. Trata-se de alinhar as expectativas individuais com as necessidades da organização, promovendo experiências transformadoras, com propósito, que potenciem competências globais, diversidade e liderança inclusiva.

Já no segundo caso, o desafio é garantir que a mobilidade não se traduz em precariedade, desigualdade ou invisibilidade. Cabe às organizações - e em particular

aos RH - assegurar condições dignas de trabalho, processos de integração estruturados, apoio na adaptação cultural e linguística, bem como oportunidades reais de crescimento e reconhecimento. Estes trabalhadores, muitas vezes longe dos holofotes, desempenham papéis fundamentais na saúde, nos serviços, na logística, na construção, na agricultura - e são peça-chave no bem-estar coletivo.

Além disso, a velocidade a que evoluem os cenários geopolíticos e os enquadramentos legais - desde políticas migratórias até questões fiscais e laborais - obriga os RH a um acompanhamento quase diário da realidade. Agir com proatividade, promover a adaptabilidade, garantir segurança e antecipar riscos passou a ser parte integrante da gestão de mobilidade.

A responsabilidade dos RH é olhar para a mobilidade com uma perspetiva humana, estratégica e justa. Saber acolher quem chega e apoiar quem parte. Criar ambientes diversos e inclusivos. Equilibrar objetivos de negócio com cuidado pelas pessoas. 

“A RESPONSABILIDADE DOS RH É OLHAR PARA A MOBILIDADE COM UMA PERSPETIVA HUMANA, ESTRATÉGICA E JUSTA”

DESCUBRA COMO MAXIMIZAR
O SEU IMPACTO COMO

BUSINESS PARTNER DE RH

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

NOVIDADE
2025
ÚLTIMAS VAGAS



Assessment

Competências BPRH

▶ 2H
online

21 novembro



Módulos de Formação

Módulos com especialistas (4H cada)

▶ 32H
online



Business acumen & Strategy

FORMADOR: ANA PINTO

30 outubro

9h00 - 13h00



Comunicação e Feedback Estratégico

FORMADOR: SOFIA FARINHA

30 outubro

14h00 - 18h00



Employee Experience: Gestão do talento nas organizações

FORMADOR: INÊS GOMES

31 outubro

9h00 - 13h00



Liderança e Gestão da Mudança

FORMADOR: CARLOS SEZÕES (DAREFY)

31 outubro

14h00 - 18h00



Ferramentas Digitais e IA na Gestão de RH

FORMADOR: MARCO ALMAS

5 novembro

9h00 - 13h00



Segurança e Higiene no trabalho: promoção do bem estar

FORMADOR: RITA CRISPIM

5 novembro

14h00 - 18h00



Gestão de Remunerações e Benefícios

FORMADOR: MARTA DIAS GONÇALVES

6 novembro

9h00 - 13h00



HR Data & Analytics

FORMADOR: HÉLDER FIGUEIREDO

6 novembro

14h00 - 18h00



Business Safari

Visita a empresas de referência

▶ 8H
presencial

14 novembro

9h00 - 18h00



Avaliação de Impacto

Apresentação final,
o que vai mudar na minha função?

▶ 8H
online

21 novembro

9h00 - 18h00





CENTRALMED



A formação da sua equipa é

Contamos com centenas de parceiros e milhares de boas práticas profissionais há quase 30 anos.

Queremos que este seja apenas o princípio de um futuro com ainda mais saúde, mais segurança e mais relevância.

Os números são importantes, mas, na Centralmed, os resultados são ainda mais.

A formação dos seus colaboradores é ainda mais.

Junte-se a nós. Estamos sempre por perto.



centralmed.pt

