

Training &  
Development  
**ACADEMIAS  
DE FORMAÇÃO**

**ESPECIAL**

Guia de  
**FORNECEDORES**

**RH**  
MAGAZINE

**ESTUDOS**

**Saúde mental  
no trabalho**  
**Competências  
para o futuro**

**BEM-ESTAR**

**TRENDS**

**INTELIGÊNCIA  
ARTIFICIAL**

**RETENÇÃO DE  
TALENTO**



**Javier Gonzalez  
Pareja**

**Presidente, BOSCH GROUP PT/ES**

"Promovemos uma cultura empresarial aberta e de confiança, em que todos se sintam incluídos."



**Miguel Carvalho  
Guerra**

**DRH do BPI**

"Quando não há talento suficiente no mercado, temos obrigação de criá-lo internamente"

**#149**

NOV/DEZ 2023

**A GESTÃO DE PESSOAS EM REVISTA**

# Michael Page

## WE CHANGE PEOPLE'S LIVES

A Michael Page aborda os desafios que os líderes enfrentam no recrutamento de uma forma flexível e baseada nas mais recentes tecnologias, mas **mantendo sempre o foco principal na vertente humana.**

Com consultores locais especializados e uma **abordagem global** para responder às suas necessidades de recrutamento, oferecemos uma solução completa para o seu recrutamento de quadros médios e superiores.



As vantagens de **trabalhar conosco:**

- **Rapidez** do processo de recrutamento através da nossa abordagem orientada para objetivos e resultados

- Processo de recrutamento **eficiente**

- **Avaliação completa** da experiência e competências dos candidatos mais adequados para a sua empresa



**Encontre os melhores profissionais com a ajuda dos nossos métodos especializados de procurar e atrair talento.**

Entre em contacto com a nossa **equipa de consultores especializados:**

**Michael Page**  
[www.michaelpage.pt](http://www.michaelpage.pt)



**Lisboa**  
[lisboa@michaelpage.pt](mailto:lisboa@michaelpage.pt)  
+351 210 419 100



**Porto**  
[porto@michaelpage.pt](mailto:porto@michaelpage.pt)  
+351 22 120 4360

# Prospetiva, analítica e útil: a nossa 149



S

aro leitor,

À medida que nos prepararmos para 2024, sentimos que estamos a entrar numa era excitante e desafiadora para o mundo dos Recursos Humanos. Este ano que se aproxima promete ser repleto de inovações e mudanças com a entrada em força da IA no nosso setor ou a importância cada vez mais fundamental dos temas de ESG. Como diretora da RHmagazine, o meu compromisso é mantê-los informados e preparados para o que está por vir. Pode contar com muitas novidades na sua revista em 2024, que estamos desde já a preparar.

Na capa desta edição, começamos já com a análise das tendências emergentes que estão a redefinir os RH. Desde a integração de tecnologias avançadas, como a IA, às abordagens mais humanizadas no local de trabalho ou à economia verde (tão importante para a sustentabilidade do planeta), exploramos como estas tendências não são apenas modismos passageiros, mas sim transformações cruciais que irão moldar o futuro do trabalho.

Nesta jornada de descobertas, temos o privilégio de compartilhar insights exclusivos de líderes influentes do setor como Javier Gonzalez Pareja, da Bosch Group Espanha e Portugal, e Miguel Carvalho Guerra, do BPI, que nos concederam entrevistas reveladoras, oferecendo uma visão única sobre como as suas organizações estão a navegar neste mar de mudanças.

A saúde mental no trabalho, um tema cada vez mais relevante, é abordada num estudo aprofundado que preparamos e no qual discutimos os desafios e as oportunidades que se apresentam nesta área. Este é um aspeto crucial dos RH que não pode ser ignorado, pois toca diretamente na qualidade de vida dos colaboradores e, conseqüentemente, na produtividade e no ambiente organizacional.

Sempre a olhar para o futuro, identificamos competências-chave que serão indispensáveis para os profissionais e como as empresas as podem conseguir. Analisar o gap de competências atual foi o objetivo do nosso estudo "Com-

petências para o futuro". Poderá analisar resultados que mostram que nem todas as empresas estão a preparar eficazmente a sua força de trabalho para o que se adivinha do futuro do trabalho.

E, claro, não poderíamos deixar de falar sobre as academias de formação, que desempenham um papel cada vez mais vital na formação dos profissionais de cada empresa pela personalização que permitem às exigências de cada organização.

Finalizamos com o nosso especial "Guia RH", um dossiê dedicado a apresentar as melhores e mais confiáveis soluções e serviços disponíveis no mercado, ajudando-o a fazer escolhas estratégicas para a sua organização. Este guia tem a versatilidade de se tornar anual na sua versão em papel, bem como ser mais um instrumento diário de consulta na sua versão digital, em [www.guiarh.pt](http://www.guiarh.pt). Este será um dos novos projetos do IIRH em 2024 que espero vos permita encontrar o fornecedor certo.

Espero que esta edição, a 149.<sup>a</sup>, seja uma fonte valiosa de informação e inspiração para si, caro leitor.

Boas leituras,

*Cristina Barros*

06 NOW

TEMA DE CAPA

- 10 **Tendências nos RH para 2024**
- 16 **Ana Correia** Diretora de Employer Branding da Zühlke
- 18 **Patrícia Adrover** Country Lead Portugal da Urban Sports Club
- 20 **Ricardo Carneiro** Senior Director de Recrutamento e Seleção Especializado na Multipessoal
- 21 **Crónica** Nathalie Ballan
- 22 **Alexandra Andrade** Country Manager da Adecco Group Portugal
- 24 **Saúde mental como prioridade:** uma missão contínua pelo bem-estar e prevenção



- 26 **Filipa Martins** CEO da Edenred Portugal
- 28 **Nuno Simões Igrejas** Business Developer na AMT Consulting



38

**Javier González**  
Pareja Presidente do Grupo Bosch em Portugal e Espanha

ENTREVISTA CEO

MANAGING DIRECTOR **Cristina Martins de Barros** cristinabarros@iirh.pt / 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 Ana Loya, Arménio Rego, Augusto Lobato Neves, Bethy Larsen, Carla Caracol, Francisco Cesário, Generosa do Nascimento, Graça Quintas, Isabel Moço, Jorge Gomes, José Augusto Santos, José Bancaleiro, José Santos, João Vieira, Mário Ceitil, Miguel Pereira Lopes, Pedro Malheiro, Rui Alves, Rui Mendes da Costa, Tarcísio Pontes, Tiago Pimentel, Tomás Moreno / 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 Sec 2739-511 Agualva-Cacém Telefone: 214 337 000 geral@vasp.pt / EDITOR Carlos Gonçalo Morais / JORNALISTA Bárbara Fangueiro, IIRH - Instituto de Informação em Recursos Humanos, Lda. Rua António Champalimaud, It 1, s.206A, 1600-546 Lisboa Telefone: 217 101 198, geral@iirh.pt, NIF: 513 217 533 / REGISTO NO ICS n.º 122 776 / DEPÓSITO LEGAL 222 775



50

**Training & Development**  
**Academias de formação:** é de crescer e inovar por mais



- 30 **Inês Vaz Pereira**  
Partner - People Advisory Services da EY
- 34 **Rita Mourinha**  
Diretora Geral da Seresco Portugal
- 35 **Soft skills:** os colaboradores como protagonistas da mudança
- 36 **Maria João Figueiredo**  
Managing Partner na IN2ACTION
- 42 **Wellness**  
Como o **Grupo SATA** reduziu a ansiedade dos seus colaboradores em 30%
- 44 **Mercado**  
Harmonizar sistemas de informação em cinco continentes

- 46 **Entrevista DRH**  
**Miguel Carvalho Guerra**  
Banco BPI
- 49 **Passaporte**
- 53 **Mercado**  
**Compensação e benefícios:** tendências e aspirações
- 54 **Wellness**  
**Estudo** "Saúde mental no trabalho: desafios e oportunidades"
- 62 **Boas-práticas**  
**Rita Viegas** Talent, Change and L&D leader da Deco Proteste
- 64 **RH Tech**  
**César Areias** Account Manager na Ascia

- 66 **RH Law**  
**Transparência salarial em Portugal:** medidas e planeamento
- 68 **Talent Management**  
**Estudo** "Competências para o futuro"
- 77 **Libris Club**
- 78 **Evento RH**  
**Global Talent Day 2023:** a metamorfose dos RH
- 80 **Talento Além-fronteiras**  
**Ana Isabel Tomatas**
- 82 **BiogRHafia**  
**Edgar Sabino**

DOSSIERS COMERCIAIS: GUIA RH

- 84 **Cezanne**
- 85 **Fórmula do Talento**
- 86 **Hogrefe**
- 87 **ISQ Academy**
- 88 **LearningHubz**
- 89 **Multipessoal**
- 90 **People for People**
- 91 **Seresco**
- 92 **Workplace Options**
- 93 **WSE**



- 94 **Espaço APG**  
Gestão inclusiva das incapacidades



RETENÇÃO DE TALENTOS

## 31% dos colaboradores não se sentem apoiados pelo departamento de RH

ESTA É UMA DAS CONCLUSÕES DO ESTUDO "RETENÇÃO DE TALENTOS NA ERA DIGITAL" DA FACTORIAL, QUE FOCOU-SE EM TRÊS DIMENSÕES: ATRAÇÃO DE CANDIDATOS, RETENÇÃO DE TALENTOS E UTILIZAÇÃO DE TECNOLOGIA.



estudo "Retenção de Talentos na Era Digital", da Factorial, anunciado no âmbito da 1.ª edição do "People Facts", indica que 4 em cada 10 pessoas afirmam só recorrer ao departamento de Recursos Humanos para esclarecimento de dúvidas administrativas.

O relatório divulgado esta terça-feira teve como ponto de partida a análise de recrutamento de colaboradores. "41% dos gestores de RH afirmam utilizar folhas em Excel para gerir o recrutamento das suas empresas, enquanto apenas 17% aderiram a processos digitais, como softwares ATS para fazer a gestão de talentos", esclarece a organização.

No que respeita à fase de retenção de talento, o mesmo estudo indica que mais de metade dos inquiridos (57%) acredita que as empresas estão a fazer um bom trabalho neste domínio. Quando questionados sobre as ações que retêm os colaboradores, cerca de 56% aponta como melhor ação o salário competitivo e justo, seguido do desenvolvimento de competências (48,9%) e do feedback honesto e construtivo (46,7%).

O relatório dá-nos ainda a conhecer quais as estratégias prioritárias para reter talento, tanto na ótica dos Managers e Diretores como do departamento de Recursos Humanos. Ambos os grupos mencionam a atualização do pacote



salarial como a principal estratégia. Entrega de bonificações por desempenho, desenvolvimento e formação de competências, implementação de avaliações de desempenho e programas de valorização foram algumas das outras estratégias mencionadas.

**O MESMO ESTUDO INDICA QUE MAIS DE METADE DOS INQUIRIDOS (57%) ACREDITA QUE AS EMPRESAS ESTÃO A FAZER UM BOM TRABALHO NA RETENÇÃO DE TALENTOS**

## REFERENCIAL DE BOAS-PRÁTICAS

# NORMA PORTUGUESA DE GESTÃO BEM-ESTAR E FELICIDADE ORGANIZACIONAL FOI PUBLICADA OFICIALMENTE

TEXTO FINAL DA NORMA FOI TORNADO PÚBLICO PELO IPQ A 18 DE OUTUBRO

> O Instituto Português de Qualidade (IPQ) publicou o texto final da Norma Portuguesa 4590 - Sistema de Gestão do Bem-Estar e Felicidade Organizacional. A partir de agora, as organizações passam a ter um sistema de gestão para a implementação de políticas, programas e uma cultura que tenha em conta a saúde física e mental dos colaboradores.

O documento, que esteve em consulta pública até ao dia 14 de julho, foi elaborado pela Comissão Técnica de Normalização "Bem-estar e Felicidade Organizacional", com a coordenação do Organismo de Normalização Setorial da

Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE).

Este sistema de gestão é considerado pela APEE como "uma condição fundamental para reforçar a eficiência do desempenho organizacional e visa contribuir para a realização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável ODS 3 - Saúde e Bem-Estar e ODS 8 - Trabalho Digno e Crescimento Económico".

As empresas que pretendam implementar a norma devem comprar a mesma ao IPQ, implementar o sistema de gestão descrito no texto e depois pedir a certificação a organizações acreditadas pelo IPQ, como a APCER ou a Bureau Veritas.



Ausenda Oliveira apresenta os conteúdos do Projeto de Norma 4590

## TENDÊNCIAS NA GESTÃO DE PESSOAS BY CATÓLICA-LISBON | EXECUTIVE EDUCATION

### O ChatGPT é realmente uma ajuda para os estudantes?

> Nas múltiplas conversas que tenho tido sobre o ChatGPT, uma das áreas abordadas diz respeito à aprendizagem dos nossos filhos e alunos que adoram usá-lo para preparar os seus trabalhos académicos. Mas será que o uso deste instrumento de inteligência artificial realmente permite ter um melhor resultado (nem estamos a falar do processo de aprendizagem)? Para responder a esta questão, um professor da HEC Paris (uma escola parceira da Católica e com um perfil muito semelhante) fez um estudo com alunos de mestrado em Gestão onde os estudantes tiveram de responder a perguntas sem e com ChatGPT. O que se está a testar é se conseguem avaliar as respostas do ChatGPT e corrigi-las para melhorar os seus trabalhos e notas. Posso já dizer que o resultado não é o que estão à espera...

Os alunos tiveram que responder a um conjunto de perguntas: metade deles sem ajuda, na maneira tradicional, sendo que a outra metade recebeu uma resposta pré-preparada pelo ChatGPT e (só) teve que corrigi-la. O primeiro caso representa o trabalho tradicional e o segundo o trabalho do futuro, onde a inteligência artificial generativa vai existir em cada vez mais contextos profissionais.

Todos nós, e particularmente os meus filhos, acreditamos que os alunos do segundo caso (com a ajuda do ChatGPT) iriam ter uma nota superior. Na realidade, aconteceu exatamente o contrário: os alunos ajudados tiveram uma nota

em média 28% inferior aos alunos que escreveram sem ajuda. Estes resultados podem provavelmente ser explicados pelo facto de os alunos terem muita confiança neste chatbot, mesmo tendo sido informados que o seu uso em trabalhos semelhantes tinha gerado notas baixas. Quando se olhou em mais detalhe para estes trabalhos, percebeu-se que os alunos fizeram poucas alterações às respostas pré-preparadas pelo ChatGPT.

No futuro, vamos todos usar o ChatGPT ou equivalente para trabalhar. Nós assumimos que os humanos são e vão ser sempre capazes de avaliar e corrigir as respostas destas ferramentas. Mas temos de ter a certeza de que isto é verdade e, para isso, vamos ter de continuar a usá-lo no ensino para garantir que é utilizado de uma maneira que melhore os resultados. Parece-me que a primeira aprendizagem é saber que a inteligência artificial tem ainda muitas limitações e diminuir a confiança que depositamos nela, mesmo utilizando-a.

Céline Abecassis-Moedas  
Dean for Executive Education at CATÓLICA-LISBON



## COMUNIDADE RH

## IIRH lança novo podcast "Pessoas & Talento", com o apoio da Edenred

O PODCAST TERÁ COMO CONVIDADOS LÍDERES EXPERIENTES E VISIONÁRIOS DO MUNDO EMPRESARIAL, [DESDE DIRETORES DE RECURSOS HUMANOS A CEO](#).

> O IIRH-Instituto de Informação em Recursos Humanos, o mais importante ponto de encontro do setor da Gestão de Pessoas em Portugal, detentor da RHmagazine e organizador dos principais eventos do setor (Fórum RH e Global Talent Day) anuncia o lançamento de um podcast quinzenal dedicado à gestão de pessoas o "Pessoas e Talento" dirigido pela sua fundadora, Cristina Martins de Barros.

Neste novo podcast, a também diretora editorial da RHmagazine irá conversar com líderes experientes e visionários do mundo empresarial, desde diretores de Recursos Humanos a CEO que irão partilhar a sua experiência de como as pessoas são o coração das organizações e de como a sua liderança impacta diretamente no sucesso e no crescimento das empresas. Cada episódio será uma oportunidade única de mergulhar em conversas autênticas para desvendar as melhores práticas que transformam empresas comuns em organizações

excepcionais, com culturas fortes e equipas altamente comprometidas.

O podcast "Pessoas e Talento" pretende inspirar, informar e capacitar todos os profissionais que gerem uma equipa, líderes empresariais e todos aqueles interessados em entender como as pessoas são o verdadeiro diferencial competitivo nas empresas do século XXI.

O primeiro episódio "está no ar" desde 19 de outubro e teve como convidada a Filipa Martins, CEO da Edenred, empresa patrocinadora do projeto.



EPISÓDIOS DISPONÍVEIS NAS PLATAFORMAS HABITUAIS

## RANKING

## Portugal está no top 10 dos melhores países para trabalho remoto

O ÍNDICE GLOBAL DE TRABALHO REMOTO REVELA OS MELHORES PAÍSES PARA TELETRABALHO, SENDO PORTUGAL O 6.º.

> Portugal é o sexto melhor país para trabalho remoto/teletrabalho, de acordo com o Índice Global de Trabalho Remoto da empresa de cibersegurança NordLayer.

A pesquisa analisou os melhores e piores países para se trabalhar remotamente segundo quatro critérios: segurança cibernética, con-

dições económicas, infraestruturas digital e física e condições sociais.

Este ano, a NordLayer avaliou 108 países, em comparação com os 66 países analisados no ano passado. Segundo o índice, os 10 melhores países para trabalho remoto são Dinamarca, Países Baixos, Alemanha, Espanha, Suécia, Portugal, Estónia, Lituânia, Irlanda, e Eslováquia.

NordLayer

Global Remote Work Index

## QUALIDADE NO TRABALHO

## CONHEÇA AS 50 MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR EM PORTUGAL

O RANKING DA REVISTA EXAME, FEITO EM PARCERIA COM A MANPOWERGROUP, CLASSIFICOU PELA 23.ª VEZ AS 50 MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR EM PORTUGAL.

> A revista Exame, em parceria com a ManpowerGroup e a AESE, divulgou o ranking das empresas que atingiram um nível mínimo de satisfação, procurando incluir as empresas com classificações de facto relevantes.

O estudo foi conduzido pelo ManpowerGroup Portugal e analisou um universo de mais de 17 mil funcionários, sendo os resultados posteriormente analisados pela escola de negócios portuguesa AESE.

Na edição deste ano, a AstraZeneca Portugal subiu à primeira posição do ranking. A Blip foi a 2.ª classificada e a Capgemini e a Intellias, que participaram no ranking pela primeira vez, obtiveram o 3.º e 4.º lugar, respetivamente.

Além destas, o ranking também figura empresas como: Milestone; CA Seguros, SA; IT PEOPLE CONSULTORES S.A.; PagerDuty; Sector Interactivo Group; Siemens Healthineers; Aegon Santander Portugal Vida - Companhia de Seguros; Mind4Logistics Consolidação e Logística Lda; SÓ BARROSO LDA.

Programa Executivo



# Leading HR Branding

Em parceria com:



## Empowering People & Companies

 7, 14 e 21 de Março de 2024

 Quintas-feiras das 9h00 às 19h30

 24 horas

Uma cultura organizacional que apoia as suas equipas na execução de uma marca forte, diferenciadora e com impacto junto do seu mercado-alvo será sempre uma **vantagem competitiva de mercado**. Essa vantagem irá refletir-se na capacidade superior de venda de produtos/serviços, na atração e na retenção de talento.

PROGRAMA

### Dia 1

Welcome, Speed Networking and Program Highlights

Joana Santos Silva e Cristina Amaro

Company Culture & Purpose

Joana Santos Silva

Chief Love Officer

Cristina Amaro

Reputation for HR

Joana Santos Silva e Rui Nabeiro

### Dia 2

Diversity and Inclusion Branding to Attract Talent

Fernanda Barata de Carvalho

Brand Communication for HR

Joanna Santiago

Using Digital to Build Brand and Reach Talent

Pedro Janela

### Dia 3

Practice Clinic  
Putting it all together: Strategy, Elements & Communication

Joana Santos Silva + BC

Building a Diverse Brand

David Azevedo Lopes

Great Employee Experiences

Filipe Seixas (Caso PHC)

A Importância do HR Branding

Joana Santos Silva

Cocktail and Diploma Ceremony



OPEN MINDS.  
GRAB THE FUTURE.

  
@isegexecutiveeducation

Mais informações sobre o programa e inscrições:  
[isegexecutive.education](http://isegexecutive.education)



# As tendências nos RH

**O ano que aí vem confirma algumas linhas mestras destes 12 meses e reforça de modo significativo outras.**

Os especialistas apontam para as já bem conhecidas escassez de talento; soft skills e flexibilidade e bem-estar dos colaboradores e para a emergência da Inteligência Artificial e da economia verde.

**U**m novo ano, como convenção social que é, não opera por si mesmo uma mudança em realidades que já estão em curso. Estimula, no entanto, o olhar mais analítico, que permite a construção de uma perspectiva global e a identificação de tendências.

Assim, no mundo do trabalho – e dos recursos humanos em particular –, espera-se que 2024 confirme e reforce o que o seu precedente já mostrou. O cruzamento da informação proporcionada por estudos ou depoimentos de especialistas revela cinco

denominadores comuns, sem prejuízo da existência de microtendências: escassez de talento; Inteligência Artificial; soft skills; flexibilidade e bem-estar dos colaboradores e economia verde.

A dificuldade em contratar ou manter profissionais qualificados para algumas funções específicas manter-se-á em 2024, segundo as análises prospetivas. 60% das empresas inquiridas no estudo “tendências de recursos humanos 2023 – 2024”, da Randstad, reconhecem que se debatem com uma “notável escassez de talento”. A quase totalidade (90%) das empresas que participaram neste estudo, publicado em novembro passado, procuraram novos profissionais este ano.

O uso da Inteligência Artificial (IA) – e, numa escala menor, da generativa – é uma das mais vincadas tendências esperadas para 2024. Conforme o estudo da Randstad, a digitalização e inovação

tecnológica (com a IA à cabeça) representa, para as empresas, a mudança com maior impacto no mundo do trabalho para 2024 (50,4%). A progressiva generalização desta ferramenta irá passar pelos diversos processos das organizações – incluindo o recrutamento (ver

**CONFORME O ESTUDO DA RANDSTAD, A DIGITALIZAÇÃO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA (COM A IA À CABEÇA) REPRESENTA, PARA AS EMPRESAS, A MUDANÇA COM MAIOR IMPACTO NO MUNDO DO TRABALHO PARA 2024 (50,4%)**

## AS CONDIÇÕES LABORAIS PERMANECEM TAMBÉM NA AGENDA DAS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS DAS ORGANIZAÇÕES E PROFISSIONAIS. E NESTAS, A FLEXIBILIDADE É O CONCEITO-CHAVE: NA REMUNERAÇÃO (COMPENSAÇÃO FLEXÍVEL), NAS REGALIAS (SALÁRIO EMOCIONAL) E NO FORMATO (HÍBRIDO)

competências prioritárias tanto das empresas como dos colaboradores. Neste contexto, o reskilling e o upskilling manter-se-ão como estratégias privilegiadas para combater a escassez de talento.

As condições laborais permanecem também na agenda das principais tendências das organizações e profissionais. E nestas, a flexibilidade é o conceito-chave: na remuneração (compensação flexível), nas regalias (salário emocional) e no formato (híbrido). Tudo isto para que os colaboradores possam usufruir de um verdadeiro work-life balance e o local de trabalho seja, de facto, um lugar de promoção da saúde mental.

A economia verde e tudo o que com ela se relaciona (empregos, modelos, soluções, talento/competências e tecnologia) será também uma das tendências que acelerará em 2024, assim como nos anos seguintes. O “Green Jobs Report”, estudo do ManpowerGroup divulgado em setembro, revela a confluência no movimento do mercado de trabalho entre empregadores (70%, a nível mundial, afirmam estar a recrutar ativamente para empregos ou competências verdes ou planeiam fazê-lo) e candidatos (68% estão “mais dispostos a aceitar empregos em organizações que consideram ambientalmente sustentáveis”).

A descarbonização é um objetivo assumido pela maior

caixa) – como até individualmente, pelos candidatos a vagas de trabalho (ver abaixo, conclusões do estudo da Korn Ferry). Sobre os perigos que a AI generativa acarreta para o mercado de trabalho, a Organização Internacional do Trabalho veio desmistificar aquele que é apontado como o seu maior risco quando, num relatório publicado em agosto, defendeu que esta tecnologia “provavelmente irá aumentar em vez de diminuir empregos”.

As soft skills, tal como em 2022, deverão continuar a ser as valências mais cobiçadas. O estudo da Randstad revela que a orientação para os resultados e a capacidade de adaptação são as

### PARIDADE SALARIAL

**O combate à discriminação salarial das mulheres por parte da União Europeia** conheceu este ano (em maio) um passo decisivo: a aprovação, no Parlamento Europeu (PE), de uma diretiva “para reforçar a aplicação do princípio da

igualdade de remuneração por trabalho igual ou de valor igual entre homens e mulheres através de transparência remuneratória e mecanismos que garantam a sua aplicação”. A diretiva (2023/970) prevê sanções para as empresas ou organizações que não sejam prosequutoras da transparência remuneratória perante os candidatos a

postos de trabalho e/ou não respeitem a igualdade salarial entre funções idênticas. Os Estados-membros terão até junho de 2026 para transpor para a sua legislação nacional este ato jurídico do PE, pelo que 2024 será o primeiro ano de uma nova era, que tentará fixar a paridade salarial entre homens e mulheres.

parte dos grandes blocos económicos (Estados Unidos, União Europeia e China), já com implicações nas metas estabelecidas pelas grandes empresas, tanto na vertente própria (neutralidade carbónica, ou seja, resultado final de emissões zero) como na da cadeia de valor (“Net Zero”, cortar as emissões indiretas associadas àquele produto ou serviço desde os fornecedores aos utilizadores finais). Este estudo da consultora de RH refere que 34% das maiores empresas do mundo estão comprometidas em atingir o Net Zero.

Numa perspetiva mais genérica (objetivos ESG), o “Green Jobs Report” assinala uma predisposição, mas também uma lacuna, o que deixa antever um fluxo de procura no mercado: quase 8 em cada 10 organizações têm uma estratégia de ESG (ou estão em processo de a planear) vs 94% a nível global e 91% em Portugal que “carecem do talento necessário” para atingir esses objetivos.

### MEIA DÚZIA DE TENDÊNCIAS NA AQUISIÇÃO DE TALENTO

A contratação (ou manutenção) de talento é o aspeto fulcral da dinâmica do mercado de trabalho, pelo que as suas tendências influenciam indelevelmente todo o edifício laboral. A consultora organizacional Korn Ferry, no estudo “Talent Acquisition Trends Report 2024”, apontou as seis que irão marcar o próximo ano.

A primeira tendência na aquisição de talento identificada pela consultora multinacional é a harmonização entre os recrutadores e a IA na contratação: o equilíbrio entre os ganhos de tempo/eficácia e

## O “GREEN JOBS REPORT”, ESTUDO DO MANPOWERGROUP, REVELA A CONFLUÊNCIA NO MOVIMENTO DO MERCADO DE TRABALHO ENTRE EMPREGADORES (70%, A NÍVEL MUNDIAL, AFIRMAM ESTAR A RECRUTAR ATIVAMENTE PARA EMPREGOS OU COMPETÊNCIAS VERDES OU PLANEIAM FAZÊ-LO) E CANDIDATOS (68% ESTÃO “MAIS DISPOSTOS A ACEITAR EMPREGOS EM ORGANIZAÇÕES QUE CONSIDERAM AMBIENTALMENTE SUSTENTÁVEIS”)

dinheiro proporcionados por este tipo de tecnologia e a sua necessária implementação estratégica por parte dos líderes, sob pena dos processos de recrutamento tornarem-se completamente automáticos (sem intervenção humana) e, dessa forma, incorrerem em riscos significativos de fracasso (ver também caixa).

A ajuda da IA aos profissionais no direcionamento das suas candidaturas é a segunda linha de força identificada. O apoio é dado tanto na pesquisa em si (comparando e selecionando as empresas, funções, salários mais interessantes na ótica de quem procura) como

**SEMANA DE 4 DIAS**

### O ANO DECISIVO

No quadro das políticas de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e de criar condições mais atrativas para os colaboradores, a semana de 4 dias tem vindo a somar testes e implementações definitivas pelo

mundo. Em Portugal, o projeto-piloto, sob a égide do Governo, termina no final deste ano, pelo que 2024 será determinante para saber se esta foi apenas uma experiência sem consequências no futuro ou se, de facto, irá redesenhar o calendário laboral dos trabalhadores, com a adesão crescente (até ser significativa) a este regime por parte do tecido empresarial (e do próprio Estado), ainda que sob diferentes fórmulas.

# A IA NO RECRUTAMENTO

## MAS NÃO SEM RISCOS

A Inteligência Artificial (IA), e particularmente a generativa, está a “entrar” em força nos processos de recrutamento das empresas, imprimindo-lhes maior

eficiência (automatização das job description, realização de entrevistas, respostas aos candidatos por chatbots, etc.). Pode também ser um aliado precioso na seleção mais inclusiva de candidatos e depois na sua integração. Mas também representa riscos. Além da segurança

dos dados - propensos a ataques pela tecnologia que os recolhe e trata -, um estudo da Universidade de Stanford (Estados Unidos), citado pela consultora Korn Ferry, indica que as “ferramentas de IA generativa como o ChatGPT estão a tornar-se menos precisas”.

tas: contratações temporárias para melhorar as competências das equipas (que também podem funcionar como teste ou experiência com vista a um eventual vínculo permanente); redistribuição de funções nas empresas, atendendo aos atributos que vão sendo revelados e melhorados pelos profissionais; enfoque nas soft skills e atenção especial também às competências de liderança.

Nesta nova abordagem, o mais importante é “o que os candidatos sabem “em vez de o “onde estiveram”. O “Talent Acquisition Trends Report 2024” refere que os anúncios de emprego no LinkedIn que não exigem um diploma cresceram 36% em 2022.

A quinta tendência, colocada sob a forma de imperativo, é a empatia (também designada “descer degraus”) e como esta readquire importância no topo, em particular a capacidade de ouvir e ter em conta as circunstâncias pessoais das pessoas que comandam. A quase totalidade (99%) dos profissionais inquiridos por este estudo afirma que os líderes da sua empresa demonstraram empatia por eles.

A última linha de força esperada para 2024 está a ter especial impacto nos Estados Unidos: o fim do trabalho exclusivamente remoto e o conseqüente regresso, mesmo que em tempo parcial, aos escritórios. Tal alteração de formato está a colocar milhares de americanos (em 2024 saberemos se também os europeus) no dilema de mudar de cidade ou demitir-se, depois de, durante a pandemia, terem escolhido para trabalhar uma empresa em localização diferente daquela que era a da sua residência, já que podiam desempenhar funções a partir de casa. 

na formalização da candidatura (carta de apresentação, adaptação do curriculum). Segundo um estudo da MIT Sloan citado neste relatório, os candidatos que utilizam a IA para aperfeiçoar o currículo registam melhores taxas de contratação (em 7,8%) e salários mais altos (em 8,4%).

A terceira tendência é o reforço da contratação em início de carreira. A Korn Ferry prevê que os recrutadores alarguem a sua rede (nomeadamente os de maior dimensão) a estudantes de “instituições de ensino superior técnicas e não tradicionais”.

Contratar muito mais por competências do que pelo curriculum académico ou até profissional é a quarta característica prognosticada. Esta abertura assumirá várias face-

## O REFORÇO DA CONTRATAÇÃO EM INÍCIO DE CARREIRA É UMA TENDÊNCIA NA AQUISIÇÃO DE TALENTO. A KORN FERRY PREVÊ QUE OS RECRUTADORES ALARGUEM A SUA REDE A ESTUDANTES DE “INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR TÉCNICAS E NÃO TRADICIONAIS”

ÉRICA ALVES PEREIRA

— associate director, Randstad Portugal

# A crescente utilização de ferramentas de Inteligência Artificial continuará a impactar o mercado

A Randstad realizou dois dos mais significativos estudos sobre as tendências do mercado de trabalho e dos recursos humanos para 2024. A sua diretora para a área Professionals falou à RHmagazine em discurso direto sobre essas principais características esperadas para o novo ano.



Érica Alves Pereira,  
associate director  
na Randstad  
Portugal

como uma oportunidade para empresas e profissionais. Segundo o estudo Workmonitor Pulse Survey, 52% das pessoas acreditam que a IA irá impulsionar o seu crescimento profissional, em vez de os fazer perder o seu emprego.

Por isso, acreditamos que a Inteligência Artificial terá um impacto crescente no mercado de trabalho, primeiramente em termos de processos, dinâmicas e algumas tarefas. Neste momento, a tecnologia impacta já a forma como os processos de recrutamento acontecem e esta inovação traz mais ferramentas para nos ajudar a ter análises mais completas. 

## Quais vão ser as três principais tendências do mercado de trabalho em 2024?

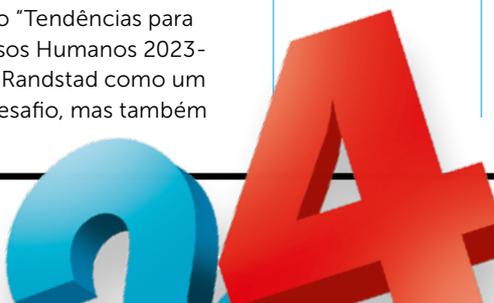
Acreditamos que o ano de 2024 será marcado pelo arrefecimento no mercado de contratação, assim como o decréscimo nos índices de confiança, que dificultarão os processos de mobilidade. Em termos de tendências para este ano que se avizinha, a crescente automação e utilização de tecnologia e de ferramentas de Inteligência Artificial continuará a impactar o mercado, bem como a valorização cada vez maior dos benefícios extrassalariais. Falamos aqui, sobretudo, dos benefícios que englobam o salário emocional, uma vez que tem sido verificado que os profissionais valorizam cada vez mais algumas vertentes como a flexibilidade e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional para além das questões monetárias. A escassez de talento vai continuar a ser um desafio, pelo impacto que tem nas próprias organizações.

## Assim sendo, 2024 será marcado pela continuidade da era candidate-driven?

A escassez de talento tem consequências num mercado altamente competitivo. O ano de 2024 vai continuar a apresentar uma necessidade crescente de elaboração de estratégias eficazes para atrair, reter e desenvolver talentos. Assim, prevê-se que continue a existir um grande foco nos candidatos, na procura de talento e competências especializadas, assim como na criação de estratégias orientadas para os colaboradores e na valorização do talento interno.

## A IA vai ter já impacto no mercado de trabalho, incluindo os próprios processos de recrutamento?

A inovação tecnológica é um fator que vai continuar a marcar o futuro do mundo do trabalho, sendo que a Inteligência Artificial surge no estudo "Tendências para os Recursos Humanos 2023-2024" da Randstad como um grande desafio, mas também



# hi Pitch

...empower  
yourself!



ANA CORREIA

Diretora de Employer Branding da Zühlke

# “Mais do que seguir tendências do mercado, escolhemos ‘ouvir’ a nossa comunidade interna

A Zühlke é uma tecnológica que se define como “provedora global de serviços de inovação”. A sua responsável de employer branding, Ana Correia, conversou com a RHmagazine sobre a política de atração/retenção de talento e as consequentes boas-práticas implementadas pela empresa suíça, que tem presença em Portugal na cidade do Porto.



Equipa da Zühlke

## Como é que a Zühlke se destaca no palco das boas-práticas?

A Zühlke não existe sem as suas pessoas e é para elas que temos orientado as nossas práticas.

Mais do que seguir tendências do mercado, escolhemos “ouvir” a nossa comunidade interna, investindo recursos para disponibilizar os benefícios que mais valorizam. Por isso, além de pedirmos feedback frequente sobre a satisfação das pessoas com a empresa, temos em conta a disponibilização de medidas adaptadas a cada especialista, construindo um pacote de benefícios com impacto positivo para todos. Este investimento tem-nos valido reconhecimento na área, sendo que, no final de novembro, fomos premiados nos Employer Branding Stars 2023, com distinção também na categoria de Trabalho Flexível e Reconhecimento de Colaboradores.

## Qual tem sido o principal “quebra-cabeças” na área de RH?

A atração e retenção de talento continuam a ser temas “em cima da mesa”, sobretudo neste setor de tecnologias de informação, onde sentimos maior dificuldade na captação de profissionais. Embora consideremos que estamos numa região privilegiada em termos de acesso a talento com qualificações de excelência, como é o Porto, é essencial continuarmos a procurar inovar e melhorar as nossas condições para nos diferenciarmos enquanto organização e motivarmos os especialistas a quererem juntar-se a nós, aos nossos projetos e aos nossos clientes.

## Existem projetos recentes de employer branding?

O modelo híbrido, que permite aos colaboradores escolherem a partir de onde trabalham, faz parte do nosso modelo de trabalho desde o início. Mas a

par deste, percebemos também que a gestão flexível de horários é bastante valorizada, permitindo que os profissionais ajustem a carga horária consoante as suas necessidades e o que funciona melhor para si, reduzindo ou condensando horas e usufruindo ainda da semana de trabalho de quatro dias (que estamos a promover fora do projeto do Governo). Ainda, num projeto-piloto que lançámos este ano, convidámos 35 colaboradores em diferentes localizações a testar o usufruto de férias ilimitadas. No final do

ano, vamos avaliar o impacto desta medida para estudar a sua eventual implementação.

Temos tido feedback muito positivo de todos os colaboradores às medidas flexíveis. A verdade é que cada pessoa se encontra numa fase de vida diferente e valoriza diferentes aspetos.

**Em termos de tendências, quais estão a moldar a forma como abordam o employer branding?**

Os desafios sentidos pela escassez de talento exigem constante adaptação e atenção às tendências no mercado, levando-nos a olhar para as práticas de employer branding como um fator diferenciador para quem se junta aos nossos projetos.

Modelo de trabalho híbrido, formação ao longo da carreira, oportunidades de crescimento, flexibilidade no horário de

## **APOIAMO-NOS SOBRETUDO NAS AVALIAÇÕES INTERNAS, COMO OS PROCESSOS DE FEEDBACK, MAS TAMBÉM NA DEFINIÇÃO DE GRUPOS-TESTE PARA ALGUMAS MEDIDAS QUE PRETENDEMOS IMPLEMENTAR (...). NO FINAL DE CADA TRIMESTRE, ANALISAMOS RESULTADOS E, SE NECESSÁRIO, REDEFINIMOS A NOSSA ESTRATÉGIA**

trabalho e colaboração com diferentes equipas técnicas são alguns dos benefícios valorizados pelos colaboradores e que temos implementado.

Hoje, as práticas de employer branding vão além de medidas para atrair profissionais. São sobretudo o reforço de uma cultura empresarial positiva e que acolhe os seus



Ana Correia,  
Diretora de  
Employer Branding  
da Zühlke

### **RAIO X**

- **nº total de colaboradores:** 1900
- **nº de colaboradores (em Portugal):** 80
- **Presença geográfica:** Áustria, Bulgária, Alemanha, Hong Kong, Portugal, Sérvia, Singapura, Suíça, Reino Unido e Vietname
- **Grau de satisfação dos colaboradores:** 74\*

\*segundo dados divulgados pela Zühlke

colaboradores, assegurando um bom work-life balance e felicidade organizacional.

### **Como avaliam a eficácia dos vossos programas?**

Internamente, apoiamo-nos sobretudo nas avaliações internas, como os processos de feedback, mas também na definição de grupos-teste para algumas medidas que pretendemos implementar. Já a nível externo, temos trabalhado para enriquecer a experiência do candidato de forma a respeitar e valorizar o tempo que investem no processo de candidatura com a Zühlke. Nas redes sociais, apostamos numa estratégia que dê visibilidade sobretudo à nossa cultura, ao nosso dia a dia e às nossas pessoas.

No final de cada trimestre, analisamos resultados e, se necessário, redefinimos a nossa estratégia. 

### **ABERTURA DE 15 VAGAS EM TECNOLOGIA PARA PROJETOS ESPECIALIZADOS**

**Objetivo:** Criar equipas dedicadas a todas as fases de desenvolvimento de um produto, desde o planeamento à execução, incluindo implementação

e acompanhamento de resultados.

**Áreas de especialização:** Embedded software e web development

# Workout-life balance: uma tendência de RH para equipas motivadas em 2024

**PATRICIA ADROVER** Country Lead Portugal da Urban Sports Club



Atualmente, no cenário agitado da vida moderna, o ritmo acelerado e o stress dominam muitas vezes as nossas agendas.

De facto, de acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), o stress é considerado a "epidemia de saúde do século XXI", afetando cada vez mais pessoas não só a nível pessoal, como também a nível profissional.

De acordo com o II Relatório - "Custo do Stresse e dos Problemas de Saúde Psicológica no Trabalho", da Ordem dos Psicólogos Portugueses, publicado em Fevereiro de 2023, problemas relacionados com o stress e a saúde mental dos colaboradores resultam em elevadas quebras de produtividade e estão a custar às empresas portuguesas até 5,3 mil milhões de euros por ano.

Sendo o local de trabalho uma das potenciais fontes de problemas do foro da saúde mental, cabe às empresas perceber, mediante o perfil dos seus colaboradores, qual o plano de ação que terá maior

impacto na sua dinâmica corporativa e promover, tanto quanto possível, um estilo de vida que permita a criação de espaços de trabalho verdadeiramente saudáveis.

## Como gerir o stress? Com Workout-life balance

À medida que as pressões e exigências da vida profissional aumentam, é fácil negligenciar a saúde e bem-estar. No entanto, a importância do desporto na rotina diária é, atualmente, indiscutível. O exercício regular não melhora apenas a aptidão física, tem também um impacto positivo na saúde mental.

A prática de desporto desempenha um papel fundamental no equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, proporcionando a energia e

**2023 FOI UM ANO EM QUE SE ASSISTIU A CADA VEZ MAIS COLABORADORES DE EMPRESAS A PRATICAREM EXERCÍCIO FÍSICO EM CONJUNTO, REFORÇANDO QUE O DESPORTO CORPORATIVO É UMA TENDÊNCIA QUE VEIO PARA FICAR**

o bem-estar necessários para um dia a dia mais saudável e produtivo. A libertação de endorfinas, neurotransmissores associados a sentimentos de felicidade e bem-estar, durante a prática de exercício ajuda a reduzir o stress, a ansiedade e a depressão, proporcionando uma sensação geral de bem-estar e ajudando a reduzir os efeitos negativos da pressão da vida laboral.

## Os benefícios do desporto para empresas

A prática de desporto não é benéfica apenas para a saúde individual, mas também para as dinâmicas nas equipas. O desporto nas empresas reforça as relações interpessoais entre os colaboradores e promove também um ambiente mais coeso e produtivo. Participar em atividades desportivas conjuntas cria uma sensação de camaradagem e melhora a comunicação e o trabalho em equipa, contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável.

2023 foi um ano em que se assistiu a cada vez mais colaboradores de empresas a praticarem exercício físico em conjunto, reforçando que o desporto corporativo é uma tendência que veio para ficar.

De acordo com dados estatísticos da plataforma do

Urban Sports Club, o fitness é a categoria desportiva mais popular em Portugal, seguida de perto pelo padel. No digital, também o fitness é a escolha preferida dos portugueses, sendo a aula online mais frequentemente reservada. O yoga é um forte concorrente, evidenciando o crescente interesse pelo bem-estar holístico, centrado na mente e no corpo. Por sua vez, também o pilates adquiriu uma presença sólida, demonstrando o interesse dos portugueses pelo treino de força e flexibilidade. Na área de wellness, a sauna lidera o ranking, seguindo-se a massagem, o que reforça, mais uma vez, a crescente importância do bem-estar físico e mental no alívio do stress.

Através destes dados podemos concluir que estamos mais preocupados em cuidar do corpo de uma forma holística. E que, cada vez mais

## A OFERTA DE BENEFÍCIOS QUE AJUDE A PROMOVER A SAÚDE FÍSICA E MENTAL É NÃO SÓ VALORIZADA PELOS COLABORADORES, COMO TAMBÉM TEM RESULTADOS COMPROVADOS NA PRODUTIVIDADE E NA RELAÇÃO ENTRE EQUIPAS

empresas estão atentas a esta realidade e têm comprovado a relação direta entre o bem-estar físico e a saúde mental dos seus colaboradores.

### Tendências de RH a não perder em 2024

Para 2024, acreditamos que as empresas têm de investir no

bem-estar dos colaboradores. O salário, por si só, já não é suficiente, seja para atrair talento para as empresas, ou para o reter. É fundamental promover um Workout-life balance.

A oferta de benefícios que ajude a promover a saúde física e mental é não só valorizada pelos colaboradores, como também tem resultados comprovados na produtividade e na relação entre equipas, uma vez que a prática de exercício físico contribui para uma maior sensação de bem-estar, para melhorias na concentração e para um aumento dos níveis globais de energia.

O Urban Sports Club surge assim como um parceiro valioso nesta jornada em direção a um estilo de vida mais saudável e equilibrado, pois oferece inúmeras opções, com o objetivo de inspirar as pessoas a levarem uma vida mais ativa. Os membros do Urban Sports Club podem escolher entre mais de 50 atividades, em mais de 800 localizações em Portugal - tais como fitness, natação, yoga, escalada, desportos de equipa, atividades de bem-estar e muitos outros.

Através deste acesso flexível a atividades desportivas, as empresas podem investir no bem-estar dos seus colaboradores, colhendo benefícios tanto na produtividade como na coesão das equipas. É fundamental reconhecer que o desporto é uma ferramenta valiosa para melhorar a qualidade de vida, fortalecer as relações interpessoais e promover um estilo de vida mais saudável. 



Patricia Adrover,  
Country Lead  
Portugal da Urban  
Sports Club

# Da automação à diversidade: o que esperar no mundo dos RH em 2024

**RICARDO CARNEIRO** Senior Director de Recrutamento e Seleção Especializado na Multipessoal

O ano de 2023 foi marcado por grandes transformações no mercado de trabalho. A pandemia, a guerra e a inflação aceleraram mudanças que já estavam em curso, como a adoção do trabalho remoto, maior flexibilidade e a valorização da diversidade e inclusão.

As tendências de RH para 2024 serão moldadas por estes novos desafios e oportunidades. A incerteza do que temos vivido nos últimos anos dificulta estes exercícios de futurologia, mas estas serão algumas das principais tendências na gestão de pessoas:

## A inteligência artificial (IA) e a automação de processos

A IA e a automação de processos estão a revolucionar o mundo do trabalho. Nos RH estas tecnologias automatizam tarefas rotineiras, a nível das fases do processo de recrutamento e onboarding, e fornecem insights valiosos para a tomada de decisões.

Em 2024, a IA será ainda mais utilizada em RH, uma vez que permite reduzir custos e melhorar a eficiência.

## O trabalho híbrido e flexível

O trabalho híbrido e flexível consolidou-se como uma tendência em 2022 e 2023. Em 2024, veremos um aumento no número de empresas que adotam esse



**Ricardo Carneiro,**  
Senior Director  
de Recrutamento  
e Seleção  
Especializado na  
Multipessoal

modelo de trabalho, apesar de poderem existir algumas organizações que procuram o regresso ao trabalho 100% presencial, algo em nosso entender que será fortemente penalizado no momento da atração e retenção de talento.

## A diversidade e inclusão (D&I)

A diversidade e inclusão (D&I) são cada vez mais importantes para as empresas. Veremos um aumento no número de

empresas que adotam práticas de D&I para criar ambientes de trabalho mais inclusivos e equitativos, de forma a aumentarem o reconhecimento e aceitação de stakeholders.

## O desenvolvimento de competências

No mundo do trabalho, o desenvolvimento de competências e novas habilidades é essencial. Em 2024, haverá um aumento no investimento em formação e desenvolvimento de colaboradores, de forma a acompanhar as mudanças do mercado e mantendo a competitividade. Aquilo que é uma oportunidade na área da IA, acaba por ser um risco para quem não garantir o reskilling dos seus colaboradores.

## Políticas de bem-estar, felicidade e saúde mental

Pandemia, guerras, crise económica, fenómenos de migração, mudanças culturais, choque tecnológico (IA) e o acesso à informação/desinformação através das redes sociais – são vários acontecimentos que nos perturbam e desafiam todos os dias. A anormalidade que vivemos é o novo normal. Nas organizações surge o desafio e a oportunidade de serem zonas de agregação cultural em volta de um propósito, contribuindo para a saúde mental dos colaboradores. 

**Aquilo que é uma oportunidade na área da IA, acaba por ser um risco para quem não garantir o reskilling dos seus colaboradores**



## SENSE AND SENSIBILITY

CRÓNICAS DE UM MUNDO (IN)SUSTENTÁVEL

# Bondade e gentileza num mundo cruel



**Nathalie Ballan**

Fundadora e Senior Partner da Sair da Casca

**N**ão sei como viveram as últimas semanas...

Da Ucrânia até Israel e a Faixa de Gaza, do Sudão (4,8 milhões de pessoas deslocadas em 2023) até às situações dramáticas no Congo ou no Haiti, passando pela morte de trabalhadores da indústria têxtil no Bangladesh que estavam a manifestar-se para reivindicar um aumento do seu salário dos 70 euros atuais para 190 euros (pensar nisso quando estamos a comprar t-shirts a 1 euro!), o terramoto em Marrocos, a tragédia na Líbia, e as tensões que aumentam à medida que se aproxima a COP28, sabendo que 2023 será muito provavelmente – com as suas inundações, incêndios e ondas mortais de calor – o ano mais quente já registado... não é difícil sentir-se abalado, pessimista e/ou resignado. Podemos estar a um passo de contagiar família, colegas, equipas.

Se já tentou listar tudo o que aparece quando vê o copo meio cheio, mas sem grande sucesso, pode estar a precisar de um shot de

otimismo e de positividade. Estou a escrever esta crónica no Dia Mundial da Bondade e algumas semanas antes do Natal, período sempre propício à solidariedade.

Cansada dos factos que tendem a dar razão a uma visão “tipo Hobbes”, que vê entre os seres humanos “uma guerra de todos contra todos”, e deixando de lado conceções religiosas, fui procurar o que diz a ciência. Alívio! Mesmo ou sobretudo em períodos muito duros, a prática da gentileza (a atenção ao outro) e da bondade (fazer algo por alguém) é um remédio precioso para o bem-estar e a saúde mental: a gentileza liberta várias hormonas como a ocitocina, endorfina,

dopamina e serotonina, o que permite reduzir o stress, diminuir riscos de doenças cardiovasculares e reforçar o nosso sistema imunitário. E a ação desencadeia um novo ímpeto. Mesmo se podemos duvidar dos princípios sociais ou valores morais (dos nossos e mais frequentemente dos dos outros), a bondade ganha o estatuto de “nobre egoísmo”, a praticar sem moderação. 

### PS: Nota prática

Neste período pré-festas, muitas empresas procuram reforçar a sua dimensão solidária – é importante para as causas que escolhem, é importante também para os colaboradores envolvidos (ver os benefícios referidos acima). Deixo aqui a referência do Catálogo de Natal do GRACE, que junta imensas sugestões para caterings solidários, prendas de Natal com impacto, campanhas que as empresas e os colaboradores podem apoiar.

<https://grace.pt/wp-content/uploads/2015/12/CATALOGO-NATAL-GRACE-2023.pdf>

**MESMO OU SOBRETUDO EM PERÍODOS MUITO DUROS, A PRÁTICA DA GENTILEZA (A ATENÇÃO AO OUTRO) E DA BONDAD (FAZER ALGO POR ALGUÉM) É UM REMÉDIO PRECIOSO PARA O BEM-ESTAR E A SAÚDE MENTAL**

# Soft Skills com Inteligência Artificial: uma luta titânica ou um começo de uma longa amizade?

**ALEXANDRA ANDRADE** Country Manager da Adecco Group Portugal



Inteligência Artificial (habitualmente abreviada por IA) é uma realidade e ninguém pode negar. A IA em geral e a IA generativa

(também conhecida por GenAI) em particular são ferramentas poderosas para automatizar tarefas de rotina e melhorar a eficiência em várias indústrias. No entanto, não há dúvida de que o fator humano continuará a ser essencial no ambiente de trabalho para gerar valor.

As competências pessoais como inteligência emocional, empatia e a capacidade de interagir com outras pessoas são únicas e necessárias, e difíceis – ou impossíveis – para qualquer IA replicar. Contudo, no contexto profissional, a Inteligência Artificial ocupa um lugar preponderante automatizando tarefas mais rotineiras e deixando que os profissionais se dediquem a competências que requerem humanização. Assim, seguramente podemos afirmar que a Inteligência Artificial e as soft skills devem trabalhar lado a lado.

É tempo de apostar na formação adequada a garantir a eficácia da Inteligência Artificial a partir de uma

## É imperativo que a empresa lidere este processo de adoção com o compromisso de garantir que todas as equipas (Geração Z, talento sénior, etc.) recebem igual acesso a estas ferramentas e aos seus benefícios

utilização responsável da mesma. É imperativo que a empresa lidere este processo de adoção com o compromisso de garantir que todas as equipas (Geração Z, talento sénior, etc.) recebem igual acesso a estas ferramentas e aos seus benefícios. Esta é a única maneira de garantir que preparamos as pessoas para o sucesso na adoção da Inteligência Artificial.

Com o aparecimento desta nova ferramenta, a Inteligência Artificial Generativa, surgiram outros desafios, um deles o “medo”. A mudança e a inovação tecnológica criam receios e inseguranças e, naturalmente, ansiedades em alguns trabalhadores, que não têm ou não se sentem preparados para assumir esta

ferramenta como uma ajuda para o desenvolvimento das suas tarefas. É neste campo que os Recursos Humanos podem fazer diferença ao disponibilizar formações adequadas e upskillings adaptados a cada setor. As lideranças devem optar por uma comunicação próxima e inclusiva, acompanhando estes processos de perto. Até porque também eles precisam de formação. Assim, o gap entre os que utilizam a Inteligência Artificial Generativa e os que ainda não o fazem pode ser mais facilmente colmatado.

No recente estudo que o Grupo Adecco lançou, o Global workforce of the Future, onde foram inquiridos 30.000 trabalhadores em 23 países, podemos verificar que apesar de estarmos perante uma mudança equitativa no modus operandi das funções, 62% dos trabalhadores acreditam que a Inteligência Artificial irá ter um impacto positivo no seu trabalho, contrariamente aos 24% que receiam que este impacto seja negativo.

## É neste campo que os recursos humanos podem fazer diferença ao disponibilizar formações adequadas e upskillings adaptados a cada setor

Há claramente setores mais propensos à utilização da Inteligência Artificial, nomeadamente tecnologia, ciências e e-commerce, em contraste com os trabalhadores da área dos transportes, da saúde e da indústria transformadora, que pelas suas funções não têm oportunidade de usar estas ferramentas nas suas tarefas rotineiras. É neste contexto que falamos na importância da aplicação de formações adequadas, de forma que,

quando a Inteligência Artificial Generativa chegar em força a todos os postos de trabalho, todos consigam e percebam adequadamente como a utilizar em benefício da empresa e da sua própria evolução.

De forma global, 58% dos inquiridos assumem que as competências de Inteligência Artificial são importantes para o seu desenvolvimento e para obter maiores oportunidades de carreira.

## No recente estudo que o Grupo Adecco lançou, o **Global Workforce of the Future**, onde foram inquiridos 30.000 trabalhadores em 23 países, podemos verificar que apesar de estarmos perante uma mudança equitativa no modus operandi das funções, 62% dos trabalhadores acreditam que a Inteligência Artificial irá ter um impacto positivo no seu trabalho

Curioso é também verificar no próprio estudo que os trabalhadores da defesa, saúde e mesmo legal, referem não receber, por parte das suas empresas, formações nesta área, contrariamente aos setores financeiros e tecnológicos, que recebem por norma mais formação e acompanhamento.

No entanto e como já referido anteriormente, as competências humanas têm um papel fundamental e preponderante em todas as atividades profissionais, tal como está presente no estudo, onde 61% dos trabalhadores inquiridos acham que a sensibilidade humana, no seio profissional, é essencial para se unir à Inteligência Artificial.

A Inteligência Artificial pode ajudar-nos a fundamentar decisões, mas a escolha final é sempre humana, consciente e com base em valores desenvolvidos dentro das organizações. 

Alexandra  
Andrade, Country  
Manager da Adecco  
Group Portugal



# Saúde mental como prioridade: uma missão contínua pelo bem-estar e prevenção

**A correlação entre o bem-estar dos colaboradores e o seu desempenho é cada vez mais consensual no universo empresarial. Neste contexto, está a emergir uma nova era de abordagens e programas dedicados à promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis.**

Muitas empresas enfrentam desafios comportamentais, sociais, económicos que têm impacto direto nos níveis de insatisfação, burnout e turnover dos colaboradores. Um estudo do Laboratório Português dos Ambientes de Trabalho Saudáveis aponta que quase 80% dos trabalhadores apresentam pelo menos um sintoma de burnout.

Esta constatação sublinha a necessidade de as organizações definirem abordagens concretas no que diz respeito à saúde mental, bem-estar e riscos psicossociais no trabalho — e é por este motivo que a saúde mental está destinada a ser uma das principais tendências no próximo ano.

Para Ana Ruivo, COO e Cofundadora da TEAM 24, empresa que se dedica exclusivamente à promoção da saúde mental dos trabalhadores, “ao longo dos últimos três anos (desde a pandemia), as empresas têm vindo a demonstrar uma preocupação crescente com a saúde mental dos seus colaboradores, e o estigma associado ao tema tem sido dissipado”.

Neste contexto, as soluções tecnológicas têm desempenhado um papel crucial na disponibilização de novas ferramentas e recursos que auxiliam na promoção

de ambientes de trabalho mais saudáveis. A aplicação da TEAM 24 ilustra bem o que a tecnologia pode fazer pelas organizações uma vez que é uma plataforma composta por vários serviços de apoio psicológico. Soluções inovadoras como esta refletem uma mudança global em direção a uma abordagem mais holística da Gestão de Pessoas em que a saúde mental é colocada no centro das estratégias de recursos humanos.

“Neste momento vivemos a era da saúde mental, em que os líderes têm de se preocupar e fazer algo pela promoção da mesma. Resta saber se as implementações destas medidas são em consciência e com real conhecimento da importância e do retorno que a saúde mental dos

Ana Ruivo, COO  
e Cofundadora  
da TEAM 24



colaboradores têm para as organizações”, esclarece Ana Ruivo.

E é neste enquadramento que os riscos psicossociais têm emergido como uma das principais crises de saúde no universo empresarial — não só comprometem a saúde física e mental dos colaboradores, como a produtividade das organizações.

“Os riscos psicossociais são ainda um tema pouco conheci-

**“OS RISCOS PSICOSSOCIAIS SÃO AINDA UM TEMA POUCO CONHECIDO E ABORDADO PELAS EMPRESAS. À SEMELHANÇA DAS CONDIÇÕES FÍSICAS, DE HIGIENE E SEGURANÇA E DE SALUBRIDADE, ESTES ASSUMEM UMA GRANDE IMPORTÂNCIA E AS EMPRESAS TÊM OBRIGAÇÃO DE PROMOVER LOCAIS DE TRABALHO SAUDÁVEIS, NO QUE DIZ RESPEITO AO CLIMA ORGANIZACIONAL. É UM TEMA DE EXTREMA IMPORTÂNCIA, MAS AINDA POUCO DISCUTIDO”** ANA RUIVO, COO DA TEAM 24

do e abordado pelas empresas. À semelhança das condições físicas, de higiene e segurança e de salubridade, os riscos psicossociais assumem uma grande importância e as empresas têm obrigação de promover locais de trabalho saudáveis, no que diz respeito ao clima organizacional. É um tema de extrema importância, mas ainda pouco discutido”, elucida Ana Ruivo.

Segundo o 2023 Australian Workforce Trends Report da Gallagher, quase metade dos inquiridos (46%) afirma ter continuado a trabalhar mesmo quando sentiu necessidade de uma folga. Este dado evidencia a necessidade de as organizações implementarem abordagens mais proativas e, de facto, praticarem escuta ativa.

Daniel Alves, Chefe de Divisão de Formação e Recursos Humanos da Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT), sublinha que “os trabalhadores têm direito a prestar trabalho em condições que respeitem a sua segurança e saúde, sendo uma obrigação do empregador garantir que isso acontece. A prevenção dos riscos profissionais, onde se incluem os riscos psicossociais, deve assentar numa correta e permanente

## “A PREVENÇÃO DOS RISCOS PROFISSIONAIS, ONDE SE INCLUEM OS RISCOS PSICOSSOCIAIS, DEVE ASSENTAR NUMA CORRETA E PERMANENTE AVALIAÇÃO DE RISCOS, COMPETINDO AO EMPREGADOR ZELAR, DE FORMA CONTINUADA, PELO EXERCÍCIO DA ATIVIDADE, DE FORMA QUE A EXPOSIÇÃO A FATORES DE RISCO PSICOSSOCIAIS NÃO PREJUDIQUE A SEGURANÇA E SAÚDE DOS TRABALHADORES”

DANIEL ALVES, CHEFE DE DIVISÃO DE FORMAÇÃO E RECURSOS HUMANOS DA ACT



Daniel Alves,  
Chefe de Divisão  
de Formação e  
Recurso Humanos  
da ACT

avaliação de riscos, competindo ao empregador zelar, de forma continuada, pelo exercício da atividade, de forma que a exposição a fatores de risco psicossociais não prejudique a segurança e saúde dos trabalhadores”.

Quando questionado sobre a perspetiva da instituição que integra, Daniel Alves explica que para a ACT “é fundamental uma boa gestão da saúde e do bem-estar mental no local de trabalho: o trabalho, de modo geral, é benéfico tanto para a saúde mental como para a saúde física. Porém, deve ser um trabalho com características positivas, que estimule e proteja a saúde,

onde as pessoas sejam valorizadas, desempenhem funções com propósito, tenham formação adequada e executem tarefas bem organizadas que respeitem o horário laboral e o tempo de descanso”.

Uma cultura organizacional focada em ambientes de trabalho saudáveis é imprescindível para o crescimento sustentável das organizações.

Deste modo, não só está a criar um compromisso contínuo com os colaboradores como a construir uma reputação assente numa política de proximidade e escuta ativa. 

## TEAM 24 PARCEIRA DA ACT

Com o apoio dos profissionais da TEAM 24, a ACT disponibiliza um serviço de psicologia online aos seus colaboradores, ajustado às necessidades e preferências de cada um. A plataforma é interativa e permite que a navegação seja anónima.

“Com a disponibilização de um serviço de psicologia online, contamos contribuir

para aumentar o bem-estar dos trabalhadores da ACT, nas suas diferentes dimensões, reduzindo expressivamente o impacto de situações como o stress e a ansiedade em contexto de trabalho, uma vez que podem ser fortes fatores para o burnout. Deste modo, julgamos ter dado mais um passo importante para cuidar das nossas pessoas”, afirma Daniel Alves.





# Tendências na compensação e nos benefícios para 2024

FILIPA MARTINS CEO da Edenred Portugal



Filipa Martins,  
CEO da Edenred  
Portugal

Os benefícios extrassalariais estão a ganhar uma relevância crescente na estrutura de compensação. Se para as empresas representam a possibilidade de aumentar o rendimento disponível dos colaboradores enquanto otimizam os custos, para os colaboradores significam um incremento no poder de compra e o apoio da sua empresa em áreas críticas.

Ao assumir-se como um instrumento que dá resposta a um conjunto de preocupações da empresa, a política de benefícios é também um reflexo da cultura e dos valores corporativos, um elemento a que colaboradores e candidatos prestam mais atenção. Sobretudo porque a procura de propósito em todas as facetas da vida os leva a preferir empresas com as quais se identifiquem e que se preocupem realmente consigo.

## Equidade e flexibilidade

Com o conceito de empresa social a ganhar protagonismo, as organizações devem zelar pelo bem-estar holístico dos seus colaboradores, assegurando que todas as suas

necessidades básicas enquanto indivíduos são satisfeitas.

Numa política de inclusão e não discriminação, a organização deve garantir que todas as suas pessoas, sem exceção, têm acesso a uma nutrição adequada, a formação e poder de compra para, de facto, acederem a serviços e produtos de saúde sempre que precisem. Depois, será importante garantir que podem comportar as despesas relacionadas com a infância e educação dos filhos ou o apoio aos pais, se esse for o caso.

## Digitalização

Precisamente porque a liberdade e praticidade são questões críticas, os

**Ao assumir-se como um instrumento que dá resposta a um conjunto de preocupações da empresa, a política de benefícios é também um reflexo da cultura e dos valores corporativos**

colaboradores procuram soluções que se coadunem com o seu estilo de vida, cada vez mais apoiado na tecnologia. Nesse sentido, os benefícios devem ser fáceis de usar e suportados por plataformas digitais simples, que confirmam conveniência, comodidade e o maior valor agregado possível.

## Sustentabilidade

Mais despertas para a cidadania ativa e para as questões ambientais, as pessoas querem contribuir para um mundo melhor e exigem que as empresas também o façam. O pacote de benefícios deve integrar esta dimensão, com soluções mais sustentáveis e socialmente responsáveis. Através da atribuição de vales sociais, a empresa está a contribuir para um círculo virtuoso que beneficia a economia e a sociedade, vantagens que poderão ser alavancadas com a escolha de um fornecedor mais sustentável e preocupado com o ESG. 

# guiaRH

BY IIRH

[www.guiarh.pt](http://www.guiarh.pt)



## A FERRAMENTA ESSENCIAL PARA OS GESTORES DE PESSOAS

Descubra o parceiro de RH ideal para a sua empresa!  
Neste guia encontrará os fornecedores e parceiros que o ajudarão a ultrapassar os desafios diários da sua função.

**Tem produtos e/ou serviços  
para os recursos humanos?**

**Garanta a sua presença neste guia  
utilizado por todo o mercado.**

**Fale connosco!**

Vanessa Henriques  
CEO

@ vanessahenriques@iirh.pt  
☎ 965 317 331

Ana Hortense Silva  
Account Senior

@ anahortensesilva@iirh.pt  
☎ 916 353 748

# O impacto transformador da Inteligência Artificial generativa nos Recursos Humanos

**NUNO SIMÕES IGREJAS** Business Developer na AMT Consulting

Uma explicação importante para a adoção gradual de Inteligência Artificial (IA) é a necessidade de implementar uma estratégia

de gestão de dados bem-sucedida e aplicar a IA a esses dados para obtenção de uma maior assertividade no atingimento dos objetivos de negócio de cada organização. As empresas que ainda não tenham implementado IA, têm três vezes mais probabilidades de dizer que têm pouca ou nenhuma confiança de que a sua organização tem as ferramentas adequadas de gestão de dados e informação precisa para uma boa tomada de decisão. Na verdade, e tendo em conta os indicadores disponíveis, 37% das empresas estão a desenvolver uma estratégia de IA, 28% já têm uma estratégia holística em vigor e 25% têm uma estratégia que se foca apenas em casos de uso limitado ou específico.

A integração da IA nos Recursos Humanos (RH) tem desencadeado uma revolução sem precedentes no mundo corporativo. Essa mudança radical está a redefinir não apenas a maneira como as organizações gerem os seus talentos, mas também

## AS EMPRESAS QUE AINDA NÃO TENHAM IMPLEMENTADO IA, TÊM TRÊS VEZES MAIS PROBABILIDADES DE DIZER QUE TÊM POUCA OU NENHUMA CONFIANÇA DE QUE A SUA ORGANIZAÇÃO TEM AS FERRAMENTAS ADEQUADAS DE GESTÃO DE DADOS E INFORMAÇÃO PRECISA PARA UMA BOA TOMADA DE DECISÃO

como os profissionais de RH abordam as suas responsabilidades diárias.

À medida que a IA generativa se estabelece como uma força inovadora, a transformação dos RH atinge novos patamares, redefinindo a maneira como as organizações gerem talentos e interagem com seus colaboradores. A capacidade única da IA generativa de criar conteúdo original e adaptar-se dinamicamente às necessidades individuais está a moldar o futuro dos RH de várias formas e perspectivas.

### 1. Personalização profunda

A IA generativa permite uma personalização profunda nas interações com os colaboradores. Mensagens, formação e

feedbacks podem ser adaptados de forma única, considerando as preferências individuais e estilos de aprendizagem. Essa personalização aumenta o compromisso e fortalece a relação entre a organização e os seus colaboradores.

### 2. Comunicação inovadora

A geração autónoma de conteúdo pela IA introduz uma abordagem inovadora na comunicação interna. Desde a criação de anúncios a relatórios de desempenho, a IA generativa aumenta a clareza e a eficácia da comunicação, garantindo que as mensagens são impactantes e alinhadas com a cultura organizacional da empresa.

### 3. Desenvolvimento de competências contextuais

Ao criar simulações e ambientes de aprendizagem contextualizados, a IA generativa torna-se uma ferramenta poderosa no desenvolvimento de competências. Os profissionais de RH podem oferecer experiências de formação altamente personalizadas, simulando situações do mundo real e melhorando habilidades específicas conforme as necessidades individuais e organizacionais.

### 4. Inovação no recrutamento

No recrutamento, a IA generativa redefine a abordagem tradicional. A criação dinâmica de descrições



**Nuno Simões**  
Igrejas, Business  
Developer na  
AMT Consulting

trabalho. Essa flexibilidade contribui para um ambiente mais resiliente e orientado para o futuro.

### **7. Desafios éticos e supervisão responsável**

Entretanto, a transformação dos RH com a IA generativa não está isenta de desafios éticos. A autonomia da geração de conteúdo levanta preocupações sobre a responsabilidade e a necessidade de uma supervisão ética para garantir que as mensagens estejam alinhadas com os valores da empresa e não perpetuem caminhos indesejados.

A transformação dos Recursos Humanos com a Inteligência Artificial generativa prepara-se para delinear um caminho emocionante para o futuro. Ao abraçar a personalização, a inovação no recrutamento e a colaboração homem-máquina, as organizações estão a posicionar os RH no centro da revolução tecnológica. No entanto, a responsabilidade ética e a supervisão são imperativos para garantir que essa transformação seja conduzida de maneira ética, equitativa e alinhada com os valores fundamentais das organizações e da sociedade. A jornada rumo à integração plena da IA generativa nos RH é complexa, mas promissora, oferecendo possibilidades ilimitadas para melhorar o ambiente de trabalho e impulsionar o sucesso organizacional.

O desafio está lançado, e a transformação dos RH pela IA é um capítulo empolgante na narrativa da evolução contínua do mundo do trabalho. 

de cargos e a personalização de comunicações para candidatos demonstram uma abordagem proativa para atrair talentos. Além disso, a geração de simulações de casos durante o processo seletivo oferece uma visão mais profunda das competências dos candidatos.

### **5. Colaboração homem-máquina**

A colaboração eficaz entre a IA generativa e os profissionais de RH é um pilar fundamental. Enquanto a IA oferece insights e soluções inovadoras, os humanos desempenham um papel vital na interpretação ética, na compreensão emocional e na adaptação estratégica. Essa sinergia resulta em práticas de RH mais robustas e equilibradas.

## **A IA GENERATIVA PERMITE UMA PERSONALIZAÇÃO PROFUNDA NAS INTERAÇÕES COM OS COLABORADORES. MENSAGENS, FORMAÇÃO E FEEDBACKS PODEM SER ADAPTADOS DE FORMA ÚNICA, CONSIDERANDO AS PREFERÊNCIAS INDIVIDUAIS E ESTILOS DE APRENDIZAGEM**

### **6. Adaptação dinâmica da cultura organizacional**

A IA generativa permite uma adaptação dinâmica da cultura organizacional. Mensagens e práticas podem evoluir organicamente, incorporando feedbacks e mudanças na dinâmica do ambiente de

# O impacto das emoções nos projetos de transformação: um estudo que comprova que as emoções positivas são chave para o sucesso da gestão da mudança

**INÊS VAZ PEREIRA** Partner - People Advisory Services da EY

A

gestão da mudança é um dos maiores desafios que os líderes das empresas têm de superar.

Não basta apostar em tecnologias de topo, equipas premium e formas de comunicação inovadoras baseadas em comunidades virtuais e e-books. Enquanto os líderes não considerarem uma metodologia verdadeiramente centrada nas pessoas, a gestão da mudança será frágil e candidata a falhar na mesma proporção em que as pessoas não entendem o porquê em terem de mudar.

O desafio concentra-se na velocidade disruptiva do mundo, já aceite como "business as usual". Os números falam por si:

- **35 dias** é a média que uma nova tecnologia demora a alcançar uma massa crítica de 50 milhões de utilizadores;
- **20% a 50% de redução** de custos nas empresas por via de investimentos em RPA, machine learning e Inteligência Artificial (IA);

- **28 dos empregos** existentes hoje não existirão em 2030 fruto da evolução tecnológica. Novas formas de trabalhar surgirão, assim como novas competências que irão revolucionar o mercado de trabalho;

- **5 gerações** trabalham em simultâneo na mesma equipa e pela primeira vez na história da humanidade, onde os robots já começam a fazer parte de algumas equipas;

- **5 anos** é o tempo de "validade" que uma competência tem numa organização. Em 1984, a mesma competência seria válida por 30 anos.

Perante os factos, pode-se concluir que a capacidade



de adaptação é uma das únicas competências que nunca perdeu oportunidade ou validade. Ao longo dos séculos, o ser humano sempre se adaptou às novas condições, numa perspetiva de sobrevivência ao que o futuro reserva.

A forma como o tema da IA entrou no dia a dia das pessoas é mais do que um futuro próximo. É algo real, já chegou, mas cujo impacto ainda está na esfera do desconhecimento para a grande maioria das pessoas. Geram-se perguntas cujas respostas ainda não são conclusivas, o que acrescenta receios e resistências naturais à evolução para um desconhecido.

E a eterna questão, inevitavelmente, surge. Como conseguir que as pessoas estejam comprometidas com a mudança e sejam parte ativa da mesma?

Qualquer processo de mudança deve ser medido antes, durante e depois da implementação, através de uma lente de três elementos humanos: fazer, pensar e sentir.

Ao perguntar às pessoas o que elas se veem a fazer, juntamente com como se estão

**QUALQUER PROCESSO DE MUDANÇA DEVE SER MEDIDO ANTES, DURANTE E DEPOIS DA IMPLEMENTAÇÃO, ATRAVÉS DE UMALENTE DE TRÊS ELEMENTOS HUMANOS: FAZER, PENSAR E SENTIR**



Inês Vaz Pereira,  
Partner - People  
Advisory  
Services da EY

a sentir e o que querem pensar após a implementação de uma nova abordagem ou projeto, permite-se que cada uma dessas pessoas tenha um papel significativo na imaginação de um futuro estado bem-sucedido.

Ao envolver as pessoas através do “futuro estado”, estamos a prepará-las para uma mudança percebida como “mais positiva” e com imagens visuais e expectativas para um envolvimento positivo, gerando emoções positivas. As emoções positivas serão o principal acelerador para “fazer acontecer”, mesmo nos momentos mais difíceis e de stress, dado que a perspetiva do colaborador é parte ativa do processo.

#### O estudo: EY & Oxford Saïd Business School

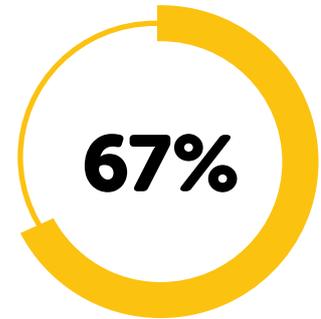
Para comprovar esta teoria, a EY aliou-se à Oxford Saïd Business School e lançou um estudo que contou com

## OS SEIS FATORES-CHAVE IDENTIFICADOS PELA EY CONVERGEM NUM PONTO SINGULAR. PARA UMA TRANSFORMAÇÃO BEM-SUCEDIDA, DEVEREMOS COLOCAR AS PESSOAS NO FOCO ESTRATÉGICO DA MUDANÇA, COLOCANDO-AS NO CENTRO DE TUDO O QUE FAZEMOS: INTRODUÇÃO AO CONCEITO HUMANS@CENTER

a participação de mais de 2.000 organizações no mundo (incluindo Europa) e em empresas de grande, média e pequena dimensão.

Este estudo pretendeu avaliar de que forma as emoções são (ou não) o fator-chave do sucesso para a mudança.

1 Argenti, Paul A., Berman, Jenifer, Calsbeek, Ryan, Whitehouse, Andrew, “The Secret Behind Successful Corporate Transformations,” Harvard Business Review, 4 September 2021. ©2022 Harvard Business School Publishing.



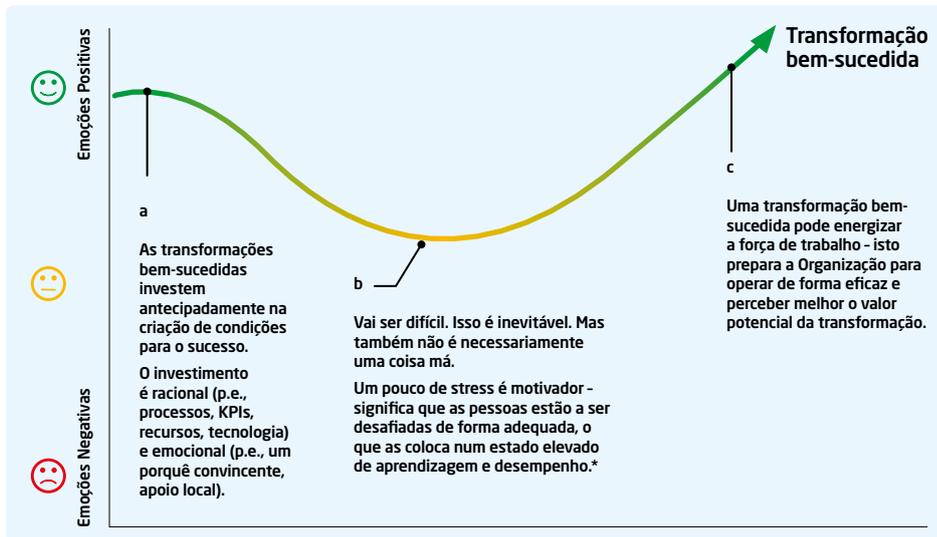
**Dos líderes seniores experienciarão pelo menos uma transformação de baixo desempenho nos últimos cinco anos.**

A pesquisa revelou o papel crucial das emoções humanas no sucesso de um projeto de transformação e identificou seis fatores-chave, considerados como “drivers” específicos que podem aumentar o fator de sucesso de um projeto em 73%.

Os resultados do estudo demonstram que os líderes têm consciência dos desafios do mercado e que as suas empresas estão a liderar momentos de grande transformação, com o envolvimento de todos e onde o investimento na transformação será uma vantagem competitiva.

Recentes estudos<sup>1</sup> mostram consistentemente que apenas 10% a 30% das transformações são bem-sucedidas. Ou seja, as empresas devem preparar-se antecipadamente, como forma de assegurar uma transformação de sucesso e reduzir a resistência à mudança.

Os seis fatores-chave identificados pela EY convergem num ponto singular. Para uma transformação bem-sucedida,



\*Cohen, Sheldon; Kamarck, Tom; Mermelstein, Robin; "A global measure of perceived stress"

deveremos colocar as pessoas no foco estratégico da mudança, colocando-as no centro de tudo o que fazemos: introdução ao conceito Humans@Center.

O primeiro desses seis fatores-chave é a liderança.

Adquirir as competências de liderança certas será a garantia de um líder emocional e a sua posição como role-model na transformação. Mas muitas vezes os líderes são colocados nesta posição porque se destacam tecnicamente, o que significa que podem saber gerir, mas não saber liderar – ou seja, apesar de um QI adequado ao projeto, subestimam o QE necessário. Isso torna-os mais distantes para o tema das emoções das suas pessoas.

E em projetos de transformação, essas emoções geralmente são positivas nos estágios iniciais, até que entram numa espiral inevitável de momentos de stress para com o processo de mudança, muitas vezes aliada a uma maior carga de trabalho exigida pelo projeto. As pessoas

experimentam uma perceção da gravidade da situação, levando a uma espiral negativa de emoções.

Nesse momento crítico, os líderes eficazes utilizam a conexão emocional para reverter a espiral descendente e elevar a curva de sucesso.

Se não o fizerem, a descida continuará até que a curva se achate e resulte em desmotivação, distanciamento, ausência de uma visão convincente perante uma mudança visível.

O risco do fracasso é uma realidade e todos se distanciam da responsabilidade para minimizar o impacto do fracasso.

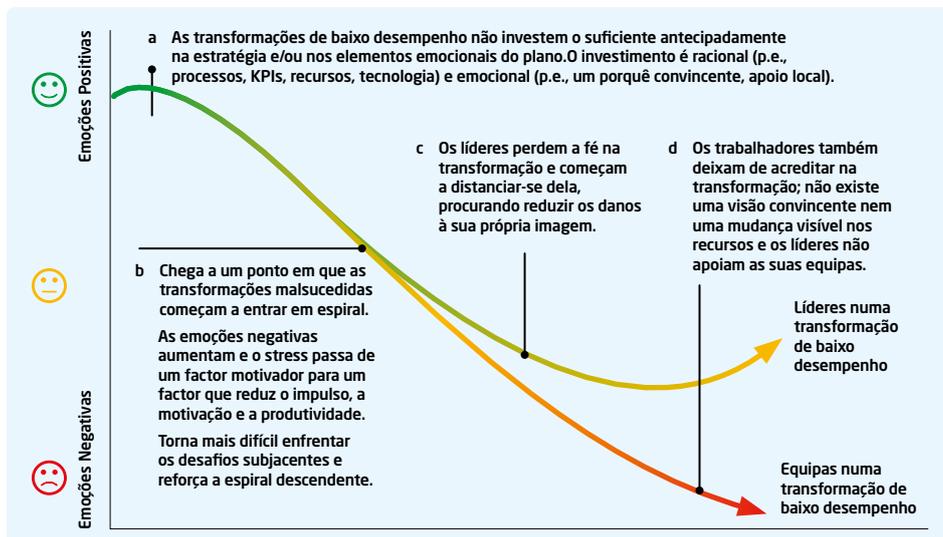
O segundo fator-chave considerado no estudo é o que chamamos de "Estrela-

**ALÉM DISSO, É NECESSÁRIO ENVOLVER EMBAIXADORES DA MUDANÇA: SERÃO OS AGENTES INFLUENCIADORES NA ORGANIZAÇÃO E QUE PODEM TER UM IMPACTO SIGNIFICATIVO NO SUCESSO DO PROJETO**

Polar" ou seja, aquela visão inspiradora que é apoiada por todas as pessoas da organização e as motiva a segui-la. Neste aspeto, o líder desempenha um papel vital na articulação da visão e do propósito subjacente a uma iniciativa transformacional e na sua ampla divulgação entre os membros da equipa. Quando a visão se torna profundamente enraizada na organização, pode funcionar como um guia, orientando e unindo todas as partes interessadas para alcançar objetivos comuns.

O terceiro impulsionador é a cultura. Durante um projeto de transformação, é essencial reconhecer que, para mudar hábitos, têm de se mudar mentalidades. Para abraçar plenamente esta mudança, é crucial definir e implementar atividades que promovam o envolvimento, o feedback e a segurança psicológica, permitindo que todos expressem os seus pensamentos e opiniões abertamente. É importante fazer pausas periódicas, refletir sobre o progresso alcançado até ao momento, ouvir ativamente o feedback e agir. Além disso, é necessário envolver embaixadores da mudança: serão os agentes influenciadores na organização e que podem ter um impacto significativo no sucesso do projeto. Observou-se em algumas das empresas estudadas que até "o mais crítico" do processo pode tornar-se o mais fervoroso defensor da iniciativa.

Além disso, promover uma cultura colaborativa e cocriativa é crucial porque de nada adianta impor uma mudança de cima para baixo (top-down). A mesma deve ocorrer de baixo



para cima (bottom-up). E assim se chega ao quarto fator-chave: envolver as pessoas no processo de mudança, para que se sintam capacitadas em moldar o seu próprio futuro e contribuir para a sua construção eficaz.

A tecnologia surge no estudo como o quinto fator-chave no sentido de ser um acelerador para tornar a mudança tangível. Observou-se resultados mais positivos quando se desenvolve uma tecnologia que seja estimulante e cativante, contribuindo para uma maior interação das pessoas. Por exemplo, tecnologias que facilitam a comunicação aberta e o feedback, como chatbots ou plataformas básicas de colaboração como Menti ou Mural, podem ser benéficas.

O sexto e último fator, que muitas vezes é um desafio para as organizações, é o "empowerment". Implica envolver e conceder autonomia, encorajar a experimentação, utilizar incentivos e reconhecer que a mudança é um processo cíclico de progresso e regressão.

## PODEMOS AGORA DEMONSTRAR ÀS EMPRESAS QUE A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA POR SI SÓ NÃO GARANTE UMA TRANSFORMAÇÃO BEM-SUCEDIDA. PARA ALCANÇAR UMA MUDANÇA ORGANIZACIONAL SUSTENTADA, UMA ABORDAGEM CENTRADA NAS PESSOAS É ESSENCIAL. COLOCAR A CULTURA, O PROPÓSITO E AS PESSOAS NO CENTRO É A CHAVE PARA O SUCESSO

### Em conclusão:

A jornada da gestão da mudança e a curva emocional são inevitáveis, e os resultados do estudo demonstram que os projetos de transformação devem ter um investimento tanto racional (por exemplo, processos, KPI, recursos, tecnologia) como emocional (por exemplo, qual o propósito na mudança, qual o suporte emocional, quem apoio o projeto, qual o nível de clareza do compromisso).

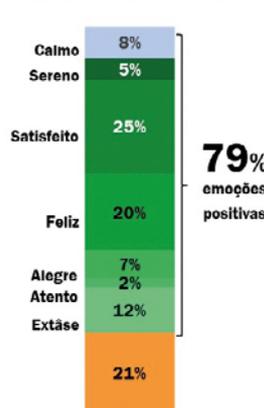
As emoções podem ser geridas durante a mudança e contribuir para um sucesso, sem precedentes.

Mudar mentalidades e comportamentos leva tempo e esforço, por isso é importante não negligenciar as emoções das pessoas abrangidas pelo âmbito da mudança e avaliar se temos os líderes certos à frente do projeto e que serão capazes de responder aos desafios da mesma.

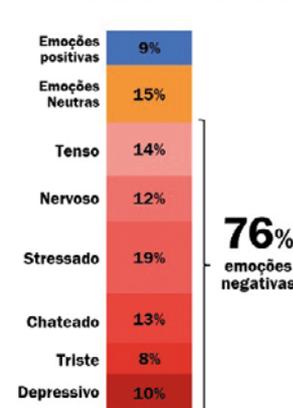
Podemos agora demonstrar às empresas que a inovação tecnológica por si só não garante uma transformação bem-sucedida. Para alcançar uma mudança organizacional sustentada, uma abordagem centrada nas pessoas é essencial. Colocar a cultura, o propósito e as pessoas no centro é a chave para o sucesso.

Continuaremos a trabalhar nestes temas tão relevantes, principalmente quando os factos apresentados indicam que a inovação e a emoção continuarão a andar de mãos dadas, num mundo em constante aceleração e disrupção. Teremos de continuar a adaptar para evoluir positivamente e, de preferência, com as emoções certas.

Emoções das pessoas após uma transformação bem-sucedida



Emoções das pessoas após uma transformação de baixo desempenho



# Inteligência Artificial e RPA na influencição da gestão de RH

**RITA MOURINHA** Diretora Geral da Seresco Portugal

A primeira definição de Inteligência Artificial (IA) data de 1956 e surgiu pela mão de John McCarthy, durante a Conferência de Dartmouth. A partir daqui, as várias disciplinas que se dedicam à IA expandiram a sua aplicação a muitas das áreas que nos rodeiam.

Uma delas é a área da automatização, com os RPA – Robotic Process Automation – que a maior parte dos gestores de RH ainda desconhece, mas que tem vindo a ser aplicada em vários processos em particular, como no processamento salarial.

Apontamos, alguns dos benefícios que os RPA têm na gestão de Recursos Humanos (RH):

- **Redução de custos e tempos de execução:** estas são realizadas pela maior parte dos profissionais e com potencial de serem executadas com erros humanos (que podem ter impacto em diferentes áreas, como por exemplo no processamento

salarial), o que influenciaria o funcionamento do departamento de RH. Com a automatização destas tarefas, estes erros além de deixarem de existir, podem ser efetuadas de forma mais rápida e conduzirem a uma redução dos custos existentes que daí advêm.

- **Reporting e questionários:** o RPA pode uniformizar a informação mensal legalmente obrigatória, quer interna ou externa, agrupando grande volume de dados.

- **Melhoria da experiência do colaborador:** o colaborador ao sentir que o seu trabalho é direcionado para tarefas de maior valor, sente-se mais comprometido para com a empresa, aumentando o seu nível de satisfação. Por consequência, torna-se mais produtivo e com maior sentido de lealdade.

- **Talento:** através da IA e da big data, os departamentos de RH podem explorar toda a informação armazenada sobre os seus



Rita Mourinha,  
Diretora Geral da  
Seresco Portugal

colaboradores e cruzá-la com os seus gostos, zonas de residência, funções, etc., obtendo modelos que permitem, de forma automática, procurar talento no mercado, eliminando a variável subjetiva e ajustando a oferta ao colaborador.

- **Processamento salarial automatizado altamente eficiente:** com poucos erros de digitalização, aumento de consistência, rapidez, abolição de tarefas monótonas e sem valor acrescentado, com resultado final mais fiável.

Podemos concluir que, com estes processos, além das organizações beneficiarem deles, os funcionários também. Eles ganham tempo, o que os liberta para se empenharem e se inspirarem, conduzindo o desempenho a novos níveis, enquanto os RPA eliminam o tédio do trabalho orientado para o elevado volume de transações, propenso a erros. 

**As várias disciplinas que se dedicam à IA expandiram a sua aplicação a muitas das áreas que nos rodeiam. Uma delas é a área da automatização, com os RPA – Robotic Process Automation –, que tem vindo a ser aplicada em vários processos em particular, como no processamento salarial**

# Soft skills: os colaboradores como protagonistas da mudança

Mais do que uma necessidade crescente, **as soft skills são uma base sólida para o crescimento** tanto dos colaboradores como das empresas.

**N**o mundo do trabalho, e com a rápida evolução tecnológica, as competências pessoais ganharam um papel cada vez mais importante. Comunicar, negociar, gerir conflitos e ser-se empático - tudo isso - não é fácil. Por isso, fica a pergunta: quando o tema é soft skills, quais são as lições aprendidas?

Conversámos com Alan McShane, formador e conferencista na área das soft skills e professor da ESCP Business School, considerada a 3º melhor escola da Europa no ranking do Financial Times, para entender como é que estas competências evoluíram ao longo do tempo. "As soft skills mais relevantes no dia a dia das empresas e das equipas não mudaram muito nos últimos dez anos... O que mudou significativamente desde 2020 é o contexto e a forma como trabalhamos", esclarece Alan McShane.

É inegável que os modelos de trabalho também têm passado por uma transformação significativa através da redefinição de expectativas sobre como e onde as tarefas profissionais são realizadas. "O trabalho remoto veio para ficar e mesmo as gerações mais jovens que entram no mercado de trabalho consideram-no um

fator importante na hora de aceitar ou não um emprego", sublinha Alan McShane.

Esta mudança trouxe à tona a necessidade de existir uma aposta na formação de soft skills, principalmente nas áreas de liderança e Gestão de Pessoas. Aliás, de acordo com o Work Trend Index Annual Report, da Microsoft, o pensamento analítico, flexibilidade e a inteligência emocional são as soft skills

Alan McShane,  
Professor de  
ESCP Business  
School, formador  
e conferencista na  
área das soft skills



## ESCP BUSINESS SCHOOL DEDICA NOVO PROGRAMA ÀS SOFT SKILLS

- **Data de lançamento:** fevereiro de 2024
- **Especificidades:** Pode ser customizado para empresas
- **Professor a lecionar:** Alan McShane

que os líderes consideram mais essenciais para os colaboradores.

Investir no desenvolvimento contínuo de soft skills não só beneficia os colaboradores como proporciona uma vantagem competitiva às empresas. Ferramentas de videoconferência, fóruns online, plataformas de aprendizagem colaborativa são alguns exemplos de recursos a ter em consideração ao nível da formação de soft skills. Alan McShane indica ainda a técnica de "incentivar reflexões e conversas em grupos/pares, tanto em sessões síncronas como assíncronas".

As lições aprendidas sobre soft skills revelam que, à medida que a tecnologia continua a evoluir, o valor das competências pessoais permanece inabalável. Neste sentido, os colaboradores podem ser os protagonistas da mudança, mas as empresas também têm responsabilidades a cumprir — e isso pode passar por um investimento contínuo na formação.

# Cultura organizacional e liderança: tendências para 2024

**MARIA JOÃO FIGUEIREDO** Managing Partner na IN2ACTION

É comum ouvir entre executivos que a “Cultura organizacional é algo intangível”, “difícil de materializar” e “que não se controla ou influencia facilmente”. Está alicerçada em valores, comportamentos, hábitos e crenças, que têm em si suposições subjacentes de valores (e crenças) não explícitos, não visíveis, aceites pelo todo e assumidos como regra.

Há, de facto, alguma verdade nestas afirmações, porém, ser difícil não o torna impossível.

Para melhor compreender como materializar e influenciar a cultura organizacional, importa começar por realçar os seus diferentes níveis e os desafios associados neste contexto tão imprevisível e incerto como o atual.

Segundo Edgar Schein, Professor Emérito na Sloan School of Management do MIT, existem três níveis da Cultura Organizacional, do mais ao menos visível:

## #1 Artefactos

Considerados como as características mais facilmente observadas, ouvidas e sentidas numa organização pelas suas pessoas. Incluindo mobiliário, instalações, linguagem utilizada, comportamentos observados, estilos de

liderança e até dress code.

Os artefactos produzem poucos insights sobre a cultura da empresa, pelo que, alterá-los não gera uma mudança cultural relevante. Muitas vezes considerados superficiais, são a face mais visível da cultura, porém o seu significado é por vezes subjetivo, ou seja, o indivíduo atribui ao artefacto algum significado que não foi intencional por parte da organização.

**Maria João Figueiredo,**  
Managing Partner  
na IN2ACTION

## #2 Valores (e crenças) expostos

O que a organização diz sobre sua cultura e sobre a sua maneira de agir. Valores adotados são indicadores mais profundos e menos visíveis da cultura da empresa do que os artefactos.

Os valores são colocados em prática pelo comportamento dos indivíduos, especialmente pelas lideranças em cascata top-down, sendo estes o verdadeiro exemplo em ação da cultura organizacional e um barómetro da congruência entre o que dizemos e o que fazemos (walk the talk).



Alerta: quando os líderes exibem valores contraditórios aos da empresa, declarados na missão, visão, e propósito da empresa, existe tendência dos liderados em adotar os valores dissonantes por serem modelados pelo exemplo do seu líder.

### #3 Crenças subjacentes

As crenças subjacentes, estão ao nível do subconsciente e altamente enraizadas, apesar de não estarem escritas e nem sequer serem verbalizadas. São consideradas condições garantidas. Crenças geradoras de comportamentos que podem levar ao sucesso ou ao fracasso. Como resultado, o seu impacto na cultura organizacional é muito relevante, porém identificá-las e gerar aprendizagem, reaprendizagem ou transformação nestas crenças é um processo extremamente desafiador.

A liderança tem aqui um papel central e determinante na identificação, manutenção e/ou transformação cultural.

Segundo Edgar Schein, "a liderança é a fonte das crenças e dos valores e a questão mais central para os líderes é compreender os níveis mais profundos de uma cultura (...) e lidar com a ansiedade que é desenhada quando esses pressupostos são desafiados".

O professor emérito alerta-nos para a razão pela qual grande parte dos programas de mudança e transformação falham:

"A mente humana necessita de estabilidade cognitiva e qualquer desafio a uma suposição básica irá libertar ansiedade e uma atitude defensiva".

Com o objetivo de alcançar a influência desejada na cultura da sua organização, deixamos cinco tendências para 2024 com

## COM O OBJETIVO DE ALCANÇAR A INFLUÊNCIA DESEJADA NA CULTURA DA SUA ORGANIZAÇÃO, DEIXAMOS CINCO TENDÊNCIAS PARA 2024: HUMANIZAR AINDA MAIS A LIDERANÇA; PROMOVER UMA CULTURA DE DESENVOLVIMENTO; COMUNICAR, COMUNICAR, COMUNICAR; ENVOLVER E COMPROMETER PARA A AÇÃO E, FINALMENTE, REFORÇAR LIDERANÇAS COMO AGENTES DE TRANSFORMAÇÃO MAIS EFICAZES

elevado impacto na eficácia da liderança para o sucesso de processos de transformação e mudança cultural:

### Trend 1 – Humanizar ainda mais a liderança

Reforçar a empatia, a capacidade de comunicar de forma clara e adaptada, criando um ambiente seguro, de confiança e colaborativo, bem como incentivar o desenvolvimento pessoal, a autonomia e a responsabilização.

### Trend 2 – Promover uma cultura de desenvolvimento

Promover uma cultura onde (re)aprender, de forma contínua, é valorizado. Incentivar a partilha, ambientes de aprendizagem formal e informal, esclarecer dúvidas e capacitar para superar desafios presentes e futuros.

### Trend 3 – Comunicar, comunicar, comunicar

Clarificar, apontar caminho e dar informações concretas. Mitigar o espaço disponível para a "rádio alcatifa". Pode não dizer tudo, no

entanto pode, e deve, dizer que não pode dizer tudo.

### Trend 4 – Envolver e comprometer para a ação

Partilhar a razão pela qual é importante fazer o que tem de ser feito. E o impacto de não se fazer. E ainda, o papel que cada um vai ter em fazer acontecer e a razão pela qual é tão importante estar comprometido. É um trabalho de equipa onde o líder aponta o caminho e mobiliza para a ação.

### Trend 5 – Reforçar lideranças como agentes de transformação mais eficazes

Preparar os diferentes níveis de liderança para gerir e superar a ansiedade de aprendizagem gerada pelos desafios e pelas mudanças constantes, grandes responsáveis pelos elevados níveis de resistência e por uma atitude defensiva.

Por fim, salientar que o custo da manutenção do status quo (não mudança) é, frequentemente, superior ao investimento de um eficaz projeto de gestão de mudança.

Já avaliou o custo do seu status quo?

Antecipe a transformação desejada e prepare um 2024 com resultados surpreendentes! 

**"ALERTA: QUANDO OS LÍDERES EXIBEM VALORES CONTRADITÓRIOS AOS DA EMPRESA, DECLARADOS NA MISSÃO, VISÃO, E PROPÓSITO DA EMPRESA, EXISTE TENDÊNCIA DOS LIDERADOS EM ADOTAR OS VALORES DISSONANTES POR SEREM MODELADOS PELO EXEMPLO DO SEU LÍDER"**



# BOSCH Javier González Pareja

Presidente do Grupo Bosch em Portugal e Espanha

## “Promovemos uma cultura empresarial aberta e de confiança, em que todos se sintam incluídos

Com mais de 25 anos de experiência na Bosch (e há quase 7 a liderar em Portugal e Espanha), Javier González Pareja explica de que forma este grupo empresarial de engenharia e tecnologia está, em Portugal, alinhado com a transformação digital e promove a inovação, diversidade e inclusão.

futuro. Na Bosch, sabemos que a digitalização é o caminho, e isto é válido para as várias áreas da empresa, incluindo a Gestão de Pessoas e os RH. Neste sentido, temos vindo a identificar como podemos beneficiar desta transformação digital para agilizar e otimizar as nossas atividades, seja com a recolha de dados para melhoria contínua ou com a utilização de novas ferramentas digitais, por exemplo. Estamos ainda a desenvolver ferramentas com IA que certamente vão revolucionar a forma como gerimos os nossos processos.

**C**omo é que a Bosch equilibra a tradição e a inovação de forma a manter-se relevante na indústria e, ao mesmo tempo, dar resposta às constantes mudanças do mercado?

O que nos mantém no caminho do sucesso e com o foco no futuro é precisamente o sabermos equilibrar a importância da tradição com a inovação. Somos uma empresa sólida, com independência financeira e valores

que temos vindo a reforçar ao longo de mais de 137 anos de história. Sabemos que temos um propósito comum e trabalhamos juntos para alcançá-lo: criar um futuro melhor em que a tecnologia irá aumentar a qualidade de vida das pessoas e ajudar a proteger o ambiente. Atualmente, temos mais de 85 mil colaboradores em todo o mundo exclusivamente a trabalhar na investigação e desenvolvimento de “tecnologia para a vida”, nomeadamente nas áreas da mobilidade, tecnologia industrial, bens de consumo e energia e tecnologia para edifícios.

**Temos analisado o crescente impacto da transformação digital no local de trabalho e, por sua vez, na Gestão de Pessoas. Neste sentido, será que a tecnologia é um “tiro no pé” dos RH ou uma mais-valia?**

Uma empresa como a Bosch não pode olhar para a tecnologia como um “tiro no pé”. Não podemos fazer de conta que não existe esta transformação digital. A melhor atitude face à mudança é: eu não quero ter de adaptar-me ao futuro, eu quero dar forma ao

### O MUNDO BOSCH EM NÚMEROS

Presença:  
+ 60 países

Nº de colaboradores  
(em todo o mundo): 421.000

Nº de colaboradores  
(em Portugal): 6.500

**Qual é o papel da liderança na criação de uma cultura organizacional onde a tecnologia avançada e o contacto humanizado têm de se conjugar?**

**O OBJETIVO, COM O NOSSO HR CHATBOT, É CRIAR UMA EXPERIÊNCIA IMERSIVA E NATURAL DE CONVERSAÇÃO PARA PODER RESPONDER A TODAS AS QUESTÕES POSSÍVEIS DOS COLABORADORES**



TEMOS MAIS DE 40 NACIONALIDADES EM PORTUGAL, CERCA DE 20% DOS COLABORADORES EM POSIÇÃO DE GESTÃO SÃO MULHERES, E TEMOS VINDO A DESENVOLVER PROGRAMAS PARA INCLUSÃO DE PESSOAS COM NECESSIDADES ESPECIAIS

Uma das frases mais impactantes que eu já ouvi relativamente à liderança veio de um jovem, que disse que: “Para a vossa geração, you are what you have. Tens um gabinete muito grande, tens um carro muito grande, tens um refeitório só para ti. Na nossa geração, it’s not what you have, it’s what you are.” Cada vez mais, os líderes devem inspirar, envolver e sobretudo mobilizar as suas pessoas, e é isso que procuro fazer no meu dia a dia. Reforçar os nossos valores, o nosso propósito e envolver os colaboradores com a nossa cultura para que digam “sim, eu tenho orgulho em trabalhar na Bosch”. Felizmente podemos

afirmar que já o fazem mais de 90% dos nossos colaboradores em todo o mundo.

“Nunca te esqueças da tua humanidade e respeita a dignidade humana nos teus negócios com os outros” – esta é uma frase do nosso fundador, Robert Bosch, que nos guia todos os dias. O fator humano, as pessoas, continuam a ser a base de tudo, seja interna como externamente.

**A Inteligência Artificial tem desempenhado um papel crucial na automação de tarefas de recursos humanos. Quais foram as áreas na Bosch que beneficiaram mais com este**

**Javier González Pareja, Presidente do Grupo Bosch em Portugal e Espanha**

**tipo de soluções e quais foram os resultados observados?**

Na Bosch, consideramos a Inteligência Artificial, em combinação com a conectividade do produto, como uma tecnologia-chave e um impulsor do progresso na nossa sociedade.

Especificamente nos recursos humanos, destacamos o nosso HR chatbot, que está a ser aperfeiçoado com os mais avançados princípios da IA generativa. O objetivo é criar uma experiência imersiva e natural de conversação usando todo o conteúdo existente no nosso portal de informação de RH como fonte de conhecimento

para poder responder a todas as questões possíveis dos colaboradores. Adicionalmente, irá direcionar os utilizadores para as aplicações corretas e pré-preencher tantos dados quanto possível para facilitar a operação: em essência, todos nós temos o nosso próprio assistente digital.

Aliando-se às várias automações já existentes – quer no backend, quer em contacto direto com os utilizadores através de vários formulários digitais –, pretendemos construir um ecossistema interligado, dinâmico e pronto para o futuro. Um exemplo perfeito é a ligação deste chatbot com um formulário inteligente que assiste no requerimento para fazer “Smart Work Abroad” (iniciativa que permite aos colaboradores Bosch trabalhar remotamente a partir de outras partes do mundo). Esta automação híbrida tem sido muito apreciada tanto por quem usa o serviço como pelas equipas responsáveis por dar seguimento ao mesmo.

Outro exemplo foi a criação duma aplicação móvel onde os colaboradores Bosch em Portugal podem submeter as suas ausências de doença; usando tecnologias de scan digital validamos se as mesmas são corretas, informamos os respetivos managers e atualizamos os sistemas tudo numa só interação – trazendo uma melhor experiência de utilização e agilizando o trabalho das nossas equipas de back office.

**Como é que promovem esses valores junto dos colaboradores, de forma a que se sintam valorizados e respeitados?**

A Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) é um dos valores da Bosch e uma parte essencial

da nossa cultura e estratégia empresarial. Diversidade é sermos convidados a participar na festa, e Inclusão é que as pessoas queiram dançar connosco. A grande variedade de origens, perspetivas e experiências entre os nossos colaboradores é fundamental que tenha um impacto genuíno: temos mais de 40 nacionalidades em Portugal, cerca de 20% dos colaboradores em posição de gestão são mulheres, e temos vindo a desenvolver programas para inclusão de pessoas com necessidades especiais.

A diversidade é estimulada entre os líderes para que, no momento em que vamos recrutar, não busquemos apenas pessoas que refletem quem nós somos, mas para que tenhamos os olhos abertos ao “diferente de nós”. Promovemos a DEI entre as equipas como algo que pode realmente ser uma mais-valia e essencial para a inovação. Além disso, procuramos reforçar a sensibilização para a diversidade e como esta pode trazer um impulso valioso a novas ideias e abordagens que são essenciais para tornar a nossa empresa mais bem-sucedida. Por isso, de forma resumida, por um lado, estamos a criar condições equitativas ou equidade de oportunidades. Por outro, promovemos uma cultura empresarial aberta e

**A DIVERSIDADE É ESTIMULADA ENTRE OS LÍDERES PARA QUE, NO MOMENTO EM QUE VAMOS RECRUTAR, NÃO BUSQUEMOS APENAS PESSOAS QUE REFLETEM QUEM NÓS SOMOS, MAS PARA QUE TENHAMOS OS OLHOS ABERTOS AO “DIFERENTE DE NÓS”**



**Pedro Cardoso,** responsável pelo Centro de Gestão Corporativa da Qualidade para o Grupo Bosch

**CENTRO DE GESTÃO DA QUALIDADE**  
(LOCALIZADO EM PORTUGAL)

**Objetivo:** Supervisão mundial do sistema de gestão da qualidade

**Responsável atual:** Pedro Cardoso

**O que pressupõe:** Criação de uma nova equipa de especialistas em áreas como Segurança do Produto, Inspeção e Controlo da Qualidade, Estatística, Gestão da Comunicação da Qualidade.

de confiança - uma cultura em que todos se sintam incluídos – e incentivamos a valorização da diversidade como uma vantagem nas equipas.

**Sente que o mercado de recrutamento e seleção é mundial ou a gestão é feita localmente?**

Se a chamada globalização já tinha trazido a ideia de termos um mercado cada vez mais sem fronteiras, a pandemia veio reafirmar e potenciar ainda mais essa realidade, nomeadamente com os novos modelos de trabalho. No recrutamento de engenheiros IT, que é aquele que tem vindo a desenvolver-se mais na Bosch em Portugal, hoje lidamos com o desafio de estarmos a competir no mercado de recrutamento não só com as empresas portuguesas, mas com as empresas de todo o mundo.

A realidade não difere muito no departamento de Recursos Humanos, onde o recrutamento e seleção é feito, cada vez mais, através de um People Acquisition Campus (PAC), que opera num determinado país e que permite que o recrutamento e seleção dos nossos colaboradores seja feito por uma equipa que olha para as necessidades a nível nacional e não apenas a nível de uma das localizações. Implemen-



das dimensões que definimos - clima, energia, água, urbanização, globalização e saúde -, concentramos as nossas atividades nas áreas em que podemos dar uma contribuição mais valiosa, para as pessoas e para o meio ambiente.

A neutralidade carbónica foi alcançada e a Bosch já está a trabalhar nas próximas etapas: na cadeia de valor a montante e a jusante, pretendemos reduzir as nossas emissões de CO2 em toda a cadeia de valor em 15% até 2030. É um dos nossos grandes objetivos e passa por continuar a apostar em medidas para a eficiência energética, energia limpa, eletricidade verde e compensação de carbono. Por exemplo, até 2030, a Bosch pretende gerar cerca de 400 GWh de energia a partir de fontes renováveis – principalmente de energia fotovoltaica (PV). Em Portugal, as localizações da Bosch reduziram o consumo de energia em 5% em 2020.

Mencionando especificamente alguns exemplos de ações concretas de Portugal, podemos falar do facto de todas as localizações da Bosch em Portugal terem registado uma diminuição de 8% no consumo em relação ao ano de 2021, graças a várias medidas que foram implementadas para tornar o consumo de água mais eficiente. Outras das áreas onde têm sido aplicados projetos específicos é a diminuição da quantidade de resíduos produzidos face ao nosso volume de negócio, com vista também aumentar a quantidade de resíduos que enviamos para valorização em detrimento do que é enviado para deposição. Mais de 90% dos resíduos produzidos na empresa são encaminhados para valorização. 

támos, este ano, um PAC para Portugal na nossa localização em Lisboa, e estamos bastante satisfeitos com os resultados. Hoje, sabemos que há a possibilidade de estarmos a entrevistar um candidato que não é o mais adequado para uma vaga em Aveiro, mas que pode perfeitamente ser o candidato ideal para a Bosch em Braga, por exemplo, e já o conseguimos reencaminhar para outro processo de seleção.

Por isso, eu diria que temos de nos adaptar ao mercado, recrutar de forma cada vez mais global, reforçar o nosso employer branding e o propósito da Bosch como fatores de diferenciação. Internamente, temos de continuar a reforçar a nossa cultura, o cuidado com as pessoas e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional para que consigamos ser bem-sucedidos.

### E no âmbito da sustentabilidade, quais foram as ações que puseram em prática?

Na Bosch temos um compromisso muito sério com a sustentabilidade, e que é um compromisso global. A base estratégica para isso é a nossa visão “Novas Dimensões - Sustentabilidade 2025”, que desenvolvemos com base nas megatendências atuais. Em cada uma

### PROGRAMAS DEDICADOS AOS COLABORADORES

- **Junior Managers Programs:** Programa de formação de futuros gestores, com uma duração entre 18 e 24 meses, e com mínimo de três estações em dois países diferentes
- **Graduate Specialist Programs:** Programa de formação para especialistas, o objetivo principal não visa alcançar uma posição de liderança, mas sim o desenvolvimento de carreira enquanto especialista
- **Executive Talent Programs:** Programa para talentos com elevado potencial, capazes de atingir o terceiro nível de funções de direção num período máximo de seis anos



**José António Raposo**  
Coordenador do Gabinete  
de Responsabilidade Social,  
Segurança e Saúde do Grupo SATA

## Como o Grupo SATA reduziu a ansiedade dos seus colaboradores em 30%

Para dar resposta aos desafios da pandemia, o Grupo SATA procurou novas soluções de forma a criar um ambiente de trabalho mais saudável e feliz. E foi assim que levantou voo e, em parceria com a Workwell, deu asas ao programa “SATA Saudável: Saúde Mental em tempos de mudanças”.

00 **S**ontam-se pelos dedos” as organizações que não reconhecem a importância de uma cultura organizacional orientada para a saúde mental e bem-estar dos seus colaboradores, principalmente após ultrapassado os

tempos árdus da pandemia. Conscientes desta necessidade, o grupo SATA decidiu procurar um parceiro que fosse especialista nestas temáticas e escolheu a Workwell.

“A Workwell comprometeu-se em oferecer programas e serviços personalizados para cada área interna do negócio

do Grupo SATA, o que foi realmente importante, tendo em conta a diversidade e especificidades dos nossos recursos humanos”, esclarece José Raposo, Coordenador do Gabinete de Responsabilidade Social, Segurança e Saúde do Grupo SATA.

Assim, nasceu o programa “SATA Saudável: Saúde Mental em tempos de mudanças”, cuja missão consiste em dar apoio personalizado a cada colaborador, tendo em consideração as suas necessidades e expectativas profissionais e pessoais. “Para tal, a Workwell disponibiliza uma vasta equipa multidisciplinar de profissionais qualificados e especializados em diversas áreas do bem-estar que atendem a diversidade de campos que temos, desde as áreas operacionais (voo, manutenção e handling) a áreas comerciais e administrativas”, explica José Raposo.

### Descolagem do projeto

Assim como um avião, o programa “SATA Saudável” exigiu uma fase de implementação meticulosa. O primeiro desafio estava na dispersão geográfica dos colaboradores, pelas nove ilhas da Região Autónoma dos Açores. “A necessidade contínua de adaptação para as diferentes realidades culturais e operacionais de cada ilha, tornou-se uma contingência que obrigou a uma abordagem flexível e ajustes contínuos nas estratégias propostas pela

## “FORAM REALIZADAS CAMPANHAS INFORMATIVAS ATRAVÉS DA REDE DE CANAIS INTERNOS DE COMUNICAÇÃO COM O OBJETIVO DE EXPLICAR O CONCEITO DAS ATIVIDADES EM CURSO E, COM A COLABORAÇÃO E PARCERIA DA WORKWELL, DESTACAMOS OS BENEFÍCIOS PARA A SAÚDE MENTAL DOS COLABORADORES”

JOSÉ RAPOSO, COORDENADOR DO GABINETE DE RESPONSABILIDADE SOCIAL, SEGURANÇA E SAÚDE DO GRUPO SATA

Workwell”, aponta Cátia Tomás, Head of Wellbeing Projects da Workwell.

Neste sentido, foram definidas fases, objetivos setoriais e cronogramas das atividades, mecanismos e indicadores das mesmas, bem como estratégias para incentivar a participação dos colaboradores. Por último, o acompanhamento periódico dos resultados da parceria através de reuniões regulares para análise dos relatórios enviados pela Workwell.

Conscientes de que a adesão ativa dos colaboradores é o motor deste projeto, foram implementadas estratégias concretas para incentivar a participação coletiva. “Foram realizadas campanhas informativas através da rede de canais internos de comunicação com o objetivo de explicar o conceito das atividades em curso e, com a colaboração e parceria da Workwell, destacamos os benefícios para a saúde mental dos colaboradores”, realça José Raposo.

Além destas campanhas, foram efetuadas digressões aos diferentes estabelecimentos

Cátia Tomás, Head of Wellbeing Projects da Workwell



### WELLBEING BUDDY

**Com o propósito de ajudar as empresas a promover a saúde mental e bem-estar dos colaboradores,** a Workwell disponibiliza um serviço de consultoria especializada com o contributo de uma equipa de especialistas em temas de bem-estar, o “Wellbeing Buddy”.

Não só é feita uma avaliação, como são definidas estratégias personalizadas, ajustadas às necessidades de cada empresa, bem como tarefas estratégicas e sistematizações de práticas.

**Cátia Tomás explicita o contexto do “Wellbeing Buddy”:** “este serviço resulta da procura que temos sentido por parte de clientes, como a SATA, que sentem a necessidade de terem mais conhecimento sobre práticas de bem-estar”.

locais para criar contactos personalizados com os colaboradores, “incluindo os diretores, coordenadores e as chefias diretas das áreas”.

Este contacto personalizado foi a base sobre a qual construíram um programa que teve impacto na saúde mental e bem-estar dos colaboradores do Grupo SATA. Antes do programa, cerca de 25% dos colaboradores do Grupo SATA apresentavam sintomas moderados a graves de depressão, ansiedade ou stress pós-traumático, após o começo da pandemia. “Após seis meses de parceria, este valor caiu para 15%, o que significa uma redução de 30% destes sintomas”, segundo um estudo realizado pela Workwell.

A parceria entre o Grupo SATA e a Workwell não só moldou o passado destes profissionais, como mantém o compromisso contínuo de transformar o presente. Para Cátia Tomás, esta parceria “tem sido muito positiva” e só vem destacar “a importância fundamental da gestão do bem-estar nas organizações, ressaltando os desafios intrínsecos enfrentados pelas empresas com estruturas complexas e responsabilidades únicas”, sublinha.

Esta posição também é partilhada pelo José Raposo que não só anuncia que o Grupo SATA tem “planos estratégicos para expandir e consolidar a parceria com a Workwell nos próximos anos”, como reforça que este programa “é um exemplo de como as empresas podem contribuir para a promoção da saúde mental dos seus trabalhadores em tempos de mudança”. 



**Eduardo Lima, HXM Cloud Solution Manager da ARAGO Consulting, Cedric Gioan Mariani - Smart Enterprise Manager da SBM e Jean Marc Maggio, Group HR Operational Excellence Director da SBM (da esquerda para a direita)**

36% dos colaboradores não trabalham no seu país de origem.

### Um cliente importante para o fornecedor escolhido

Em 2017, a empresa decidiu avançar para um projeto de implementação do SAP SuccessFactors e do SAP Concur para alcançar uma consistência global nos processos e plataformas RH num cenário, na altura, bastante heterogêneo de sistemas de informação. Tratava-se de harmonizar esta diversidade, mas também de ganhar em produtividade, eficiência, fiabilidade e qualidade dos serviços de RH, com recurso a uma fonte de informação única e sem esquecer a conformidade legal em todos os países.

Escolhida a solução SAP SuccessFactors, havia que selecionar o implementador do sistema que iria acompanhar este projeto crítico. As equipas de RH da SBM tinham claro que queriam ser um cliente importante para o fornecedor escolhido, preferiam ser um “peixe grande num aquário” do que um “peixe pequeno no oceano” dos clientes da empresa a recrutar. Este critério de ter uma “boutique” de implementação, somada à especialização em soluções SAP, fez recair a escolha sobre a ARAGO Consulting, consultora internacional com larga expertise em implementar este tipo de soluções em empresas com uma presença em múltiplas geografias.

### O “big bang” para implementar o sistema

Anunciado em dezembro de 2016 e preparado durante dois anos, o módulo Employee Central foi

# Harmonizar sistemas de informação em cinco continentes

**A SBM Offshore opera na indústria de petróleo e gás com presença física e corporativa em 13 países. No final da década passada, quis uniformizar os seus processos e ferramentas de RH. A ARAGO Consulting tratou da implementação do SAP SuccessFactors e do SAP Concur em cada uma dessas localizações. Em simultâneo.**

**A** SBM Offshore, grupo holandês global do setor da energia que cria e comercializa sistemas e serviços para a indústria offshore de petróleo e gás desde o início da década de 50, é responsável por 1,5% da produção de petróleo mundial.

Muito empenhada também na transição energética, desenvolve atualmente projetos com inovadores sistemas flutuantes nos oceanos, para instalação de turbinas com vista à captação da energia eólica, por exemplo ao largo de Marselha, em França.

O grupo emprega mais de sete mil pessoas em todo o mundo e ainda mais de mil subcontratantes e cocontratantes. Com sede global na Holanda, tem centros de ope-

rações em Kuala Lumpur, Georgetown e Rio de Janeiro e opera em 13 países (entre os quais China, Índia, Estados Unidos e Angola) de cinco continentes.

Esta dispersão geográfica e de funções – que vai desde as mais corporate até aos engenheiros nas plataformas de extração – origina uma grande diversidade nas equipas, compostas por profissionais de mais de 80 nacionalidades e onde

lançado em dezembro de 2018 num formato “big bang”. A este módulo seguiram-se os outros, na mesma sequência do ciclo de vida do colaborador, ou seja, da contratação à sua saída, até ao fim do ano de 2020. Foram implementados todos os módulos de SAP SuccessFactors: Employee Central, Gestão de Tempos, Objetivos e Desempenho, Planeamento de Sucessão, Formação, Recrutamento e Compensação e ainda o SAP Concur – um de cada vez, mas em todas as localizações ao mesmo tempo.

Para a SBM Offshore, o maior benefício do sistema é a sua transparência e abertura, criando uma relação de confiança entre os colaboradores e as equipas de RH da empresa, permitindo um verdadeiro planeamento e gestão da força de trabalho.

#### Os fatores-chave de sucesso

A preparação da implementação é sempre o elemento preponderante do sucesso, de que é exemplo a limpeza prévia dos dados a serem introduzidos no sistema, para assim, depois, se poderem extrair dados de gestão.

Despoletar a vontade dos colaboradores para usar o novo sistema é salientado como sendo o segundo fator-chave para uma transição de sucesso. É importante transmitir-lhes os benefícios que vão obter do novo SIRH para que a mudança se faça de forma tranquila.

Para Jean Marc Maggio, um dos responsáveis pela condução do projeto, a escolha da ARAGO Consulting revelou-se certa pois “a implementação teve por base uma comunicação fluída e transparente, num verdadeiro espírito de parceria entre as duas entidades”.

Obviamente, surgiram vários desafios no processo, naturais

## “A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO TEVE POR BASE UMA COMUNICAÇÃO FLUÍDA E TRANSPARENTE, NUM VERDADEIRO ESPÍRITO DE PARCERIA (...) SENTIMOS SEMPRE QUE OS PROFISSIONAIS DA ARAGO ESTAVAM CONNOSCO NA BUSCA DA MELHOR SOLUÇÃO PARA RESPONDER A TODAS AS NOSSAS ESPECIFICIDADES”

JEAN MARC MAGGIO, HR OPERATIONAL EXCELLENCE DIRECTOR DO SBM OFFSHORE GROUP

num projeto desta envergadura, mas foram sempre ultrapassados. “Sentimos que os profissionais da ARAGO estavam connosco na busca da melhor solução para responder a todas as nossas especificidades, e tão bem o fizeram, que o projeto até foi implementado três meses antes do previsto”, refere Maggio.

Eduardo Lima, Country Manager da ARAGO Consulting referiu que “esta é uma relação de parceria de longa data, com um cliente que procurou especificamente

uma consultora especializada como nós. E essa relação só ficará mais próxima com a chegada da SBM ao nosso país, algo que muito nos alegra.”

#### A escolha de Portugal para a SBM Offshore

Um ano após a abertura da SBM Offshore Porto, em 2022, a empresa decidiu abrir o Corporate Business Services Center (CBSC) também na cidade do Porto, um centro responsável pelas operações do grupo ligadas à área financeira, compras e RH na sua vertente mais transaccional.

Aspirando a não ser apenas um centro de serviços, o CBSC também é, nas palavras de Jean Marc Maggio, “responsável pela inovação e melhoria continua das funções de suporte à empresa”, beneficiando da experiência dos seus peritos digitais do departamento DIGITAL SMART ENTERPRISE, liderado por Cedric Gioan Mariani.

Apesar de muito recente, a SBM Offshore Porto prevê acabar o ano com cerca de 330 colaboradores, num projeto a três anos que visa em 2025 obter resultados tangíveis ao nível da inovação de processos.

Preparação, expertise, transparência e agilidade das equipas envolvidas foram sem dúvida os fatores que permitiram que um projeto desta dimensão seja hoje um êxito, numa verdadeira relação “win/win”. 

## DADOS DO PROJETO



7.000 colaboradores  
13 países

Arranque do projeto: 2017

Lançamento primeiro módulo: dezembro 2018

Módulos implementados:

- Employee Central,
- Gestão de Tempo,
- Objetivos e Desempenho,
- Sucessão e desenvolvimento
- Aprendizagem,
- Recrutamento
- Compensação



Fundada em 2010

Filiais em 6 países entre os quais Portugal

700 projetos de SAP SuccessFactors

+ de 180 consultores SAP SuccessFactors

70 projetos SAP Concur

+ de 30 consultores SAP Concur

**PROJETO SAP SUCCESSFACTORS:**

Arranque do projeto: Inícios de 2017

Módulos implementados:

- Employee Central (Gestão de Cadastro).

- Recruiting Management (Gestão do Recrutamento).
- Onboarding (Gestão do Acolhimento).
- Performance and Goals Management (Avaliação de desempenho).
- Succession and Career Development (Sucessão, Carreiras e Desenvolvimento).
- Compensation Management (Gestão das Compensações).
- Learning Management (Gestão da Formação).
- Suporte à solução para todas as geografias.

**PROJETO SAP CONCUR:**

- Arranque do projeto: 2019
- SAP Concur Expense.
- SAP Concur Travel.



# BPI Miguel Carvalho Guerra

Diretor Executivo da Direção de Pessoas e Talento do BPI

## Quando não há talento suficiente no mercado, temos a obrigação de criá-lo internamente

Com mais de 23 anos dedicados ao Banco BPI, Miguel Carvalho Guerra não é apenas um espectador, mas parte ativa na estratégia da organização. Começou na Gestão de Ativos, passando depois por diversas áreas. A RHmagazine foi saber o que mudou desde que assumiu o cargo de Diretor de Pessoas e Talento, há quase um ano.

e que, obviamente, é também um desafio para as empresas competitivas que é a criação e retenção de talento. O problema não está em o talento sair de uma empresa nacional para outra, mas sim sair do país ou não existir talento suficiente que seja especializado em determinadas áreas técnicas. Uma das várias ações que temos para fazer face a este desafio é a de apostar em academias de formação em áreas técnicas como data science. Já lançámos uma academia nesta área e em breve, vamos lançar outra dedicada à área de risco. São temas muito recentes e por isso, quando não há talento suficiente no mercado, temos

### Como descreveria a cultura organizacional do Banco BPI em relação ao bem-estar e felicidade dos colaboradores?

O ser humano é complexo. Podemos ser todos iguais, mas muito diferentes do ponto de vista de alguns dos botões que nos fazem felizes. No BPI temos princípios base para o bem-estar dos nossos colaboradores. O primeiro é o da justiça. Quando se fala em justiça, o tema da remuneração é uma variável, mas não pode ser a única.

O segundo ponto absolutamente relevante é o sentido de missão e de propósito. No BPI preocupamo-nos em dinamizar e organizar ações de voluntariado internas. Nos últimos dois anos, tivemos mais de 3 mil colaboradores que participaram em, pelo menos, uma ação de voluntariado. Isto corresponde a mais de 38 mil horas de ações desenvolvidas por estas pessoas e que tiveram um impacto em mais de 75 mil pessoas, direta ou indiretamente. Tudo isto, cria uma lógica de missão e contribui para a felicidade e sentimento de pertença dos colaboradores. Acreditamos que é um erro olhar para a felicidade das nossas equipas como uma ferramenta para atingir resultados. A felicidade dos nossos trabalhadores é uma obrigação profissional e ética. Não é possível termos sustentabilidade empresarial se as pessoas não forem felizes.

### Quais são os principais desafios que enfrenta na Gestão de Talento?

Em Portugal temos um problema que me preocupa muitíssimo

**ACREDITAMOS QUE É UM ERRO OLHAR PARA A FELICIDADE DAS NOSSAS EQUIPAS COMO UMA FERRAMENTA PARA ATINGIR RESULTADOS. A FELICIDADE DOS NOSSOS TRABALHADORES É UMA OBRIGAÇÃO PROFISSIONAL E ÉTICA**



Miguel Carvalho  
Guerra, Diretor  
Executivo de  
Pessoas e Talento  
do Banco BPI

a obrigação de criá-lo internamente com o apoio de instituições externas como universidades. A segunda preocupação é a de reter o talento nas empresas portuguesas. É natural que as pessoas procurem melhores condições de vida para serem mais felizes. No BPI, e para evitar que o talento mais jovem tenha um nível de volatilidade maior, fazemos um investimento significativo nos temas de aprendizagem. E isto leva-me a outro tema que é um desafio do BPI: a mobilidade interna. Acreditamos que um colaborador que aprende e circula entre diferentes áreas é um colaborador mais satisfeito e mais capaz. Tanto a organização como o talento ganham com isto.

**No início deste ano, os serviços centrais do BPI, em Lisboa, passaram a estar concentrados em apenas dois edifícios. Como avalia o impacto dessa mudança no trabalho, interação e bem-estar dos colaboradores?**

Nos últimos anos, o BPI definiu como objetivo concentrar o número de edifícios. Isto tem várias vantagens como a proximidade das pessoas e a redução da pegada ambiental. Quando estávamos a rever este processo, definimos que também teríamos de rever o nosso modelo de ambiente de trabalho de forma a propiciar um excelente local de trabalho. Neste domínio, existiram duas preocupações principais. A primeira foi garantir o conforto térmico e a segunda foi ter cuidado com o ruído porque quando trabalhamos em open space existe ruído branco constante. Por este motivo o design das novas instalações privilegia a utilização de ma-



## ALGUNS DOS PROGRAMAS IMPLEMENTADOS PELO BANCO BPI

- **BPI Summer Experience:** Programa de estágios de verão para os filhos dos colaboradores
- **Programa de Saúde e Bem-Estar:** Iniciativas tais como aulas de dança, consultas de psicologia, organização da semana de saúde e bem-estar com várias atividades que vão desde desportivas, caminhadas, torneios, entre outros. Estas ações ainda incluem talks sobre estas temáticas, sessões de massagens, rastreios e promoção da alimentação saudável
- **Programa de Voluntariado:** Programa que pretende combinar a vontade dos colaboradores, no ativo e reformados, que queiram contribuir para diferentes causas e necessidades das instituições abrangidas, com o seu conhecimento, competências, talento e tempo

teriais recicláveis de origem nacional, com destaque para a utilização de superfícies fono-absorventes como a alcatifa e o burel. E as preocupações não ficam por aqui. Tínhamos ainda de assegurar que os colaboradores quando querem interagir têm zonas de trabalho adequadas ao tipo de trabalho a realizar. Criámos zonas de trabalho individual, zonas de trabalho em grupo, salas de reunião, etc. Tem de ser muito fácil para as pessoas encontrarem uma multiplicidade de espaços de trabalho que sejam adequados às suas necessidades a cada momento.

**Como é que o departamento de “Pessoas e Talento” promove e mantém uma cultura de proximidade entre a direção e os colaboradores?**

Uma característica da nossa organização é o facto de apesar de sermos um banco, que tradicionalmente são organizações com estruturas hierárquicas muito formais, aqui no BPI, o que mais surpreende as pessoas é a proximidade como a organização funciona.

**Miguel Carvalho Guerra no Edifício Monumental em Lisboa**

Ninguém tem gabinetes, apenas os membros da comissão executiva. Seja qual for o nível hierárquico, a preocupação da liderança é a de estar atenta aos seus colaboradores e criar relações de proximidade. Uma outra ação implementada são os estudos de opinião para medir o pulso da organização e encontra-se em fase de implementação uma medição mais próxima, curta e detalhada. Neste âmbito, quando detetamos alguma necessidade de melhoria, definimos um plano de trabalho, executamos e acompanhamos com frequência como está a funcionar. Acima de tudo, queremos simplificar processos para ganhar exequibilidade.

**AS ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS TÊM DE COLOCAR OS TEMAS DA CRIAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTO, A MOBILIDADE INTERNA E A APRENDIZAGEM CONTÍNUA NO CENTRO DAS SUAS PREOCUPAÇÕES**

**Com o fim do ano a aproximar-se, que tendências considera que vão ser decisivas para 2024?**

Estou muito preocupado com o tema da criação e retenção de talento, não só do ponto de vista comportamental como técnico. A fuga do talento para outras geografias é um assunto delicado e que necessita de medidas imediatas porque precisamos que este talento fique no país e crie riqueza em território nacional. Em termos de tendências, não podemos ignorar a necessidade de as empresas darem cada vez mais mobilidade interna, em detrimento de reter os melhores talentos em zonas em que já são bons. Temos de adotar uma atitude criativa e proporcionar oportunidades de aprendizagem contínua, inclusivamente em diferentes áreas. As áreas de Recursos Humanos têm de colocar os temas da criação e retenção de talento, a mobilidade interna e a aprendizagem contínua no centro das suas preocupações. Isto pode obrigar-nos a reinventarmo-nos - o que não deve ser visto como um mau cenário, mas sim, uma grande oportunidade de melhoria. 



## MICROSOFT PORTUGAL TEM NOVA HUMAN RESOURCES LEAD: MARIA KOL

A Microsoft anunciou a nomeação de Maria Kol para o cargo de Human Resources Lead em Portugal, onde ficará responsável pela gestão estratégica dos Recursos Humanos da subsidiária portuguesa.

**COM MAIS DE 10 ANOS DE EXPERIÊNCIA, MARIA KOL CHEGA À MICROSOFT PORTUGAL** após ter desempenhado a função de Human Resources Country Lead da Cisco e, anteriormente, de Diretora de Recursos Humanos da Autoridade da Concorrência.

## PEDRO PIRES NOMEADO HEAD OF HUMAN RESOURCES DA NESTLÉ PORTUGAL

Após 14 anos de permanência no estrangeiro, Pedro Pires retorna a solo nacional como o novo Head of Human Resources da Nestlé Portugal, sucedendo a Maria do Rosário Vilhena.

**DESDE QUE ENTROU NA EMPRESA COMO ADVOGADO, EM 1992, E DEPOIS NUM PERCURSO CENTRADO NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**, Pedro Pires já desempenhou cargos na Nestlé em países como Portugal, Arábia Saudita e na sede internacional da marca na Suíça.



## JOANA SANTOS É A NOVA PEOPLE BUSINESS PARTNER DO GRUPO WELLOW

O Grupo Wellow vê a sua equipa de People & Culture reforçada com a nomeação de Joana Santos para a função de People Business Partner.

**JOANA SANTOS INICIOU O SEU PERCURSO PROFISSIONAL NA EMPRESA EM 2016**, assumindo a gestão de formação e coordenação pedagógica da área de formação do grupo. Assume agora um papel fundamental na estratégia de gestão de talentos do Grupo Wellow, enquanto People Business Partner de marcas como Talenter e a Wellow Rent & Properties.



## EMMA TEMES ASSUME LIDERANÇA DOS HR NA DANONE PORTUGAL

A Danone Portugal anuncia a integração de Emma Temes enquanto nova HR Head do país, substituindo Élio Alves, que assume o cargo de Employee Services Lead South Europe.

**EMMA TEMES, COM EXPERIÊNCIA CONSOLIDADA NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, COLABORA COM A DANONE HÁ MAIS DE CINCO ANOS**, e ao longo do tempo aprofundou o seu conhecimento e visão estratégica na gestão de talento, que serão cruciais para o desenvolvimento e crescimento contínuo da Danone em Portugal.



# Academias de formação: é de crescer e inovar por mais

Num cenário em que as mudanças ocorrem a uma velocidade sem precedentes, **as empresas enfrentam o desafio de se adaptarem não só por questões de competitividade no mercado, mas como garantia de que estão a contribuir para o bem-estar e crescimento dos colaboradores.**

A aprendizagem é o principal processo na jornada de um colaborador, desde o momento em que entra na empresa até que sai. Além de ser um passo estratégico que contribui para o progresso empresarial, a formação profissional é um investimento no desenvolvimento individual de cada profissional — tanto em termos de hard como de soft skills.

Ao mesmo tempo que a formação profissional traz estas vantagens para as organizações, ainda contribui para a melhoria do clima organizacional, incrementa os níveis de produtividade, rentabilidade e reduz a rotatividade de colaboradores.

De acordo com um estudo do Cetelem, apenas 20% dos inquiridos afirmam ter formação frequentemente, ao passo que 49% referem que têm apenas de forma ocasional. O mesmo relatório indica que as

oportunidades de desenvolvimento de carreira são escassas, principalmente para os profissionais seniores (23%).

Para garantir oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento aos seus colaboradores, a GKN Automotive Portugal definiu uma estratégia dividida em três etapas: identificação de necessidades, alinhamento com os objetivos organizacionais e avaliação da formação.

“Realizamos um processo abrangente de identificação das necessidades dos colaboradores, que envolve conversas não apenas com líderes, mas com todos os colaboradores, procurando compreender os seus objetivos, desafios e competências necessárias. Para além disso, fazemos também um

Training Gap Analysis resultante dos inputs dos people managers e de conversas que têm com as suas equipas”, explica Inês Grilo, HR Business Partner & Site Learning Lead da GKN Automotive Portugal.

Esta posição também é partilhada pela Sumol+Compal, cujos colaboradores têm um papel ativo na cultura de aprendizagem. “Com o objetivo de democratizar o acesso ao conhecimento, a “Academia Sumol+Compal” promove e disponibiliza uma série de atividades de aprendizagem que, de forma contínua, dão resposta às necessidades e interesses das nossas Pessoas”, refere Inês Gomes, Gestora da “Academia Sumol+Compal”.

Além da academia corporativa, a “Sumol+Compal” desenvolveu uma ferramenta de gestão da formação que “não só é um veículo de partilha de atividades de aprendizagem em formatos digitais, como permite aos nossos colaboradores uma gestão individual da sua aprendizagem”, acrescenta.

A aposta na formação contínua não pode ser ignorada pelas organizações até porque quando existe um investimento neste tipo de ações, os níveis de produtividade tendem a aumentar pelo menos 5%, revela o guia para empresas “Como apostar na formação dos trabalhadores?”, da Fundação José Neves.

O mesmo guia refere que, independentemente da dimensão das empresas, existem soluções práticas e acessíveis que podem ser adotadas e fazer a diferença. Promoção de uma cultura aberta à aprendizagem, sessões de planeamento, organização e avaliação com regularidade são algumas das ações mencionadas.

**DE ACORDO COM O ESTUDO DO CETELEM, APENAS 20% DOS INQUIRIDOS AFIRMAM TER FORMAÇÕES FREQUENTEMENTE**



Inês Grilo,  
HR Business  
Partner & Site  
Learning Lead da  
GKN Automotive  
Portugal



## "A DISSEMINAÇÃO DE UMA CULTURA DE APRENDIZAGEM, ASSENTE EM ATIVIDADES QUE VÃO MUITO ALÉM DA FORMAÇÃO TRADICIONAL EM SALA, DEMORA O SEU TEMPO"

INÊS GOMES, GESTORA DA ACADEMIA SUMOL+COMPAL

### Desafios na rota da pedagogia

A implementação de programas de formação pode representar uma tarefa desafiante, contudo não podemos ignorar que é o reflexo da complexa dinâmica organizacional. Neste sentido, é imperativo que haja sempre um equilíbrio entre a necessidade de formação e as exigências diárias das profissões — um campo no qual a flexibilidade e a personalização são cruciais.

Para Inês Grilo, "o principal desafio identificado aquando da implementação das formações

é a gestão do tempo. Se, por um lado, consideramos que a aprendizagem é uma jornada contínua, e por isso a formação não deve ser um evento único, mas sim contínuo no tempo, por outro lado, alinhar a formação com as responsabilidades de cada função, pode tornar-se mais difícil".

Já para Inês Gomes, "a disseminação de uma cultura de aprendizagem, assente em atividades que vão muito além da formação tradicional em sala, demora o seu tempo. Por isso, continuaremos a trabalhar neste sentido, pois consideramos que

Inês Gomes,  
Gestora da  
Academia  
Sumol+Compal



## "SE, POR UM LADO, CONSIDERAMOS QUE A APRENDIZAGEM É UMA JORNADA CONTÍNUA, E POR ISSO A FORMAÇÃO NÃO DEVE SER UM EVENTO ÚNICO, MAS SIM CONTÍNUO NO TEMPO, POR OUTRO LADO, ALINHAR A FORMAÇÃO COM AS RESPONSABILIDADES DE CADA FUNÇÃO, PODE TORNAR-SE MAIS DIFÍCIL"

INÊS GRILO, HR BUSINESS PARTNER & SITE LEARNING LEAD DA GKN AUTOMOTIVE PORTUGAL.

esta metodologia de aprendizagem, integrada e contínua, a partir de experiências e na aprendizagem com os outros, perpetua o conhecimento adquirido durante mais tempo".

Outro aspecto considerado desafiante é a integração de tecnologias no desenvolvimento e aquisição de competências. Ao alavancar a tecnologia, as organizações podem melhorar os seus programas de formação contínua e, por sua vez, melhorar as experiências dos colaboradores.

Na jornada digital das empresas, cada avanço tecnológico traz desafios e oportunidades, inclusive ao nível da formação de colaboradores. Aliás, o es-

tudo "Immersive Tech Report" da Experis revela que 74% dos profissionais consideram que a Inteligência Artificial será a tecnologia que mais impactará as suas carreiras.

No caso da GKN Automotive Portugal, Inês Grilo esclarece quais os métodos utilizados para criar uma ponte entre abordagens mais tradicionais e a tecnologia. "A GKN Automotive combina formações em pessoa, com formações online, dando oportunidade aos seus colaboradores de aprender de diferentes formas e com mais flexibilidade. Desta forma, é possível incorporar diferentes plataformas digitais durante a formação, desde o Miro, Whiteboard da Microsoft,

Mural, Butter, entre outras, que são plataformas altamente colaborativas e que permitem uma interação constante entre os colaboradores", aponta Inês Grilo.

Na "Sumol+Compal", os colaboradores têm à sua disposição mais de 200 cursos em catálogo porque "pessoas diferentes aprendem de formas diferentes e, por isso, consideramos imprescindível que os percursos formativos sejam compostos por atividades de aprendizagem diversificadas, tornando assim a aprendizagem mais dinâmica, ativa, envolvente e com resultados mais eficazes", indica Inês Gomes.

### O impacto da formação

À medida que as organizações investem no desenvolvimento de programas de formação, torna-se imprescindível compreender o impacto destas iniciativas.

Inês Grilo explica-nos que na GKN Automotive Portugal existem várias métricas e que devem estar alinhadas com os objetivos da formação. "A título de exemplo, se estivermos a falar de uma formação relacionada com feedback, é importante perceber quais são os objetivos e a partir daí estabelecer também qual o impacto que queremos que essa formação tenha".

Enquanto na "Sumol+Compal", além da avaliação da eficácia da formação, "recolhemos feedback das nossas pessoas sobre a Academia, quer através de estudo de Clima, quer através de questionários de avaliação específicos", sublinha Inês Gomes.

O investimento na formação contínua é como plantar sementes. À medida que crescem, cultivam colaboradores mais satisfeitos, a cultura organizacional floresce e a redução de custos é uma colheita constante ao longo do ano. 



# Compensação e benefícios: tendências e aspirações

“O estado da compensação 2023-24” avaliou três dimensões relacionadas com o futuro do trabalho: **flexibilidade, diversidade e inclusão e compensação.**

Nos últimos anos, Portugal tem testemunhado o surgimento de novas tendências ao nível dos pacotes de compensação e benefícios — estão a tornar-se cada vez mais diversificados e personalizados para dar resposta aos desafios na atração e retenção de talento.

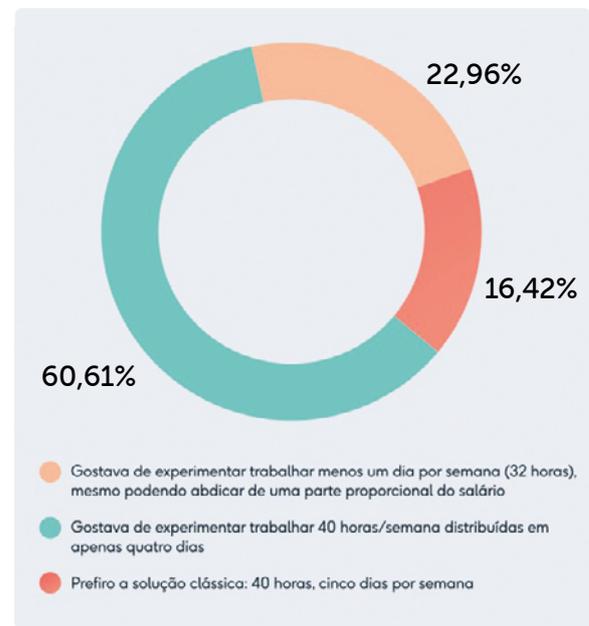
O estudo “O estado da compensação 2023-2024” indica que 65% dos portugueses estão insatisfeitos com o seu salário, dos quais 78% são profissionais do setor da “comunicação, marketing e publicidade”. Isto acontece numa altura em que 2 em cada 10 trabalham em regime presencial e os restantes (26,3%) fazem-no remotamente, sem a necessidade de se deslocarem a um escritório.

O documento, elaborado pela Coverflex, aponta para a existência de uma ligação entre a flexibilidade do modelo de trabalho e o acesso a uma compensação flexível. Os dados indicam que 66,5% dos profissionais em formato híbrido e 60% dos que trabalham remotamente têm benefícios flexíveis, comparativamente com 46,4% dos que estão em regime presencial.

Quando o tema é a semana de quatro dias de trabalho, os profissionais que estão mais a favor do modelo tradicional são aqueles que trabalham em regime presencial (20,2%), contra 14,6% que trabalham remotamente e 15,8% em regime híbrido.

Uma das novidades desta 3.ª edição do estudo da Coverflex, no âmbito da dimensão de diversidade e inclusão, diz respeito aos números relativos à opinião dos participantes sobre a licença menstrual. De acordo com o relatório, “56,7% dos inquiridos defende a implementação de uma política como a que foi implementada em Espanha”. Mas, atenção, a diferença de opiniões entre géneros mantém-se expressiva: 62,3% das mulheres defende a implementação, face a 51,5% dos homens.

**OS DADOS INDICAM QUE 66,5% DOS PROFISSIONAIS EM FORMATO HÍBRIDO E 60% DOS QUE TRABALHAM REMOTAMENTE TÊM BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS, COMPARATIVAMENTE COM 46,4% DOS QUE ESTÃO EM REGIME PRESENCIAL**



**Semana de 4 dias, preferência entre modelos**

A transparência salarial passou igualmente a ser alvo de análise. Mais de metade dos inquiridos (55,6%) considera ver vantagens na transparência salarial interna e 90,65% querem ver o valor salarial indicado nas ofertas de emprego.

Os estudos da Coverflex continuam a demonstrar que a flexibilidade, diversidade e compensação têm um impacto positivo no desempenho profissional e, por isso, devem ser tidas em consideração pelas empresas.

Na 3.ª edição de “O estado da compensação 2023-2024” participaram 2.247 pessoas, através de um inquérito online, de participação livre, que decorreu entre 5 e 21 de setembro.

ESTUDO IIRH

# Saúde mental no trabalho: desafios e oportunidades

**No panorama atual de escassez de talento e dificuldade de retenção dos colaboradores, o bem-estar assumiu um papel central, transformando-se num pilar estratégico para o sucesso organizacional.**

Investir na saúde mental e física dos colaboradores deixou de ser um diferencial e está a tornar-se a norma, com a perceção crescente de que o capital humano é o ativo mais valioso de qualquer empresa.

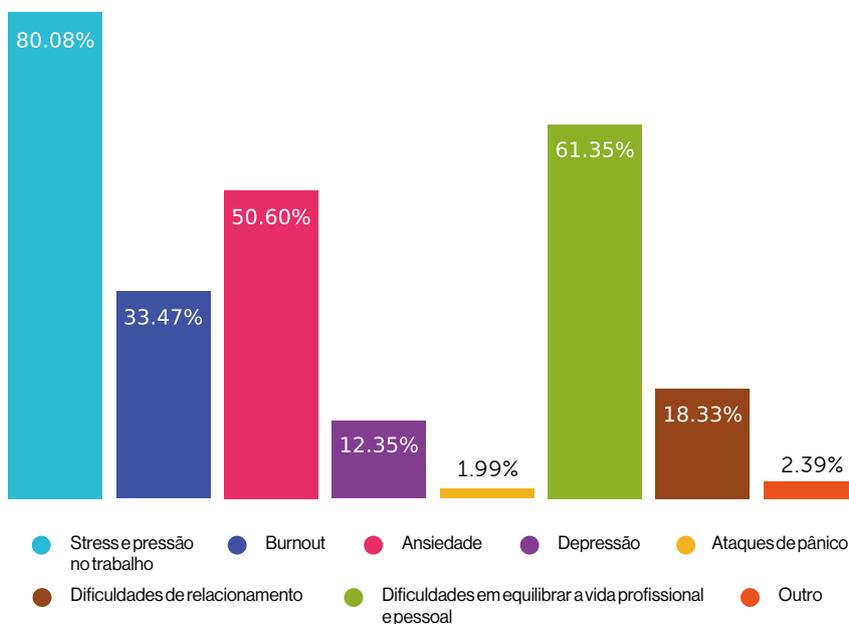
Para analisar este fenómeno, o IIRH e a RHmagazine, com o apoio da Workplace Options, lançaram um estudo com quase 200 responsáveis de Recursos Humanos que lança luz sobre esta temática, evidenciando desafios prementes para as empresas e como elas os estão a enfrentar.

## Stress e pressão no trabalho encabeçam problemas

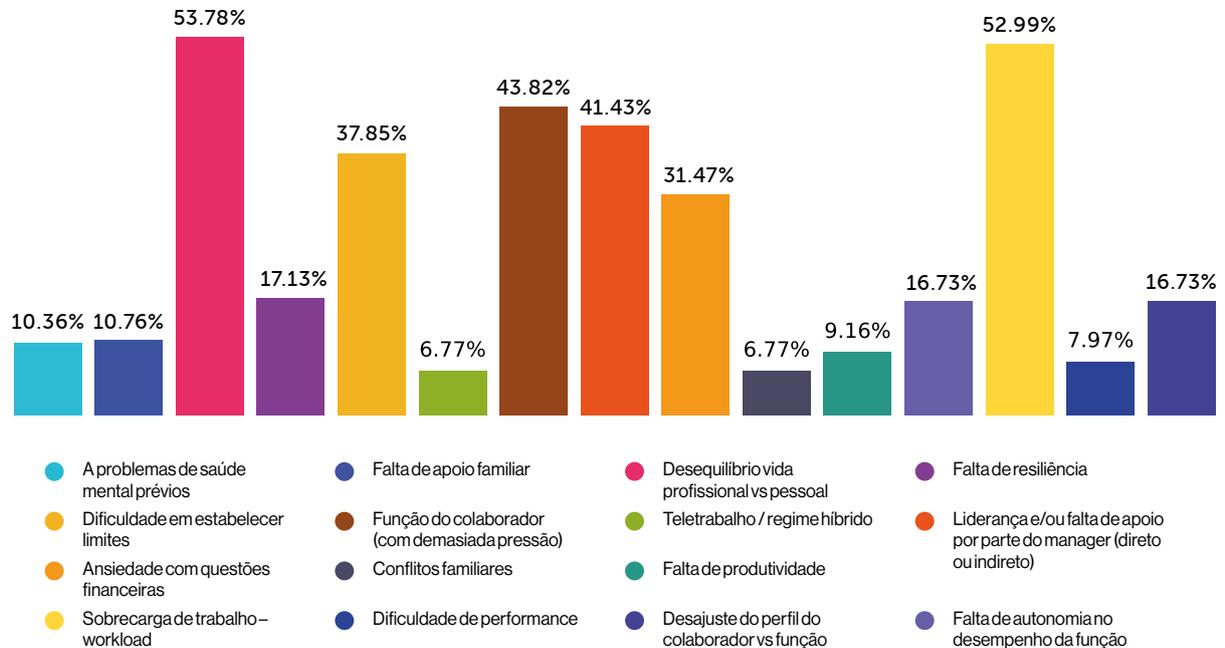
Os resultados da pesquisa são claros e preocupantes. O stress e a pressão no ambiente de trabalho foram identificados como os maiores desafios, afetando 80,08% dos colaboradores. Isto sinaliza uma crise no bem-estar dos funcionários, mas levanta também questões sobre as práticas de gestão vigentes que podem estar a contribuir para tal situação.

A segunda maior preocupação, enfrentada por 61,35% dos profissionais, é a dificuldade em manter um equilíbrio saudável entre as esferas profissional e pessoal. Este dado reflete a complexidade das exigências do trabalho moderno e como elas se podem infiltrar e perturbar a vida pessoal.

## Desafios do bem-estar físico e mental



## Origem dos desafios de saúde mental



A ansiedade figura igualmente como um problema significativo, citada por 50,60% dos inquiridos, sublinhando um ambiente de trabalho que pode gerar incerteza e tensão contínua. Com 33,47% dos colaboradores a reportar burnout, evidencia-se a necessidade de intervenções estratégicas para prevenir o esgotamento profissional. Menos prevalentes, mas ainda assim importantes, são os problemas relacionados com depressão (12,35%) e dificuldades de relacionamento (18,33%), que podem afetar tanto o desempenho quanto a coesão da equipa.

### Procura de equilíbrio supera problemas de saúde mental

Questionados sobre a origem destes problemas nas organizações, os entrevistados destacam várias origens que convém analisar.

**1. Desequilíbrio de vida profissional versus pessoal é o maior desafio:** com 53,78% das respostas, este é o desafio mais frequentemente identificado, indicando que uma maioria significativa dos colaboradores está a lutar para equilibrar as suas responsabilidades de trabalho com a sua vida pessoal.

**2. Elevada perceção de sobrecarga de trabalho:** a sobrecarga de trabalho é o segundo desafio mais citado, com 52,99% das respostas. Isto sugere que muitos colaboradores se sentem pressionados pela quantidade ou pela dificuldade das tarefas atribuídas.

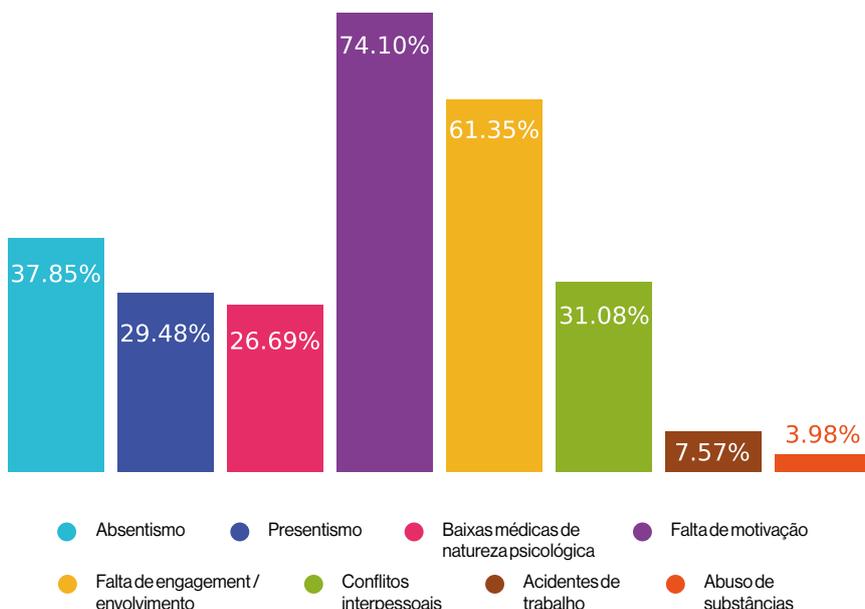
**3. Pressão na função e apoio da liderança são críticos:** a função do colaborador, com muita pressão, e a liderança e/ou falta de apoio por parte

da chefia são também preocupações significativas, com 43,82% e 41,43% das respostas, respetivamente. Tal pode indicar problemas com a carga de trabalho, expectativas de desempenho ou a qualidade da gestão e do apoio oferecido.

**4. Questões financeiras e resiliência:** a ansiedade com questões financeiras é citada por 31,47% dos inquiridos, o que reflete preocupações económicas pessoais ou relacionadas com o trabalho. Um programa de literacia financeira poderia ter utilidade para estes colaboradores.

**5. Menos prevalentes, mas ainda assim relevantes:** desafios como a falta de apoio familiar (10,76%), problemas de saúde mental prévios (10,36%), e falta de produtividade (9,16%) ainda impactam uma parcela dos colaboradores.

## Consequências dos **problemas de saúde mental** nas organizações



A pesquisa mostra que a falta de motivação (74,1%) e a falta de engagement (61,35%) são as consequências mais notáveis dos desafios de saúde mental nas organizações. Isso impacta diretamente na produtividade e no clima organizacional. O absentismo (37,85%) e o presentismo (29,48%) também são significativos, sugerindo que muitos colaboradores podem estar no trabalho, mas não plenamente produtivos. Ações focadas no engagement e na motivação dos funcionários podem ser cruciais para mitigar esses impactos, uma vez que os dados indicam uma correlação entre bem-estar mental e produtividade.

Além disso, conflitos interpessoais (31,08%) sugerem que o ambiente de trabalho pode ser

melhorado através de comunicação eficaz e gestão de conflitos.

A faixa etária dos 35-45 anos (65,74%) apresenta mais sinais de desequilíbrio psicológico. As empresas devem focar os seus programas de apoio nesse grupo para melhorar o bem-estar organizacional.

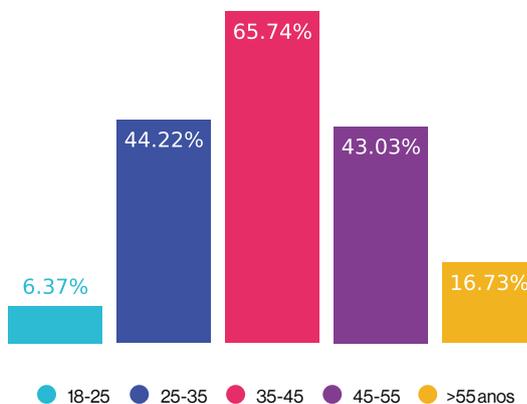
A maioria sente que a Geração Z tem mais preocupações com o suporte à saúde mental nas empresas, indicando a necessidade de atenção diferenciada a estas questões para os nascidos aproximadamente entre 1980 e 1990.

Mais da metade dos RH reporta baixas médicas psicológicas inferiores a 5%, mas cerca de 21% enfrentam índices superiores a 5%, sinalizando problemas de saúde mental relevantes.

A maioria das organizações (59,76%) não enfrentou inci-

dentos graves, mas mortes na família ou de colaboradores (20,72%) e acidentes graves de trabalho (11,55%) são notáveis.

## Faixas etárias que mais evidenciam **sintomas de algum desequilíbrio do foro psicológico**



## Empresas começam a preocupar-se com a **saúde mental dos colaboradores**

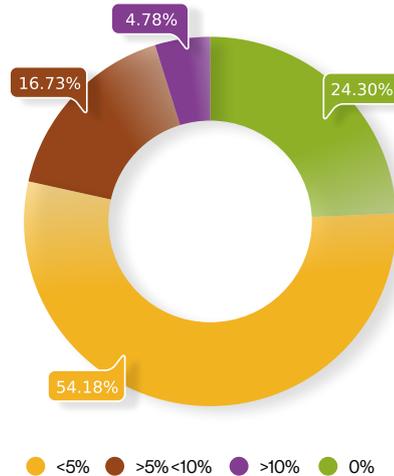
Mais de metade das empresas (60,56%) implementa medidas de promoção de bem-estar, indicando uma tendência positiva em reconhecer a importância da saúde mental no trabalho. No entanto, ainda existe uma proporção significativa (39,44%) que não adotou tais medidas, destacando-se uma área de oportunidade para o desenvolvimento de programas de bem-estar.

Analisando os resultados, percebemos que a implementação de programas de bem-estar nas organizações encontra obstáculos significativos. A falta de tempo e recursos para o planejar e implementar, citada por 50,51% dos respondentes, é a barreira mais comum, seguida de perto pela falta de apoio da direção,

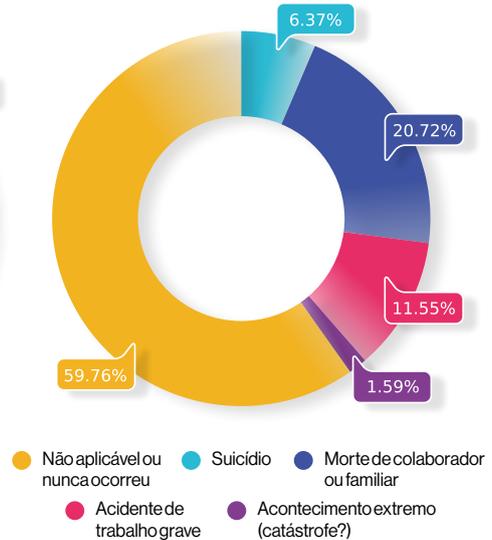
indicada por 41,41%. Estes dados sugerem que mesmo quando há reconhecimento dos problemas de saúde mental - como stress, pressão e desequilíbrio vida-trabalho - discutidos anteriormente, a ação prática é muitas vezes prejudicada por limitações operacionais e estratégicas.

A falta de recursos financeiros, mencionada por 28,28%, também é uma barreira significativa, enfatizando a realidade económica das empresas onde o orçamento para o bem-estar pode não ser prioritário. Além disso, a falta de consciencialização e interesse dos colaboradores, com 29,29%, possivelmente reflete uma lacuna na comunicação e na cultura organizacional que não incentiva ou valori-

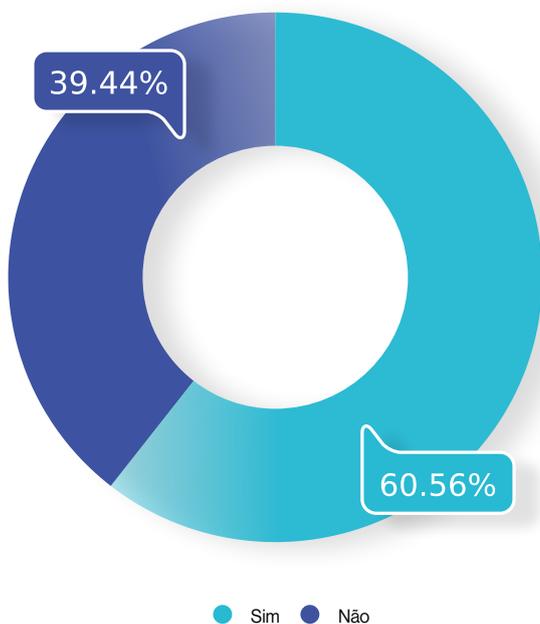
### Percentagem de baixas médicas de natureza psicológica



### Percentagem de ocorrência de acidentes graves nas organizações



### A sua empresa tem implementadas medidas de promoção de bem-estar?



za suficientemente o bem-estar.

Muitas empresas já oferecem uma gama de programas para apoiar o bem-estar de seus colaboradores. As consultas de psicologia lideram as iniciativas, com 63,82% a oferecerem este serviço, o que ressalta uma considerável atenção à saúde mental no ambiente de trabalho.

Os serviços de apoio ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional e o aconselhamento legal e financeiro são igualmente valorizados, ambos com 32,89% de adoção. Isto indica uma compreensão das empresas de que o bem-estar dos colaboradores transcende o ambiente de trabalho e abrange aspectos financeiros e jurídicos da vida dos indivíduos.

O coaching nutricional é fornecido por 28,95% das empresas, demonstrando uma preocupação com a saúde física e hábitos de vida saudáveis. Sessões de mindfulness, voltadas para reduzir o stress e melhorar

a concentração, são oferecidas por 26,97% das empresas, mostrando um investimento em práticas de atenção plena.

Por fim, o apoio na cessação tabágica (17,76%) e soluções de apoio para gestores (19,08%) indicam que há esforços para abordar vícios e também para capacitar líderes a gerirem as suas equipas de maneira mais eficaz e consciente.

#### Exigência de suporte imediato e contínuo para lidar com o stress e a ansiedade

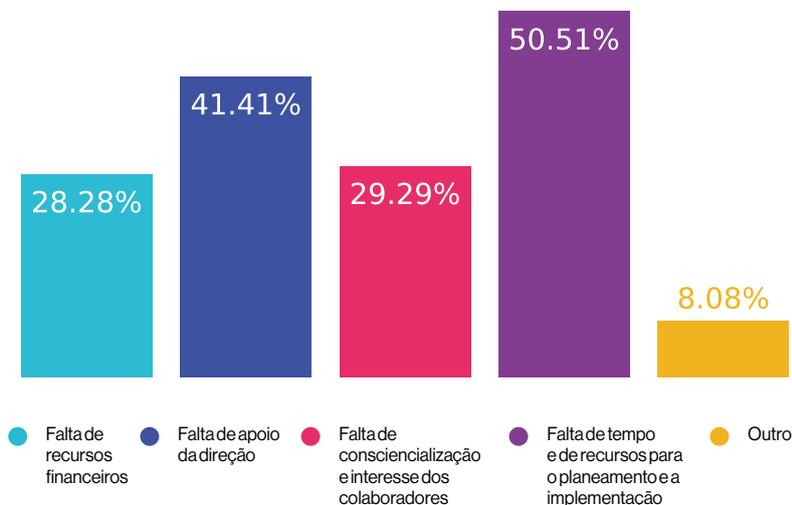
As respostas destacam uma discrepância notável entre os serviços de bem-estar que as empresas estão atualmente a fornecer e as medidas que os colaboradores gostariam de ver implementadas.

Vemos uma forte exigência de serviços de apoio ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional (38,65%), sessões de mindfulness (31,47%), e apoio imediato com um psicólogo quando necessário

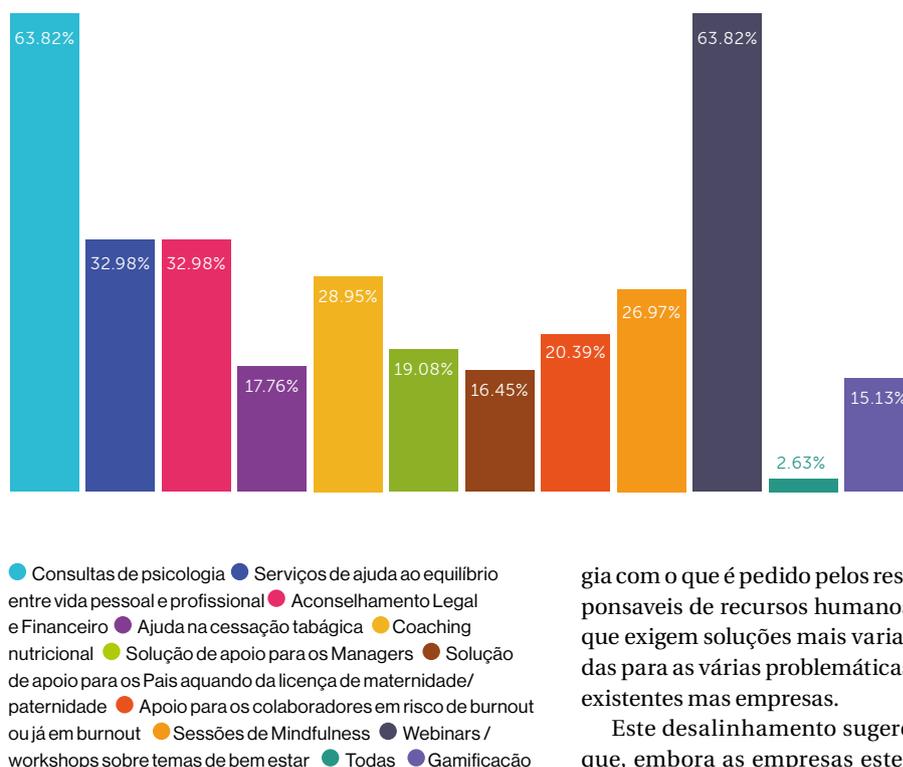
(32,67%). Estes dados indicam a necessidade dos colaboradores de medidas que proporcionem suporte imediato e contínuo para lidar com o stress e a ansiedade, além de uma procura por estratégias de prevenção e manutenção do bem-estar a longo prazo.

Em contrapartida, os serviços mais fornecidos pelas empresas são as consultas de psicologia (63,82%) e webinars/workshops sobre temas de bem-estar (63,82%). Embora haja uma correspondência entre a oferta de consultas de psicologia e o pedido expresso pelos inquiridos, há um contraste significativo na ênfase dada às sessões de mindfulness e às consultas de psicolo-

## Principais barreiras à implementação de programas de bem-estar na sua organização?



## Medidas de promoção do bem-estar implementadas na organização



jam atentas à saúde mental, podem não estar a captar completamente as preferências dos colaboradores por medidas mais proativas e integradas no dia a dia. O que os colaboradores desejam são recursos acessíveis que possam ser utilizados de forma flexível e personalizada para gerir as suas necessidades de bem-estar em tempo real.

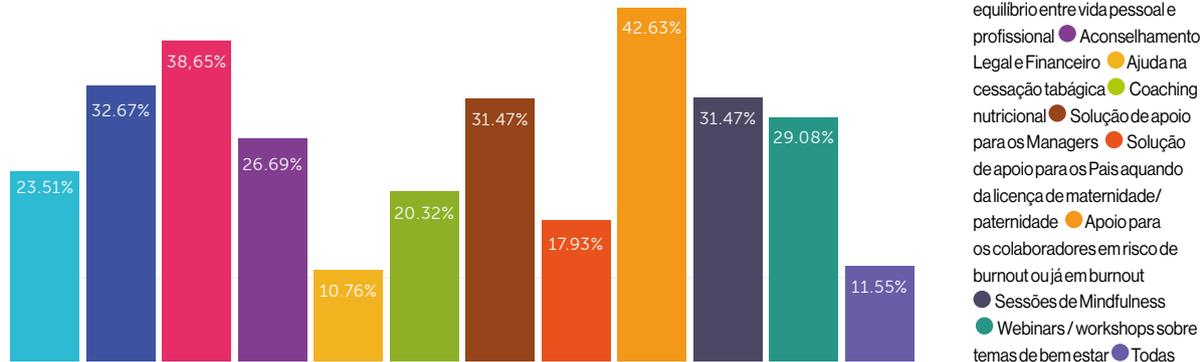
Além disso, há uma indicação de que os colaboradores valorizam uma abordagem mais holística do bem-estar, que inclui a saúde física, mental e o suporte em momentos críticos, como durante a licença de maternidade/paternidade ou quando enfrentam risco de burnout.

O estudo indica que 40,64% veem as medidas de bem-estar como moderadamente eficazes e 27,09% como não muito eficazes. Há um envolvimento moderado dos colaboradores em 36,65% dos casos, enquanto 20,72% relatam alto envolvimento e outros 20,72% referem não ter a certeza. Isto

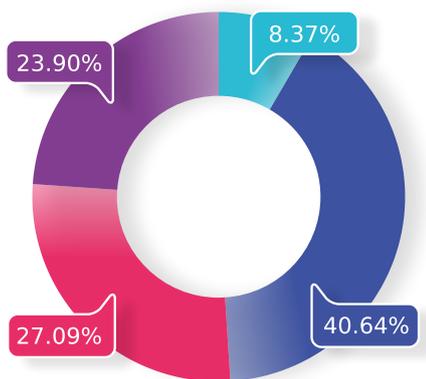
com o que é pedido pelos responsáveis de recursos humanos que exigem soluções mais variadas para as várias problemáticas existentes nas empresas.

Este desalinhamento sugere que, embora as empresas este-

### Que **medidas** gostaria de **implementar** na sua organização?

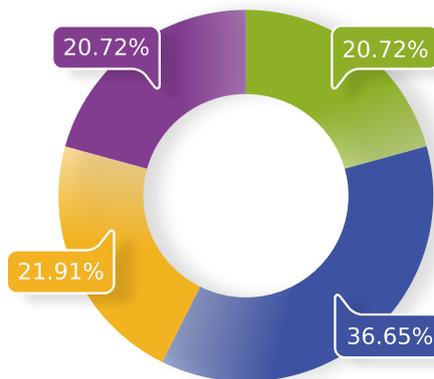


### Avaliação das **iniciativas de bem-estar implementadas** na organização



● Muito eficazes ● Moderadamente eficazes  
● Não muito eficazes ● Não tenho a certeza

### **Envolvimento dos colaboradores nos programas de bem-estar**



● Elevado ● Moderado ● Baixo  
● Não tenho a certeza

### **Mediu o impacto das iniciativas de bem-estar nos resultados da empresa** (produtividade, absentismo ou satisfação dos colaboradores)?



pode significar que as iniciativas das empresas podem não estar totalmente alinhadas com as expectativas dos colaboradores.

Além do mais, 41,83% das organizações não mediram o impacto dessas iniciativas, embora a mesma percentagem planeie fazê-lo. A ausência de análise em tempo real, con-

forme indicado por 57,37% dos inquiridos, limita a capacidade de resposta da organização.

No entanto, os objetivos são claros, com 82,47% a desejar reduzir o stress e 84,86% a procurar promover um ambiente saudável, mas os meios para alcançá-los precisam de maior foco e avaliação para efetividade real.

### **Conclusões**

Ao unir estes resultados com os desafios de saúde mental identificados e as práticas de bem-estar já existentes nas organizações, torna-se evidente que as empresas reconhecem os problemas, mas ainda estão em busca de formas eficazes e sustentáveis de implementar soluções. A chave para superar estas barreiras pode estar em fortalecer o compromisso da liderança com o bem-estar e em encontrar estratégias criativas para otimizar recursos existentes, promovendo uma cultura de saúde integral que seja tanto uma parte inalienável da ética de trabalho quanto um impulsionador de produtividade e satisfação no trabalho. 

# A visão dos especialistas!

**RICARDO SOUSA** Director of Business Solutions Iberia – Workplace Options

O recente estudo efetuado sobre a Saúde Mental no Local de Trabalho em Portugal, com uma amostra significativa do tecido empresarial, apresenta resultados bastante interessantes.

Evidencia que o bem-estar depende de uma boa saúde mental, mas também de um bom equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, não se podendo dissociar uma realidade da outra.

Demonstra que o impacto nas empresas decorrente dos problemas de saúde mental reflete-se através da falta de motivação; da falta de engagement (levando ao presentismo e elevada rotatividade) e do absentismo. Esta realidade leva a baixos índices de produtividade, com a conseqüente perda financeira para as empresas, que, de acordo com o estudo da Ordem dos Psicólogos Portugueses de 2023, é de aproximadamente 1,4% sobre o volume de negócios das mesmas.

No entanto, 40% das empresas em Portugal afirmam ainda não ter implementado quaisquer medidas de promoção de bem-estar. Nomeando como principais motivos, a falta de tempo e de recursos e a falta de apoio da direção. Não sendo o factor financeiro, aquele que impede de dar esse passo, mas sim a



inexistência de uma cultura organizacional de promoção do bem-estar suportada pelos líderes.

Sobre o tipo de medidas que gostariam de ver implementadas, indicam o apoio para os colaboradores em risco de burnout (ou já em burnout); serviços de ajuda ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional; consultas de psicologia e ainda 11% pretendem todas as opções (apoio psicológico, de work-life balance e físico).

**Ricardo Sousa,**  
Director of  
Business Solutions  
Iberia da Workplace  
Options

No que se refere ao apoio psicológico, vemos que 46% gostariam que as consultas de psicologia fossem disponibilizadas presencialmente e na localização pretendida pelos colaboradores. Contudo, 31% gostariam de ter todas as opções, podendo assim escolher (se telefonicamente, por videoconsulta ou presencialmente).

Relativamente à análise das iniciativas de bem-estar e existência de relatórios em tempo real, 57% das empresas referem não ter informação e 31% apenas obtém pontualmente. Sendo esta informação crucial para uma gestão eficaz de qualquer programa de well-being, a falta de medição e análise impede a aferição da sua eficácia, e do ajustamento da estratégia às necessidades dos colaboradores.

A informação apurada evidencia a necessidade de implementação de programas de well-being holísticos e estruturados, que contemplem apoio simultâneo nos diversos pilares do bem-estar (emocional, social/prático e físico). Como forma de ir ao encontro das necessidades dos colaboradores. 

**A INFORMAÇÃO APURADA EVIDENCIA A NECESSIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE WELL-BEING HOLÍSTICOS E ESTRUTURADOS, QUE CONTEMPLAM APOIO SIMULTÂNEO NOS DIVERSOS PILARES DO BEM-ESTAR (EMOCIONAL, SOCIAL/PRÁTICO E FÍSICO)**

Formação especializada

## SOFT SKILLS E RECURSOS HUMANOS



**EARLY BIRD**  
**15% desconto**

Inscreva-se Já 

[formacao.iirh.pt](http://formacao.iirh.pt)

- 9.ª Ed. | **Cálculo e Processamento Salarial - OE2024**  
✓ 1 fevereiro | 7H      ✓ 6 maio | 7H      ✓ 18 junho (presencial) | 7H
- 4.ª Ed. | **Gestão Administrativa de RH** (inclui alterações cod. trab. e cod. contributivo seg. social)  
✓ 4 e 5 abril | 14H
- 7.ª Ed. | **Otimização Fiscal das Remunerações**  
✓ 16 de abril | 7H
- 7.ª Ed. | **Gestão da Remuneração e Compensação para motivar os colaboradores**  
✓ 16 de abril | 7H
- 5.ª Ed. | **Como melhorar o seu EMPLOYER BRANDING para captar talento**  
✓ 15 e 16 de abril | 7H
- 3.ª Ed. | **People Analytics: Alavancar o papel dos RH nas decisões de negócio**  
✓ 8 e 9 de abril | 7H
- 2.ª Ed. | **Alterações à Legislação Laboral**  
✓ 11 e 12 de abril | 7H

**INSCRIÇÕES**



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

RITA VIEGAS

Talent, Change and L&amp;D Leader da Deco Proteste

# “Trabalhamos a visão que cada um tem da sua carreira

Rita Viegas aborda os motivos que levaram a Deco Proteste a criar uma nova área de talent management e dá-nos ainda a conhecer as estratégias atuais e planos futuros para o respetivo departamento.



**Em termos de objetivos estratégicos, o que pretendem alcançar com a nova área de talent management?**

O primeiro passa, sem dúvida, por alinhar a organização e a sua equipa aos seus objetivos, valores e cultura. Outro objetivo, é garantir que a organização tem no seu conjunto as competências para o futuro, seja através da atração de talento, do reskilling ou do upskilling das equipas existentes e também da retenção do talento existente. Este desenvolvimento de competências ganha um peso particular quando falamos de liderança e de funções críticas, dado o impacto que estes atores têm em toda a organização. Neste âmbito, não só trabalhamos para assegurar o seu desenvolvimento contínuo, como também para assegurar que existe um plano de sucessão que permita, caso se verifique, uma transição o mais suave possível.

vel. Por último, esperamos que estes e outros objetivos que perseguimos, contribuam para o engagement dos colaboradores, para o seu crescimento e sentimento de satisfação por trabalhar na Deco Proteste, que é algo que nos orgulha.

**Quais são as iniciativas que a Deco Proteste tem atualmente em implementação?**

Tendo em conta aqueles que são os nossos desafios, posso partilhar como exemplo os nossos programas de liderança, que terminaram este ano a sua 2.ª edição e que são segmentados de acordo com os destinatários: potenciais líderes,

Rita Viegas,  
Talent, Change  
and L&D Leader  
na Deco Proteste

coordenadores e primeiras linhas da organização. O lançamento recente do projeto “Career Ownership” pretende trabalhar a visão que cada um tem da sua carreira e dotar quem participa de ferramentas que lhe permitam refletir sobre este tema e delinear um objetivo, sendo que a Deco Proteste procurará por seu lado acompanhar o percurso definido. Na preparação para as competências do futuro, estamos agora a desenvolver as componentes de learning agility, growth mindset, data analytics e literacia digital, onde incluímos conhecimento, compreensão e nos casos aplicáveis a utilização de ferramentas e tecnologias digitais emergentes, como por exemplo a inteligência artificial, blockchain ou a IoT.

Por último, algo em que temos investido bastante este ano é na escuta das equipas, não só auscultando as suas opiniões através de pulse surveys e outros questionários,

**NA PREPARAÇÃO PARA AS COMPETÊNCIAS DO FUTURO, ESTAMOS AGORA A DESENVOLVER AS COMPONENTES DE LEARNING AGILITY, GROWTH MINDSET, DATA ANALYTICS E LITERACIA DIGITAL**

mas também criando momentos presenciais de exploração e validação dessas respostas.

### Enquanto responsável de RH, pode identificar os maiores desafios que vê pela frente na construção do employer branding?

O grande desafio que temos pela frente é conseguir passar a mensagem sobre aquilo que nos torna únicos. A importância do employer branding tornou-se muito clara nos últimos anos, muitos de nós investimos em adquirir e incorporar aquelas que são as melhores práticas nesta área. Mas isso também fez com que as comunicações, as práticas se tornassem mais universais, mais uniformes e cada vez é mais difícil distinguir-nos dos restantes. E como fazê-lo em contexto de contenção?

Um outro desafio, que em alguns casos também pode ser considerável, é a alteração do paradigma da marca de empregador como algo distinto da marca comercial, que muitas vezes até é trabalhada por áreas diferentes dentro da organização, sem partilha de recursos, de informação e de dados. Pensarmos a marca como a marca do consumidor, do empregador, do colaborador abre todo um novo conjunto de possibilidades e sinergias, que enriquecem a marca, a experiência do candidato e posteriormente do colaborador.

### O que está a fazer a Deco de diferenciador para atrair e reter novos talentos?

Aquilo que oferecemos e que melhor nos distingue é antes de mais uma missão e um propósito único no mercado por-



Projeto Career Ownership



## CAREER OWNERSHIP

**Objetivo:** Disponibilizar os meios, projetos, desafios e ferramentas para que os colaboradores possam assumir o controlo da sua carreira

**Meios:** Plataforma digital à qual os colaboradores

accedem e iniciam um percurso suportado por conteúdos multimédia, exercícios práticos e de autorreflexão

**Fase de implementação:** Projeto-piloto dirigido a 10% da organização

tuguês: empoderar o consumidor através da informação e do conhecimento, salvaguardar os direitos e legítimos interesses e ajudá-los a exercer os seus direitos fundamentais. Acreditamos que o nosso rebranding vai ajudar-nos a levar esta mensagem mais longe.

## O FACTO DE FAZERMOS PARTE DE UM GRUPO INTERNACIONAL POTENCIA O NÚMERO DE OPORTUNIDADES E PROJETOS DISPONÍVEIS

Associado a esta missão e a este propósito temos a nossa cultura e os nossos valores, o ambiente de trabalho que se cria e o bem-estar, fatores que procuramos potenciar com o nosso programa de well-being, recentemente reconhecido com o "Wellbeing Award", e a atenção ao worklife balance com as modalidades de prestação de trabalho flexíveis e dias adicionais de férias. Outro fator é a aquisição de conhecimento e o desenvolvimento de competências que são uma constante e algo que caracteriza quem trabalha connosco, a que acresce numa outra vertente, o facto de fazermos parte de um grupo internacional, o que potencia o número de oportunidades e projetos disponíveis. 

CÉSAR AREIAS

Account Manager na Ascía - IT Professional Services



César Areias,  
Account Manager  
na Ascía - IT  
Professional  
Services

## “ A grande valia da IA acontece quando queremos relacionar tudo

Account Manager na Ascía - IT Professional Services há mais de seis anos, **César Areias fala-nos de como a Inteligência Artificial pode ser integrada nas estratégias de Gestão de Pessoas** de forma a otimizar os processos de recrutamento, seleção e retenção de talento.

conversa e no candidato, ao invés de tomar notas.

Relativamente à gestão de talento, a IA pode constantemente avaliar dados de desempenho, estabelecer recomendações para os RH, as chefias ou os próprios colaboradores, identificar sucessores para uma

**que é que a Inteligência Artificial (IA) trouxe para a gestão de talento, recrutamento e formação de colaboradores?**

A IA aplicada ao Recrutamento permite analisar muito mais currículos em menos tempo, extraíndo o que é importante para a função e, como tal, organizando de acordo com os critérios que já foram definidos como importantes. Pode depois marcar-me entrevistas com os candidatos e extrair o que da conversa for relevante, quer em termos técnicos, quer comportamentais – até a linguagem corporal, enquanto o entrevistador está totalmente focado na

**HÁ TANTA COISA ONDE A IA NOS PODE AJUDAR QUE EU DIRIA QUE A CRIATIVIDADE ESTÁ NO TOPO DA LISTA**

determinada função e recomendar planos de ação para que, no prazo previsto, a pessoa esteja capacitada para o lugar.

Já no que respeita à gestão da formação temos capacidade de identificar as necessidades de formação, perceber de que forma as formações contribuem efetivamente para eliminar insuficiências e criar novas competências.

Mas, se me permite, a grande vantagem da IA tem de ser vista de forma mais abrangente, ou seja, como é que pode olhar para isto tudo em conjunto, analisar, integrar e sugerir, para que possamos ter uma melhor leitura, tomar melhores decisões, implementá-las mais rapidamente e ver os resultados.

Muitas vezes, a nossa dificuldade não está em ver que formação um colaborador necessita isoladamente; a grande valia da IA acontece quando queremos relacionar tudo – o perfil da pessoa, as necessidades da empresa, o plano de evolução de carreiras, os movimentos que a empresa vai ter num determinado prazo, relacionar avaliação de desempenho com recrutamento e formação.

#### **A IA está a alavancar as tomadas de decisão de recrutamento e seleção?**

Concordo que para a frente é que é o caminho e não vale a pena resistirmos, nem sequer adiar o que é inevitável. Acho importante, contudo, também não entrar numa euforia. Devemos olhar para o que está a acontecer à nossa volta. Felizmente a comunidade dos RH, se é que lhe posso chamar

## **E SE, ATRAVÉS DO USO DE FERRAMENTAS, COMO A IA, CONSEGUIR USAR PARTE DO SEU TEMPO E RECURSOS PARA TER INICIATIVAS QUE CONTRIBUEM PARA UMA GESTÃO MAIS EFICIENTE E PARA A IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO?**

assim, é muito propícia a isso: são de facto concorrentes na aquisição de talento, mas de resto têm os mesmos objetivos e desafios: como potenciar esse talento, como integrar melhor as pessoas, como reter, como tornar as equipas mais eficientes, e gostam de partilhar essas experiências, conhecer o que se faz melhor, aprender com os seus peers. Isso é o ambiente ideal para explorar o IA, aproveitar o que está a ser feito e depois fazer um pouco mais, colocar-lhes o nosso toque corporativo.

#### **À medida que os profissionais de RH incorporam a IA nas suas funções, quais são as novas competências que não devem faltar?**

Bem, há tanta coisa onde a IA nos pode ajudar que eu diria que a criatividade está no topo da lista. Mas outra é a adaptabilidade, Todos conhecemos a frase que diz que “não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta à mudança”. De um ponto de vista mais prático, não sendo preciso ser técnico, tem que se compreender um pouco da tecnologia que se tem em mãos. É isso que nos permite ver as oportunidades e os riscos.

#### **Como é que os profissionais de RH podem abraçar a IA como uma aliada, ao invés de uma ameaça à sua própria função?**

Julgo que o fundamental é focar-nos em pensar em como usar a IA para fazer coisas diferenciadoras. Deixo agora uma pergunta: quantos departamentos de RH nas organizações portuguesas estão assoberbados com tarefas administrativas – processamento salarial, pagamentos à Segurança Social e à Autoridade Tributária, gestão de férias, etc. – e só se repara neles quando algo corre mal? E se, através do uso de ferramentas, como a IA, conseguir usar parte do seu tempo e recursos para ter iniciativas que contribuem para uma gestão mais eficiente e para a imagem da organização?

E isto leva-me a uma pergunta anterior, sobre quais os riscos da adoção da IA. Um deles é justamente acreditar que a IA vai resolver tudo, fazer tudo e dispensar o ser humano. Não vai acontecer. O “H” em RH é de “Humanos”. As empresas são feitas por pessoas, de pessoas e para as pessoas. Sem elas nada faz sentido, incluindo a IA. 

## **OS NÚMEROS DA ASCIA**

**Ano de fundação:** 2016

**Nº de colaboradores:** 12

**Soluções:**

- Implementação de soluções de payroll e HCM
- Consultoria em projetos de Sistemas de Incentivos
- Governance and Compliance (RGPD, Segurança de Informação, RGPC)

# Transparência salarial em Portugal: medidas e planeamento

**PEDRO ANTUNES** Advogado, sócio da área de laboral da CCA Law Firm

**E**m primeiro lugar, importa esclarecer o que se pode entender por «transparência salarial»? Determina que todas as compensações monetárias e benefícios

associados à posição de um determinado trabalhador serão claramente conhecidos, descritos e transparentes.

Esta transparência surge, assim, com vista a promover a equidade e a justiça no ambiente de trabalho, garantindo que todos os colaboradores recebam uma remuneração justa e adequada pelo seu trabalho, por outro lado, será equilibrado dar a conhecer os salários de cada um? Ou será de acautelar a privacidade de cada trabalhador e não deixar cair a meritocracia em prol de um tratamento igual que nem sempre pode responder a situações iguais só porque têm uma posição idêntica?

Com efeito, para responder a este desafio, há que criar uma política de remuneração clara e transparente em cada organização.

Em Portugal, desde 2019 que se encontra em vigor a Lei n.º 60/2018, de 21 de agosto que aprovou medidas de promoção da igualdade remuneratória

entre mulheres e homens por trabalho igual ou de igual valor. No entanto, e à semelhança dos restantes países, continuamos a registar um grande gap no que diz respeito às remunerações praticadas no mundo do trabalho.

A diferença salarial entre homens e mulheres chega atualmente aos 13%, traduzindo-se, em média, numa diferença de cerca de 150 euros, chegando mesmo aos 600 euros no caso de quadros superiores.

Inclusive, e como a maior parte dos Recursos Humanos saberão, no início deste ano a Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT) notificou 1.540 empresas com alegadas diferenças remuneratórias entre homens e mulheres para que, no prazo de 120 dias, fossem apresentados planos de avaliação dessas mes-

**EM PORTUGAL, DESDE 2019 QUE SE ENCONTRA EM VIGOR A LEI N.º 60/2018, DE 21 DE AGOSTO QUE APROVOU MEDIDAS DE PROMOÇÃO DA IGUALDADE REMUNERATÓRIA ENTRE MULHERES E HOMENS POR TRABALHO IGUAL OU DE IGUAL VALOR**

mas diferenças. Em causa estão empresas com 50 ou mais trabalhadores que, em 2022, apresentavam uma desigualdade salarial igual ou superior a 5%.

Com o objetivo de apoiar as mulheres do ecossistema tecnológico nacional através da transparência salarial, a Portuguese Women in Tech (PWIT) lançou em 2020 a "PWIT Salary Transparency Project", uma base de dados salarial com diferentes perfis e cargos para que, no momento de negociação, todas as mulheres possam ter uma base de comparação e decidir da forma mais informada quais os valores e benefícios a negociar com determinada entidade empregadora.

No entanto, a verdade é que nem todas as empresas aderiram, devido a preocupações legais sobre a partilha excessiva de informação sobre salários e a complexidade administrativa de partilha dos mesmos.

A aplicação do princípio "salário igual para trabalho igual ou de igual valor" continua a ser um desafio nos dias de hoje e a procura por mecanismos para mitigar esta desigualdade revela-se urgente.

Foi neste sentido que, em maio, entrou em vigor uma diretiva (2023/970) proveniente do Parlamento Europeu e do Conselho que impõe aos estados membros a implementação de medidas que visem combater a discriminação remuneratória e colmatar as dis-



**Pedro Antunes,**  
Sócio da área  
de laboral da  
CCA Law Firm

paridades remuneratórias em função do género.

A verdade é que as políticas de ESG de algumas empresas, também vieram impulsionar a adoção de medidas. Através da diretiva são criadas obrigações de comunicação às quais os empregadores estão sujeitos, de forma a promover esta transparência salarial.

Os empregadores passarão a ser obrigados a informar os candidatos a emprego no momento do anúncio da vaga ou anteriormente à entrevista sobre a remuneração inicial ou intervalo remuneratório. Estão igualmente impedidos de interrogar os candidatos sobre o seu histórico de remunerações, nomeadamente sobre o valor que está a auferir na data do recrutamento.

Por outro lado, os trabalhadores têm o direito de solicitar: (i) os níveis médios de remuneração da empresa; (ii) os critérios utilizados para determinar a remuneração, os quais devem ser objetivos e neutros de género, não contemplando qualquer fator de discriminação, inclusive relacionado com a aparência.

Sobre a questão da aparência podemos referir que recentemente nos Estados Unidos foram divulgados vários estudos onde se pode concluir que basta um aumento de 10% na massa corporal de uma mulher para o salário ser reduzido em 6%, uma redução que se junta ao facto de as mulheres ganharem, em média, menos 20% do que os homens naquele país.

Já na Europa, os números não são muito diferentes, pelo que na diretiva existe uma obrigação imputável às empresas de comunicação de um relatório (que pode ser anual nas empresas com mais de 250 trabalhadores) onde esteja indicada a disparidade remuneratória.

Se desses relatórios resultar uma disparidade remuneratória superior a 5%, e esta não seja justificada por critérios objetivos e neutros relativamente ao género, a empresa em questão será obrigada a tomar medidas sob a forma de avaliação conjunta das remunerações, pelo que não temos dúvidas de que a transparência salarial será um dos temas a ter especial atenção pelos Recursos Humanos.

Até porque, nos termos da diretiva, está expressamente previsto que os trabalhadores que tenham sido prejudicados possam pedir uma recuperação integral de retroativos daqueles valores, sendo que cabe ao empregador provar que não violou as regras decorrentes da diretiva (inversão do ónus da prova).

Quando Portugal transpuser a diretiva, será necessário prever sanções que certamente corresponderão a coimas de forma a dissuadir os empregadores com as esperadas ações de fiscalização da ACT que, já se percebeu, está atenta ao cumprimento destas obrigações.

Face ao exposto, não podemos deixar de alertar os empregadores e, em concreto, os departamentos de Recursos Humanos para esta temática, que têm de recorrer muitas vezes à ajuda de especialistas em matéria laboral que possam suportá-los no planeamento de uma política de remunerações objetiva e transparente, de forma a tornar a sua organização mais motivada e competitiva e evitar a aplicação de eventuais sanções. 

ESTUDO IIRH

# Competências para o futuro

Fruto da rápida evolução tecnológica, de mudanças nas dinâmicas de negócios e de transformações socioeconômicas, **o mercado de trabalho enfrenta um crescente gap de competências entre as habilidades que os empregadores necessitam e as que os colaboradores possuem.**

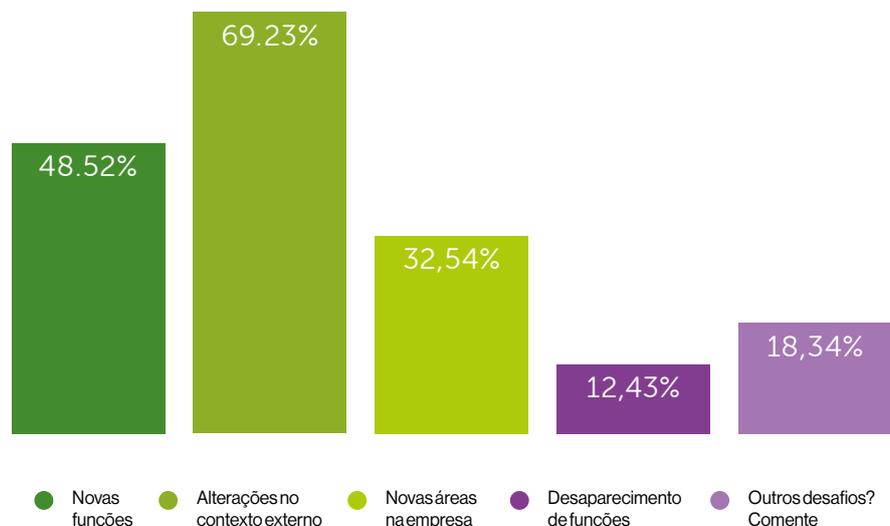
Cientes desta realidade, o IIRH e a RHmagazine – apoiados pela GROW-ING – decidiram avançar com o estudo **“Competências para o futuro”**, no qual se analisam estas divergências e apontam caminhos para colmatar as lacunas existentes.

A discrepância significativa entre as competências dos colaboradores e as necessidades das empresas, com 69,23% atribuindo-a a mudanças no contexto externo, reflete a rápida evolução dos mercados e das tecnologias, que impactam diretamente os modelos de negócio. Podemos pensar aqui na chegada em força da inteligência artificial ao dia a dia das pessoas tais como o ChatGPT e outras tecnologias disruptivas.

Estas novidades exigem uma capacidade de adaptação quase imediata das empresas e dos seus colaboradores. A transformação do contexto externo com o impacto da guerra e as alterações dos preços das matérias-primas, entre outras, obriga as organizações a reverem as suas estratégias e, conseqüentemente, as competências necessárias para executá-las.

Por outro lado, 48,52% dos inquiridos apontam a criação de novas funções na empresa como uma razão a para o desafio de competências que a empresa

## Origem do gap de competências



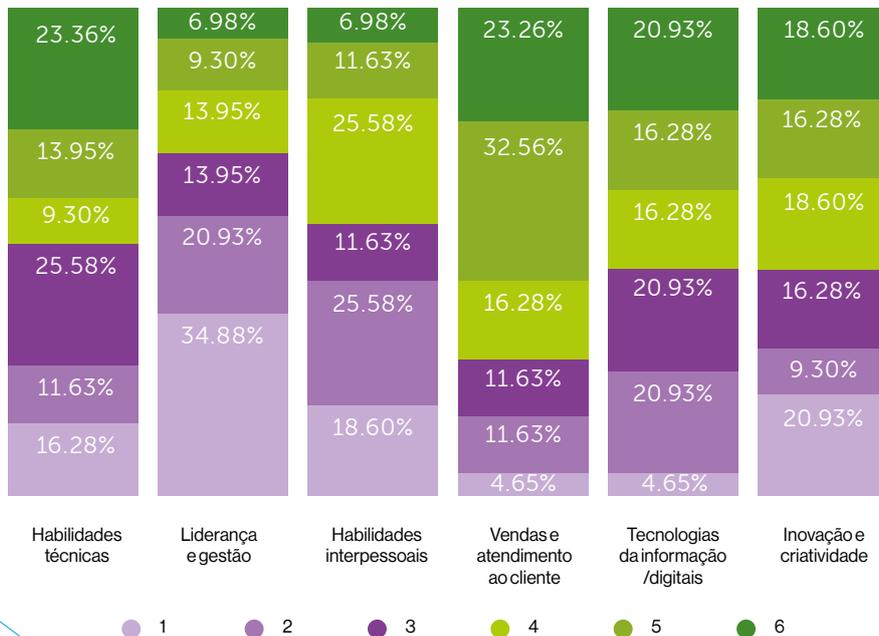
enfrenta, o que indica uma inovação interna contínua e a necessidade de requalificação dos colaboradores para atenderem a essas novas exigências.

A criação de novas áreas de negócio indicada por 32,54% dos respondentes também reforça esta tendência e demonstra uma procura pela diversificação e

especialização para manter a competitividade do negócio.

Curiosamente, o desaparecimento de algumas funções, mencionado por 18,34% dos profissionais, indicia a obsolescência de certas competências e a necessária realocação ou atualização profissional.

### Áreas que a empresa precisa de desenvolver da mais importante (1) à menos importante (6)



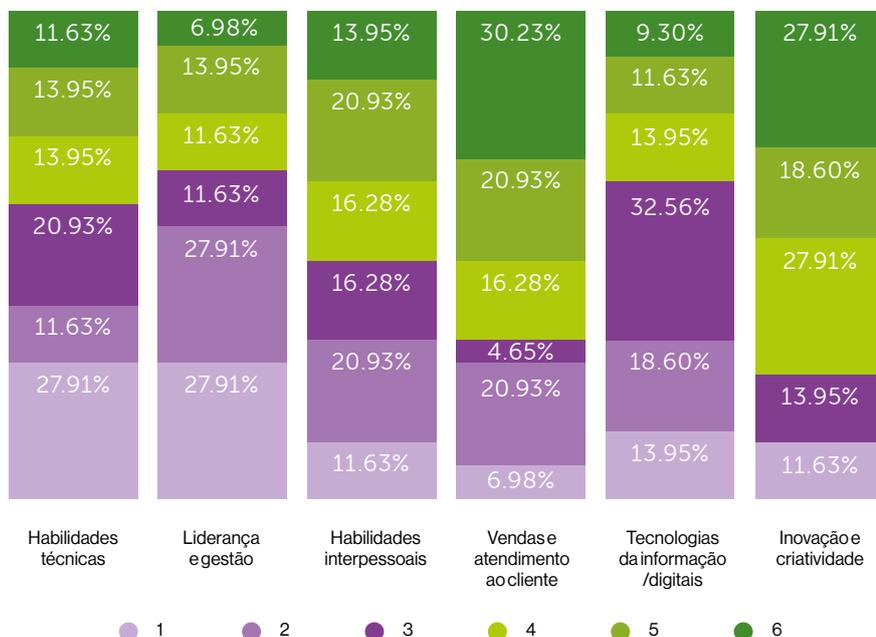
Este cenário exige uma gestão de recursos humanos ágil e focada no desenvolvimento e a aprendizagem contínua, capaz de alinhar as competências dos colaboradores com os objetivos estratégicos das empresas no meio de um ambiente em constante transformação.

#### Entre o querer e o fazer: análise dos gaps

Ao examinar os resultados das duas perguntas seguintes, notamos um gap entre as áreas que os questionados julgaram prioritárias desenvolver e aquelas que as empresas planeiam aprimorar.

Ao analisar as áreas de desenvolvimento, constata-se um claro alinhamento entre o reconhecimento da importância da liderança e gestão (55,81% consideram-na prioritária) e o seu correspondente planeamento estratégico (55,82% têm intenções de desenvolvimento). Por outro lado, emerge uma divergência nas habilidades interpessoais, onde apesar de 44,18% das empresas reconhecerem a necessidade de desenvolvimento, apenas 32,56% refletem isso no seu planeamento de formação. Similarmente, na inovação e criatividade, existe uma discrepância entre a perceção da necessidade (30,23%) e a planificação para desenvolvimento (25,58%). Estes números foram obtidos pela soma das percentagens das duas maiores priorizações atribuídas em cada área, refletindo as tendências mais prementes. As conclusões apontam para um possível desajuste nas estratégias de desenvolvimento dos colaboradores, sugerindo a necessidade de um realinhamento nas iniciativas de formação, particularmente nas competências interpessoais e criativas, para atender às exigências identificadas.

### Áreas que a empresa vai desenvolver nos próximos 3 anos da mais importante (1) à menos importante (6)



## Competências da era digital: da programação à comunicação

**1 Liderança (62.13%):** No topo da lista, a liderança surge como a competência fundamental a ser cultivada. Esta forte ênfase reflete um cenário empresarial que busca talentos capazes de inspirar e direcionar equipas, destacando-se com uma comunicação eficaz e tomada de decisões assertivas. Num mundo em mudança acelerada, líderes são necessários não só para navegar mas para antecipar e moldar o futuro do trabalho.

**2 Habilidades digitais (42.60%):** A revolução digital não é uma onda do futuro, mas a maré em que já navegamos. Empresas conscientes estão a investir no aprimoramento de competências digitais, reconhecendo a necessidade da fluência tecnológica para otimizar a produtividade e inovação.

**3 Comunicação (50.30%):** Posicionada estrategicamente após a liderança, a comunicação eficaz destaca-se como fundamental para o sucesso organizacional. Este foco indica que as empresas valorizam a clareza e a eficiência na troca de informações, tanto no ambiente interno como no diálogo com stakeholders externos.

**4 Trabalho em equipa (35.50%):** A colaboração eficiente entre os membros das equipas é vista como essencial para o sucesso das organizações. A capacidade de trabalhar em conjunto rumo a objetivos comuns está no cerne de uma cultura empresarial robusta e adaptável.

**5 Pensamento crítico (30.18%):** Resolver problemas complexos através de um olhar crítico e analítico é uma competência altamente valorizada. As empresas procuram pessoas que possam avaliar informações objetivamente e tomar decisões baseadas em lógica e evidências.

**6 Aprendizagem contínua (36.09%):** As empresas reconhecem a importância do desenvolvimento contínuo, enfatizando a necessidade de um comprometimento com a aprendizagem ao longo da vida profissional, assegurando assim a adaptabilidade e relevância dos colaboradores.

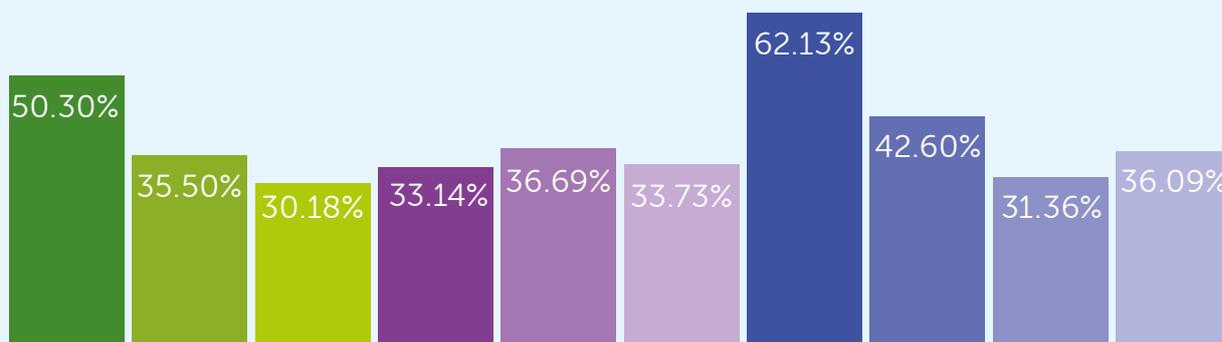
**7 Adaptabilidade (33.14%):** Em estreita correlação com a aprendizagem contínua, a adaptabilidade é uma competência cada vez mais procurada. Reflete o reconhecimento da necessidade de flexibilidade e resiliência face às constantes transformações do mercado.

**8 Inteligência emocional (31.36%):** O desenvolvimento da inteligência emocional destaca a busca por profissionais que possam gerir suas emoções e compreender as dos outros, fomentando relações interpessoais saudáveis e produtivas no ambiente de trabalho.

**9 Orientação para resultados (33.73%):** A orientação para resulta-

dos sublinha uma abordagem pragmática, focada no alcance de metas estabelecidas, sugerindo que as empresas valorizam indivíduos com uma visão estratégica e operacional clara. Competências de negociação, habilidades técnicas setoriais, formação técnica, flexibilidade cognitiva e preocupações estratégicas completam o quadro, indicando áreas potenciais para desenvolvimento futuro, embora menos destacadas no conjunto dos dados. Os resultados desta pergunta servem como um compasso para as tendências atuais e futuras no desenvolvimento de competências nas organizações. Os gestores de RH e líderes empresariais devem estar atentos a estas prioridades para formar equipas altamente qualificadas, resilientes e alinhadas com as necessidades emergentes do mercado de trabalho. A valorização da liderança, competência digital, comunicação e trabalho em equipa, junto com a constante busca pela aprendizagem e adaptabilidade, desenha o perfil do colaborador moderno ideal.

## Competências a desenvolver nos próximos 12 meses

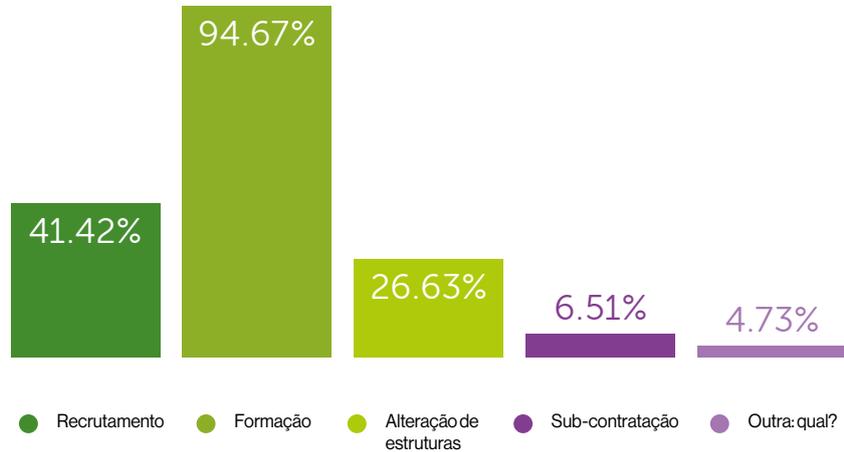


● **Comunicação:** Capacidade de transmitir informações de forma clara e eficaz, tanto verbalmente quanto por escrito. ● **Trabalho em equipa:** Capacidade de colaborar e trabalhar em equipa, contribuindo com ideias, respeitando opiniões diferentes e alcançando metas compartilhadas. ● **Pensamento crítico:** Capacidade de analisar informações de forma objetiva, avaliar argumentos, tomar decisões fundamentadas e resolver problemas complexos. ● **Resolução de problemas:** Capacidade de identificar e resolver problemas, tanto de forma reativa quanto pró-ativa, utilizando métodos lógicos e criativos. ● **Adaptabilidade:** Capacidade de se ajustar e de responder de forma positiva a mudanças, sejam elas no ambiente de trabalho, nas tarefas ou nos processos, demonstrando flexibilidade e abertura. ● **Orientação para resultados:** Capacidade de definir metas, planejar, priorizar tarefas e recursos, e trabalhar de forma eficiente para alcançar os objetivos estabelecidos. ● **Liderança:** Capacidade de influenciar, motivar e orientar os outros, demonstrando habilidades de comunicação, tomada de decisão e resolução de conflitos. ● **Habilidades digitais:** Competência em utilizar tecnologia de forma eficaz para melhorar a produtividade, colaboração, comunicação e solução de problemas. ● **Inteligência emocional:** Capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar as próprias emoções e as emoções dos outros, desenvolvendo relacionamentos saudáveis e produtivos. ● **Aprendizagem contínua:** Disposição e capacidade de adquirir novos conhecimentos, habilidades e competências ao longo da vida, procurando o desenvolvimento pessoal e profissional.

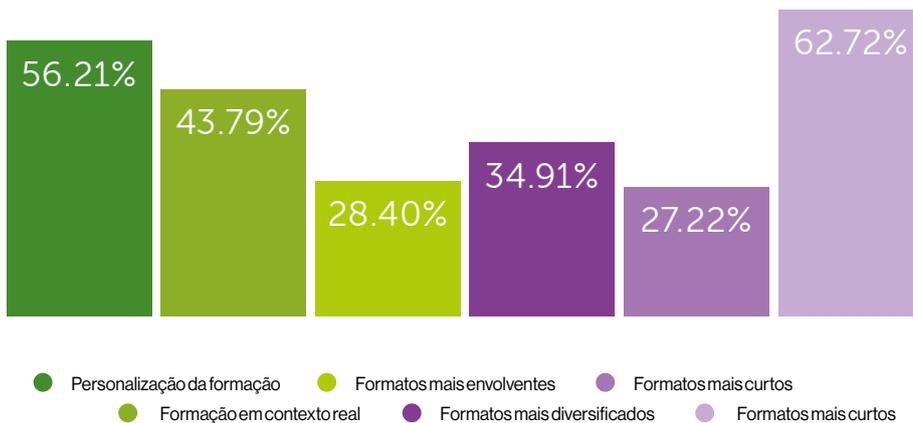
**Estratégias prioritárias: formação e recrutamento no topo para superar déficits de competência**

Com 94,67% das empresas a priorizarem a formação para enfrentar lacunas de competência, o desenvolvimento interno domina as estratégias adotadas. O recrutamento também tem o seu papel, com 41,42% da preferência, enquanto a reestruturação organizacional e a subcontratação são menos favorecidas, com 26,63% e 6,51%, respetivamente.

**Medidas a implementar para fazer frente ao "gap" de competências**



**Prioridades nos formatos de formação**



**Prioridades na formação: alinhamento estratégico e personalização lideram**

Neste segmento do estudo (pergunta 6), os participantes identificaram o alinhamento com a estratégia de negócio (62,72%) e a personalização da formação (56,21%) como as principais prioridades estratégicas para as equipas de formação e aprendizagem. Estes dados refletem uma forte tendência de personalização de todos os processos de recursos humanos e a formação não poderia ficar de fora. Por outra parte, a necessidade de alinhamento da formação com a estratégia do negócio mostra a importância que a função RH assumiu de há uns anos para cá, tendo um verdadeiro impacto nos resultados da empresa.

A formação em contexto real também é valorizada (43,79%), ressaltando a importância de experiências de aprendizagem práticas e relevantes para o ambiente de trabalho atual. Encontramos aqui o bem conhecido “aprender fazendo” como sendo a fórmula mais eficaz de aprendizagem.

**COM 94,67% DAS EMPRESAS A PRIORIZAREM A FORMAÇÃO PARA ENFRENTAR LACUNAS DE COMPETÊNCIA, O DESENVOLVIMENTO INTERNO DOMINA AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS**

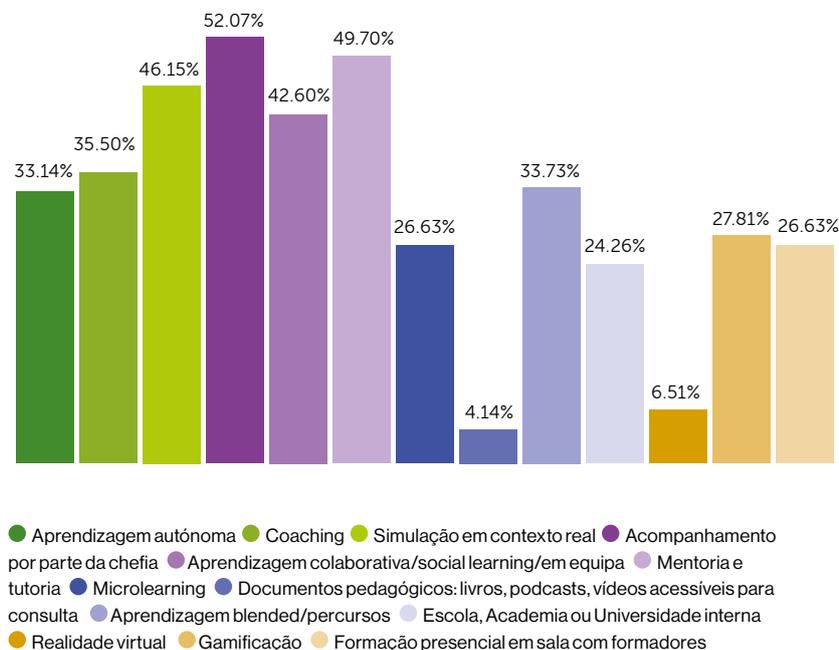
### Entre o bom e o ótimo: a realidade ideal das práticas de aprendizagem

No atual panorama empresarial, a eficácia no desenvolvimento de competências é um diferencial competitivo. Entretanto, uma discrepância notável surge entre as metodologias de aprendizagem consideradas eficazes e as efetivamente aplicadas nas organizações.

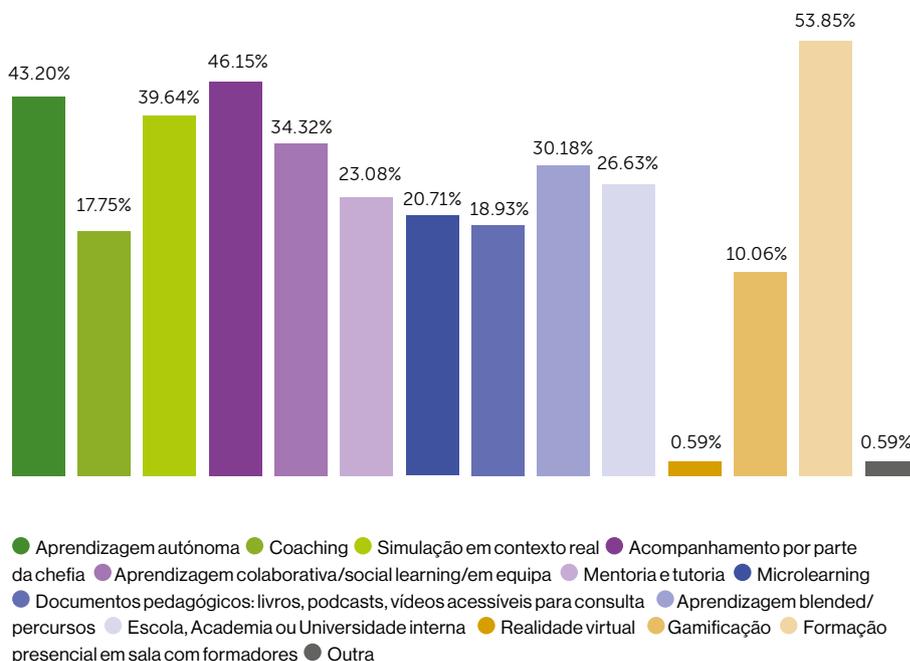
Curiosamente, o "Coaching", reconhecido por 35,50% dos respondentes como eficaz, é praticado por apenas 17,75% das empresas. Este gap sugere uma subutilização de uma abordagem personalizada capaz de alavancar o potencial dos colaboradores.

A "Simulação em contexto real", apesar de ser valorizada por 46,15% dos participantes,

### Quais as metodologias consideradas mais eficazes para a transferência da aprendizagem?



### Que metodologias utiliza na sua empresa?



é adotada por somente 39,64% dos casos, indicando uma hesitação em incorporar métodos práticos que replicam desafios do mundo real.

Outra divergência significativa ocorre na "Mentoria e Tutoria", vista como eficaz por 49,70% dos entrevistados, mas adotada em 23,08%. Tal lacuna pode ser atribuída a limitações de tempo e recursos, embora seja uma ferramenta poderosa para transferência de conhecimentos.

A "Aprendizagem autônoma" recebeu uma alta taxa de eficácia (33,14%), mas é mais praticada (43,20%), o que pode refletir um desequilíbrio entre a autonomia desejada pelos colaboradores e a estruturação proporcionada pelas empresas.

Para diminuir esses gaps, é imperativo que as organizações

reavaliem suas estratégias de desenvolvimento profissional. Isso inclui investir mais em coaching e mentoria, promover a aprendizagem baseada na experiência, e fomentar um ambiente que realmente valorize e capacite a autonomia dos colaboradores.

## AS ORGANIZAÇÕES DEVEM REAVALIAR OS SEUS PLANOS DE FORMAÇÃO

### Desafios da formação:

#### Ferramentas de

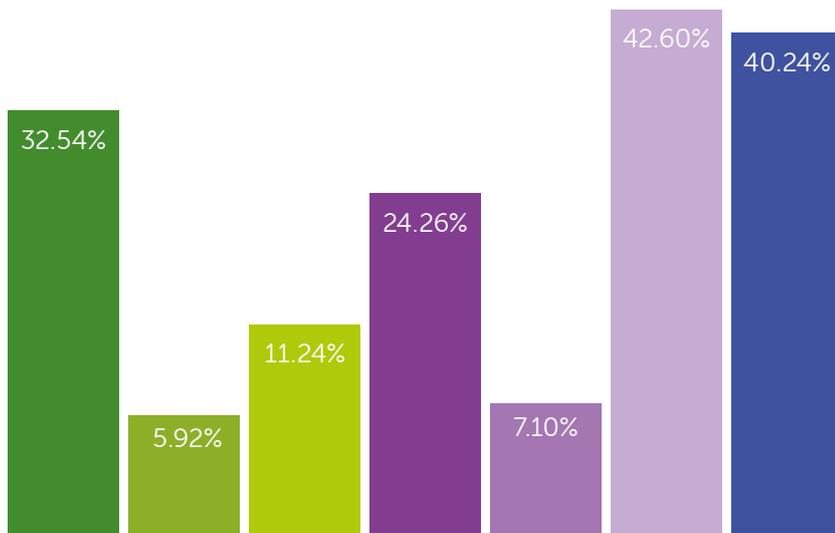
#### Aprendizagem e formadores

Os gráficos seguintes mostram que as organizações se inclinam para plataformas de cursos (42,6%) e redes sociais internas (40,2%) na formação de colaboradores, mas ainda exploram pouco MOOC (5,92%) e mentorias (7,1%). Também preferem formadores internos (86,98%) a externos (68,64%), valorizando o conhecimento interno.

#### Conclusão

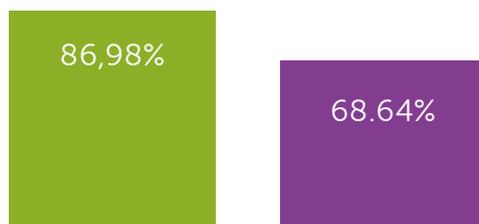
Estes resultados sinalizam uma necessidade de realinhamento entre a percepção das competências críticas pelos colaboradores e os investimentos em formação por parte das empresas. Para maximizar o retorno dos programas de formação, as organizações deveriam reavaliar as suas estratégias de desenvolvimento de competências, assegurando que reflitam as necessidades e as percepções dos seus colaboradores, uma vez que esta harmonia é fundamental para a motivação dos colaboradores e o sucesso global da empresa. 

### Ferramentas de formação implementadas



● LMS ● MOOCs ● Ferramenta de Gamificação ● Microlearning ● Plataforma de mentoring  
● Plataforma de cursos (Udemy, LinkedIn, GoodHabitz por exemplo) ● Rede social interna

### Medidas de aprendizagem disponibilizadas aos colaboradores:



● Internamente, por colaboradores da empresa ● Por um fornecedor externo

Para o estudo "Competências para o futuro", realizado pelo IIRH para a RHmagazine e patrocinado pela GROW-ING, participaram 212 profissionais portugueses, dos quais 64 ocupam cargos em empresas muito grandes (com mais de 1.000 colaboradores). Apesar de as respostas obtidas neste inquérito cobrirem a generalidade do território nacional, 136 dos inquiridos são de Lisboa.

# “Competências para o futuro”: soluções para os desafios tratados no estudo

**SARA DÓRIA** Managing Director e Senior HR Consultant na GROW-ING



O estudo “Competências para o futuro”, realizado pela IIRH, vem consolidar a visão da importância estratégica do

alinhamento de competências e skills aos desafios das organizações.

Este estudo, que envolveu centenas de participantes com responsabilidades na área de formação, retrata a realidade do tecido empresarial português, cada vez mais consciente da necessidade de agilidade, não só na gestão e implementação da mudança, mas também, no desenvolvimento das novas competências e skills que potenciem o sucesso da mesma – é reflexo disso mesmo os expressivos 69,23% atribuídos a alterações no contexto externo e os 48,52% que identificam a criação de novas funções na empresa como causa-raiz para o gap de competências existente. Tudo isto mostra bem o borbulhar em que vivem as empresas e organizações portuguesas para se manterem competitivas.

Mas como suprir estas

## **COM BASE NA EXPERIÊNCIA DA GROW-ING, GOSTARIA DE PARTILHAR ALGUMAS SUGESTÕES CONCRETAS, DEIXANDO CLARO QUE CADA ORGANIZAÇÃO/EMPRESA É ÚNICA E QUE DEVERÁ SER FEITO UM DIAGNÓSTICO E CONSEQUENTE PLANO DE AÇÃO ESPECÍFICO PARA MELHOR ENDEREÇAR A SUA REALIDADE**

necessidades de forma ágil e, acima de tudo, eficaz? Como dar resposta a estes desafios, não esquecendo outros temas/competências recorrentes e transversais como sejam a liderança, a comunicação e as relações interpessoais? Como dar resposta a diferentes estilos de aprendizagem? Como garantir a perpetuação do conhecimento organizacional?

Com base na experiência da GROW-ING, gostaria de partilhar algumas sugestões concretas, deixando claro que cada organização/empresa é única e que deverá ser feito um diagnóstico e consequente

plano de ação específico para melhor endereçar a sua realidade:

1. Identifique quais as competências-chave que a sua organização necessita para endereçar os desafios de “hoje”, mas, sobretudo, de “amanhã” (defina uma janela temporal – curto, médio prazo). Como? Pergunte. Da mesma forma como respondeu a este questionário, envolva o negócio - desenvolva ações internas juntos dos principais decisores para garantir alinhamento.
2. Para competências relacionadas com conhecimento organizacional: considere criar uma bolsa de especialistas (subject matter experts) internos que ajudem na definição da melhor estratégia de passagem do conhecimento – poderá ser um manual, um curso e-learning; um workshop – mas dote-os(as) de competências de formadores! Um(a) especialista no tema, nem sempre é um bom (a) formador(a);

3. Ainda em relação ao ponto anterior, implemente programas de mentoria internos, bem como apoie-se em plataformas digitais para disponibilizar cursos em formato e-learning e fomentar a aprendizagem colaborativa/social, através de comunidades de prática, fóruns, etc..
4. Inovação, criatividade e digital têm de estar na ordem do dia! Garanta que desenvolve programas que endereçam estas competências. Aqui, muito provavelmente, não precisa de conteúdos à medida – procure soluções transversais para todos e invista em algo específico apenas para o que for verdadeiramente core e/ou crítico.
5. Democratização do conhecimento e autonomia como pilares essenciais de uma estratégia de desenvolvimento de competências: para a GROW-ING a democratização do conhecimento é, sem dúvida, parte da solução para que tenhamos melhores profissionais, com melhores competências. Uma forma ágil de disponibilizar conteúdos formativos em larga escala é recorrer a plataformas digitais e conteúdos em formato e-learning. Nos últimos anos, através da nossa Agile Content Factory, temos apoiado vários clientes na transição da formação presencial para e-learning e são já centenas

## IDENTIFIQUE QUAIS AS COMPETÊNCIAS-CHAVE QUE A SUA ORGANIZAÇÃO NECESSITA PARA ENDEREÇAR OS DESAFIOS DE “HOJE”, MAS, SOBRETUDO, DE “AMANHÃ” (DEFINA UMA JANELA TEMPORAL – CURTO, MÉDIO PRAZO)

os cursos desenvolvidos com este propósito, permitindo reduzir tempo e aumentar a eficácia.

6. Self-learning: a formação não é só um pilar para o desenvolvimento de competências, é também um dos fatores críticos de engagement e retenção de talentos. Hoje, mais do que nunca, os colaboradores querem ser autónomos e buscam conhecimentos em áreas que vão além da esfera meramente profissional. Consciente da importância de temas como a felicidade, o bem estar, a sustentabilidade e a diversidade, a GROW-ING assinou recentemente uma parceria que visa oferecer ao mercado português conteúdos nestas áreas.
7. Termine por onde comecei: Envolve o negócio! O seu orçamento vai ser limitado, o seu tempo e das equipas vai ser limitado, pelo que terá de tomar decisões difíceis. O desenvolvimento de competências não é uma prioridade de RH – é uma prioridade do negócio, de qualquer negócio que queira ser competitivo hoje e amanhã. 

Sara Dória,  
Managing Director  
e Senior HR  
Consultant na  
GROW-ING



# AGORA NÃO CUSTA NADA

## LER A

# RH MAGAZINE



Faça o seu registo e ajude-nos a chegar ao maior número possível de gestores de pessoas e demonstrar que o ativo mais importante das Organizações, são sem dúvida, as PESSOAS!

## A RHmagazine está mais perto de si!

[rhmagazine.pt](http://rhmagazine.pt)

Aceda a todas as edições da RHmagazine publicadas nos últimos 3 anos de forma gratuita.



## DE ESTAFETA A CEO

### AUTORIA

Rui Barrada

### EDITORIA

Contraponto

**Começou como estafeta no Deutsche Bank e hoje é o CEO da empresa Doutor Finanças.** Rui Barrada é o autor do livro "De Estafeta a CEO", onde detalha a sua experiência profissional, a decisão por mergulhar no empreendedorismo e a criação de um projeto que promove a literacia financeira em Portugal. No final de cada capítulo, Rui Barrada também oferece dicas úteis e



apresenta testemunhos dados por aqueles que lhe são mais próximos, como a sua mãe ou diferentes membros da equipa da Doutor Finanças, salientando a importância que os outros têm na construção de uma carreira sólida e bem-sucedida.

## TENDÊNCIAS NO TRABALHO E NA GESTÃO DE PESSOAS

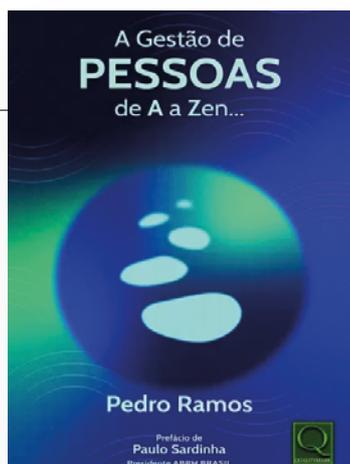
### AUTORIA

Teresa Proença e Ana Veloso

### EDITORIA

RH Editora

**Identificar, caracterizar e discutir as implicações e os desafios para a Gestão de Pessoas** e para o mundo laboral resultantes do atual contexto organizacional é o propósito do livro "Tendências no Trabalho e na Gestão de Pessoas". Teresa Proença e Ana Veloso, organizadoras da obra, apresentam um conjunto de trabalhos sobre temas como o desenho e avaliação laborais, as práticas de gestão de recursos humanos e os desafios que se colocam à Gestão de Pessoas.



## GESTÃO DE PESSOAS: DE A A ZEN

### AUTORIA

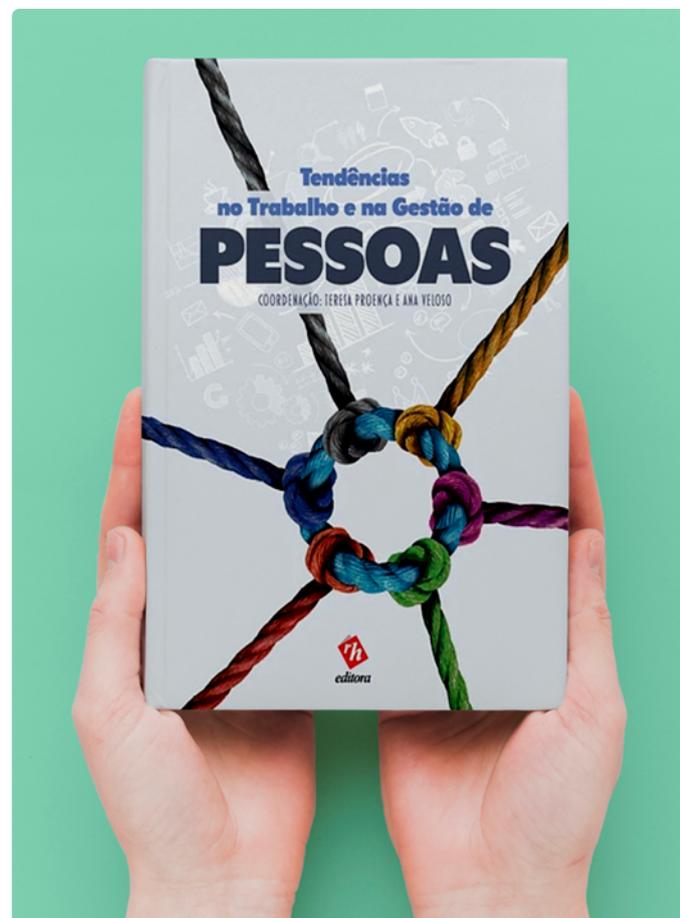
Pedro Ramos

### EDITORIA

Qualitymark

A "Gestão de Pessoas: de A a Zen" é a reunião de alguns dos mais interessantes artigos e crónicas de **Pedro Ramos**, presidente da APG - Associação Portuguesa de Gestores. Os textos foram publicados, sobretudo, durante e após a pandemia, em várias publicações portuguesas,

brasileiras e de outros países de língua portuguesa, retratando e abordando os temas mais atuais e desafiadores relativos à Gestão de Pessoas e às lideranças nas organizações.



# Global Talent Day 2023: a metamorfose dos RH

Seis centenas de profissionais refletiram, debateram e trocaram experiências na conferência organizada pelo IIRH que celebra o talento.

00

**D**esigning Work that People Love" foi o mote da 5.ª edição do Global Talent Day, onde o conhecimento e o talento cruzaram-se durante um dia. O evento teve lugar no Fórum Tecnológico de Lisboa e juntou 600 profissionais de Gestão de Pessoas.

A conferência, que contou com diversos debates, palestras, business cases e mesas-redondas, abordou temas como a formação, a liderança, os desafios do recrutamento, a retenção e gestão de talento, bem como o HR analytics, a compensação, a transformação digital e o bem-estar dos colaboradores, entre outros.

Ao longo do dia, decorreram workshops, dinamizados pela GFoundry e Microsoft. Em paralelo, dentro de uma vertente mais informal, os participantes tiveram ao seu dispor uma área de exposição e um lounge para o networking.

Paulo Oliveira, CEO & Founder da Bang Produções, foi o host desta edição do Global Talent Day e assegurou que todos os momentos de interação eram oportunidades para estimular o "músculo" do humor e da criatividade.

Eleito em 2017 um dos "doze jovens líderes de Portugal" pelo



Conselho Nacional da Juventude, André Leonardo foi o keynote speaker e deu arranque às intervenções com o tema "People love to make it happen... Como inspirar a sua equipa para fazer acontecer?".

No total, cerca de 30 oradores convidados partilharam o seu

1. Paulo Oliveira foi o host desta edição do Global Talent Day.
2. Momento de networking.
3. Cerca de 30 oradores partilharam o seu conhecimento.
4. Mais de 600 profissionais de gestão de pessoas passaram pelo Fórum Tecnológico de Lisboa.

conhecimento e experiências enquanto figuras-chave e especialistas na área da Gestão de Pessoas.

O Global Talent Day contou com a Coverflex e a Learninghubz como patrocinadores premium e ainda com o precioso apoio das seguintes empresas e organizações: B-Training Consulting, CoachHub, Doutor Finanças, ISCTE Executive Education, goFLUENT e Upreciate by Mind Source.

Para Cristina Martins de Barros, Managing Director do IIRH e da RHmagazine, "a edição de 2023 trouxe mais variedade de intervenções entre mesas redondas, palestras e casos práticos diferente de anos anteriores" e foi uma "aposta ganha", estando a "equipa do IIRH já a pensar na edição de 2024 para continuar a inovar".



1. André Leonardo foi o keynote speaker do evento.
2. Mesas-redondas.
3. Momento de workshop.
4. Área de exposições e networking.
5. Auditório atento à palestra.
6. Vanessa Henriques, CEO do IIRH, na abertura do evento.



# Na linha da frente do talento da Orbis Education and Care

Há seis anos no estrangeiro, **Ana Isabel Tomatas** passou por diferentes países, sempre em cargos na área de Recursos Humanos. Hoje, é a principal responsável de Recrutamento & Compliance da Orbis Education and Care sediada no País de Gales.

junto à fronteira espanhola me ajudou, uma vez que o mercado espanhol era o meu principal foco”, esclarece.

A experiência na Swarovski durou dois anos e meio, pois em 2019, Ana Isabel foi convidada para trabalhar especificamente nas áreas de recrutamento, implementação e revisão de novos sistemas e ainda na equipa de Diversidade e Inclusão. “Ao mesmo tempo, comecei a dar aulas de português a uma colega de trabalho, de forma muito informal, e acabei por ter vários alunos de diferentes países: Polónia, Reino Unido, São Salvador e Espanha. Foi uma experiência incrível”, revela.

**País:** Reino Unido (País de Gales)

**Empresa:** Orbis Education and Care

**Cargo Atual:** Head of Recruitment & Compliance

**Liderança:** 12 colaboradores e dois departamentos

**D**a vila raiana de Campo Maior para o Reino Unido, Ana Isabel trabalha no País de Gales desde 2020. Depois de quase cinco anos da jornada profissional passados na Polónia (Philip Morris International, A.P. Moller Holding e Swarovski), decidiu abandonar o país em que “era mal visto ficar até tarde no trabalho” e mudar de ares para o Reino Unido, em que “existe um benefício comum em todas as empresas”: plano de pensão e reforma.

Em 2013, esta licenciada em Ciência Política e Relações Internacionais pela Universidade Nova de Lisboa, teve a sua primeira experiência profissional na Delta Cafés. Ana Isabel confessou à RHmagazine: “a minha primeira entrevista foi na Delta, onde acabei por ficar a trabalhar, mas na área de RH, por incentivo do, na altura, diretor dos mercados internacionais. Passei a considerar os RH como saída profissional e a querer investir na minha educação na área”.

Foi com a experiência acumulada em Portugal,

nomeadamente na Delta Cafés, na J&J onde exerceu funções na área de formação e desenvolvimento e ainda na Tabaqueira (parte da Philip Morris International), que decidiu partir para novos mundos. Surgiu a possibilidade de trabalhar na Polónia e esta alentejana, que em adolescente ambicionou ser repórter de guerra ou diplomata, não hesitou. “Decidi aceitar sem pesquisar muito sobre a cidade e com um nível muito baixo de inglês. Os seis meses que achei que ia passar na Polónia rapidamente se transformaram em quatro anos, com quase três anos em Cracóvia e mais de um ano em Gdańsk”, explica.

Dois anos após ter chegado à Polónia, recebe um novo desafio: integrar a equipa ibérica da Swarovski, enquanto Senior Talent Acquisition Partner. O tempo que se segue é marcado por uma experiência de três meses em Barcelona num projeto de grande dimensão. “É na Swarovski que o facto de ter crescido numa vila portuguesa,

**DEDICA OS SEUS DIAS A DESENVOLVER VÁRIAS CAMPANHAS E PROJETOS DE RECRUTAMENTO EM CONJUNTO COM VÁRIOS PARCEIROS E EQUIPAS, ESTABELECE OBJETIVOS E AVALIAR KPIS, IDENTIFICAR ÁREAS DE MELHORIA E TER UMA VISÃO EXTENSIVA DO MERCADO DE TRABALHO**



três dias por semana e faz teletrabalho nos restantes dois dias. Quando questionada sobre a rotina de trabalho, a responsável por gerir uma equipa de 12 pessoas e dois departamentos há quase um ano, explica que dedica os seus dias “a desenvolver várias campanhas e projetos de recrutamento em conjunto com vários parceiros e equipas, estabelecer objetivos e avaliar KPI, identificar áreas de melhoria e ter uma visão extensiva do mercado de trabalho”.

A gestora, de 32 anos, não esconde as saudades que sente da sua “terra natal”, desde a família aos amigos, até à comida tradicional, temperatura e a “arte” do bem receber. “Em Portugal há uma capacidade de adaptação mais rápida e fácil, seja no atendimento ao cliente seja na relação com o outro”, confessa.

Apesar de “viver com o coração apertado”, Ana Isabel não tem planos de regressar ao seu país de origem durante, pelo menos, a próxima década. 

### Cultura de trabalho: Portugal vs Reino Unido

A responsável de recrutamento da Orbis Education and Care ficou surpreendida com os contrastes entre as culturas laborais do Reino Unido e de Portugal, tanto em termos de remuneração, dias de férias, como flexibilidade no local de trabalho e outros benefícios. “Assusta-me a falta de transparência das empresas em partilhar os salários, uma vez que no Reino Unido é prática comum”.

Um dos aspetos sublinhados por Ana Isabel, é o facto de os

colaboradores terem direito a 25 dias de férias por ano (valor que tende a aumentar tendo em conta os anos de senioridade) e de as empresas incentivarem o trabalhador a poupar para a reforma e plano de pensão. “No Reino Unido sinto a minha experiência profissional valorizada com taxas sobre o rendimento menores do que em Portugal”, acrescenta.

Ana Isabel Tomatas tem uma rotina que lhe permite um equilíbrio entre as vidas profissional e familiar, uma vez que trabalha presencialmente

1. Festa de Natal da Swarovski (2018).
2. Ana Isabel, com Gareth, o seu namorado num jogo de rugby (2022).
3. A celebrar o aniversário com a família.
4. A celebrar o aniversário com amigos.

# De nó em nó: o escuteiro que abraçou a gestão de RH

A vida de escuteiro definiu o que Edgar Sabino quis ser “quando fosse grande”: desde o percurso académico até à 1.ª experiência profissional na Sumol+Compal. Hoje na CUF, Edgar Sabino dirige o ciclo de gestão de talento, ainda com uma mão-cheia de projetos individuais para concretizar.

Edgar Sabino foi uma criança irrequieta que dedicava os dias a brincar na rua, jogar consola Sega Mega Drive e ajudar o avô com a horta e os animais. Desse período, recorda os passeios familiares pelo Norte do país e as idas para o Algarve de madrugada.

Lisboeta de gema, cresceu com a ambição de ser bombeiro ou biólogo molecular, mas acabou por enveredar pela área de Recursos Humanos. A paixão por estar com pessoas tornou-se evidente com a entrada para os escuteiros aos nove anos. “Diria que o dia em que percebi que gostava de Gestão de Pessoas foi aquele em que um chefe nos foi apresentar um modelo de desenvolvimento de equipas, concebido por Tuckman, B. W. (1965), onde apresentava quatro fases para o desenvolvimento de equipas: forming, storming, norming e performing. Fez-me muito sentido e teve um profundo impacto em mim. Importa dizer que esse chefe era DRH e tornou-se mais tarde meu sogro”, refere Edgar Sabino.

Assim, formou-se no ISPA e, mais tarde, especializou-se em Gestão de Recursos Humanos e Benefícios Sociais no ISEG e em Gestão para Executivos na Católica. “Hoje, sou mais gestor de RH do que psicólogo organizacional”, esclarece à RHmagazine.

O percurso que se seguiu tem dado a Edgar Sabino uma multiplicidade de responsabilidades, destacando-se: cargos de RH na Sumol+Compal e na



Bel Portugal e ainda uma experiência internacional na Samsung Electronics em Londres.

Atualmente, Edgar Sabino continua com o objetivo de crescer na área de Gestão de Pessoas, enquanto Head of Talent & Development na CUF, mas confidenciou-nos que já está a “preparar o terreno para alguns projetos a nível académico ou de consultoria de RH”.

Apesar de já ter muitos quilómetros de percurso profissional, aquando questionado sobre o maior desafio que já teve na vida, não hesitou em afirmar que é ser pai de duas filhas. “A educação de uma criança é um projeto de

uma vida. Tentar ajudá-las a perceber e a vingar num mundo cada vez mais dinâmico e complexo, alertá-las para que somos animais sociais e que necessitamos uns dos outros e para a importância de nos sabermos relacionar”.

Já no campo do ócio, Edgar Sabino gosta de tocar guitarra, dar concertos, cozinhar receitas complexas, jogar jogos de tabuleiro com a família e de estratégia/RPGs com os amigos e “dar mundo” às filhas através das viagens. **RHM**

1. Ao colo da avó Adriana (quatro meses).
2. Edgar Sabino enquanto escuteiro com 20 anos.
3. Edgar Sabino enquanto escuteiro com 22 anos.
4. Na convenção Managers Bel Portugal (2019).
5. Passeio em família nos tempos de pandemia.



→ O desenvolvimento pessoal  
começa com o autoconhecimento

# Assessments GoodHabitZ

Descubra as nossas 4 categorias de Assessments.

Imagine poder oferecer a todos os seus colaboradores a oportunidade de conhecerem a sua personalidade, pontos fortes e oportunidades de crescimento... E poder recomendar-lhes imediatamente a seguir os 3 melhores

cursos de formação para se desenvolverem ainda mais. Temos boas notícias para si: tudo isto é possível com os Assessments da GoodHabitZ! Descubra as 4 categorias abaixo.

## Identidade



Descubra mais sobre a sua personalidade, papel em equipa e como comunica com os outros.

## Vitalidade



Veja como está a sua motivação, felicidade no trabalho e mindfulness.

## Capacidade



Conheça as suas capacidades mentais, como por exemplo, de pensamento abstrato.

## Competências



Teste as suas competências linguísticas e digitais. Descubra em que áreas se destaca e quais pode melhorar.

**goodhabitZ**  
online training



Quer conhecer-se melhor?  
Faça agora um dos nossos  
Assessments e descubra já  
quais são os seus superpoderes!



**COMPENSAÇÃO / CONSULTORIA  
/ RECRUTAMENTO / TECNOLOGIA**

## Um software de RH que trabalha da sua maneira

### **SISTEMA DE RH, QUE SE ADAPTA AO CRESCIMENTO DOS CLIENTES E QUE ABRAÇA A MESMA FILOSOFIA QUANTO A FLEXIBILIDADE E INOVAÇÃO:**

Uma nova versão disponível a cada dois meses que enriquece constantemente os sistemas de todos os clientes com novos recursos sem custos adicionais. Um sistema modular, com módulos que podem ser adicionados e removidos a qualquer momento de acordo com a necessidade. Ágil e intuitivo: roll out rápido e sem problemas, de algumas semanas a alguns meses, dependendo das necessidades. Configurável pela nossa equipa e/ou pelo cliente sem a necessidade de longos e

caros desenvolvimentos de software. Excelente suporte, assistência via portal de suporte e personalizada com SLA definidos. Gestão segura de dados em conformidade com o RGPD: Cezanne HR é um sistema cloud, hospedado na UE em servidores best-in-class. Suporta realidades distribuídas a nível global: Cezanne HR é um sistema multicountry, que suporta a gestão global e cada especificidade local.

### **PRODUTOS PARA RH**

**GESTÃO DE PESSOAS; ASSIDUIDADE; AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO; CARREIRA & SUCESSÃO; COMPENSATION PLANNING**



**MORADA**  
Via Zago 2/2 40128  
BOLOGNA



**CONTACTO TELEFÓNICO**  
(+39) 051 6311033



**SITE**  
<https://cezannehr.com/pt/>



**PESSOA DE CONTACTO**  
Donato Mingarelli  
[donato.mingarelli@cezannehr.com](mailto:donato.mingarelli@cezannehr.com)



GESTÃO DE PESSOAS

Descubra a plataforma de RH que ajuda você a realizar suas tarefas



**CONSULTORIA / RECRUTAMENTO  
/ OUTROS - OUTSOURCING E FORMAÇÃO**

**FÓRMULA DO TALENTO**  
PESSOAS POTENCIAM EMPRESAS

# Pessoas potenciam empresas

**QUEREMOS CAMINHAR LADO A LADO COM OS NOSSOS CLIENTES PARA QUE, MAIS DO QUE UM RESULTADO,**

tenhamos uma solução única. Contribuímos para que o desenvolvimento das pessoas impulse a gestão das empresas. Assim, construímos uma sinergia e uma co-munhão que nos dá liberdade para trabalharmos com a certeza de um resultado único. Como fazemos? Outsourcing DRH: uma empresa que não tem departamento de RH precisa igualmente de cuidar das suas pessoas. E é o que fazemos: colocamos a nossa equipa ao serviço de outras equipas.

• **Consultoria RH:** disponibilizamos o nosso conhecimento e experiência na forma de trabalhar: com as relações

humanas, a definirem o nosso caminho.

- **Formação e desenvolvimento:** somos reconhecidos pela DGERT e temos uma equipa de formadores totalmente alinhados com o nosso perfil handmade.
- **Recrutamento e seleção:** desde o desenho do perfil dos candidatos até ao acompanhamento da integração na equipa: essa é a nossa forma de descobrir o talento.

## PRODUTOS PARA RH

**OUTSOURCING DRH; CONSULTORIA RH; FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO; RECRUTAMENTO & SELEÇÃO**



**MORADA**

Rua Augusto Macedo, 12D,  
escritório 4 1600-794 Lisboa



**CONTACTO TELEFÓNICO**

21 716 12 61



**SITE**

<https://www.formuladotalento.pt/>



**PESSOA DE CONTACTO**

Andreia Almeida  
andrea.almeida  
@formuladotalento.pt



**APRENDIZAGEM / RECRUTAMENTO  
/ TECNOLOGIA RH**



## More than a publisher

**FUNDADA EM 2017, A EDITORA HOGREFE ASSOCIA OS CONHECIMENTOS DE UMA EQUIPA HÁ MAIS DE 20 ANOS DEDICADA À ADAPTAÇÃO DE TESTES PSICOLÓGICOS**

à população portuguesa, e com uma vasta experiência no domínio da consultoria RH, à experiência do Grupo Hogrefe, editor científico europeu líder nas áreas da psicologia, psicoterapia e psiquiatria, fundado há 74 anos. Na área da gestão de RH, além de dispormos de um catálogo de instrumentos de avaliação para os domínios habitualmente avaliados neste contexto – testes de avaliação da aptidão mental geral e de aptidões específicas e questionários de avaliação da personalidade, motivações e valores –, a nossa equipa possui uma

vasta experiência no apoio às organizações que pretendem implementar processos de avaliação em recrutamento e seleção e desenvolvimento profissional. Temos ainda ao dispor dos nossos clientes as plataformas TPbyHogrefe e HogrefeTestsystem, que permitem corrigir e administrar online mais de 500 testes em 19 idiomas.

**PRODUTOS PARA RH  
TESTES DE AVALIAÇÃO  
DA APTIDÃO MENTAL  
GERAL, APTIDÕES  
ESPECÍFICAS,  
PERSONALIDADE,  
MOTIVAÇÕES E  
VALORES**



**MORADA**

Rua Mário de Azevedo Gomes, 2b,  
1500-467 Lisboa



**CONTACTO TELEFÓNICO**

21 246 21 60



**SITE**

<https://www.hogrefe.com/pt/>



**PESSOA DE CONTACTO**

Magda Machado  
[magda.machado@hogrefe.pt](mailto:magda.machado@hogrefe.pt)

**More than  
a publisher**



## APRENDIZAGEM / CONSULTORIA



# Valorizamos pessoas e organizações

**AO SELECIONAR A NOSSA FORMAÇÃO, CONTA COM UM NÚMERO ELEVADO DE SOLUÇÕES PARA DESENVOLVER O SEU PLANO FORMATIVO**, incluindo especializações de alto valor acrescentado no mercado. Mas pode, também, consultar-nos para apoiar a formação à medida da sua empresa. Diagnosticamos objetivos e necessidades e desenvolvemos ações e planos que reforcem e desenvolvam competências técnicas, tecnológicas e transversais. Apostamos no rigor e na excelência, através de metodologias inovadoras e dinâmicas, em que o realce está na prática dos conteúdos desenhados. Somos consultores de Gestão de Pessoas, potenciando o talento do capital humano de cada organização.

Identificamos e mapeamos os processos mais adequados para a flexibilização de modelos de trabalhos compatíveis com os desafios atuais, incluindo a aposta na evolução tecnológica. Criamos, reconvertimos, implementamos e/ou gerimos academias corporativas em parceria com os nossos clientes.

**PRODUTOS PARA RH**  
**FORMAÇÃO**  
**INTEREMPRESAS;**  
**FORMAÇÃO À**  
**MEDIDA, ACADEMIAS**  
**CORPORATIVAS,**  
**CONSULTORIA EM**  
**CAPITAL HUMANO**

**MORADA**

Avenida Engenheiro Valente de Oliveira, Lote 19, Taguspark  
2740-120 Oeiras

**CONTACTO TELEFÓNICO**

21 423 40 00

**SITE**

<https://academy.isq.pt/>

**PESSOA DE CONTACTO**

António Saraiva  
afsaraiva@isq.pt



#2023OANOEUROPEUDASCOMPETÊNCIAS  
 CONTE CONNOSCO!



## APRENDIZAGEM / TECNOLOGIA RH

# Learning without limits

**A LEARNINGHUBZ É A PLATAFORMA DE APRENDIZAGEM DA NOVA GERAÇÃO. COMBINAMOS O PODER DO VÍDEO**, a curadoria das melhores fontes e o poder da Inteligência Artificial para proporcionar aos colaboradores uma experiência de aprendizagem estilo YouTube.

- **Biblioteca de Conteúdo Abrangente:** +10.000 lições e cursos em vídeo de alta qualidade, em +150 competências.
- **Formatos flexíveis:** desde vídeos curtos e dicas rápidas até lições de especialistas, tutoriais e cursos intensivos.
- **Aprendizagem facilitada com IA:** features de Inteligência Artificial que gera resumos e planos de ação.

- **Interface Intuitiva:** experiência estilo YouTube potencia o engagement.
- **Feito para L&D:** plataforma altamente personalizável, newsletters, capacidade de adicionar qualquer conteúdo, criar páginas, learning paths, dashboards de aprendizagem e muito mais.
- **Suporte do customer success manager:** maximiza as necessidades e objetivos de formação
- **Poupança:** Diversas fontes de conteúdo numa só plataforma.



### MORADA

Rua da Prata, 80 1100-420 Lisboa



### CONTACTO TELEFÓNICO

(+351) 91 289 99 35



### SITE

<https://www.learninghubz.com/>



### PESSOA DE CONTACTO

Pedro Costa Santos  
pcsantos@learninghubz.com

**learninghubz**

Learning Without Limits

A plataforma de aprendizagem da nova geração

- Gestão de Produtos
- Skills Digitais e IA
- Diversidade e Inclusão

**80%** vídeos

## PRODUTOS PARA RH PLATAFORMA DE APRENDIZAGEM

CONSULTORIA / RECRUTAMENTO  
/ TECNOLOGIA

# multipessoal

## Acreditamos que todos os trabalhos são importantes

**A MULTIPessoal É UMA EMPRESA PORTUGUESA COM 30 ANOS DE EXPERIÊNCIA NO SETOR DOS RECURSOS HUMANOS,**

que atua nas áreas de trabalho temporário, outsourcing, facility services, recrutamento e seleção especializado, recruitment marketing e consultoria digital. A atividade da Multipessoal está diretamente relacionada com a sua visão: ser a primeira escolha no mundo do trabalho, disponibilizando, mais do que oportunidades de emprego, o suporte necessário em todo o processo garantindo profissionais adaptados às necessidades dos seus clientes. Isto porque acredita que todos os trabalhos são importantes e procura estabelecer uma relação única com colaboradores, clientes, candidatos e parceiros.

### PRODUTOS PARA RH

**TRABALHO TEMPORÁRIO;  
OUTSOURCING;  
FACILITY SERVICES;  
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO;  
CONSULTORIA DIGITAL**



**MORADA**

Edifício Central Office, Av. Dom João II, n.º 45 5º piso 1990-084 Lisboa



**CONTACTO TELEFÓNICO**

21 034 22 30



**SITE**

<https://multipessoal.pt/>



**Pessoa DE CONTACTO**

Eduardo Marques Lopes  
eduardo.lopes@multipessoal.pt



multipessoal

30 trinta anos  
multipessoal





**PEOPLE  
FOR PEOPLE**  
UMA GESTÃO DE CONFIANÇA

## CONSULTORIA / TECNOLOGIA RH

# Um gestão de confiança

**A PEOPLE FOR PEOPLE É UMA CONSULTORA TECNOLÓGICA ESPECIALIZADA NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA GESTÃO DO CAPITAL HUMANO.** Trabalhamos diariamente com o intuito de flexibilizar e automatizar os processos administrativos dos gestores de Recursos Humanos, tornando-os mais eficientes. Além de apoiar os gestores de capital humano, também dispomos de competências nucleares no desenvolvimento e implementação de soluções de trabalho temporário, deste modo a equipa People For People é especializada na implementação de projetos à medida da realidade de cada organização, ga-

rantindo o seu sucesso. Contamos também com uma equipa dedicada e especializada em outsourcing administrativo de Recursos Humanos, capaz de dar resposta aos maiores desafios administrativos, desde o processamento salarial à gestão administrativa da formação.

## PRODUTOS PARA RH

**INNERGY RH;  
SOFTWARE DE  
GESTÃO DE CAPITAL  
HUMANO; TRABALHO  
TEMPORÁRIO**



### MORADA

Rua Fernanda Seno, 6  
7005-485 Évora



### CONTACTO TELEFÓNICO

21 410 13 90



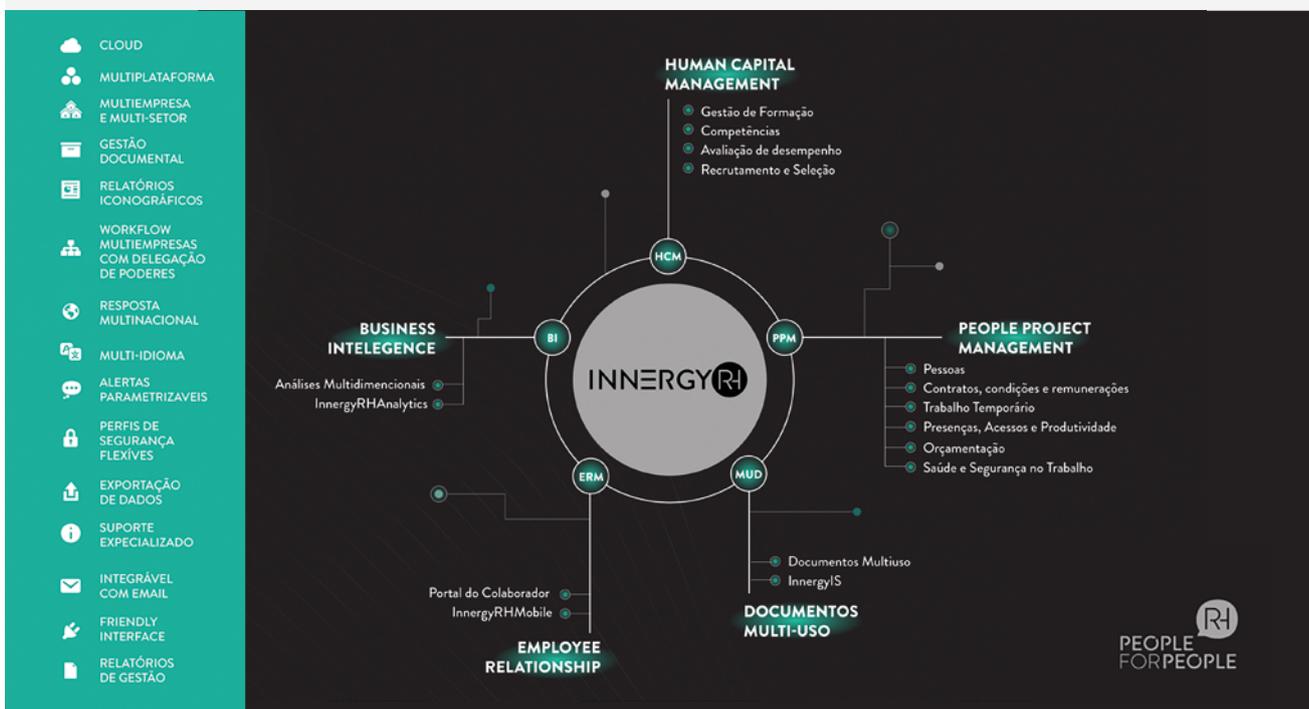
### SITE

[www.peopleforpeople.com.pt](http://www.peopleforpeople.com.pt)



### PESSOA DE CONTACTO

Carla Patronilho  
[carla.patronilho@peopleforpeople.com.pt](mailto:carla.patronilho@peopleforpeople.com.pt)



CONSULTORIA / TECNOLOGIA RH



# Soluções na área de processamento salarial e RH

**OFERECEMOS SOLUÇÃO PARA A GESTÃO EXTERNALIZADA DE PROCESSAMENTO SALARIAL E RECURSOS HUMANOS**, baseada num software próprio, completo e personalizável, desenvolvido a partir da experiência adquirida em mais de 50 anos de projetos para clientes nacionais e internacionais: MILENA. A decisão de externalizar os serviços implica ganhos de eficiência por meio da realocação de recursos, quer

humanos quer financeiros, aproveitando as economias de escala e a experiência do parceiro. A produtividade da área de Recursos Humanos é otimizada ao libertá-la de tarefas que não acrescentam valor, direcionando-a para objetivos estratégicos. 50% dos nossos clientes estão connosco há mais de 10 anos e 40% estão connosco há mais de 15 anos, certificando a qualidade e segurança que a nossa solução fornece.



MORADA

Avenida da Igreja, 42, 7º dto.  
1700-329 Lisboa



CONTACTO TELEFÓNICO

(+351) 309 865 030



SITE

<https://seresco.pt/>



PESSOA DE CONTACTO

Rita Mourinha  
[rita.mourinha@seresco.pt](mailto:rita.mourinha@seresco.pt)



**GESTÃO INTEGRAL,  
EFICIENTE E  
AVANÇADA DOS RH**

Líder em *outsourcing* de  
processamento salarial na  
Península Ibérica desde 1969

**PRODUTOS PARA RH  
OUTSOURCING;  
GESTÃO  
DE PROCESSAMENTO  
SALARIAL**

## COMPENSAÇÃO / WELL-BEING



## We help people!

**A WORKPLACE OPTIONS™ DISTINGUE-SE PELA VASTA DIVERSIDADE DE SOLUÇÕES DE WELL-BEING QUE OFERECE E PELO SEU ALCANCE GLOBAL** – dada a capacidade de servir as empresas localmente e também desde Portugal e Espanha para todo o mundo. Detém uma enorme experiência de mais de 40 anos a nível mundial, a desenhar programas holísticos de well-being e formação para as mais diversas organizações. Apoiamos mais de 79 milhões de pessoas em todo o mundo, incluindo Portugal, fazendo a diferença nas organizações e nas suas pessoas nos service centers: EUA, Canadá, Reino Unido, Irlanda, Portugal, França, Bélgica, Emirados Árabes Unidos, Singapura, Japão, China,

Índia, Indonésia, Alemanha, México, Uruguai e Austrália. Alcance global dos serviços: +79 milhões de colaboradores, +116.000 organizações, +200 países e territórios, +100 idiomas. Localização em Portugal: Lisboa (um dos maiores service center da Europa).

**PRODUTOS PARA RH**  
**PROGRAMAS DE WELL-BEING COM APOIO PSICOLÓGICO, SOCIAL-PRÁTICO, LEGAL-FINANCEIRO, FÍSICO E FORMAÇÃO**

**MORADA**

Quinta da Fonte – Q 54 - Edifício  
 D. José –, 1º Esq.  
 2774-533 Paço de Arcos

**CONTACTO TELEFÓNICO**

(+351) 92 225 03 91

**SITE**

<https://www.workplaceoptions.com/pt/>

**PESSOA DE CONTACTO**

Ricardo Sousa  
[ricardo.sousa@workplaceoptions.com](mailto:ricardo.sousa@workplaceoptions.com)



## APRENDIZAGEM / CONSULTORIA



# Líder no ensino de inglês em Portugal e no mundo. O método de ensino mais completo e flexível!

**O WALL STREET ENGLISH ESTÁ PRESENTE EM PORTUGAL HÁ QUASE 30 ANOS COM UM MÉTODO DE ENSINO ÚNICO E DIFERENCIADOR,** que conjuga a utilização da melhor tecnologia com a qualidade dos melhores professores. Com uma plataforma interativa, conteúdos didáticos em formato de vídeo, centenas de exercícios, manuais digitais e diferentes tipos de aulas, conduzidas por professores em ambiente presencial, 100% online ou híbrido, os alunos aprendem inglês a partir do primeiro dia, ao seu ritmo e com horários flexíveis.

São já 36 escolas a nível nacional, com cursos personalizados para adolescentes, adultos e empresas, onde qualquer um pode experimentar o método e inscrever-se a qualquer altura do ano. O estudo acompanhado no Wall Street English garante resultados aos clientes: já formou mais de 300.000 alunos em Portugal e conquistou a sua preferência, vencendo já, por oito anos consecutivos, o Prémio Cinco Estrelas. A escolha certa para aprender, melhorar ou certificar o seu inglês!

**MORADA**

Avenida João Crisóstomo, 46 A  
1050-127 Lisboa

**CONTACTO TELEFÓNICO**

808 20 40 20

**SITE**

<https://www.wsenglish.pt/>

**PESSOA DE CONTACTO**

Sara Clara  
[sara.clara@wsenglish.pt](mailto:sara.clara@wsenglish.pt)



**PRODUTOS PARA RH**  
**FORMAÇÃO DE COLABORADORES: INDIVIDUAL, EQUIPAS E EXECUTIVOS; PREPARAÇÃO PARA CERTIFICAÇÃO CAMBRIDGE**

# Gestão inclusiva das incapacidades



**Paula Rocha**

Presidente do Grupo Português de Coaching da APG



gestão da diversidade e a inclusão de

peças com incapacidades constitui um desafio para as organizações. O retorno ao trabalho de colaboradores que, por terem tido uma doença ou acidente, viram a sua funcionalidade alterada - esse autêntico desafio - pode transformar-se numa oportunidade. São cada vez mais os cidadãos com incapacidade adquirida após doença ou acidente que necessitam de respostas e apoios na retoma do emprego. Estima-se que em cada ano surjam mais de 53.700 pessoas com novas necessidades de reabilitação profissional: 12.415 doenças profissionais; 1.635 vítimas de acidentes de viação; 39.472 acidentes de trabalho; 202 vítimas de acidentes domésticos e do lazer. Os números são suficientemente impactantes para percebermos que a vida das pessoas e das organizações de trabalho é influenciada por esta realidade. Para além dos impactos de produtividade, podem ainda gerar perda de oportunidades de negócio, incumprimento de contratos com clientes, custos com substituição de



colaboradores, alteração do clima organizacional. As incapacidades para o trabalho derivadas de condição de saúde são uma realidade e constituem um desafio à Gestão de Pessoas.

As organizações tendem, por um lado, a abordar esta questão numa perspetiva administrativa e jurídica. Por outro lado, ainda não conhecem as vantagens da adoção de estratégias inclusivas que contribuem para o bem-estar e a qualidade de vida nas empresas, inclusive com

**A APG COMPROMETE-SE A APOIAR A IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS E MEDIDAS NO ÂMBITO DA GESTÃO INCLUSIVA DAS INCAPACIDADES**

impacto financeiro, que vão desde a redução do absentismo até ao cumprimento das obrigações legais.

Existem diplomas legais que consagram os direitos relativos às pessoas com deficiências e incapacidades. A Lei n.º 4/2019, de 10 de janeiro, que estabelece um sistema de quotas de emprego para pessoas com deficiência, é um dos exemplos mais recentes.

A APG está consciente de que as organizações olham para a adoção de estratégias de gestão inclusiva das incapacidades como um desafio.

É assente nesta premissa que a APG, integrando os órgãos sociais do CRPG - Centro de Reabilitação Profissional, se compromete a apoiar a implementação de programas e medidas, no âmbito da Gestão Inclusiva das Incapacidades.

A parceria entre a APG e o CRPG visa apoiar as empresas interessadas em ter políticas que se focam no talento e nas competências distintivas das pessoas, independentemente da sua funcionalidade ou condição de saúde. 

(1) FONTES: DPRP, 2022; ANSR, S.D.; GEP, 2023B; INSA, 2011; INE, 2016; INE, 2016; DIAS & PAIXÃO, 2010.



## Junte mais educação, formação, saúde e apoio social num só cartão.

Com benefícios fiscais para empresas e colaboradores, o Edenred Flexível adapta-se às diferentes necessidades e fases de vida. Aumente o poder de compra e satisfação dos seus colaboradores com uma solução que lhes dá flexibilidade para suportarem despesas de Educação, Formação, Saúde e Apoio social. Faça a gestão do benefício de forma simples no Portal Cliente, enquanto o seu colaborador acede à App MyEdenred. Descubra tudo o que a sua empresa e equipa têm a ganhar com o Edenred Flexível.

**Edenred Flexível. Dá mais valor à vida.**

# Positive digital flow

## Juntos, moldamos o seu fluxo digital.

Mais do que especialistas em recursos humanos, os consultores de negócio da Inetum são capazes de viabilizar estratégias corporativas com base no principal ativo da sua organização: **as pessoas**.

A nossa avaliação funcional e técnica ajudá-lo-á a identificar e a priorizar os desafios e os benefícios para os seus processos de RH, bem como de que forma irão evoluir e melhorar com a solução SAP SuccessFactors.

## Pronto para ver a sua equipa crescer?

Torne a gestão de recursos humanos flexível, intuitiva e eficaz com SAP SuccessFactors.

