



LEADING PEOPLE

LEADING

PEOPLE

LEADING

SPONSORED BY



NÚMEROS

84% DOS EMPREGADORES

portugueses enfrentam dificuldades em recrutar, colocando o País no terceiro lugar mundial de escassez de talento.

Fonte: ManpowerGroup, 2025

A percentagem de empresas da Fortune 500 (*ranking* das maiores empresas dos Estados Unidos) dirigidas por mulheres CEO

MANTÉM-SE NOS 10,4%.

Fonte: Fortune, 2024

MAIS DE UM TERÇO DOS TRABALHADORES

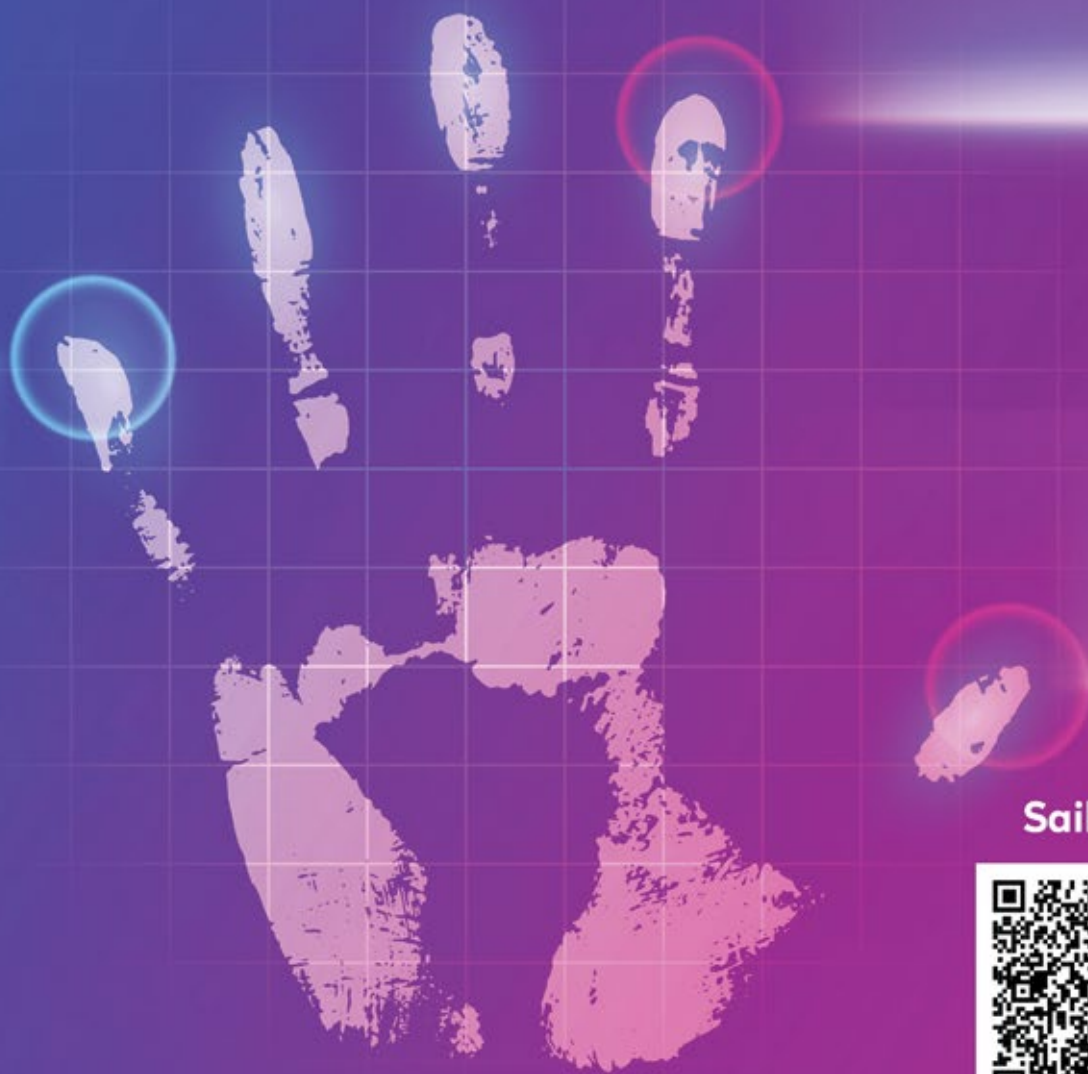
(38%) não aceitaria um emprego se não concordasse com as opiniões da liderança da organização, e se a empresa não estiver alinhada com os seus valores ambientais e sociais.

Fonte: Randstad, 2025

WHAT'S NEXT?

SUMMIT 2025

EXPLORING THE
UNKNOWN



Saiba mais



Porto
Business
School

/ University of Porto

INNOVATION
X HUB
Porto
Business
School

1 de abril | 9h00 | Porto Business School

LETRAS

A SEGURANÇA PSICOLÓGICA

ajuda as pessoas a assumir os riscos interpessoais.



Fátima Ribeiro e Susana Azevedo, Outperform



A CULTURA DAS EMPRESAS

tem um grande impacto na sua relevância, competitividade e, até, na sua sobrevivência.

Pedro Ervilha, Bankinter

INCLUSÃO

é mais do que proporcionar acesso.



Ana Andrade, WYgroup

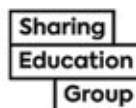
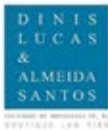


INTERNATIONAL CLUB
OF PORTUGAL

Joining Cultures

A SUA EMPRESA/INSTITUIÇÃO AINDA NÃO É NOSSA ASSOCIADA?

IS YOUR COMPANY/INSTITUTION NOT YET OUR ASSOCIATE?



Diversidade, Inclusão e Valorização

Podem ser estas as chaves para a retenção de talento?



Portugal tem cimentado o seu panorama de recursos humanos e retenção de talento. Ainda assim, e apesar do País ter reforçado a 25.^a posição no 'Ranking Mundial de Talento do IMD World Competitiveness Center', em 2024, a 'atratividade' tem vindo a registar uma queda. Segundo dados da Porto Business School, esta tendência deve-se à crescente 'fuga de talentos', que afeta a competitividade da Economia. Consequentemente, a retenção de talento tem-se tornado numa preocupação cada vez maior para as empresas. Dados recentes indicam que 52% das organizações em Portugal enfrentam dificuldades na fidelização de talento, com a taxa de rotatividade voluntária a atingir, em média, 10,6%, segundo um estudo da Mercer. Do ponto de vista da força de trabalho, mais de metade pretende mesmo mudar de emprego em 2025, de acordo com a IPSOS.

Adicionalmente, mais de um terço dos portugueses com idades entre os 15 e os 39 anos vivem hoje no exterior e são cada vez mais qualificados. Se em 2015, 30 por cento dos emigrantes portu-

ses tinham o ensino superior, em 2023 os diplomados já constituíam 42 por cento do total. Entre as principais razões para emigrar destacam-se os baixos salários praticados em Portugal e a procura de melhores oportunidades de carreira. Neste contexto, os complementos salariais desempenham um papel crucial na atração e retenção de profissionais. A oferta de benefícios adicionais, como prémios de desempenho, seguros de saúde e planos de formação contínua, pode aumentar significativamente a satisfação e lealdade dos colaboradores.

A diversidade e inclusão importam mais do que se possa pensar

Por outro lado, as políticas de Diversidade e Inclusão (D&I) podem revelar-se uma frente igualmente importante para as empresas. Num cenário em que os EUA estão a deixar de priorizar a pauta da inclusão, as empresas que o fizerem destacam-se e vincam uma posição crucial. A diversidade não é apenas uma questão de equidade: é uma vantagem estratégica que impulsiona a inovação, melhora a tomada de decisões e fortalece a resiliência organizacional.

Os números que o comprovam não são novidade e esta postura pode mesmo fomentar a fidelização de talento: 8,5 em cada 10 profissionais acreditam que espaços de trabalho diversos, além de mais produtivos, promovem também a inovação e a geração de novas ideias, segundo o Manpower Group. Os lucros e rentabilidade não escapam à influência destas questões, uma vez que equipas de gestão diversificadas geram mais 19% de receitas, de acordo com um o Boston Consulting Group. As empresas identificadas como sendo mais diversificadas e inclusivas têm mesmo 35% mais probabilidades de ter um desempenho superior ao dos seus concorrentes, segundo a Mckinsey. Quer o compromisso com a inclusão, quer os complementos salariais revelam uma tendência fulcral para as organizações: os trabalhadores estão atentos aos valores mais humanos do empregador e estes fatores não passam despercebidos. As organizações que quiserem reter talento qualificado devem priorizar estas questões. ●

 Leonor Wicke



LEADERSHIP SUMMIT CABO VERDE

LIDERANÇA ESTRATÉGICA

CONFIANÇA, CONEXÃO
E TRANSFORMAÇÃO

22 E 23 MAIO 2025

CIDADE DA PRAIA,
CABO VERDE

Bilhetes à venda na *Ticketline*





Alexandra Barosa-Pereira

Managing Partner
da ABP Corporate Coaching

Narrativas que Unem

O papel da Diversidade e da Inclusão no alinhamento organizacional

Um pedido recorrente para *team coaching* é a necessidade de equipas colaborativas e alinhadas. Colaboração não apenas dentro da própria equipa, mas também entre diferentes equipas. Também em *coaching* executivo, líderes e gestores trazem a necessidade de desenvolver competências para promover compromisso e motivação, garantindo este alinhamento interno e com o propósito organizacional maior. Estas necessidades surgem porque organizações ágeis entendem o valor da colaboração e do alinhamento para a rápida adaptação a um contexto em mudança contínua, onde a interconexão da diversidade de perspetivas alimenta a inteligência coletiva e impulsiona a criatividade.

Então, qual a “magia” de processos de *coaching* para conseguir este alinhamento organizacional?

A criação de sentido e de uma narrativa conjunta são o segredo para o envolvimento dos colaboradores, tanto na execução das tarefas quanto na vontade de participar e interagir como parte integrante da organização.

Recorde um momento em que esteve empenhado num projeto com colegas. O entusiasmo surgiu porque:

1. Compreendia o propósito e as condições da tarefa;
 2. Sabia que podia contar com a equipa.
- Agora, recorde um momento em que não se sentiu motivado. Provavelmente:
- a. Não entendeu ou não se sentiu atraído para o propósito dessa tarefa;
 - b. Não percecionou o contexto onde iria ter lugar a realização da tarefa como favorável ou não conseguia conectar-se com todos os recursos necessários;
 - c. Não confiava nas competências ou atitudes dos colegas;
 - d. Não se sentia parte da equipa nem conseguia partilhar ideias e formas de trabalhar.

A “magia” acontece quando os membros de uma equipa e/ou organização têm uma narrativa comum, ou seja, encontram sentido e partilham um entendimento comum sobre as tarefas e a forma de colaborar. Conhecer interdependências, comunicar proativamente, assumir responsabilidades conjuntas e sentir reconhecimento, fortalece a eficácia e a colaboração.

Todas estas componentes, essenciais para resultados e impulso de resultados de negócio, surgem quando existe alinhamento, e quando todos reconhecem a complementaridade na diversidade das competências e se sentem incluídos

«A criação de sentido e de uma narrativa conjunta são o segredo para o envolvimento dos colaboradores.»

por verem os seus valores respeitados. Para uma cultura organizacional forte, cada membro deve ser parceiro na criação desse sentido, e a liderança tem um papel fundamental neste movimento.

Para garantir que a diversidade é escutada e que, conseqüentemente, todos sentem a sua individualidade incluída, questione-se: como está a assegurar que os desafios mencionados (pontos a-d) não interferem com o trabalho e com o sentimento de pertença percecionado por cada um dos elementos da sua equipa?

Quando validar que a narrativa comum integra cada individualidade, não obstante as suas diferenças, terá assegurado a “magia” do alinhamento que fará a sua organização prosperar. ●

Acompanhamento de Executivos - Individual ou Equipas

COACHING, PORQUÊ?

Investir no desenvolvimento de competências para melhorar o desempenho individual e coletivo.

01

Criar abertura a novas perspectivas e à inovação.

02

03

Integrar a função de liderança que promove maior autonomia e responsabilidade nas equipas.

O conhecimento sustentável e a prática ponderada, enquanto medimos o impacto e os resultados, são a nossa maneira de ser e de fazer acontecer!



ABP Corporate Coaching

www.abpcoaching.com

(+351) 21 330 37 82 • Av. da República, n.º 6 - 1.º Esq. 1050-191 Lisboa



Bernardo Samuel

Country Head
Permanent Recruitment Adecco

Diversidade e Inclusão

O motor do talento e da competitividade empresarial

Num contexto de crescente complexidade e disrupção, a capacidade das organizações para atrair, desenvolver e fidelizar talento diversificado deixou de ser apenas um imperativo ético para se tornar um pilar essencial da competitividade e bem-estar empresarial. A diversidade, equidade e inclusão (DEI) são hoje fatores estratégicos incontornáveis para as empresas que pretendem posicionar-se como líderes nos seus setores.

A relação entre diversidade e performance empresarial está amplamente documentada. Estudos demonstram que empresas com equipas de gestão diversas têm um desempenho superior, com maior capacidade de inovação e resiliência perante os desafios do mercado. No entanto, a diversidade por si só não é suficiente. Para que o impacto seja efetivo, é fundamental que a inclusão seja vivida de forma autêntica e integrada na cultura organizacional. Ambientes inclusivos são aqueles onde cada talento encontra, de forma própria e genuína, as condições para prosperar, contribuindo para o crescimento sustentado da empresa.

Apesar do reconhecimento generalizado da importância da DEI, a sua execução prática continua a ser um desafio. Muitas organizações adotam discursos sobre diversidade, mas falham na implementação de políticas concretas e men-

«Ambientes inclusivos são aqueles onde cada talento encontra, de forma própria e genuína, as condições para prosperar, contribuindo para o crescimento sustentado da empresa.»

suráveis. A transição de um compromisso simbólico para uma abordagem efetiva exige lideranças capacitadas, mecanismos de *accountability* nas equipas e nos colaboradores e processos de recrutamento e desenvolvimento isentos de vieses.

Em 2025, algumas tendências irão redefinir a forma como as empresas abordam a DEI:

- **Inclusão digital:** A transição para um ambiente de trabalho cada vez mais digital exige que todas as gerações e perfis profissionais desenvolvam competências tecnológicas essenciais, evitando a exclusão digital.
- **Dinamização da diversidade geracional:** O mercado de trabalho está a viver uma convergência inédita entre diferentes gerações, exigindo estratégias que potenciem a complementaridade entre experiência e maturidade.
- **Recrutamento inclusivo e tecnologia:** O recurso à Inteligência Artificial nos processos de seleção tem o potencial

de reduzir erros, tornando as decisões mais objetivas e orientadas para o verdadeiro valor do talento.

- **Segurança psicológica e bem-estar:** Cada vez mais, a DEI passa pela criação de culturas organizacionais onde todos os profissionais se sintam seguros para expressar ideias, assumir desafios e prosperar sem receio de discriminação.

As organizações que souberem transformar a diversidade numa prática comum, estarão mais bem preparadas para enfrentar os desafios de um mundo do trabalho em rápida evolução. A DEI é um elemento estrutural para a inovação, criatividade e sustentabilidade, ao mesmo tempo que permite aos colaboradores, um maior nível de motivação. O futuro pertencerá às empresas que compreenderem que o verdadeiro sucesso se mede não apenas pelos resultados financeiros, mas pelo impacto positivo que criam nas pessoas e na sociedade. ●

FAÇA O SEU NEGÓCIO CRESCER

Adecco

Na Adecco, certificamo-nos de que oferecemos soluções que se integram perfeitamente nas suas diversas necessidades empresariais.

Com a nossa experiência em recrutamento, processos de verificação rigorosos e avaliações de competências completas, garantimos-lhe os melhores talentos, de forma ágil e eficiente.

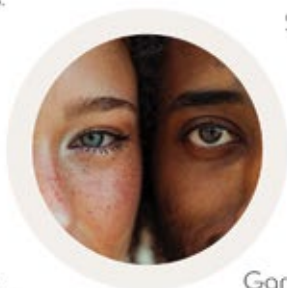
O Seu Parceiro Estratégico
em Recursos Humanos



AS NOSSAS SOLUÇÕES

Outsourcing

Gerimos as suas atividades de suporte com expertise, tecnologia e eficiência, garantindo produtividade, escalabilidade e conformidade legal, tudo com uma gestão inteligente de custos. Foque-se no essencial, nós tratamos do resto.



Onsite

Solução avançada e customizada, orientada para a melhoria da produtividade, otimização de processos e redução de custos através da metodologia de melhoria contínua, consultores especialistas dedicados e digitalização de processos.

Permanent Recruitment

Gerimos todo o processo de recrutamento, desde a identificação e atração de talento até ao aconselhamento estratégico para garantir a contratação do melhor talento, de forma permanente. Seja através de modelos tradicionais de recrutamento ou de processos de grande escala.

Trabalho temporário

Garantimos agilidade para responder a picos de trabalho, adequação ao encontrar o candidato ideal, flexibilidade para ajustar a equipa conforme o momento e conformidade legal para assegurar o cumprimento da legislação laboral.



Training

Capacitamos equipas para maximizar a produtividade e a eficácia no ambiente de trabalho. Através de programas de formação profissional focados no desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, ajudamos a preparar talentos para os desafios do mercado.

Diversidade e inclusão

Uma cultura inclusiva impulsiona o sucesso. Ajudamos a construir equipas mais diversas, ambientes mais equitativos e oportunidades para todos. Com soluções personalizadas de recrutamento e formação, transformamos intenções em ação. Juntos, tornamos o seu local de trabalho mais justo e inovador!



Pedro Ervilha

**Diretor Financeiro, de Gestão
de Pessoas e Comunicação
Membro da Comissão Executiva
do Bankinter Portugal**

A Cultura Que nos Define

Cada vez mais globalizado e concorrencial, o mercado de trabalho caracteriza-se atualmente por uma escassez generalizada de recursos humanos qualificados, o que torna a atração e a retenção de talento num desafio crescente para muitas empresas de múltiplos setores em vários países.

Com acesso a mais informação, conhecimento e formação especializada, os jovens talentos de hoje estão mais conscientes, e bem, do que se passa no País e no mundo. Têm uma maior mobilidade, possuem uma ampla capacidade de adaptação e comparação e revelam também uma maior consciencialização para questões ambientais e sociais, numa altura em que temas como as alterações climáticas e os direitos humanos são cada vez mais prementes e exigem respostas inequívocas da sociedade, incluindo das empresas.

Neste contexto, as novas gerações revelam ter uma visão muito mais apurada e integrada sobre o que significa trabalhar numa determinada empresa e os critérios que estão na base dessa opção profissional. Esta nova consciência não se cinge aos mais jovens e é

cada vez mais transversal às várias faixas etárias e quadros mais experientes. Se no passado o salário e os benefícios eram fatores preponderantes, hoje os candidatos e colaboradores estão cada vez mais atentos, sensíveis e exigentes quanto à forma como as empresas articulam os seus valores com as suas ações, as suas prioridades e causas a que se dedicam. A coerência entre o que a empresa defende e o que pratica é, por isso, crucial. Igualmente fundamental é a ética no ambiente de trabalho e a maneira como se reflete em todas as decisões, seja na forma como os colaboradores são tratados, tendo em vista a sua valorização, satisfação e bem-estar, seja nas práticas de sustentabilidade e responsabilidade social que a organização adota, ou ainda nas relações que mantém com fornecedores e parceiros. Este alinhamento é decisivo para a promover uma maior confiança, sentimento de pertença e ligação emocional dos colaboradores com a empresa.

A combinação da missão, dos valores e dos princípios que orientam políticas, práticas e condutas, formam a cultura da empresa, a identidade que a define, que a explica e que no fundo nos ajuda a saber o que dela esperar. Com

candidatos e colaboradores cada vez mais cientes do que querem e do que defendem, com uma sociedade mais desperta para os desafios do presente e do futuro, as empresas precisam de refletir com rigor sobre o seu posicionamento e ter abertura para adaptá-lo, se necessário. A cultura das empresas tem um grande impacto na sua relevância, competitividade e, até, na sua sobrevivência, em todas as vertentes da transição sustentável e no caminho da inovação.

No Bankinter, colocamos o foco nas pessoas e no poder que cada uma delas tem para fazer a diferença. Reconhecemos o talento jovem a par da experiência adquirida. Vemos no mérito, na aprendizagem contínua e na partilha a base do crescimento e da realização profissional, numa atmosfera organizacional feita de diversidade, proximidade e empatia, em que o espírito de equipa, a liberdade e a criatividade são a semente da inovação que sempre caracterizou este banco. Levamos muito a sério o compromisso com as nossas pessoas, com a sua valorização, formação, saúde, bem-estar e reconhecemos o contributo de todos para a história de sucesso de 9 anos do Bankinter em Portugal.



«A coerência entre o que a empresa defende e o que pratica é crucial.»

A nossa missão é clara: apoiar as famílias e as empresas a concretizar os seus projetos de vida e de negócio, contribuindo assim para a sua realização pessoal e dos seus projetos corporativos, para o seu crescimento e para o desenvolvimento da economia. Fazemo-lo a acreditar e a praticar os valores do Bankinter. Com agilidade, respondemos de forma célere e eficaz aos desafios, adaptando-nos às circunstâncias. Com entusiasmo, promovemos uma cultura de união, energia e motivação. Com integridade, somos coe-

rentes entre o que defendemos, o que praticamos e somos responsáveis pelo impacto das nossas ações na sociedade. Com originalidade, procuramos ser inovadores, pensar de maneira diferente e criar valor. Estes quatro pilares norteiam a relação do banco com os seus colaboradores e o elo de proximidade que estes estabelecem com os parceiros, clientes e sociedade em geral.

Extraímos o melhor da tecnologia, da inovação e do processo de transição digital a favor das nossas equipas e dos nossos clientes. Esta evolução traz novidades, requer a adaptação de todos nós e revela-se também como uma excelente oportunidade para aprender e saber mais, para tornar procedimentos mais eficientes, para melhorar a própria experiência do colaborador, para dinamizar a forma como comunicamos internamente, aproximando-nos e fomentando ainda mais a noção de propósito comum. A par deste progresso tecnológico, mantemos o foco nas pessoas, na sua realização, na excelência das práticas de gestão, no crescimento sustentável, sempre alinhado com os princípios que nos movem e que fazem do Bankinter um banco único e reconhecido. É esta a base da nossa cultura! ●



Zita Freire
CEO Grupo FF

Unindo Diferenças

O papel da Diversidade e Inclusão na cultura corporativa

Num mundo cada vez mais global a diversidade e inclusão já deveriam ser temas basilares nas políticas e na cultura das organizações. Contudo, devido às divergências e radicalismos, estes temas deverão, cada vez mais, ser algo da atenção dos líderes, de forma a que, com rigor e seriedade, se tornem uma realidade nas organizações.

A diversidade e inclusão (D&I) nas políticas empresariais são fundamentais para construir um ambiente de trabalho equitativo, inovador e produtivo. Muitos estudos apontam para dados concretos evidenciando que as organizações com práticas de D&I não apenas promovem a justiça social, mas também obtêm vantagens competitivas no mercado. Estas políticas podem e devem ser desenvolvidas de várias formas, sendo o compromisso da liderança crucial para que a implementação de políticas de D&I seja bem-sucedida. Como em qualquer tema, compete à liderança apoiar e ser também um exemplo de comportamento inclusivo, promovendo uma cultura que valorize a diversidade. As políticas empresariais devem garantir que todos os colaboradores tenham acesso igual a oportunidades de emprego, desenvolvimento e promoção. Isso inclui garantir salários justos e benefícios equitativos, independentemente de características pessoais.

Outro aspeto importante é o desenvolvimento de programas de formação/sensibilização em diversidade e inclusão para educar os colaboradores sobre precon-

ceitos inconscientes, microagressões e a importância de um ambiente de trabalho inclusivo, levando-os a (re)conhecer as diversas culturas presentes na organização onde trabalham. Criar um ambiente de trabalho que respeite e valorize as diferenças é fundamental. Isso pode incluir a implementação de espaços de trabalho acessíveis, a promoção de eventos que celebrem diversas culturas e a criação de grupos de afinidade para apoiar minorias. Nada funciona verdadeiramente se as políticas não estiverem ajustadas à organização e sua cultura. Desta forma, é imprescindível que as empresas estabeleçam mecanismos para recolha de *feedback* dos colaboradores sobre a eficácia das suas políticas de D&I. Para analisar a real eficácia será necessário estabelecer métricas, revelar bons exemplos e dados sobre a diversidade na organização, as taxas de retenção e a satisfação dos colaboradores. Após análise, as organizações deverão tornar os resultados transparentes através da sua divulgação.

Integrar D&I nas iniciativas de responsabilidade social corporativa pode fortalecer o compromisso da empresa com a diversidade, impactando positivamente a comunidade e melhorando a imagem da marca. Numa sociedade onde a imagem vale cada vez mais, integrar a diversidade e inclusão nas políticas empresariais não é apenas uma questão de conformidade, mas uma estratégia essencial para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Organizações que abraçam a diversidade e implementam práticas inclusivas tendem a ter uma for-

ça de trabalho mais comprometida, inovadora e capaz de atender aos desafios de um mercado global em constante evolução. Ao adotar essas políticas de maneira consistente e genuína, as empresas não apenas fazem a diferença nas suas operações internas, mas também contribuem para a construção de uma sociedade mais justa e equitativa.

Numa sociedade cada vez mais individualista e vazia de valores as empresas poderão ser o motor de arranque necessário para a criação de uma sociedade mais justa onde a agregação cultural valerá mais que a sua desagregação.

Podemos afirmar que há inclusão quando existe empatia, a qual, por sua vez, apenas se verifica se houver um real conhecimento do outro. Desta forma, a inclusão é muito mais complexa do que se pode afirmar, indo muito além das políticas empresariais. Estas são um ponto de partida essencial para o conhecimento, permitindo retirar da equação um bloqueador à integração chamado medo do desconhecido.

Necessitamos cada vez mais de organizações agregadoras, destemidas e impulsoras da real inclusão, defensoras dos valores primordiais da Humanidade como o respeito, empatia, solidariedade, justiça, liberdade, tolerância, integridade, compaixão, humildade, amor e paz. Que estes valores não sejam apenas palavras, mas que passem a constar nas práticas concretas das organizações para que possamos afirmar que temos empresas cuja cultura organizacional respeita e promove efetivamente a diversidade e inclusão. ●

Delicioso em todos os sentidos

Chegou o novo Chocolate Quente Delta.

Uma bebida deliciosamente cremosa, para preparar no conforto de casa de forma simples, rápida e muito saborosa.

NOVO





Cláudia Presa

Wellbeing and Culture
Manager - Holmes Place Portugal

Cultura Organizacional

Está na moda ou é vital para o bem-estar organizacional?

Com toda a certeza é a base do bem-estar organizacional. Há décadas que uma cultura forte e sólida, baseada na confiança, pertença, propósito e bem-estar, é essencial. Com a globalização e o avanço tecnológico, esta necessidade tornou-se ainda mais urgente e popular. Com base na minha experiência de 18 anos em gestão e liderança de equipas, estes são os cinco passos para construir uma cultura forte e sólida:

- 1. Definir, de forma estruturada, clara e visível, os valores, missão, visão, imagem corporativa, hábitos, rotinas, costumes e pressupostos básicos que orientam o dia a dia dos colaboradores.** Quando tudo está bem definido, cada um sabe exatamente como agir perante um dilema/desafio, o que fazer em momentos de crise e quais são as expectativas tanto da organização como dos próprios colaboradores. Isto gera alinhamento, todos permanecem na mesma direção e o sentimento de pertença à equipa aparece.
- 2. “Walk the talk” – a cultura deve refletir-se no dia a dia.** Não basta comunicar a cultura da empresa, é essencial que ela se manifeste nas práticas diárias. Aplicar no terreno o que está definido no papel. Quando isso acontece, a confiança entre as pessoas e a organização apare-

ce. Os colaboradores sentem-se confortáveis e seguros no ambiente de trabalho.

- 3. Avaliação, medição e controle contínuo da cultura organizacional.** Para mim, o passo mais importante. Porque o que hoje é relevante, amanhã pode já não ser. A globalização e a evolução tecnológica exigem uma atenção constante às tendências e às necessidades das nossas pessoas, clientes e mercado, para garantir que a cultura se mantenha relevante e alinhada com o agora. Se os colaboradores, por exemplo, fazem horas extras, respondem a e-mails fora do horário e são reconhecidos por trabalharem longas horas, isto pode indicar que a empresa valoriza mais o esforço medido em tempo do que a eficiência/produzividade. Se a empresa tem como valor a produtividade, deve ganhar consciência de que apesar de o ter, na prática não acontece; controlar e avaliar é vital.
- 4. Coragem para arriscar e mudar.** Com base no terceiro passo, é fundamental ter coragem para arriscar e ajustar o que for necessário para nos mantermos relevantes e atrativos. No passado, por exemplo, trabalhar para além do horário era visto como essencial para crescer na carreira. Hoje, o sucesso assenta mais na eficiência. A cultura deve alterar, sem medo de arriscar, o que for

«Se a cultura não for o espelho do que se vive no dia a dia não adianta nada comunicar a cultura da empresa!»

necessário para não se focar só nos resultados, mas também na qualidade de vida e no equilíbrio trabalho/vida pessoal.

- 5. Paciência.** Construir uma cultura forte, sólida e adaptada à realidade atual leva tempo. A tendência é querer implementar mudanças e esperar resultados imediatos ou desistir por não vermos um retorno financeiro no curto prazo. É fundamental manter a consistência nos quatro passos anteriores e adicionar o ingrediente mágico: a paciência. Sermos pacientes em mantermos essa consistência.

As modas tendem a ser superficiais e descartáveis. Diria que cultura organizacional é um clássico em constante evolução e aqueles que evoluem continuam relevantes e alinhados com as necessidades do mercado. Por outro lado, aqueles que resistem à mudança, rapidamente se tornam obsoletos e pouco atrativos. ●



HOLMES PLACE

I'm 30 again.
What's your BioAge?

SAIBA MAIS NUM CLUBE HOLMES PLACE



Vânia Guerreiro

Head of Brands, Communication
& Happiness da iServices

Equidade e Pertença

A Cultura Organizacional da iServices

Numa era dominada pela digitalização e automação, em que o trabalho remoto e a inteligência artificial redefinem os paradigmas profissionais, o que significa realmente pertencer? O sentimento de pertença distingue os humanos das máquinas, criando laços que vão para além da mera execução de tarefas. Mais do que nunca, procuramos conexões genuínas que nos façam sentir parte de algo maior.

Na iServices, acreditamos que uma empresa é muito mais do que um local de trabalho. É um espaço onde se constroem relações, se criam oportunidades e se promove um verdadeiro espírito de comunidade. Para nós, é essencial que cada pessoa – colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros – se sinta parte integrante do nosso ecossistema. Por isso, o nosso compromisso vai além da inovação tecnológica nos serviços que prestamos: centramos a nossa atenção nas pessoas.

Ao longo dos anos, temos percebido que a verdadeira força de uma organização reside no coletivo. Valorizamos a colaboração, incentivamos a troca de conhecimentos e promovemos um ambiente seguro, onde cada um pode

«As melhores soluções emergem quando criamos espaços de diálogo abertos e inclusivos, onde todos são incentivados a contribuir.»

expressar-se sem receios, partilhar ideias e sentir-se respeitado. Acreditamos que as empresas devem ser mais do que espaços de trabalho; devem ser impulsionadoras do crescimento pessoal e profissional dos seus colaboradores e agentes de mudança social, económica e ambiental.

A inovação nasce da diversidade de pensamento e da inclusão de diferentes perspetivas. As melhores soluções emergem quando criamos espaços de diálogo abertos e inclusivos, onde todos são incentivados a contribuir. Neste sentido, as organizações que fomentam ambientes inclusivos não só promovem o bem-estar dos seus colabo-

radadores, como também impulsionam a criatividade e a capacidade de resolução de problemas. Estudos recentes sobre Diversidade, Equidade, Inclusão e Pertença (DEIB) sublinham que estas práticas têm um impacto direto na inovação e no desempenho organizacional, fortalecendo a identidade corporativa e a confiança do mercado.

Num mundo onde os consumidores estão cada vez mais informados e exigentes, as empresas que demonstram um compromisso real com a equidade conquistam maior lealdade, diferenciam-se da concorrência e constroem uma reputação sólida e duradoura. A diversidade de perspetivas e experiências dentro das equipas traduz-se numa maior capacidade de adaptação e inovação, elementos cruciais num mercado global altamente competitivo.

Mais do que um imperativo ético, a inclusão tornou-se uma estratégia de crescimento sustentável, posicionando as organizações como verdadeiras âncoras sociais num mundo em constante transformação. Na iServices, sabemos que inovar não passa apenas pela tecnologia, mas sobretudo pelas pessoas. Porque pertencer é, afinal, aquilo que nos define enquanto seres humanos. ●

Referências Bibliográficas

- Adejumo, V. (2021). *Beyond diversity, inclusion, and belonging*. *Leadership*, 17(1), 62-73
- Miranda-Wolff, A. (2022). *Cultures of belonging: Building inclusive organizations that last*. HarperCollins Leadership.
- Souza, L., & White Jr, T. (2024). *Innovation from Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging Research: An Implementable Model for Equitable Talent Acquisition and Retention*. *Journal of Educational Research and Practice*, 14(1), 12.

iServices

Reparação Multimarca

GANHE

5€

Adira já:



em cartão
por cada
reparação

Visite-nos em

iservices.pt

Ou numa das nossas mais de 60 Lojas!

Campanha válida de 1 de março a 30 de abril de 2025.
Consulte as condições em: <https://cartao.iservices.pt/regulamento>





Fátima Ribeiro
Managing Partner
da Outperform



Susana Azevedo
Associated Partner
da Outperform

Construindo Pontes

Uma cultura organizacional para o sucesso

Um propósito comum, uma visão e sonhos compartilhados, são fatores que permitem navegar a mudança de forma mais ágil e efetiva, e transformar líderes, equipas e organizações. Criam uma conexão de mentes e corações, potenciando a comunicação, a colaboração, o compromisso e o trabalho em equipa.

A identidade organizacional provê um sentido de partilha e inclusão, e reforça um conjunto de normas e valores que criam pontes, contribuindo para um sentimento de pertença.

Numa das organizações com que trabalhamos, valores como a transparência, a autonomia e a confiança, definidos como críticos pelo líder, foram incluídos nas suas práticas e comportamentos de liderança, transformando a cultura e tornando a organização mais eficiente e preparada para o futuro.

A transparência foi incorporada para uma comunicação mais clara e uma adequada gestão de expectativas. A estruturação de processos e a delegação de tarefas, reforçou o valor da autonomia. A confiança como forma de olhar o outro, foi ampliada e incluída nas práticas de liderança para criar segurança psicológica e desenvolver as relações e a colaboração.

Autores como Amy Edmondson, Timo-

«Os líderes, utilizando ferramentas de inteligência emocional, conversacional e colaborativa, são os orquestradores de ambientes de trabalho diversos e inclusivos.»

thy Clark, e estudos em empresas como a Google (projeto Aristóteles), revelam-nos que a base das equipas mais eficazes é a segurança psicológica. É a partir de uma perceção de inclusão e segurança que se aumenta o compromisso das equipas, os colaboradores desenvolvem a curiosidade e potenciam a inovação, e a produtividade e a performance tornam-se sustentáveis.

Amy Edmondson diz-nos que a segurança psicológica ajuda as pessoas a assumir os riscos interpessoais necessários para alcançar a excelência num mundo interdependente e em rápida mudança.

No livro *The 4 Stages of Psychological Safety*, Timothy Clark identifica as seguintes dimensões da segurança psicológica: segurança de sentir-se incluído, segurança para aprender, segurança para contribuir, e segurança para desafiar.

Os líderes, utilizando ferramentas de

inteligência emocional, conversacional e colaborativa, são os orquestradores de ambientes de trabalho diversos e inclusivos, potenciando as relações, a aprendizagem contínua, e contribuindo para que o todo seja mais do que a soma das partes.

As relações são o contexto para navegar com êxito a mudança, e a partilha contribui para o seu fortalecimento. Como refere Richard Boyatzis, no livro *The Science of Change*, com uma visão partilhada impulsionamos a esperança, na compaixão partilhada experimentamos a solidariedade, e através da energia partilhada vibramos na mesma frequência que os outros.

Por meio do *coaching* sistémico de equipas trabalhamos relações e conexões entre as pessoas, as equipas e os *stakeholders* externos, construindo pontes para uma cultura organizacional de sucesso em contextos de incerteza e complexidade.



Você conhece os benefícios do Coaching Sistêmico de Equipas?

- Dar clareza de propósito às equipas.
- Aumentar o compromisso das equipas com os diferentes stakeholders, construindo colaborações de valor acrescentado.
- Incrementar a performance, o bem-estar e a aprendizagem das equipas.
- Desenvolver melhores processos de tomada de decisão, de comunicação e de organização do trabalho das equipas.
- Evoluir para uma liderança partilhada, com responsabilidade mútua.
- Preparar as equipas para responder a situações complexas e de mudança.
- Transformar a cultura da organização e o ecossistema através das equipas

OUTPERFORM

Coaching and Corporate Consulting



Fátima Ribeiro
Managing Partner
☎ + (351) 964000267



Susana Azevedo
Associated Partner
☎ + (55) 11966426367



Ana Andrade

Head of People Talent and Culture
do WYgroup

D.E.I. nas Empresas

Uma tendência ou uma necessidade estratégica?

«Imaginar é o princípio da criação. Nós imaginamos o que desejamos, queremos o que imaginamos e, finalmente, criamos aquilo que queremos.»

George Bernard Shaw

«Inclusão é mais do que proporcionar acesso, é garantir protagonismo a todos no ecossistema corporativo.»



tualmente, a Diversidade, Equidade e Inclusão (D.E.I.) conquistaram um lugar central no debate empresarial, mas será que esses conceitos são realmente novos? Em 1995, no artigo *The Business Case for Diversity*, Roosevelt Thomas Jr. tornou-se um dos pioneiros nos estudos que enfatizavam que a diversidade não devia ser vista apenas como uma questão moral ou legal, mas também como uma vantagem competitiva para as empresas. Roosevelt defendia que uma força de trabalho diversa não só melhoraria a tomada de decisões, como também impulsionaria a criatividade organizacional.

Nos dias de hoje, embora exista uma crescente consciencialização da importância da D.E.I. para o sucesso e crescimento das organizações, muitas empresas continuam ainda a dar pequenos passos na implementação de práticas

eficazes que promovam um ambiente verdadeiramente inclusivo.

Portugal vive um cenário em que a perda de talento para mercados estrangeiros se torna cada vez mais alarmante e onde as organizações precisam urgentemente de repensar as suas estratégias para atrair e reter profissionais qualificados. É neste ponto que a D.E.I. pode assumir um papel fulcral na transformação do tecido empresarial.

A contratação inclusiva é apenas o primeiro passo, mas, por si só, não garante que todas as pessoas se sintam de igual forma valorizadas. Inclusão é mais do que proporcionar acesso, é garantir protagonismo a todos no ecossistema corporativo.

É essencial adotar uma abordagem multifacetada. O primeiro passo é investir em programas de formação especializados que capacitem lideranças e equipas na criação de ambientes empáticos. Para isso, as empresas podem recorrer a plataformas interati-

vas baseadas em Inteligência Artificial, personalizáveis de acordo com as suas necessidades, ou aproveitar soluções já existentes, como a Jornada DEI da Olabi ou a formação E-learning “Divers@s e Ativ@s” da APPDI, ferramentas transformadoras, desenvolvidas para promover a diversidade, equidade e inclusão no ambiente de trabalho bem como para mitigar a discriminação.

Se a mudança de mentalidades em prol da inclusão é um dever de todos enquanto sociedade, as empresas desempenham um papel essencial para impulsionar esta evolução. Cabe-lhes não apenas adotar práticas inclusivas, mas também desenvolver iniciativas estratégicas que assegurem que a diversidade é verdadeiramente privilegiada e que a inclusão está enraizada na cultura corporativa.

Afinal, construir uma cultura empresarial mais diversa e inclusiva não é apenas um desafio, é uma oportunidade para transformarmos o futuro. ●

LÍDER EVENTS

**FAZEMOS PARA SI, COMO
SE FOSSE PARA NÓS.**

- EDUTAINMENT
- LOGÍSTICA
- AUDIOVISUAIS
- BILHETEIRA
- CATERING
- FLOW DO EVENTO
- RESEARCH DE ORADORES
- CONTEÚDOS
- STAGE COACHING
- GUIÕES
- HOST
- MODERAÇÕES
- PLANO DE COMUNICAÇÃO
- LÍDER TV
- CRIATIVIDADES



Saiba mais aqui



Benefícios Sociais

Um caminho para o bem-estar dos colaboradores e das empresas

 Edenred

No atual contexto de rápidas mudanças e desafios sociais, a importância do bem-estar dos colaboradores nunca foi tão evidente. A Comissão Europeia, num relatório do final de 2024, enfatizou a importância de promover ambientes de trabalho saudáveis e prevenir o *burnout* (*Promoting Mental Health in the Workplace*). Por outro lado, e à medida que as expectativas dos colaboradores evoluem, as empresas que reconheçam e valorizem essa dimensão do seu capital humano estarão melhor preparadas para enfrentar os desafios e prosperar num cenário em constante transformação.

Os benefícios extrassalariais desempenham um papel fundamental nesta necessidade de garantir o bem-estar e a saúde dos colaboradores. Investir nesses benefícios não é apenas uma responsabilidade social, mas uma estratégia que pode reduzir o absentismo, aumentar a produtividade e atrair/motivar talentos.

Quais são, então, as diferentes áreas do bem-estar e como podem as empresas endereçá-las? A Edenred explica-lhe.

As quatro dimensões do bem-estar dos colaboradores

O bem-estar dos colaboradores pode ser dividido em várias dimensões, interdependentes:

Bem-estar físico

A promoção de hábitos saudáveis, como uma alimentação equilibrada e atividade física, pode reduzir o absentismo e aumentar a produtividade. É crucial sensibilizar os colaboradores para esses hábitos – a Edenred tem, por exemplo, o programa FOOD, que visa ajudar clientes e estabelecimentos a promover melhores hábitos de alimentação. É também fundamental garantir uma verba específica para uma alimentação nutritiva. Isso é possível através da atribuição do subsídio de alimentação em cartão de refeição, uma opção fiscalmente mais vantajosa para todos. De igual modo, é importante assegurar o acesso a cuidados de saúde adequados, contemplando não apenas um seguro/plano de saúde (com serviços médicos a preços mais baixos), mas, acima de tudo, garantindo o poder de compra para efetivamente suportar este tipo de despesas. Benefícios sociais, como o Edenred Flexível, permitem que a empresa disponibilize uma verba para os colaboradores utilizarem em saúde e bem-estar: hospitais, clínicas, farmácias, óticas, entre outros.

Bem-estar emocional

A saúde mental é vital para o bem-estar geral e a motivação. Por isso, impõe-se criar um ambiente de trabalho seguro, facilitar o equilíbrio entre vida pessoal/profissional e disponibilizar ferramentas

para que os colaboradores possam gerir o stress. Benefícios como flexibilidade de horário, trabalho remoto e apoio psicológico ajudam a gerir o stress. Também aqui é imprescindível garantir que os colaboradores têm poder de compra para despesas com consultas e serviços especializados.

Bem-estar social

Um ambiente colaborativo melhora a satisfação e a produtividade. Benefícios que promovem a interação social, como eventos de *team building* e programas de voluntariado, fortalecem as relações interpessoais e o bem-estar dentro da organização.

Bem-estar financeiro

Quando os colaboradores sentem que a sua segurança financeira está assegurada, estão mais focados e motivados no trabalho. Os benefícios sociais contribuem para reduzir a ansiedade financeira. Ajudam os colaboradores a ter verbas dedicadas para despesas que representam uma grande fatia do seu orçamento – alimentação, apoio à infância, educação, formação, saúde e bem-estar e apoio social/sénior.

Ao priorizar o bem-estar dos colaboradores, as organizações não apenas criam um ambiente de trabalho mais saudável, mas também garantem a sua sustentabilidade e sucesso a longo prazo. ●

Num só clique, todos os benefícios.

Os seus benefícios extrassalariais
numa plataforma à sua medida.



Edenred. Plataforma multibenefícios para empresas e colaboradores.

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



Mais informações
em edenred.pt

**Portal Cliente
e App MyEdenred**



40
anos

Edenred

Compensação Salarial

Mais do que um benefício, uma vantagem competitiva

Num mercado de trabalho cada vez mais dinâmico, a compensação salarial vai além do ordenado base e assume um papel essencial na **atração, retenção e motivação de talentos**. As empresas que oferecem benefícios ajustados às necessidades dos seus colaboradores destacam-se como empregadores de referência, promovendo equipas mais produtivas e satisfeitas.

Há 50 anos a simplificar a gestão de benefícios, a **Ticket Serviços®** tem sido um parceiro estratégico das organizações, ajudando a transformar os **benefícios extra-salariais** em ferramentas eficazes de valorização profissional. A sua oferta abrangente responde às principais preocupações dos colaboradores, com soluções nas áreas da **alimentação, saúde, educação e mobilidade**, disponíveis em formatos **papel, cartão e digital**.

Soluções como **Ticket Restaurant®**, **Ticket Infância®**, **Ticket Educação®**, **Ticket Ensino®**, **Ticket Saúde®**, **Ticket Car®** e **Ticket Oferta®** garantem flexibilidade às empresas e liberdade de escolha aos colaboradores. Além disso, a digitalização tem revolucionado a gestão de benefícios, com ferramentas como a

ticket Serviços®

- Alimentação
- Educação
- Saúde
- E muito mais...

Vantagens todos os dias.

App My Ticket®, que permite um controlo fácil e intuitivo dos incentivos recebidos. Para as empresas, o **Portal e-Ticket®** centraliza toda a gestão numa plataforma segura e eficiente, reduzindo processos administrativos e aumentando a transparência.

Com um compromisso contínuo com a inovação, a Ticket Serviços® adapta-se

às tendências e desafios dos **Recursos Humanos**, ajudando as organizações a construir ambientes de trabalho mais motivadores, onde os **benefícios extra-salariais** fazem a diferença na valorização do talento.

Ticket Serviços® – 50 anos a inovar e a transformar a gestão de benefícios.

Saiba mais em ticket.pt



a dar valor ao seu dia a dia

Conheça o Cartão de Refeição com
mais vantagens para as Empresas e
Colaboradores.

Empresa

Isenção TSU 23,75 %

Colaborador

Isenção TSU 11,00 %
Isenção IRS taxa variável

Faça a sua simulação



Até
10,20€/dia
totalmente isento
de impostos

ticket@ticket.pt

ticket.pt