



INSTITUTO DE
INFORMAÇÃO EM
RECURSOS HUMANOS

2025

OS GUIAS PRÁTICOS DO DRH



PROJETO DE

GESTÃO DO BEM-ESTAR E FELICIDADE ORGANIZACIONAL: UMA JORNADA TÉCNICA, HUMANA E ESTRATÉGICA

Da pessoa ao ecossistema — com base na norma NP 4590:2023 e no modelo formativo da Egas Moniz – School of Health & Science.

REDIGIDO POR:

AUSENDA OLIVEIRA & MAGDA GONÇALVES

Com o contributo das alunas da 2ª edição da pós-graduação em
Gestão do Bem-estar e Felicidade Organizacional:

MAGDA GONÇALVES | GRAÇA CUNHA COELHO (CACHAPUZ) | NATÁLIA FERREIRA
(CACHAPUZ) | MARIA JOÃO CUNHA (GRUPO NABEIRO) | MARIA LEVY (TAP)

Em parceria com:



EGAS MONIZ SCHOOL
of HEALTH & SCIENCE

Com o apoio:



CENTRALMED



doutorfinanças

Steelcase®

SWAIFOR



URBAN SPORTS CLUB



WORKPLACE OPTIONS

Mensagem aos leitores

Fui docente no ensino superior durante quase três décadas. Ao longo desse tempo, preparei muitas unidades curriculares. Algumas eram tão amplas e transversais que poderiam, por si só, justificar uma licenciatura ou uma pós-graduação. Ainda assim, no último dia de aulas, encontrávamos sempre forma de fazer uma síntese clara — uma espécie de viagem guiada pelo essencial. Servia para esclarecer dúvidas, levantar novas questões e, sobretudo, consolidar o que tinha sido vivido. Era sempre um bom exercício.

Este guia técnico nasce com essa mesma intenção: não pretende ensinar, em poucas páginas, a gestão do bem-estar e felicidade organizacional. Mas propõe-se a traçar um percurso breve, orientado e útil. Acima de tudo, pretende despertar vontade de saber mais — e, mais importante ainda, vontade de fazer mais. Mostrar que já há muito caminho feito. E que há ainda mais por fazer.

Deixo três notas pessoais, que considero fundamentais:

A Norma Portuguesa (NP) 4590:2023 — Sistema de Gestão do Bem-estar e Felicidade Organizacional — foi criada de raiz em Portugal. É inovadora, pioneira e única no mundo. É, com toda a legitimidade, um motivo de orgulho coletivo.

Esta norma tem potencial para transformar vidas, equipas, organizações e comunidades. De forma real, sustentada e mensurável.

Cabe às organizações, em especial aos profissionais de Recursos Humanos, criar condições estruturais para o bem-estar no trabalho. E cabe a cada pessoa abrir espaço para aprender, crescer e escolher, de forma consciente, caminhos que a aproximem de uma vida com mais sentido e realização.



AUTORA

Ausenda Oliveira

Presidente da Comissão Técnica 219 | Bem-estar e Felicidade Organizacional

Coordenadora da Pós-Graduação em Gestão do Bem-estar e Felicidade Organizacional (Egas Moniz School of Health and Science)

Founding Partner da Pair Up



fórumRH



RHestudos

FornecedoresRH



RHtalks
webinar

Caro leitor,

O IIRH-Instituto de Informação em Recursos Humanos é o mais importante ponto de encontro do setor da Gestão de Pessoas de Portugal. A nossa missão, seja através da RHmagazine, do portal rhmagazine.pt ou de qualquer uma das nossas iniciativas é sempre levar informação útil e de qualidade para os profissionais do setor.

Para além desta missão, a responsabilidade social também faz parte do ADN do IIRH desde sempre e, e, decidimos estabelecer uma parceria com a Egas Moniz School of Health and Science, para articular o mercado e a Academia.

Assim, avançamos com este Guia Prático dedicado ao tema do Bem-Estar e da Felicidade Organizacional. A escolha da Egas Moniz como parceira surge do reconhecimento da sua forte ligação entre conhecimento académico e aplicação prática, alinhando-se com o objetivo deste guia: despertar a vontade de saber mais, fazer mais e contribuir ativamente para a construção de organizações mais saudáveis e humanas.

Espero que este novo projeto do IIRH seja do vosso agrado.

Cumprimentos,



Cristina Martins de Barros

Founder e Diretora da RHmagazine
IIRH-Instituto de Informação em Recursos Humanos



ÍNDICE

I. Introdução	5
II. Conceito de Bem-Estar e Felicidade Organizacional de acordo com a Norma Portuguesa (NP) 4590:2023	9
III. Dimensões do Bem-estar e Felicidade Organizacional	11
a. Eu Pessoa: saúde, bem-estar e felicidade	16
b. Nós equipa: liderança e gestão	17
c. A nossa organização no ecossistema global	18
IV. Bem-estar e Felicidade Organizacional: impacto e desafios	17
V. Entrevistas e Testemunhos	18
• Ramiro Matos, Águas de Santarém	19
• Helena Silva, APS – Administração dos Portos de Sines e do Algarve	22
• Graça Cunha Coelho, Cachapuz	25
• Natália Ferreira, Cachapuz	27
• Maria João Cunha, Grupo Nabeiro	29
• Maria Levy, TAP	31
VI. Carta aos gestores de Recursos Humanos	32
• Teresa Nuncio	
VII. Conclusão	54
VIII. Referências	55
IX. Apoios	56



INTRODUÇÃO

Este guia prático, bem como os restantes que se apresentam no IIRH, tem por base conteúdo teórico e validado que permite aos Gestores de Recursos Humanos implementar as melhores práticas nos seus ambientes de trabalho. Em Portugal, sabemos que a referência está na Norma que guia e valida este tema, permitindo estratégias que integrem, com qualidade, a Saúde Física, Mental e Digital dos colaboradores.

É utópica? Esta norma é utópica?

Esta foi uma questão que se levantou em muitas das reuniões plenárias durante a elaboração da Norma Portuguesa (NP) 4590:2023 Sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional e linhas de orientação para a sua utilização.

Se não nos tivéssemos questionado constantemente não teríamos avançado e não estaríamos já em pleno processo de internacionalização.

O que nos permitiu avançar convictamente foi a consciência permanente do aparente paradoxo de estarmos a criar um documento normativo para um tema que pretende, em última análise, chegar à visão, talvez utópica, de um mundo melhor. Um mundo em que o trabalho seja fonte de prazer para todos e seja um contributo importante para a felicidade das pessoas que trabalham, das respetivas famílias e das comunidades onde vivem.

Pode ser uma visão realmente tão utópica quanto complexa é a natureza humana, mas o caminho, esse, é o único possível. As pessoas já não estão a aguentar a pressão e as organizações estão a perder as pessoas. Os números são alarmantes. Todos sabemos.

Seguimos em frente a partir de uma estrutura muito sólida.

A NP 4590:2023 segue a estrutura harmonizada para sistemas de gestão da ISO (International Organization for Standardization), e é, portanto, integrável em qualquer sistema de gestão pré-existente.

Foi elaborada pela Comissão Técnica (CT) 219 | Bem-estar e Felicidade Organizacional, constituída por 21 entidades e 3 peritos.

A CT 219 é coordenada pelo Organismo de Normalização Setorial, Associação Portuguesa de Ética Empresarial (ONS/APEE).

A NP 4590:2023 foi publicada pelo IPQ (Instituto Português da Qualidade) em 16 de outubro de 2023.

O que une e motiva todas estas entidades é o reconhecimento da extrema utilidade da atividade de normalização.

No contexto internacional, a ISO lidera o desenvolvimento de normas universais que permitem a convergência de práticas entre diferentes países (174) e setores. Estas normas, fruto de um consenso global, garantem que os produtos e serviços são seguros, fiáveis e de qualidade.

Atente-se à palavra consenso. Cada linha de cada norma, no mundo, é aprovada por consenso. Não é por maioria. É por consenso. A utopia desvanece-se. É possível.

Neste contexto, a NP 4590:2023 surge como um instrumento de gestão, disponível para todas as organizações que queiram fazer convergir as iniciativas promotoras de bem-estar no trabalho para um sistema que garante que o farão da melhor forma possível. As normas de sistema de gestão são normas de eficácia, por isso escolhemos este caminho.

Um caminho que descrevemos num relatório com cerca de 80 páginas na candidatura da CT 219 ao Prémio Normalização atribuído anualmente pelo IPQ. Ganhámos esta honrosa distinção em 2024. Encheu-nos a alma. Somos pessoas.

Há nesta altura três organizações certificadas:

- AS – Águas de Santarém, EM, S.A.
- APS – Administração dos Portos de Sines e do Algarve, S.A.
- Município de Oeiras

A auditoria de concessão é o início do compromisso com a melhoria contínua. Não é o fim, é o princípio.

As organizações comprometem-se com os resultados pretendidos da NP 4590:2023. Comprometem-se a melhorar continuamente o bem-estar das suas pessoas consolidando culturas de bem-estar; comprometem-se com um sistema de gestão funcional; e comprometem-se acima de tudo com a sustentabilidade da organização para que o emprego se mantenha e o pão esteja na mesa de todos com dignidade.

Sentimos a necessidade de incluir na NP 4590:2023 linhas de orientação para a sua utilização. Mais do que linhas de orientação, sentimos necessidade de capacitar as pessoas e as organizações. Surgiu no seio dos membros da CT 219 uma pós-graduação.

A Egas Moniz – School of Health and Science reforça com esta pós-graduação a sua missão de universidade cívica, promotora de práticas com impacto social.

Juntaram institucionalmente o seu know-how quatro entidades que integram a CT 219:

- Egas Moniz
- APEE
- APCER
- Pair Up

E na equipa de formadores estão muitos outros membros da CT 219, o que torna esta pós-graduação única. Estivemos todos na génese. Participamos das incríveis discussões, por vezes filosóficas.

O Sistema de Gestão do Bem-estar e Felicidade Organizacional é integrável noutros sistemas pré-existent, nomeadamente Gestão da Qualidade, Ambiente e SST. É de facto estruturalmente igual aos outros.

Mas a operacionalização é muito mais complexa. É preciso conhecer profundamente as necessidades e expetativas das pessoas. As necessidades estudam-se. As expetativas têm de ser perguntadas. Estudamos então a pessoa como indivíduo, as equipas, e a organização como um sistema dentro de um ecossistema global. Treinamos hábitos que expõem expetativas.

Neste Guia Prático trazemos um pouco da discussão que oferecemos aos nossos alunos sobre os fatores promotores de bem-estar.

Trazemos mensagens fortes aos líderes a quem são pedidas novas competências.

Trazemos testemunhos de organizações que já implementaram a NP 4590:2023 e trazemos as expetativas de quem está a começar. Comece também!



II. CONCEITO DE BEM-ESTAR E FELICIDADE ORGANIZACIONAL

de acordo com a Norma Portuguesa (NP) 4590:2023

A felicidade organizacional é, hoje, reconhecida como um fator estruturante para o desenvolvimento das pessoas, das equipas e das próprias organizações. Mais do que um objetivo isolado, trata-se de um compromisso contínuo com o bem-estar, com a dignidade no trabalho e com a construção de contextos onde seja possível prosperar de forma ética e sustentável.

A norma NP 4590:2023 surge como um referencial técnico e ético para apoiar esse caminho. Define princípios, domínios e práticas que permitem alinhar cultura, estratégia e bem-estar num sistema coerente, observável e avaliável. Ao fazer isso, oferece uma base comum para orientar a ação, promover reflexão e reforçar a coerência organizacional.

A NP 4590:2023 estabelece definições que ajudam a compreender com precisão o que está em causa quando falamos de bem-estar, felicidade e responsabilidade organizacional. Estes conceitos permitem alinhar perceções individuais com práticas institucionais, criando uma base comum para a construção de ambientes de trabalho mais humanos, conscientes e sustentáveis.



Bem-estar no trabalho

Satisfação das necessidades físicas, mentais e sociais da pessoa relacionadas com o seu trabalho. (Fonte: ISO NP 45003 – Segurança e Saúde no Trabalho)

O bem-estar no trabalho é um estado dinâmico, sensível ao contexto, que resulta da conjugação entre condições objetivas (como a carga de trabalho, o ambiente físico ou os ritmos de produção) e fatores mais subjetivos (como o sentimento de pertença, o reconhecimento ou a possibilidade de exercer autonomia). Vai além da prevenção do mal-estar: implica a criação de contextos saudáveis, seguros e promotores de equilíbrio.



Felicidade no trabalho

Estado emocional positivo, percebido, sentido e reportado pelas pessoas como estando associado ao seu trabalho. Refere-se a uma vivência emocional estável e significativa, enraizada na relação da pessoa com o seu trabalho. Tem uma dimensão subjetiva, mas traduz algo real, vivido, observável. Quando reconhecida e respeitada, torna-se um recurso valioso para o desenvolvimento individual e coletivo.



Bem-estar e Felicidade Organizacional

Resultado da avaliação do estado da organização, através de métricas de bem-estar e felicidade das pessoas, quantitativas ou qualitativas, que traduzem a capacidade que a organização tem de criar condições de bem-estar e felicidade no trabalho.

Neste conceito, o foco desloca-se da experiência individual para a responsabilidade organizacional. A avaliação de Bem-estar e Felicidade Organizacional permite conhecer o estado da organização, alinhar práticas com valores e sustentar decisões com base em evidência.

III. DIMENSÕES DO BEM-ESTAR E FELICIDADE ORGANIZACIONAL

Este guia propõe uma abordagem estruturada em três níveis de intervenção: Pessoa, Equipa, Organização. É um convite à construção de ambientes de trabalho mais saudáveis, conscientes e humanizados — com base em conhecimento sólido e ação responsável.

a. Eu Pessoa: saúde, bem-estar e felicidade

Tudo começa em cada um de nós. A forma como cuidamos do nosso corpo, como alimentamos a nossa mente e nutrimos o nosso coração definem a nossa vida. Cuidar de nós é mais do que uma necessidade, é um ato de respeito e amor próprio que se reflete na nossa vida pessoal, familiar e profissional. Ser feliz não é um destino, é um caminho que se constrói todos os dias. Quem está bem consigo está mais bem preparado para contribuir para o bem coletivo.

O ponto de partida para o Bem-estar e a Felicidade Organizacional é a vivência individual de cada pessoa que compõe a organização e a forma como se sente, pensa e atua dentro do ambiente de trabalho e na vida em geral. Quando cultivamos equilíbrio e propósito inspiramos os que nos rodeiam.

A essência do Bem-estar e da Felicidade começa na compreensão profunda de cada um de nós, do *EU* Pessoa. Essa compreensão é o primeiro passo para uma vida mais equilibrada e feliz.

A criação de condições laborais propiciadoras de bem-estar, por si só não promovem a felicidade organizacional. Embora todos os humanos sejam seres com corpos autorregulados, com os mesmos sistemas de ação básicos, todos têm personalidades/egos diferentes e modos diversos de encarar a procura pelo sentido, propósito e valores da vida. Cada pessoa é única, com necessidades, aspirações e desafios próprios e a compreensão destes aspectos e dos que impactam a sua saúde física, mental e emocional é determinante para que seja possível adequar respostas eficazes, bem-sucedidas e de acordo com as expectativas das pessoas.

Ana Isabel Pedroso, médica internista e intensivista, trouxe-nos o que designou por “os três motores da felicidade”: **sono, alimentação e exercício físico.**

Sendo a base de um estilo de vida saudável, são também o que está na base do que cada um de nós pode fazer por si em primeiro lugar para que tudo o resto funcione melhor.



O **sono** restaura e fortalece o nosso corpo e a nossa mente impactando diretamente a nossa saúde e performance. A sua privação ou hábitos desadequados contribuem para a redução da concentração e atenção, da criatividade e reconhecimento de padrões, afeta a memória e aprendizagem e a tomada de decisões e diminui a capacidade de racionalizar as emoções.

A National Sleep Foundation - USA definiu que um adulto deve dormir entre 7h e 9h por noite e diversos estudos mostram que as pessoas que dormem pouco têm maior risco de: aumento das hormonas de stress; diminuição da regeneração da reserva de hidratos de carbono, desregulação do apetite; interferência com a capacidade do corpo perder massa gorda e ganhar massa muscular; e diminuição do vigor e aceleração o envelhecimento.



A **alimentação** é o combustível para as nossas ações. Uma alimentação equilibrada, respeitando os consumos diários recomendados pela OMS, permite-nos obter os nutrientes essenciais para o funcionamento do nosso organismo, energia, manutenção do peso, prevenir doenças, equilibrar a saúde gastrointestinal e a saúde mental, manter o sistema imunológico a funcionar corretamente contribuindo assim para a longevidade e qualidade de vida.

O stress afeta praticamente todos os sistemas do nosso corpo: nervoso, circulatório, digestivo, reprodutor e enfraquece o sistema imunitário pelo que uma alimentação saudável e equilibrada é determinante para ajudar a mitigar os seus efeitos na nossa saúde mental e física. Um cérebro saudável tem melhor capacidade de resposta e maior resistência a receber stress crónico.



O **exercício físico** promove a felicidade! Mantém o nosso corpo em movimento, reforça a nossa resistência, e é determinante para a prevenção e tratamento de doenças cardiovasculares, diabetes, cancro, osteoporose, entre outras, sendo um meio não farmacológico para reduzir o stress e sintomas de depressão e ansiedade, melhorar a memória e melhorar a performance cognitiva. De acordo com a OMS um adulto saudável deve praticar semanalmente entre 150 a 300 minutos de atividade aeróbica moderada e vigorosa ou 75 a 150 minutos de atividade intensa.

O sedentarismo, por seu lado, tem elevados custos, não só para a saúde de cada um como também custos financeiros avultados para a sociedade em geral pois contribui para o aumento dos cuidados de saúde pelo que 1h sentado deve corresponder a 3 minutos de movimento.

De acordo com a OMS 80% das doenças cardíacas, enfartes e diabetes tipo 2 poderiam ser prevenidas e 50% dos cancros são evitáveis pelo que, as organizações devem implementar estratégias para consciencializar e educar as suas pessoas. A medicina no trabalho assume

um papel muito importante, dentro das organizações, na promoção da saúde, consciencialização e incentivo a hábitos saudáveis.

A **saúde física e mental** é um dos pilares essenciais do bem-estar individual, sendo fundamental encarar a longevidade de uma forma mais focada na qualidade do que na quantidade, através de visão mais holística que valoriza a qualidade de vida e o bem-estar físico e mental ao longo do processo de envelhecimento.

O foco das organizações já não pode ser apenas nos fatores de risco biológico, físico e químico, mas também, e principalmente, nos fatores psicossociais, isto é, nas interações que se produzem entre o trabalho e as pessoas com as suas capacidades, necessidades e condições de vida fora do trabalho uma vez que, o equilíbrio entre estas dimensões influencia de forma decisiva o rendimento, a satisfação, a saúde e as expectativas das pessoas.

Quando existe equilíbrio entre o ambiente de trabalho e as capacidades e necessidades das pessoas, o trabalho potencia a saúde e satisfação e cria nestas um sentimento competência e propósito que beneficia a produtividade das organizações.

A OMS DEFINE SAÚDE PSICOLÓGICA COMO “O ESTADO DE BEM-ESTAR NO QUAL O INDIVÍDUO REALIZA AS SUAS CAPACIDADES, PODE FAZER FACE AO STRESS NORMAL DA VIDA, PODE TRABALHAR DE FORMA PRODUTIVA E FRUTÍFERA E PODE CONTRIBUIR PARA A COMUNIDADE EM QUE SE INSERE”.

O bem-estar e a felicidade são condição humana para a saúde e estão intimamente ligados a resiliência, hábitos saudáveis e relações sociais. É fundamental que a sociedade e as organizações providenciem

uma resposta adequada a esta nova visão mais abrangente da saúde, ligada à percepção individual de boa qualidade de vida.

Assim, é fundamental que as organizações entendam e controlem os principais fatores potenciadores de **riscos psicossociais**, nomeadamente: excesso de carga de trabalho (trabalho intenso, sob pressão); falta de controlo ou autonomia; ausência de suporte emocional ou técnico; ambientes de trabalho tóxicos e mal organizados; insegurança no trabalho (trabalho precário, contratos instáveis); falta de reconhecimento e recompensa; ambiguidade e conflito de papéis; comunicação ineficaz; dificuldade de conciliar a vida laboral com a vida familiar e pessoal.

As organizações que não controlam os fatores potenciadores de riscos psicossociais são organizações com maior prevalência de fenómenos como o assédio moral e sexual, a violência no trabalho, o stress e consequentemente o absentismo, o presentismo, o burnout e o bore out.

Outro aspeto a considerar e que impacta profundamente no **bem-estar** das pessoas é o **“digital”**. No contexto em que vivemos, marcado por ambientes híbridos, o uso constante de tecnologia leva a uma exposição prolongada a ecrãs, a hiperconectividade e a dificuldade em “desligar” do trabalho fora do horário laboral pelo que as organizações devem promover a “saúde digital” implementando práticas e ações que estimulem uma “higiene digital adequada” de modo a prevenir sintomas como a fadiga tecnológica ou o burnout digital.

A OMS DEFINE BEM-ESTAR E FELICIDADE COMO “A PERCEÇÃO DO INDIVÍDUO SOBRE A SUA POSIÇÃO NA VIDA, NO CONTEXTO DE CULTURA E

SISTEMAS DE VALORES NOS QUAIS ELE VIVE E EM RELAÇÃO AOS SEUS OBJETIVOS, EXPECTATIVAS, PADRÕES E PREOCUPAÇÕES “

A **saúde psicológica** está intrinsecamente ligada ao bem-estar físico, psicológico, social e financeiro, das pessoas e consequentemente ligada ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, à autonomia e ao reconhecimento. As pessoas que têm condições de trabalho adequadas, acesso à saúde, incentivos para hábitos de vida saudável, clima organizacional saudável e preocupado com a gestão do stress, espaço para se expressar, relações laborais de qualidade, cultura inclusiva e de cooperação, remuneração justa e benefícios adequados, educação financeira e segurança, oportunidades de crescimento, sentem que são ouvidas e que o seu trabalho é valorizado, experimentam um sentimento de realização e pertença mais profundo e satisfatório na medida em que têm a percepção de que dominam as suas tarefas e de que o seu contributo tem impacto real na organização.

AS ORGANIZAÇÕES NÃO PODEM FUNCIONAR SEM AS PESSOAS PELO QUE QUALQUER POLÍTICA DE BEM-ESTAR E FELICIDADE ORGANIZACIONAL TEM DE SER DESENHADA COM CONSCIÊNCIA DA VERDADEIRA NATUREZA DAS PESSOAS E QUAIS OS MOTIVOS QUE AS LEVAM A SENTIREM-SE MAL COM O TRABALHO DE MODO A CONCILIAR PESSOA-TRABALHO. PARA TAL É FUNDAMENTAL PERGUNTAR, ENTENDER E AGIR.

b. Nós equipa: liderança e gestão

Embora a felicidade comece em cada um de nós, para florescer plenamente tem de ser compartilhada. Todos temos o poder de transformar positivamente o ambiente à nossa volta. O que nos distingue dos outros

animais é o facto de para além de inteligência termos consciência, um mundo interior que é construído com base nas experiências de vida e na relação com os outros. A promoção de bem-estar nas organizações é um contributo enorme para a construção e reabilitação dos mundos interiores. **Nas organizações há um potencial enorme para criar ambientes mais humanos, inspiradores e felizes, onde cada pessoa se sente valorizada e motivada a crescer.**

Uma organização é um ecossistema onde todos interagem com todos e todos contribuem e condicionam o ambiente global e em que todos são responsáveis pelo **bem-estar e felicidade da organização.**

Para compreendermos a organização é fundamental entendermos o seu contexto, a dinâmica coletiva das relações humanas que lá coexistem e o papel da liderança e da gestão.

A dimensão NÓS Equipa integra não só os aspetos de **comunicação, cooperação, apoio mútuo e expectativas das pessoas**, como também os **princípios éticos** que regem a cultura organizacional e que orientam as práticas de liderança.

A cultura organizacional é responsabilidade da **liderança e da gestão** e sendo assente em princípios éticos onde prevaleça a reflexão, o raciocínio, a imparcialidade, a responsabilidade, o pragmatismo e a busca do bem comum em detrimento dos interesses individuais, constitui uma vantagem competitiva para a organização.

Os líderes têm a responsabilidade de influenciar de forma direta e inspiradora o clima, a motivação, a segurança psicológica e as relações humanas no local de trabalho.

Uma **cultura organizacional** é o conjunto de valores, normas e práticas que orientam o comportamento coletivo. Uma cultura baseada na transparência, no respeito, na confiança mútua, na inclusão, na aprendizagem e cooperação coletivas e onde todos têm voz é uma cultura que promove a coesão da equipa, cria um ambiente emocionalmente seguro e promove o sentido de pertença. Uma cultura marcada por competição excessiva, focada apenas em resultados e marcada pelo silêncio e medo promove um ambiente tóxico onde a saúde das equipas fica profundamente comprometida.

O **impacto do “chefe” direto nas pessoas é 70% superior ao impacto de um médico ou terapeuta**. A forma como as **chefias intermédias** conduzem as suas equipas tem um impacto direto na motivação, na saúde psicológica, na felicidade organizacional e no compromisso das equipas pelo que, a liderança deve ser ética e humanizada. Deve estar assente em princípios como a coerência e autenticidade, deve promover a escuta ativa, deve ser baseada em critérios claros e bem definidos e respeitar os valores da organização, a dignidade das pessoas e assentar na empatia e equidade.

A comunicação, diz Carla Rocha, é o superpoder das organizações, não só para o sucesso de uma cultura de bem-estar e felicidade como também para o sucesso global da organização – **90% dos problemas das organizações têm origem em problemas de comunicação**.

Uma organização em que existe uma comunicação bidirecional aberta e empática, objetivos claros, feedback construtivo, onde prevalece a partilha de responsabilidades e onde existem momentos de reflexão e partilha conjunta permite que exista uma maior

coesão da equipa, motivação, sentimento de pertença e que sejam identificados mais rapidamente sinais de alerta.

Para o sucesso de um sistema de gestão do bem-estar e da felicidade organizacional é essencial ter uma **equipa saudável**, uma equipa em que as pessoas sentem:

- **confiança** umas nas outras e nos seus líderes porque sentem que há apoio ao risco
- **não têm medo do conflito** porque sentem que são ouvidos e as questões são resolvidas de forma ética e justa
- há **compromisso** entre todos
- há um **objetivo comum** e responsabilidade partilhada
- há momentos de **celebração de conquistas**

Uma **cultura de bem-estar e felicidade organizacional** é uma cultura na qual as pessoas se sentem ligadas, refletem juntas, sentem-se ouvidas e sentem que as decisões são justas.

OS DEPARTAMENTOS DE **RECURSOS HUMANOS** SÃO UMA FORÇA VITAL PARA UMA CULTURA ORGANIZACIONAL INSPIRADORA E CENTRADA NAS PESSOAS.

Têm um papel muito ativo e estratégico desde o primeiro contacto no recrutamento e posteriormente na integração, garantindo que cada novo talento se identifica com o propósito, valores e missão da organização.

Os departamentos de Recursos Humanos assumem, cada vez mais, um papel estratégico, mais do que gerir pessoas inspiram conexões que contribuem para organizações mais humanas, fortes e sustentáveis.

Quando os líderes e as equipas estão alinhados numa base sólida de propósito, confiança e colaboração mútuas, alicerçados em relações autênticas, gestão consciente e liderança inspiradora, nasce uma força interna com capacidade para ir além dos resultados internos e a organização projeta-se para o exterior com impacto e responsabilidade, passando a ser um agente ativo de transformação global, ética e sustentável.

c. A nossa organização no ecossistema global

As organizações são, por natureza, sistemas abertos e interdependentes. Inserem-se num ecossistema económico, social e ambiental que condiciona e é condicionado pelas suas decisões e práticas. Reconhecer esta realidade implica alargar o foco da gestão e da cultura organizacional, valorizando não apenas os resultados internos, mas também os impactos gerados em toda a cadeia de valor e na comunidade envolvente.

O propósito, a equidade e o bem-estar coletivo são pilares estruturantes. A felicidade organizacional ganha relevância enquanto dimensão crítica da sustentabilidade humana e institucional.

Esta visão pode ser integrada com outros referenciais internacionais, como a ISO 26000, que orienta a incorporação da responsabilidade social na governação das organizações, e com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas. A promoção do bem-estar e da felicidade no trabalho contribui diretamente para metas como o trabalho digno, a saúde e bem-estar, reforçando o contributo das organizações para o desenvolvimento sustentável.

No plano interno, a responsabilidade social concretiza-se em políticas que promovem a justiça organizacional, a inclusão, a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, e a valorização da diversidade e o desenvolvimento contínuo das pessoas. A coerência entre os valores institucionais e as práticas do dia a dia é essencial para gerar confiança, envolvimento e sentido de pertença.

Simultaneamente, cresce a importância dos fatores sociais nos relatórios de sustentabilidade e nos modelos ESG (Environmental, Social and Governance). Indicadores como clima relacional, justiça percebida, segurança psicológica e alinhamento cultural estão a ganhar visibilidade como elementos relevantes para avaliar o desempenho organizacional de forma integrada. Medir e comunicar estes dados com transparência fortalece a reputação, a atratividade e a capacidade de resposta das organizações.

Adotar uma perspetiva sistémica e integrada sobre a felicidade organizacional é, por isso, uma decisão com implicações estratégicas claras. Permite alinhar o compromisso interno com as exigências externas e posicionar a organização como agente ativo de um ecossistema mais justo, sustentável e humano.

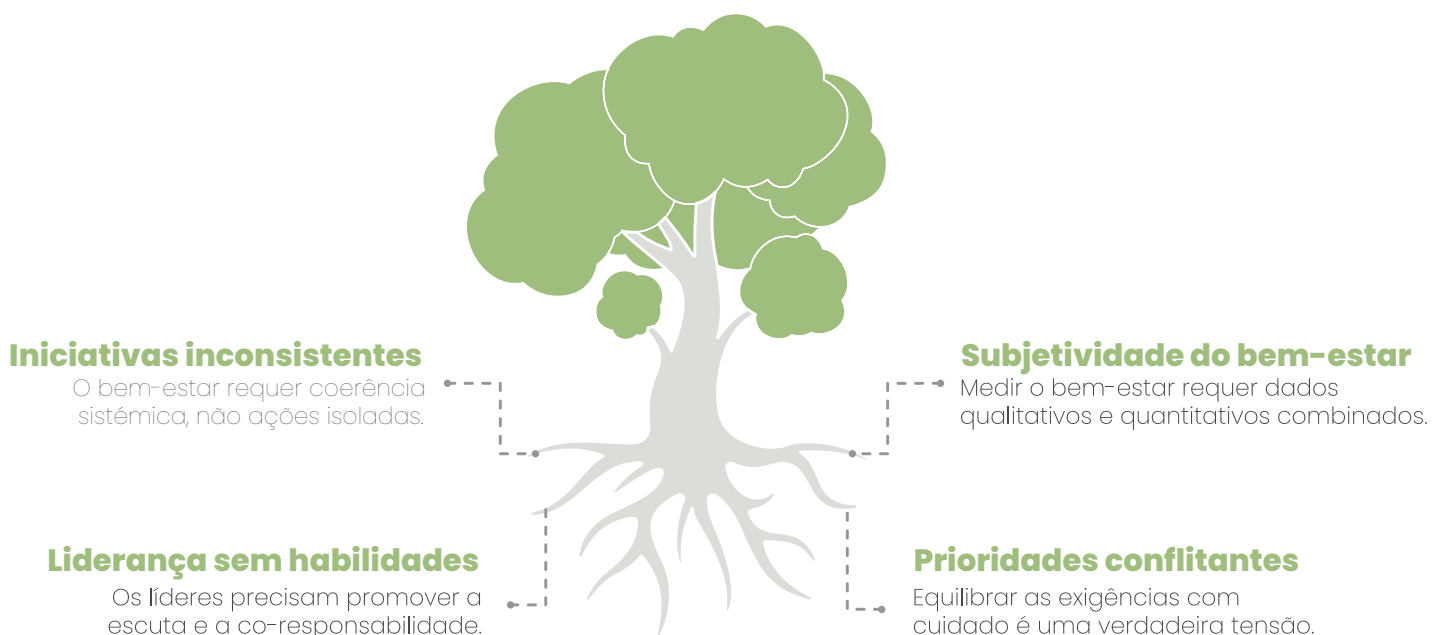
IV. BEM-ESTAR E FELICIDADE ORGANIZACIONAL: IMPACTO E DESAFIOS

Integrar o bem-estar e a felicidade como componentes estratégicos da cultura organizacional tem impacto direto na saúde das pessoas, na eficácia das equipas e na sustentabilidade institucional. Organizações que promovem ativamente estas dimensões tendem a registar maiores níveis de envolvimento, confiança, retenção de talento e reputação externa. O impacto estende-se também à sociedade: ambientes de trabalho saudáveis contribuem para comunidades mais equilibradas, justas e resilientes.

No entanto, este caminho traz desafios exigentes. Um dos principais é reconhecer que o **bem-estar e a felicidade não se resolvem com iniciativas pontuais — exigem coerência sistémica**. Outro desafio é medir aquilo que é, por natureza, subjetivo e dinâmico. **As métricas devem combinar dados quantitativos e qualitativos, perceções e indicadores de contexto, sem perder de vista a singularidade de cada organização.**

Acréscce a necessidade de lideranças conscientes e capacitadas, capazes de promover uma cultura de escuta, corresponsabilidade e aprendizagem contínua. Implica, ainda, disposição para enfrentar tensões reais: entre exigência e equilíbrio, entre performance e cuidado, entre curto e longo prazo.

Assumir esta visão exige coragem, método e consistência. Mas os benefícios — humanos, culturais e estratégicos — parecem justificar plenamente o investimento.





Entrevistas e Testemunhos





Ramiro Matos

Presidente



Águas de Santarém



ramiro-matos

1ª organização certificada NP 4590:2023

Em que data foi obtida a certificação na NP 4590:2023 e qual a duração total do processo de implementação até à certificação?

A norma NP 4590:2023 foi publicada em outubro de 2023. A Águas de Santarém iniciou a implementação do sistema de gestão de bem-estar e felicidade organizacional com a publicação desta norma, integrando-a com outros sistemas já implementados, como os de Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho, Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, e Responsabilidade Social Corporativa alinhada com os ODS.

A Águas de Santarém obteve a certificação na norma NP 4590:2023 Sistema de Gestão do Bem-estar e Felicidade Organizacional no dia 14 de março de 2024, tornando-se a primeira empresa portuguesa a alcançar esta distinção.

Para além disso, ao sermos os primeiros nesta conquista, posicionamos a Águas de Santarém como uma referência de excelência e inovação no setor, abrindo caminho para que outras empresas sigam o nosso exemplo, e se comprometam, com o cuidado e desenvolvimento dos seus colaboradores.

Qual foi a abordagem adotada para a implementação da norma: recurso a consultoria externa, no âmbito da Pós-graduação em Gestão do Bem-Estar e da Felicidade Organizacional ou uma combinação de ambos?

A certificação da Águas de Santarém na norma NP 4590:2023 Sistema de Gestão do Bem-Estar e Felicidade Organizacional foi alcançada exclusivamente com recursos internos. Este marco foi atingido com o empenho de uma equipa composta por técnicos da Águas de Santarém, que liderou a implementação do sistema de forma integrada e autónoma.

Durante o processo, foi realizada uma auditoria interna, com recurso a um auditor externo, que permitiu aferir os principais pontos fortes e identificar eventuais fragilidades do sistema. Esta etapa foi fundamental não só para validar as práticas adotadas, mas também para destacar oportunidades de melhoria contínua, reforçando o compromisso da empresa com a excelência organizacional.

De salientar, porém, que as recentes certificações noutros sistemas foram cruciais para a celeridade conseguida na certificação

na NP 4590. Não deixamos de aconselhar que as empresas recorram a consultoria externa que tornará o processo de certificação mais fácil e mais focado na realidade concreta de cada empresa.

Quais foram os principais desafios encontrados ao longo do processo?

Ao longo do processo de implementação da norma NP 4590:2023 Sistema de Gestão do Bem-Estar e Felicidade Organizacional, a Águas de Santarém enfrentou diversos desafios que exigiram uma abordagem estratégica, colaborativa e profundamente humana.

Um dos principais desafios foi envolver todas as partes interessadas de forma ativa e consistente. Promover o alinhamento entre diferentes áreas e perfis profissionais, garantindo que cada colaborador compreendesse o propósito da norma e o seu papel no processo, foi uma tarefa exigente, mas essencial para o sucesso do projeto. Criar espaços de escuta, fomentar a participação e construir confiança foram passos fundamentais, para gerar um verdadeiro sentimento de pertença em torno do sistema de gestão.

Outro desafio relevante, foi cimentar esta nova abordagem numa cultura organizacional que, embora já valorizasse o bem-estar, necessitava de estruturar e consolidar práticas de forma mais sistemática e transversal. O processo implicou não apenas adaptar procedimentos, mas sobretudo transformar mentalidades, reforçando uma cultura centrada nas pessoas, na escuta ativa e na valorização contínua dos colaboradores.

Revelou-se essencial o alinhamento, desde o início, do Conselho de Administração, que foi também motor para o objetivo alcançado.

Estes desafios, longe de serem obstáculos intransponíveis, tornaram-se oportunidades

valiosas para fortalecer a identidade da organização, aprofundar o seu compromisso com o bem-estar e criar bases sólidas para uma cultura de felicidade organizacional sustentável.

Que impacto teve este processo na vossa organização e quais os resultados já observados?

A implementação da norma NP 4590:2023 representou um ponto de viragem na cultura organizacional da Águas de Santarém. Mais do que um processo técnico, tratou-se de uma transformação estruturante que consolidou uma abordagem centrada nas pessoas e no seu bem-estar e, consequentemente na produtividade e demais resultados da empresa.

Este percurso permitiu fortalecer a identidade da organização, aumentar o sentimento de pertença e criar uma maior ligação entre os colaboradores e a missão da empresa.

Os resultados já observados são claros: melhoria do clima organizacional, aumento da motivação, redução de acidentes de trabalho, redução de absentismo e uma capacidade reforçada de captar e reter talento particularmente relevante num contexto com forte componente operacional, onde a escassez de mão de obra é uma realidade. O baixo índice de rotatividade e o número de candidatos nos processos de recrutamento, são hoje sinais da estabilidade conquistada.

Este processo teve ainda um impacto direto na forma como a organização comunica e se relaciona internamente, estimulando práticas de proximidade, participação ativa e melhoria contínua.

Na Águas de Santarém, investir no bem-estar deixou de ser apenas um valor, tornou-se uma prática concreta com efeitos visíveis na qualidade do trabalho, na produtividade e na vida de quem cá trabalha.

Pode partilhar exemplos concretos de boas práticas implementadas?

A implementação da norma NP 4590:2023 na Águas de Santarém foi acompanhada por um conjunto de boas práticas, que hoje fazem parte do ADN e da cultura da empresa, e refletem o nosso compromisso com o bem-estar integral das nossas pessoas.

Um dos exemplos mais marcantes é a criação de um plano de saúde alargado, que inclui não só os colaboradores, como também os seus agregados familiares. Esta medida, aliada à realização de exames médicos anuais, e consultas gratuitas e regulares de psicologia, reforça a nossa aposta na prevenção da saúde e no acompanhamento contínuo das condições físicas dos nossos profissionais.

Neste âmbito, todos os colaboradores têm acesso ao pagamento do ginásio, e são organizados, de forma esporádica, torneios desportivos que promovem o convívio, o espírito de equipa e o bem-estar através do desporto. Estas ações contribuíram para uma notória redução do absentismo, refletindo maior bem-estar e equilíbrio. Para além da saúde física, damos também resposta à saúde emocional. Promovemos, para além do citado acesso a acompanhamento psicológico, a avaliação de riscos psicossociais e incentivamos hábitos saudáveis com atividades físicas regulares, integradas na rotina da empresa.

No que respeita ao ambiente de trabalho, temos investido de forma consistente na melhoria das condições laborais, desde a adequação ergonómica dos postos de trabalho e equipamentos de proteção individual, que promovem segurança, eficiência e conforto no dia a dia.

No domínio da conciliação entre vida profissional, pessoal e familiar, reforçado pela certificação na norma NP 4552:2016, introduzimos horários mais flexíveis, medidas

de apoio à parentalidade e promovemos a valorização do tempo pessoal, reconhecendo a importância de um equilíbrio saudável entre os vários papéis que cada colaborador desempenha.

Por fim, destacamos a nossa prática contínua de escuta ativa. Promovemos reuniões regulares com equipas, inquéritos mensais de satisfação e clima organizacional, bem como ferramentas de medição de humor, que nos permitem ajustar estratégias e responder de forma eficaz às necessidades e expectativas de quem cá trabalha.

Estas boas práticas são, mais do que iniciativas pontuais, um reflexo de uma estratégia organizacional centrada nas pessoas, na valorização do capital humano e na construção de um futuro mais saudável, equilibrado e sustentável para todos.



Helena Maria Silva

Diretora de Recursos Humanos e Pessoas



helena-silva-332a8516b

2ª organização certificada NP 4590:2023

Em que data foi obtida a certificação na NP 4590:2023 e qual a duração total do processo de implementação até à certificação?

O processo de certificação da APS- Administração dos Portos de Sines e do Algarve, S.A. (APS) pela NP4590:2023, teve início no segundo semestre de 2023, e logo após a participação da signatária no Seminário de Apresentação do projeto de Norma Portuguesa 4590 Sistema de Gestão do Bem-Estar e Felicidade Organizacional e Dinamização do Inquérito Público, organizado pela Associação de Ética Empresarial (APEE), e que se realizou no dia 27 de junho de 2023, entre as 14h30 e as 18h30, no Auditório Professor Doutor Martins dos Santos da Egas Moniz School of Health & Science.

A auditoria de certificação, pela entidade Bureau Veritas Certification, decorreu no dia 19 de fevereiro de 2024 e no período de 11 a 14 de março de 2024, tendo sido considerada como data da certificação inicial o dia 14 de junho de 2024.

A primeira auditoria de acompanhamento decorreu de 24 a 26 de fevereiro de 2025, tendo sido recomendada a manutenção da certificação.

Qual foi a abordagem adotada para a implementação da norma: recurso a consultoria externa, no âmbito da Pós-graduação em Gestão do Bem-Estar e da Felicidade Organizacional ou uma combinação de ambos?

A APS regista um longo percurso de certificação de mais de 20 anos, sendo empresa certificada na ISO 9001, na ISO 14001, na ISO 45001, na ISO/IEC/27001, na ISO/IEC 27701, na ISO 28000, na NP4552 com a data de certificação inicial em 25 de maio de 2021, e na NP4590;

A certificação pelas Normas NP4552 e NP4590, teve como ponto de partida o Sistema de Gestão Integrado já existente, no qual a APS já tem uma vasta experiência, não tendo sido por isso necessário recorrer a consultoria, tendo-se procedido a atualização dos documentos existentes e integrado novos documentos relevantes;

A pós-graduação em Gestão do Bem-estar e Felicidade Organizacional, foi fundamental na clarificação dos conceitos, na ajuda na elaboração da parte documental do sistema, na interpretação dos requisitos normativos, e ao ter sido facilitada pelos docentes da Pós-graduação em Gestão do Bem-Estar

é da Felicidade Organizacional, 1ª Edição, a simulação de uma auditoria aplicada à própria APS, revelou-se como mais um contributo para o sucesso da certificação da empresa.

Quais foram os principais desafios encontrados ao longo do processo?

Responder às necessidades anunciadas na Pirâmide de Maslow | Fisiológicas, Segurança, Social, Estima, e Auto-Realização, e a sua interconexão com os domínios da NP4552 | Práticas laborais, Desenvolvimento profissional e pessoal, e Serviços e Benefícios e da NP4590 | Literacia e aquisição de competências, Participação, e Gestão de Risco.

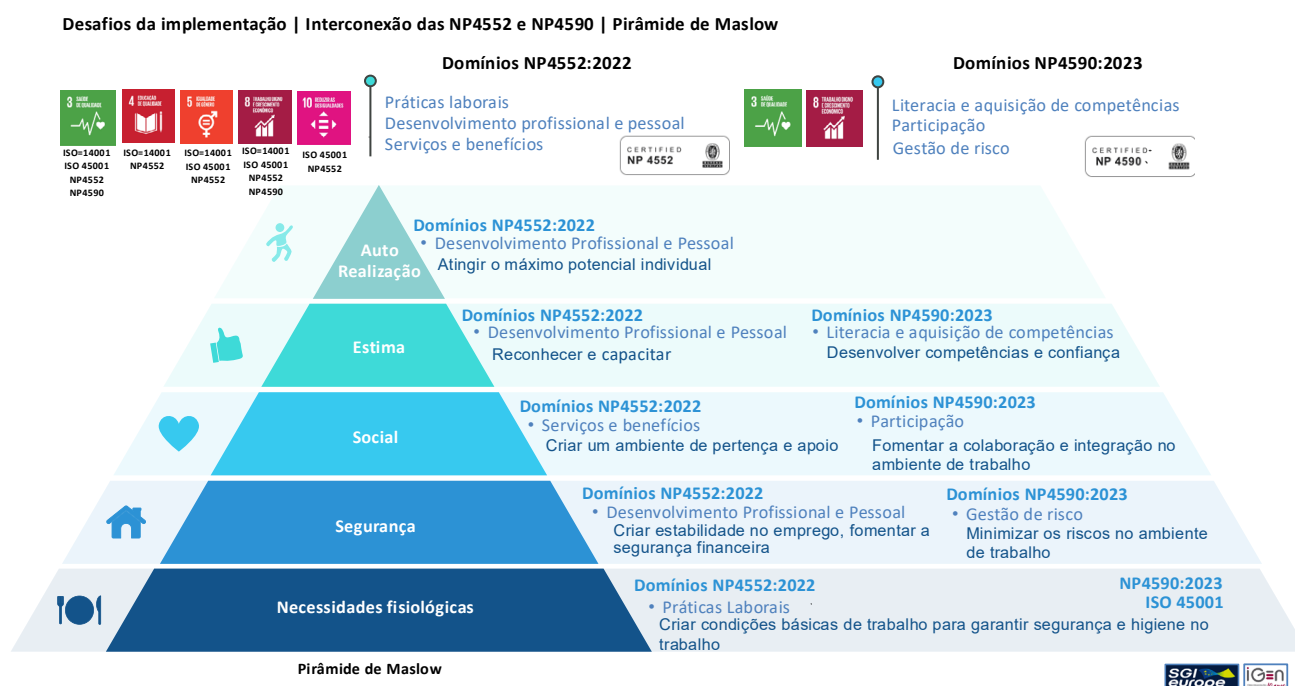


Figura 1 – Desafios da implementação | Interconexão das NP4552 e NP4590 | Pirâmide de Maslow

Que impacto teve este processo na vossa organização e quais os resultados já observados?

- Inovação (Agenda NEXUS)
- Capacitação e Formação avançada (Academia NEXUS, Port Ciber Arena)
- Atração e retenção de talento (os/as trabalhadores/as reconhecem a APS como uma boa empresa para os seus descendentes trabalharem)
- Melhoria do clima organizacional
- Responsabilidade social e imagem corporativa

- Melhoria da cultura de bem-estar e felicidade

A APS espera vir a obter como benefícios resultantes da certificação pela Norma NP4590:2023, maior comprometimento, mais motivação e maior produtividade.

Pode partilhar exemplos concretos de boas práticas implementadas?

Concessão de 3 dias de dispensa por ano civil para realização de tratamento ambulatorio, consultas médicas e exames complementares de diagnóstico, do/a próprio/a, cônjuges, descendentes e ascendentes, consideradas

como trabalho efetivo, sem perda de subsídio de alimentação;

Disponibilização a trabalhadores/as e famílias do **Programa APS Apoio** que inclui as seguintes áreas de apoio:

- Psicológico/Pessoal | Educação das Crianças, Conflitos conjugais, Gestão de stress e Balanço da vida pessoal e profissional;
- Financeiro/Fiscal | Renegociar crédito habitação, Literacia Financeira e IRS e Mais Valias;
- Jurídico/Legal | Contratos, Heranças, Divórcios e Multas;
- Nutricional | Dicas para uma alimentação saudável e Gestão de peso;
- Social | Subsídios, Procura de creches/escolas, Ligação social com Entidades Públicas.

Concessão de horário flexível, teletrabalho ou outro tipo de horário de trabalho específico, incluindo redução do intervalo de descanso, a

trabalhadores e a trabalhadoras com vista à conciliação e bem-estar, incluindo redução do intervalo de descanso;

Definição e concessão de benefícios médico-medicamentosos e sociais a trabalhadores/as e famílias;

Concessão do dia de aniversário;

Contribuição pessoal para os objetivos e sucessos da organização através da criação de comunidades de interesse (Programas flexíveis e NEXUS);

Manutenção de espaços e infraestruturas, por forma a responder a necessidades e expectativas físicas, através da realização de visitas aos postos de trabalho por equipa multidisciplinar constituída pelo/a Médico/a do Trabalho, pelos/as Técnicos/as Superiores de Segurança no Trabalho e pelo/a Responsável pela Gestão Técnica do Edifício;

Apoio à adaptação de pessoas recém-chegadas e de pessoas que tenham estado ausentes por um período superior a 180

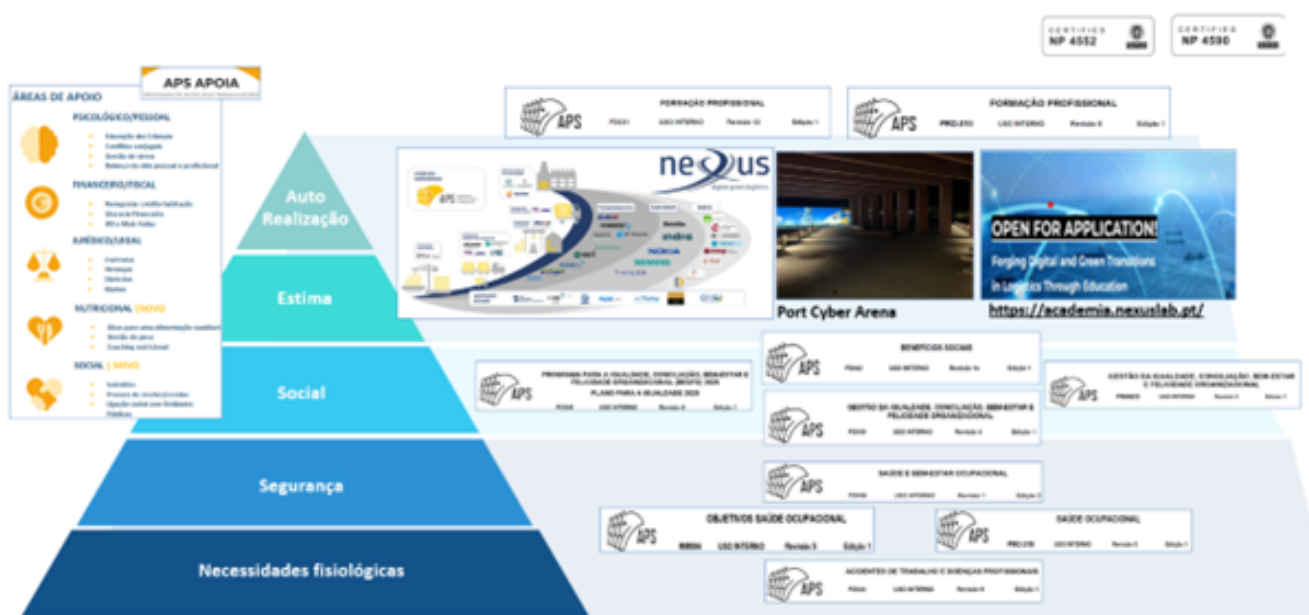


Figura 2 – Exemplos concretos de boas práticas



Graça Coelho

CEO



Cachapuz

Weighing & Logistics Systems



gracacunhacoelho

Aluna 2ª edição Pós-graduação em Gestão do Bem-estar e Felicidade Organizacional, Egas Moniz

Como surgiu o interesse pelo tema do bem-estar e da felicidade organizacional?

A Cachapuz, como empresa centenária, foi-se reinventando ao longo dos anos, nunca esquecendo as suas raízes e as suas pessoas.

Como refere Simon Sinek, 100% dos clientes são pessoas, 100% dos colaboradores são pessoas. Se não entendes de pessoas, não entendes de negócios. Assim, ao longo dos últimos anos fomos aprofundando o tema do bem-estar percebendo que é estratégico para qualquer organização. Hoje, ninguém tem muitas dúvidas sobre a importância e o impacto de garantirmos um ambiente seguro, positivo e dinâmico, onde cada pessoa tenha voz, possa ser ela própria, tenha tempo para si, para os seus e para as suas atividades e responsabilidades profissionais.

Qual a motivação para ingressar na pós-graduação?

Dada a importância do tema do bem-estar e da felicidade organizacional, pareceu-me importante aprofundar os meus

conhecimentos nestas matérias para que a sua abordagem seja mais séria, estruturada, fundamentada e mensurável. Por outro lado, é muito enriquecedor ter acesso a um conjunto de profissionais de topo e com vasta experiência que connosco partilham as metodologias mais inovadoras e com resultados comprovados.

O que espera obter?

Conhecimento e boas práticas para podermos implementar e certificar a NP 4590:2023.

É crucial que as organizações sejam capazes de criar programas que realmente impactem positivamente a vida das suas pessoas.

Quais os desafios já sentidos e esperados?

Esta jornada tem sido muito transformadora e positiva. A aprendizagem tem sido incrível, desde o, eu pessoa, nós equipa, à nossa organização no ecossistema global. O bem-estar gere-se e a felicidade treina-se.

O maior desafio talvez seja a avaliação precisa dos benefícios do investimento em bem-estar. Normalmente, os resultados não são imediatamente visíveis nem fáceis de quantificar.

deixou de ser apenas um valor, tornou-se uma prática concreta com efeitos visíveis na qualidade do trabalho, na produtividade e na vida de quem cá trabalha.





Natália Ferreira

DAF – Recursos Humanos



Cachapuz

Weighing & Logistics Systems



nataliavferreira

Aluna 2ª edição Pós-graduação em Gestão do Bem-estar e Felicidade Organizacional, Egas Moniz

Como surgiu o interesse pelo tema do Bem-estar e da Felicidade Organizacional?

O interesse pelo tema do Bem-estar e da Felicidade Organizacional não é de agora. Surge a partir da observação de mudanças no perfil e nas expectativas dos colaboradores, nos últimos anos, aliadas aos desafios cada vez mais complexos do ambiente de trabalho. Temos verificado que, além do salário e benefícios tradicionais, os colaboradores valorizam aspectos como worklife balance, reconhecimento, propósito e um ambiente de trabalho seguro e saudável. Esta percepção associada ao engagement, motivação e saúde mental, despertou a necessidade de repensarmos as nossas práticas e estratégias na gestão de pessoas. Por conseguinte, consideramos que deveríamos olhar para estas temáticas de forma mais séria sem nos deixarmos influenciar por modismos ou tendências. Queremos “profissionalizar” mais a forma como olhamos para o Bem-estar e Felicidade Organizacional. Mais do que iniciativas pontuais, encaramos o Bem-estar e Felicidade Organizacional como um pilar estratégico na gestão de pessoas, contribuindo, desta forma também, para a sustentabilidade da empresa.

Pessoas felizes trabalham com mais energia, mais criatividade e mais vontade de fazer a diferença. Quando, enquanto colaboradores, nos sentimos respeitados, reconhecidos e alinhados com a cultura da organização, a produtividade deixa de ser uma meta e torna-se numa consequência natural de um ambiente saudável, seguro e inspirador. Enquanto RH, compete-nos assumir a missão de criar espaços onde cada pessoa possa ser produtivo, saudável e feliz.

Qual a motivação para ingressar na pós-graduação?

Tive conhecimento desta pós-graduação através na nossa Direção Geral que, desde sempre, teve muita sensibilidade para a temática da Gestão de Pessoas. Quando me foi apresentada a forma como a pós-graduação estava organizada e o objetivo da mesma, percebi que seria este o caminho para trabalhar a temática do Bem-estar e Felicidade Organizacional, através da implementação de um sistema de gestão (NP 4590:2023). Para além da motivação profissional, pessoalmente gosto muito de aprender, conhecer pessoas novas, ter contato com realidades e perspetivas

diferentes para poder fazer o meu caminho de crescimento e desenvolvimento pessoal.

Posso afirmar que, até agora, as expectativas têm sido largamente superadas.

O que espera obter?

Para além de aprofundar conhecimentos sobre a temática do que é o Bem-estar e Felicidade Organizacional, pela mão dos profissionais criteriosamente escolhidos para serem nossos formadores, espero obter ferramentas e diretrizes para identificar e implementar políticas e ações eficazes que promovam o bem-estar físico, mental e emocional dos colaboradores, de forma contínua, consolidada e alinhada com os objetivos e estratégia da empresa.

Espero ainda conseguir promover um ambiente de trabalho positivo, seguro e saudável, onde os colaboradores se sintam satisfeitos, valorizados, reconhecidos, comprometidos, felizes e, consequentemente, mais produtivos.

Temos ainda como objetivo conseguir a certificação da NP 4590:2023.

Por fim esperamos ir ao encontro do propósito da Cachapuz que é “Contribuir para um ecossistema digital mais humanizado e sustentável, inspirando confiança e transparência nos negócios”

Quais os desafios já sentidos e esperados?

Está a ser uma experiência desafiadora, mas também transformadora não só a nível profissional, mas também do ponto de vista pessoal.

Os desafios são gigantes, pois está a obrigá-nos a olhar para tudo o que já fazemos e temos implementado. Estamos a fazer o exercício de questionar o que já fazemos: se faz sentido manter, mudar ou abdicar de algumas práticas, assim como implementar outras.

Identificar indicadores e mecanismos de controlo numa área, aparentemente subjetiva, também será um exercício trabalhoso, mas que se traduzirá em resultados impactantes para a empresa e para as pessoas.

Por outro lado, antevêjo um desafio de grande mudança no que diz respeito ao envolvimento e corresponsabilização dos líderes na temática do Bem-estar e Felicidade Organizacional. Este não é da responsabilidade dos RH, mas de todos, com uma grande contribuição das chefias.

Outro desafio será o envolvimento dos todos os colaboradores. Para que o Bem-estar e Felicidade Organizacional se tornem reais e sustentáveis, é essencial envolver ativamente todos os colaboradores neste processo. Não se trata apenas de implementar ações de cima para baixo, mas de construir, juntos, um ambiente onde as pessoas possam sentir-se ouvidas, valorizadas e parte integrante da cultura da empresa. É preciso incutir a ideia de que trabalhar não é apenas produzir — é também pertencer, crescer, colaborar e encontrar propósito no que se faz.



Maria João Cunha

Gestora Sistemas de Gestão Integrados e Certificações



GRUPONABEIRO



mjoaoscunha

Aluna 2ª edição Pós-graduação em Gestão do Bem-estar e Felicidade Organizacional, Egas Moniz

Como surgiu o interesse pelo tema do Bem-estar e da Felicidade Organizacional?

O Bem-estar e a Felicidade Organizacional, desde cedo que captaram o meu interesse. Ao integrar o mercado de trabalho, deparei-me com a necessidade de implementar diversos sistemas de gestão, sendo um deles o da Responsabilidade Social (SA8000), onde me cruzei com práticas fundamentais para potenciar o tão aclamado bem-estar nas organizações.

O facto de também trabalhar numa empresa, cujo fundador, criara as suas bases nos pressupostos do bem-estar e felicidade das suas pessoas, também fez e faz toda a diferença.

Outro fator determinante, é o facto de trabalhar com implementação de diferentes sistemas de gestão. Estes, para que funcionem na sua plenitude, carecem de pessoas motivadas e empenhadas em fazer o seu melhor todos os dias.

Assim, ter as ferramentas certas para alavancar as nossas pessoas, e criar

condições de bem-estar, é fundamental para a sustentabilidade dos nossos sistemas de gestão.

Ter contribuído para que a minha empresa fosse a primeira a ser certificada na conciliação entre a vida familiar, pessoal e profissional, também aguçou a minha vontade de saber mais e conhecer mais ferramentas para poder melhorar o meu contributo para o bem-estar das pessoas na organização onde trabalho.

Qual a motivação para ingressar na pós-graduação?

A pós-graduação é o culminar de uma nova fonte de conhecimentos, pois aborda 3 eixos fundamentais para transformar vidas: eu, eu e os outros, eu e a sociedade.

Saber da sua existência, fez crescer em mim uma vontade de querer participar e poder contribuir para a minha organização com novos conhecimentos. Esta vontade culminou no dia em que estive presente no fecho da primeira edição, onde tive a certeza, que poder entrar nesta viagem pelo bem-estar e

felicidade organizacional, iria fazer a diferença em mim enquanto pessoa e nas pessoas com quem todos os dias trabalho.

A existência de referenciais normativos é um facilitador para a sistematização de processos e procedimentos. Implementar um sistema de gestão de bem-estar e felicidade organizacional, tendo por base a norma NP4590:2023, garante que não vão ser esquecidos pontos basilares para a promoção do bem-estar nas pessoas.

A envolvimento das pessoas, ter em conta que cada um, enquanto indivíduo, tem necessidades diferentes, saber ouvir e criar sinergias, é um dos fatores fundamentais na gestão de pessoas.

Falo de uma gestão humanizada, que ponha as pessoas no centro.





Maria Levy

Manager | Aquisição e Gestão de Talento



maria-levy-86666110

Aluna 2ª edição Pós-graduação em Gestão do Bem-estar e Felicidade Organizacional, Egas Moniz

Como surgiu o interesse pelo tema do Bem-estar e da Felicidade Organizacional?

O tema do Bem Estar e da Felicidade Organizacional foi um tema que esteve presente na minha vida desde 2009, em que me juntei a uma empresa cujo propósito assentava na crença que “Pessoas felizes fazem mais, melhor e durante mais tempo”. Desde então que tenho procurado implementar medidas que impactam os colaboradores nas equipas e nas empresas de que faço parte no que diz respeito ao seu Bem-estar e Felicidade.

Qual a motivação para ingressar na pós-graduação?

Recentemente a TAP, onde me encontro há 1 ano, lançou-me o desafio de me juntar à pós-graduação de Gestão de Bem Estar e Felicidade Organizacional. O objetivo é de preparar a empresa para implementar

posteriormente a Norma. Até lá espero ganhar conhecimentos que me munam de ferramentas para levar toda uma organização a creditar no mesmo que eu, e conseguir fazer a diferença na vida do máximo de colaboradores possível, através de iniciativas, programas, entre outros.

Desde que iniciei este caminho que tenho vindo a abordar o tema de forma direta e indireta com os diversos *stakeholders*, aproveitando cada momento e iniciativa que implemento para abordar o tem do Bem-estar e mostrar claramente que esse é o caminho certo.

O que seja feito neste campo terá forte impacto nos colaboradores e é isso que me enche de força para manter o meu foco no que acredito ser fundamental nestes dias para qualquer pessoa dar o melhor de si: estar Bem e Feliz.

CARTA AOS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS

Teresa Núncio

Psicóloga Clínica, Economista, Vogal em representação da Agência Portuguesa do Ambiente (APA), na CT 219



Caros Gestores de Recursos Humanos

Queria dizer-vos algumas palavras nestes tempos que considero muito difíceis para a profissão que desempenham.

Sou alguém que já esteve em quase todas as possíveis posições em que se pode estar para avaliar o vosso papel. Diretora de recursos humanos, onde recrutei e dispensei pessoas; gestora de equipas onde geri pessoas; trabalhadora por conta de outrem, recrutada, gerida e dispensada por outros; psicóloga clínica, ouvindo e ajudando a gerir o sofrimento psicológico associado ao trabalho; consultora, olhando para estatísticas que dão conta da produtividade atual do trabalho, das doenças associadas ao trabalho e da futura (já a acontecer) substituição do trabalho humano por objetos com inteligência artificial. Não é fácil estar na vossa posição nos tempos que correm.

No outro dia, um paciente meu relatou-me o comentário do “patrão” da empresa onde trabalhava, quando soube de uma ação do departamento de RH no sentido de apoiar alguém da empresa com alguma dificuldade pessoal: “ela não percebe que está ao meu serviço, não das pessoas?”.

Arrepiou-me este relato... Mas confirmou um conceito que tenho de há muito. O que é esperado dos departamentos de RH é angariar e gerir recursos humanos que satisfaçam as necessidades das Organizações. Ponto! Tal como os departamentos de IT servem para adquirir e gerir recursos tecnológicos ou os departamentos financeiros servem para adquirir e gerir recursos financeiros de que a Organização precise.

Confesso que não me parece útil desprezar este paradigma porque de facto é esta a natureza das Organizações. Elas são pessoas jurídicas, coletivas, com objetivos bem definidos, e

que precisam dos recursos certos (em quantidade e qualidade – isto é com os requisitos adequados) para poder funcionar de forma sustentável. E como são elas que ainda nos proporcionam o salário, a base da subsistência da maioria dos humanos, queremos mesmo que elas funcionem.

Então como é que encaixamos a outra informação, cada vez mais consistente e alarmante, de que o trabalho “mata” (703.000 suicídios no mundo relacionados com o trabalho em 2019), e que os custos decorrentes dos problemas de saúde mental associados ao trabalho custam 1 trilião de dólares à economia mundial (12 biliões de dias de trabalho perdidos), 240 mil milhões € na União Europeia e 3,2 mil milhões € em Portugal?

A minha hipótese para explicar este problema é a seguinte:

Enquanto para os restantes recursos nós criámos nas Organizações funções e postos de trabalho dedicados à sua “manutenção e conservação” (setores inteiros dedicados à gestão de imóveis, equipamentos, matérias-primas, dinheiro ...), de forma a otimizar o seu Valor e tempo de vida útil, o racional para os recursos humanos era outro: tirando a Formação (a única ação de promoção da “conservação e manutenção” do valor deste recurso), no restante considerou-se que era um recurso que cuidava de si próprio. Pensava-se que seria suficiente dizer: “entras aquela porta e deixas o resto lá fora” (com “resto” queríamos dizer Emoções, que são sempre o que prejudica a aptidão para o trabalho).

Afinal parece que não é verdade! As pessoas trabalhadoras não conseguiram auto preservar-se em relação ao que o trabalho lhes tem exigido, tendo como consequências custos cada vez mais inoportáveis para elas próprias, para as suas famílias, para a produtividade das empresas e para os sistemas nacionais de saúde. São custos excessivos decorrentes de um problema não previsto.

É este o contexto em que surgem as novas políticas de Bem-Estar e Felicidade no trabalho!

A questão é: como é que os Departamentos de RH, constituídos por técnicos academicamente preparados para avaliar as necessidades das organizações em RH, gerando e gerindo contratos de trabalho orientados para essas necessidades, vão acrescentar a estas funções a de “conservação e manutenção” desses recursos (isto é, avaliar e promover o Bem-Estar e Felicidade das pessoas que integram os quadros de pessoal)? Tal e qual como os seus colegas fazem com os restantes recursos?

É este o vosso desafio para o futuro próximo, enquanto ainda subsistir trabalho para os humanos.

A minha sugestão: não confundam as duas funções!

Avaliar necessidades, recrutar pessoas e gerir os seus contratos (o anterior paradigma da gestão de RH) não exige conhecer nada de pessoas exceto a sua aptidão e competências para o trabalho.

Gerir carreiras de pessoas representa apenas uma parcela (embora importante), daquilo que determina o seu bem-estar e felicidade no trabalho.

É fundamental atentarem em evidências de estudos alargados e bem elaborados sobre o tema. Aquilo que a OIT, a OMS ou a OPP (Ordem dos Psicólogos Portugueses) nos dizem sobre quais são os verdadeiros riscos psicossociais que conduzem a desgaste no trabalho ou até Burnout incluem:

- Cargas de trabalho excessivas ou tempo insuficiente para terminar as tarefas
- Exigências contraditórias
- Falta de clareza na definição das funções
- Desencontro entre as exigências do trabalho e as competências das pessoas que o executam
- Falta de participação das pessoas na tomada de decisões
- Falta de participação das pessoas na forma como executam o seu trabalho
- Má gestão de mudanças organizacionais
- Insegurança laboral
- Baixos salários
- Comunicação insuficiente
- Comunicação agressiva
- Relações tóxicas (falta de apoio da parte de chefias ou colegas)
- Assédio (violência psicológica ou sexual)

Reparem como é impossível ao Departamento de RH gerir todos estes Riscos.

Os seres humanos são sensíveis a muitas coisas que os perturbam. A responsabilidade de gerir todas essas coisas é de TODOS na Organização. A este TODO podemos chamar Cultura. Mas num sentido muito pragmático, porque a Cultura é um somatório de comportamentos, não é só um “ar que se respira”. Assistir atempadamente um colega numa dificuldade que ele está a ter com alguma aplicação de apoio ao seu trabalho ou com um ar condicionado que não funciona, é tão impactante como um horário de trabalho que o obrigue a negligenciar a família ou um sistema de avaliação de que não reconheça o seu valor. Uma Cultura criadora de Mal-Estar é mais do que a soma de todos estes fatores sem solução.

A Norma Portuguesa (NP) 4590:2023 sistematiza todos os fatores e relaciona-os com todas as necessidades humanas. Mas se quiserem assumir a responsabilidade de a aplicar preparem-se para ter de interferir em todas as áreas de gestão da organização, incluindo a Liderança.

Serão capazes?

CONCLUSÃO

A promoção do bem-estar no trabalho é um tema sério, transversal e transformador. Quando tratado de uma forma sistematizada e integrada na gestão, pode mudar a cultura de uma organização, melhorar vidas e tornar o trabalho um espaço de realização, e não apenas de desempenho.

A norma NP 4590:2023 oferece um referencial sólido para orientar essa mudança. Não impõe modelos fechados — propõe princípios que permitem adaptação, inovação e melhoria contínua. A sua aplicação requer consciência, formação e compromisso real.

Este guia propôs uma estrutura simples e sistêmica: Pessoa, Equipa, Organização. Em cada nível, há desafios a enfrentar, escolhas a fazer e práticas a consolidar. O caminho não é rápido, mas é possível — e necessário.

A norma já existe. Agora é tempo de a transformar em prática viva.



REFERÊNCIAS

Instituto Português da Qualidade. (2023). NP 4590:2023 – Sistema de Gestão do Bem-estar e Felicidade Organizacional. <https://www.ipq.pt/loja/normas>

Organização Internacional do Trabalho (OIT). (2022). Trabalho digno e bem-estar no local de trabalho. <https://www.ilo.org>

Organização Mundial da Saúde. (2022). Mental health at work: Policy brief. <https://www.who.int/>

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. (2015). Transformando o nosso mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. <https://www.undp.org>

Apoios





Centralmed: Especialistas em Saúde, Segurança e Bem-Estar no Trabalho

A Centralmed atua há quase 30 anos como parceira de referência na área da Saúde Ocupacional, Segurança no Trabalho, Formação Profissional e Ações de Promoção da Saúde. Com cobertura Nacional, apoia empresas na construção de ambientes de trabalho mais saudáveis, seguros e humanizados.

Distinguindo-se pela sua abordagem integrada, a Centralmed contribui para resolver alguns dos maiores desafios enfrentados por quem lidera pessoas e equipas, como a gestão da conformidade legal, o bem-estar emocional dos colaboradores ou a criação de culturas organizacionais mais positivas e seguras. A sua atuação combina consultoria técnica, serviços médicos e programas de formação com ferramentas digitais que facilitam o controlo e planeamento das responsabilidades normativas. Paralelamente, promove ativamente a saúde mental e emocional nas empresas através de conteúdos, ações e programas adaptados às novas exigências do mundo do trabalho.

4 eixos de atuação com impacto nas pessoas e nos resultados:

1. **Saúde e Medicina do Trabalho** – Gestão integrada da saúde ocupacional com equipa clínica multidisciplinar.
2. **Segurança no Trabalho** – Avaliação de riscos, consultoria em SST e auditorias.
3. **Ações de Promoção da Saúde** – Soluções práticas em saúde física, mental
4. **Formação Certificada** – Desenvolvimento de competências em Segurança e Saúde no trabalho, e Desenvolvimento Pessoal, como comunicação, liderança e saúde mental.

CONTACTOS:

CENTRALMED – Medicina, Segurança e Higiene no Trabalho

Morada: Avenida das Forças Armadas, nº 4 – SLJ, 1600-082 Lisboa – Portugal

Website: www.centralmed.pt

Email: geral@centralmed.pt

Tel.: +351 213 193 730



doutorfinanças

Doutor Finanças: Ajudamos as pessoas a alcançar o bem-estar financeiro

O Doutor Finanças é uma fintech especializada na área do bem-estar financeiro, que ajuda as pessoas a tomar melhores decisões financeiras sobre crédito habitação, crédito pessoal e seguros.

No mercado desde 2014, faz a ligação entre clientes e instituições financeiras, oferecendo análise, negociação e acompanhamento de crédito e seguros, sem custos para o cliente final. O portal tem 20 milhões de visitas, onde são disponibilizados conteúdos, simuladores e outras ferramentas para promover uma vida financeira saudável.

A Academia Doutor Finanças é um dos pilares de promoção do bem-estar financeiro, disponibilizando formação certificada, com ferramentas práticas para promover a literacia e a liberdade financeira. Já desenvolveu ações de formação em mais de 220 empresas em todo o país, impactando cerca de 15.500 pessoas. Em 2025, lançámos a plataforma de e-learning, permitindo que mais pessoas possam aceder a um conjunto de formações sobre finanças pessoais, ao seu ritmo e disponibilidade.

A Academia Doutor Finanças existe para partilhar conhecimento, experiência e soluções práticas, com o objetivo de melhorar a saúde financeira de quem nos procura. A 31 de março, o Doutor Finanças contava com uma equipa com mais de 300 colaboradores, aos quais se juntam 340 especialistas focados na rede de mais de 60 lojas de norte a sul do país, incluindo ilhas.

O Doutor Finanças destaca-se como uma Fintech de referência, tendo sido reconhecida no Technology Fast 50 da Deloitte, distinguida como Great Place to Work desde 2021 e com a sua Rede de franchising tendo sido galardoada com o 3.º lugar enquanto marca de franchising emergente da Europa, pela Federação Europeia de Franchising. É possível aceder aos serviços do Doutor Finanças através do seu portal e das lojas espalhadas por todo o território nacional.

CONTACTOS:

Doutor Finanças

Morada: Edifício Atlas II, piso, Av. José Gomes Ferreira II 1, SII, 495-139 Algés

Website: doutorfinancas.pt/sobre-doutor-financas/

Academia Doutor Finanças: academia.doutorfinancas.pt



Líderes na indústria Global de mobiliário de escritório e a inovar há mais de 100 anos, desenhamos o workplace focados no mais importante

Quem somos

Desenhamos o workplace focados no mais importante: as pessoas. Com mais de 100 anos de experiência, criamos as melhores experiências de trabalho.

A Steelcase começou a sua história em 1912. Hoje, conta com mais de 4.000 patentes, está presente em 45 localizações e opera em 17 países. Somos criadores, inovadores, ouvintes e aprendizes. Somos globais.

A Nossa Abordagem

Investigamos, imaginamos, recomendamos e implementamos soluções. Ajudamos as pessoas a realizar o seu melhor trabalho, criando espaços que funcionam melhor.

CONTACTOS:

Venha conhecer o “Cais de Lisboa”, o nosso workplace no Parque das Nações, e descubra connosco o futuro do seu espaço de trabalho.

Carolina Rodrigues, Brand & Communication Specialist

Morada: Av. D. João II – Lote 1.12.02 Torre B – 2A, 1990-077 Lisboa

Website: www.steelcase.com/countries/portugal/

Email: Carolina.rodrigues@steelcase.com

Tel.: +351 917 265 970 |



Estratégias integradas para Culturas de Well-Being Sustentáveis

Especialista em bem-estar organizacional, saúde no trabalho e culturas de liderança humanizada, a SWAIFOR posiciona-se como parceira estratégica na construção de ambientes laborais mais saudáveis, produtivos e alinhados com os desafios contemporâneos da gestão de pessoas.

Fundada por Daniela Lima, doutorada em Comportamento Organizacional e reconhecida especialista internacional, a SWAIFOR trabalha desde 2019 com empresas de referência no desenvolvimento de diagnósticos personalizados, programas formativos e planos de ação estruturados que promovem o bem-estar físico, mental, social e financeiro nas organizações.

A SWAIFOR está estruturada em quatro áreas principais:

1. Diagnóstico e estratégia de Well-Being: Avaliações aprofundadas com base em dados para identificar prioridades, alinhar cultura organizacional e definir uma visão clara para o bem-estar nas empresas.

2. Formações especializadas e programas de capacitação: Ações formativas como o Well-Being Champion, Lead Well e Employee Experience & Well-Being que capacitam colaboradores e líderes para integrar o bem-estar no dia-a-dia.

3. Acompanhamento contínuo e consultoria estratégica: Programas de acompanhamento contínuo com soluções à medida, ajustadas consoante as necessidades reais de cada empresa.

4. Eventos de partilha e iniciativas inspiradoras: Criação de comunidades como o Well-Being Connect e Well-Being Talks, que promovem a troca de boas práticas entre empresas líderes na área do bem-estar.

Com uma abordagem científica, humana e transformadora, a SWAIFOR tem como missão colocar as pessoas no centro da estratégia e apoiar organizações na construção de culturas verdadeiramente sustentáveis.

CONTACTOS:

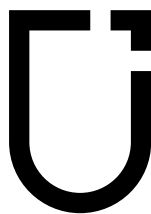
SWAIFOR

Morada: Av. D. João II, Lote 1.07.2.1, Piso 0, 1990-096 Lisboa

Website: swaifor.pt

Email: geral@swaifor.pt

Tel.: +351 218 640 633



URBAN SPORTS CLUB

Urban Sports Club: O benefício desportivo mais flexível de Portugal e da Europa

O Urban Sports Club é a plataforma de bem-estar mais flexível de Portugal e da Europa. Através de uma única subscrição, os colaboradores têm acesso a **mais de 13.000 parceiros de desporto e bem-estar em vários países da Europa**. Onde podem praticar **mais de 50 modalidades diferentes** — desde ginásios e estúdios, piscinas, a campos de padel, espaços de escalada e muito mais.

Com opções que vão desde yoga, pilates e dança, treino funcional, natação ou até meditação, cada um pode escolher como, onde e quando quer treinar. Tudo através de uma app simples e intuitiva, que permite aos utilizadores explorar parceiros, descobrir novas experiências, marcar os treinos e fazer check-in.

Para as empresas, o Urban Sports Club é um benefício corporativo que permite, de forma prática, promover o bem-estar físico e mental dos colaboradores, reforçar a cultura organizacional e aumentar a motivação e a retenção de talento. A solução é digital, fácil de integrar com os benefícios existentes e inclui gestão centralizada, acompanhamento dedicado e relatórios de utilização para medir o impacto real.

Em Portugal, já trabalhamos com empresas como o **OLX Group, Linklaters, PwC, Critical TechWorks, Siemens e Mercedes-Benz.io**, ajudando-as a posicionar o bem-estar como um **pilar estratégico da cultura empresarial**.

Descobre como o desporto pode fazer a diferença na tua equipa.

CONTACTOS:

Urban Sports Club

Morada: Centro de Escritórios das Laranjeiras, Praça Nuno Rodrigues dos Santos 7, Sala RI-07, 1600-171 Lisboa

Website: urbansportsclub.com/pt

Email: marketing@urbansportsclub.pt



A Workplace Options: A apoiar pessoas, a fortalecer organizações!

Na Workplace Options, acreditamos que por detrás de cada organização de sucesso estão pessoas que se sentem apoiadas – não só profissionalmente, mas também como seres humanos. É por isso que ajudamos empresas em Portugal e no mundo inteiro a cuidarem das suas equipas de forma significativa, local e duradoura. Com uma equipa clínica sediada em Portugal e serviços disponíveis em mais de 200 países e territórios, a nossa abordagem combina conhecimento global com uma profunda compreensão da cultura e das necessidades locais.

Avaliações de Riscos Psicossociais: No ambiente de trabalho atual, identificar riscos psicossociais não é apenas uma exigência legal – é um sinal de cuidado. As nossas avaliações, alinhadas com a regulamentação portuguesa, ajudam as equipas de RH a ouvir melhor, agir mais cedo e promover ambientes de trabalho mais seguros e saudáveis.

Programas de Apoio ao Colaborador (EAP): A vida não pára quando estamos a trabalhar. Os nossos programas oferecem apoio abrangente aos colaboradores e às suas famílias – porque os desafios pessoais impactam a vida profissional, e vice-versa. Os serviços incluem:

- Apoio emocional por psicólogos credenciados
- Consultas jurídicas e financeiras
- Serviços de apoio à conciliação entre vida pessoal e profissional
- Acompanhamento e coaching de vida e bem-estar para reforçar propósito e resiliência

Tudo acessível 24/7, com total confidencialidade e em diversos idiomas.

Formação e Workshops: Acreditamos que a sensibilização gera ação. As nossas formações ajudam as equipas a falar abertamente sobre saúde mental, gerir o stress, liderar com empatia e reconectar-se com o propósito – tudo em formatos adaptados ao ritmo da sua equipa.

Consultoria Estratégica: Por vezes, o departamento de RH carrega o peso da mudança. Estamos ao lado das lideranças em momentos sensíveis – reestruturações, absentismo, regresso ao trabalho – com empatia, conhecimento e soluções práticas baseadas na psicologia aplicada.

CONTACTOS:

CENTRALMED – Medicina, Segurança e Higiene no Trabalho

Morada: Avenida das Forças Armadas, nº 4 – SLJ, 1600-082 Lisboa – Portugal

Website: centralmed.pt

Email: geral@centralmed.pt

Tel.: +351 213 193 730



INSTITUTO DE
INFORMAÇÃO EM
RECURSOS HUMANOS

Há 30 anos que o IIRH-Instituto de Informação em Recursos Humanos é a conexão entre o mercado e os RH em Portugal – somos o parceiro ideal para comunicar com os gestores de pessoas e diariamente levamos informação e conteúdos relevantes aos profissionais de recursos humanos.

Proporcionamos interações relevantes aos profissionais de Recursos Humanos, a empresas fornecedoras do setor e a estudiosos da área. Somos inovadores e influentes, criamos conhecimento através dos nossos Estudos e Publicações (RHmagazine, Guias práticos e eBooks) e proporcionamos experiências diferenciadoras de networking nos nossos eventos físicos (Fórum RH, Global Talent Day e Prémios RH) e digitais (webinares).



IIRH.PT