

EMPLOYER BRANDiNG

N.º1 | GRATUITA | ANUAL | 2026

By RHmagazine

1.ª EDIÇÃO

A MARCA VISTA DE DENTRO

A experiência humana
no centro da operação

1.º BARÔMETRO
EMPLOYER
BRANDING
BY iirh



Fitness

Mindfulness

Qualidade do sono

Nutrição

O Urban Sports Club for Business é agora a

wellhub
URBAN SPORTS CLUB



Mais de 100 000 opções de fitness e bem-estar*
para um bem-estar empresarial holístico

Fica a saber mais sobre como a **Wellhub Urban Sports Club** aumenta o envolvimento e alcança resultados mensuráveis para as empresas.

* Mais de 100 000 parceiros de fitness e bem-estar na rede global da Wellhub. A disponibilidade varia consoante o país.



wellhub.com

Um projeto, uma ambição: colocar a marca empregadora no centro da agenda dos RH em Portugal

A edição que tem em mãos é mais do que uma revista. É o ponto de partida de um projeto editorial que quisemos construir com a profundidade que o tema merece: o employer branding by iiRH, a primeira iniciativa integrada exclusivamente dedicada à marca empregadora em Portugal.

Durante anos, falámos de atração e retenção de talento como um desafio das empresas. Hoje, a equação inverteu-se. São os profissionais que escolhem onde querem trabalhar e as organizações enfrentam uma nova exigência: transformar aquilo que prometem enquanto empregadores naquilo que realmente entregam, todos os dias, na experiência das suas pessoas.

FOI PARA RESPONDER A ESTE MOMENTO QUE CRIAMOS UM PROJETO ASSENTE EM QUATRO PILARES:

1 - Esta edição especial, com reportagens, entrevistas e casos práticos de organizações que estão a fazer caminho no terreno;

2 - O Barómetro Employer Branding 2026, o primeiro estudo anual sobre a realidade da marca empregadora em Portugal, com dados originais que nos permitem, finalmente, olhar para o mercado português com evidência e não apenas com intuição;

3 - O Employer Branding Day, que reúne, a 30 de setembro, em Lisboa, líderes de recursos humanos (RH), comunicação, talento e cultura para debater o que está a redefinir a relação entre empresas e pessoas;

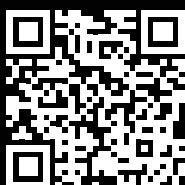
4 - Uma plataforma digital permanente, em rhmagazine.pt/employerbranding, onde este conhecimento continuará vivo ao longo de todo o ano.

Nada disto seria possível sem as empresas que aceitaram abrir as portas e partilhar as suas práticas, sem os especialistas que se juntaram a esta conversa e sem a comunidade de profissionais de RH que há três décadas confia no iiRH e na RHmagazine.

Este é o primeiro capítulo de uma série que queremos anual. Porque os dados ganham valor com o tempo, e porque acreditamos que a marca empregadora será, cada vez mais, um tema estratégico de gestão e não apenas de comunicação.

Boa leitura.

CRISTINA MARTINS DE BARROS
Diretora da RHmagazine



Um projeto de:



INSTITUTO DE
INFORMAÇÃO EM
RECURSOS HUMANOS



RH MAGAZINE





06 ESTUDO

by 

Barómetro Employer Branding. A marca empregadora já convence. O desafio começa quando se entra pela porta

12 ESTUDO/OPINIÃO

Quem fala bem de nós?

13 ARTIGO TÉCNICO

Employer branding publicidade (enganosa)?

16 LIDERANÇA E ESTRATÉGIA

Do “parecer” ao “ser”. O employer branding deixou de ser uma história bem contada

20 ENTREVISTA

Maurício Korbivcher, CEO & Country Manager da Great Place To Work Portugal: “O employer branding constrói-se de dentro para fora”

22 TENDÊNCIAS

As promessas aguentam o 1.º dia? O novo teste à marca empregadora

Especial

24 REPORTAGEM

20 anos depois, a ALDI continua a crescer sem perder a simplicidade

28 ENTREVISTA

Rute Flores Alves, Diretora de Recursos Humanos do grupo Altis

31 ENTREVISTA

Luís Decq Mota, HR Director da Armatis Portugal

35 ENTREVISTA

Hugo Braz, Managing Partner da BMA

37 CASO PRÁTICO

BMA/Odisseias. Está lindo o nosso escritório

DIRETORA Cristina Martins de Barros cristinabarros@iirh.pt / DIRETORA EXECUTIVA Vanessa Henriques vanessahenriques@iirh.pt

PROPRIETÁRIO IIRH - Instituto de Informação em Recursos Humanos, Lda. e o NIPC 513217533 / CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO Cristina Martins de Barros / DETENTOR DO CAPITAL SOCIAL Cristina Martins de Barros / ESTATUTO EDITORIAL publicado em <http://iirh.pt/wp-content/uploads/2019/07/estatuto-editorial.pdf> / MARKETING & PUBLICIDADE Vanessa Henriques vanessahenriques@iirh.pt; Ana Hortense Silva anahortensesilva@iirh.pt / DESIGN IIRH / FOTOGRAFIA NC Produções / IMPRESSÃO E ACABAMENTO DPS - Digital Printing Services, Lda. MLP: Media Logistics Park Quinta do Grajal - Venda Seca 2739-511 Agualva-Cacém dps@vasp.pt - www.dps.pt / PERIODICIDADE Anual / TIRAGEM 8000 exemplares / DISTRIBUIÇÃO DPS - Digital Printing Services, Lda. MLP: Media Logistics Park Quinta do Grajal - Venda Seca 2739-511 Agualva-Cacém Telefone: 214 337 000 geral@vasp.pt / EDITOR IIRH - Instituto de Informação em Recursos Humanos, Unipessoal, Lda. / COORDENADORA EDITORIAL Ana Rita Rebelo / SEDE DE REDAÇÃO E DO EDITOR IIRH - Rua António Champalimaud, Lote 1, Sala 105 | 1640-513 Lisboa Telefone: 217 101 198, geral@iirh.pt, NIF: 513 217 533 / REGISTO NO ICS n.º 122 776 / DEPÓSITO LEGAL 222 775

39 REPORTAGEM

Bosch Portugal. Atrair, desenvolver e reter talento para o futuro

42 REPORTAGEM

De marca conhecida a empregador desejado: por dentro da estratégia da Danone

47 REPORTAGEM

A DECO PROteste está a mudar o "como" sem perder o "porquê"

52 ENTREVISTA

Salomé Barreira, People & Central Services Director da Domino's Portugal

55 ENTREVISTA

Rita Videira, HR Talent Acquisition da Euronext

56 REPORTAGEM

Muito além da bolsa. O outro lado da Euronext

60 REPORTAGEM

O fio que liga talento, cultura e negócio na Inditex

62 ENTREVISTA

Margarida Filipe, HR Manager da Jungheinrich Portugal

67 REPORTAGEM

McDonald's Portugal. O contributo das novas gerações num mercado de trabalho em mudança

70 ENTREVISTA

Fernanda Correia, Human Resources Leader da Norauto Portugal

72 ENTREVISTA

Catarina Horta, Diretora de Capital Humano do novobanco

74 REPORTAGEM

O futuro do novobanco recruta-se hoje

76 REPORTAGEM

Por detrás das montras, uma "coleção" de carreiras na Oniverse

79 REPORTAGEM

Uma carreira construída etapa a etapa: o percurso do talento na PwC

83 REPORTAGEM

Silva & Vinha. Crescer sem perder a identidade

86 ENTREVISTA

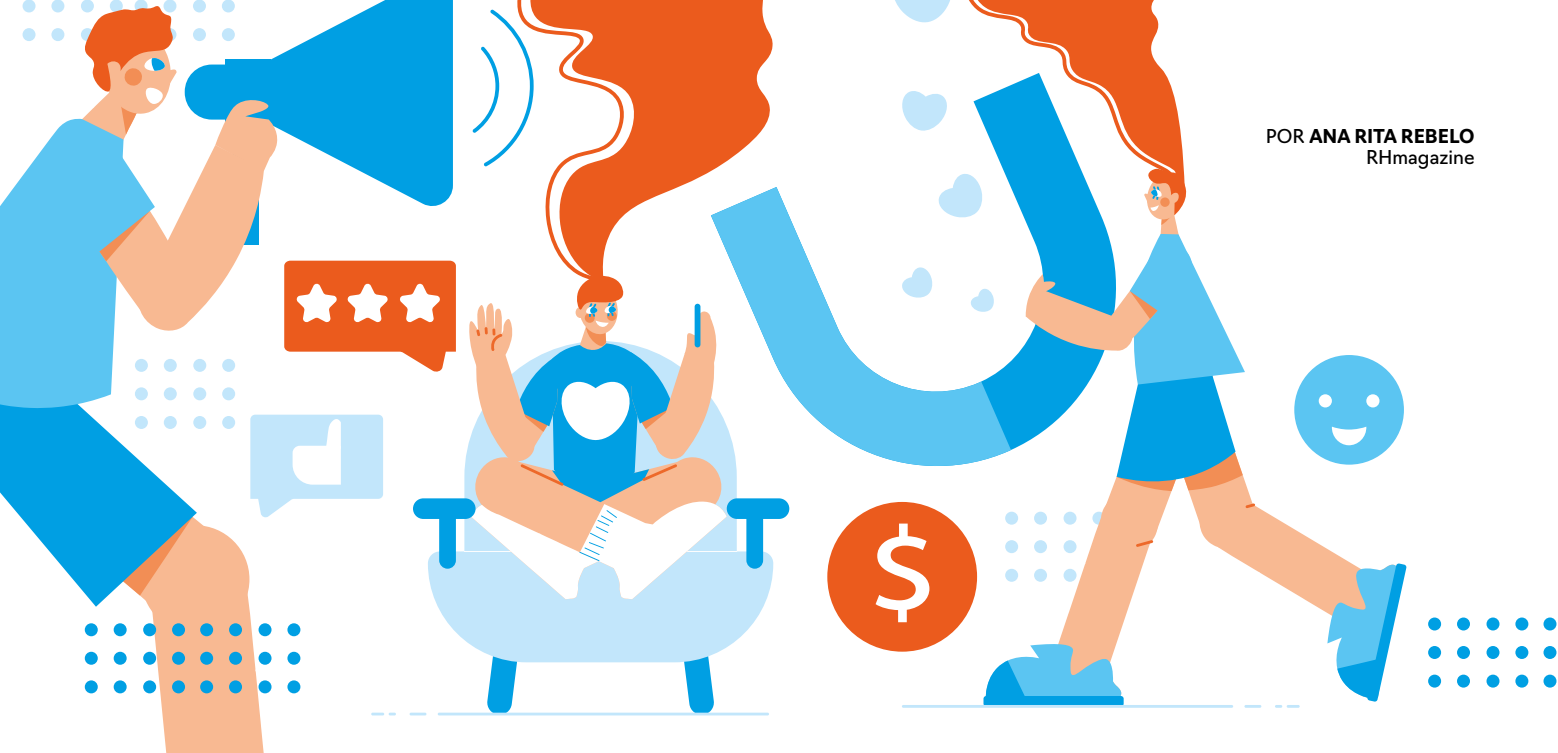
Julia Denzel, Director People & Culture da Tabaqueira/Philip Morris International

90 OPINIÃO

Employer branding na era da IA: personalizar ou desaparecer

94 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

O que acontece quando a IA começa a responder pela sua empresa?



A marca empregadora já convence. O desafio começa quando se entra pela porta

O employer branding está a ganhar terreno nas organizações portuguesas, mas ainda procura uma forma de se afirmar. É este o retrato deixado pelo 1.º Barómetro Employer Branding by iiRH, que revela uma prática em crescimento, mas ainda pouco consolidada e com um desafio: fazer corresponder aquilo que as organizações prometem àquilo que os colaboradores efetivamente vivem.

De montra a espelho. Em vez de servir apenas para mostrar ao mercado uma empresa onde vale a pena trabalhar, a marca empregadora começa a ser medida pela experiência de quem já está dentro.

Apesar de já ser visível nas organizações portuguesas, a prática continua pouco consolidada. Apenas 20,50% das organizações inquiridas têm uma estratégia formalizada, com equipa e orçamento dedicados. Em 37,89%, a prática está ainda em construção ou diagnóstico e, em 27,95%, não existe uma estratégia definida.

Também a Employee Value Proposition (EVP) revela uma prática ainda em construção. Só 18,63% dos inquiridos dizem ter uma proposta de valor ao colaborador documentada e comunicada interna e externamente. Outros 19,25% têm-na definida, mas comunicam-na pouco. Em 34,78% dos casos, a EVP está ainda em desenvolvimento e 27,33% não têm uma proposta definida. Ou seja, a promessa que deveria sustentar a marca empregadora ainda não está, em

muitas organizações, suficientemente definida para chegar ao mercado ou sequer a quem está dentro.

Este resultado ganha outra leitura quando cruzado com a avaliação que os próprios participantes fazem da experiência interna: a identificação dos colaboradores com a EVP recebe apenas 6,24 valores em 10. Ter uma proposta de valor documentada não significa, por si só, que ela seja reconhecida ou vivida internamente, pelo menos na perceção dos participantes.

Quando comunicam a marca empregadora, as organizações continuam a apostar nos canais digitais. O LinkedIn é utilizado por 70,81% e o Instagram e outras redes sociais por 48,45%. Os portais de carreiras próprios e os eventos, feiras e conferências (34,78%) surgem logo a seguir.

Só 10,56% das organizações têm programas de embaixadores internos, apesar de o employee advocacy ser frequentemente mencionados quando os participantes são convidados a identificar as práticas de employer branding que mais admiram. Podcasts e videocasts representam 4,35% e a imprensa especializada 3,73%. Há ainda 21,74% das organizações sem qualquer canal específico de comunicação da marca empregadora.

Existe, contudo, uma contradição entre valorização e prática: o employee advocacy surge entre as práticas mais admiradas, mas os programas formais de embaixadores internos continuam residuais.

Também na medição dos resultados, a prática revela alguma dispersão. Em 36,02% das organizações, o

impacto das iniciativas de employer branding ainda não é acompanhado de forma sistemática. O engagement e a satisfação (31,68%) são os indicadores mais utilizados, seguidos da retenção e turnover (31,06%) e da qualidade e volume das candidaturas (30,43%). O eNPS é referido por 21,12%.

O que faz uma empresa valer a pena?

Quando convidados a pensar como os próprios colaboradores, os responsáveis que participaram no barómetro colocam o salário no topo da lista, mas não sozinho. A remuneração competitiva e os benefícios recebem uma média de 7,54 valores, numa escala de um a 10. A flexibilidade, incluindo horários e trabalho remoto ou híbrido, chega aos 7,43. A reputação e o prestígio da empresa no mercado aparecem com 7,31, enquanto as oportunidades de progressão e o ambiente de equipa e relações interpessoais partilham 7,21.

A cultura e os valores da organização recebem 7,03 valores, formação e desenvolvimento contínuo ficam nos 6,89 e estabilidade e segurança no emprego nos 6,72. No fim da lista



Alfredo Silva

Former DRH da Nestlé
(Europa, África e Médio Oriente)

“Uma marca empregadora credível tem bem definidas a sua missão, visão e os valores que a empresa cultiva e acredita, substanciados na sua cultura. A comunicação interna, constante e realista, resulta em pessoas motivadas e verdadeiras embaixadoras da empresa e das marcas.”

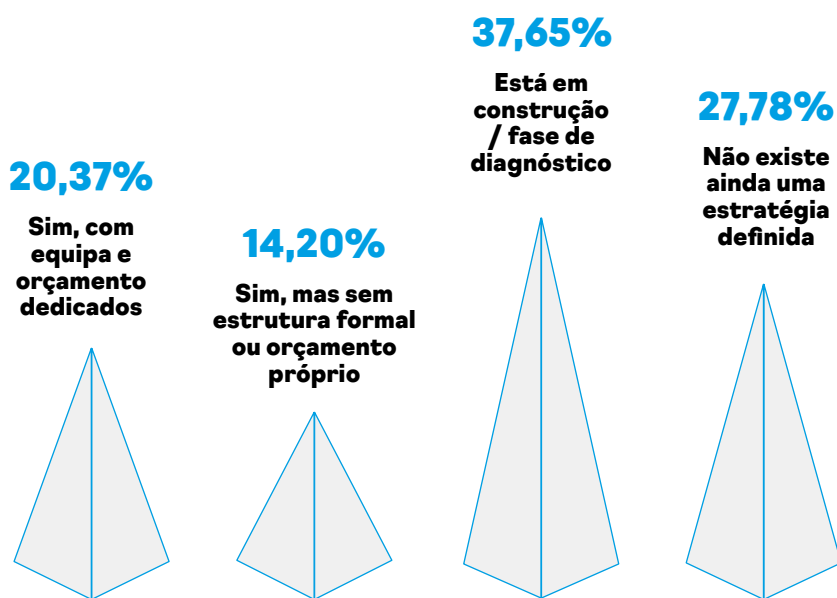
está o propósito e o impacto social da organização, com 6,45.

Mas há uma diferença entre aquilo que se considera importante na escolha de um empregador e aquilo que as organizações dizem conseguir proporcionar. Quando a avaliação passa dos atributos valorizados para a experiência efetivamente vivida, nenhuma das dimensões chega aos sete valores. O onboarding obtém a classificação mais elevada, com 6,84, seguido da correspondência entre a experiência interna e a comunicação externa, com 6,80.

A distância torna-se mais evidente na relação com a própria proposta de valor. A identificação dos colaboradores com a EVP fica nos 6,24 valores, abaixo do compromisso da liderança de topo com a estratégia de employer branding (6,48) e da capacidade dos colaboradores para funcionarem como embaixadores espontâneos da marca (6,50).

O contraste é revelador: em todas as dimensões comparáveis, aquilo que os participantes dizem valorizar obtém uma classificação

A sua organização tem uma estratégia de employer branding formalizada?



superior à experiência que as organizações dizem proporcionar.

O verdadeiro teste

É no percurso que se segue à entrada na organização que continuam a surgir algumas das avaliações mais baixas. O onboarding é a dimensão



Carlos Courelas

Diretor de Recursos Humanos da Servier Portugal

“A credibilidade de uma marca empregadora mede-se pela sua capacidade de resistir ao tempo e ao escrutínio interno.

Não basta comunicar bem; é imperativo que os valores se traduzam em comportamentos na gestão e liderança. Reconhecer honestamente as imperfeições é igualmente vital para gerar credibilidade.”

mais bem classificada, com 6,78 valores, seguido do recrutamento e da experiência do candidato, com 6,76. Reconhecimento, retenção, desenvolvimento e offboarding recebem avaliações entre 6,49 e 6,63. A relação com alumni fica nos 5,70.

E, quando se pergunta onde está a maior margem de melhoria, é precisamente o desenvolvimento e a progressão que surgem no topo das respostas: 29,85% dos participantes apontam esta dimensão, quase o dobro da segunda mais referida, o reconhecimento (17,16%). A retenção reúne 15,67% das respostas e o onboarding 14,18%. A atração representa 12,69%. Já a relação com alumni é identificada por 5,22%, enquanto recrutamento e candidate experience e offboarding ficam nos 2,99% e 2,24%, respetivamente.

A marca empregadora começa, assim, a ser testada menos no momento da candidatura e mais na capacidade de cumprir uma promessa ao longo do ciclo de vida do colaborador.

Há ambição. Falta orçamento?

A marca empregadora pode já estar na agenda, mas ainda não conquistou, em muitas organizações, um lugar próprio no orçamento. Apenas 11,19% têm uma verba autónoma para employer branding. Em 20,90%,



Armanda Antunes

Diretora da formação executiva e Diretora do mestrado em gestão de recursos humanos da Universidade Europeia

“Uma marca empregadora credível não diz com clareza o que é trabalhar ali, o que procura e o que não pode oferecer. O objetivo não deve ser atrair o maior número de candidatos, mas evitar que estes entrem à procura de uma organização que, na realidade, não existe.”

o investimento é repartido com recursos humanos (RH) e, em 5,97%, com marketing ou comunicação.

Para 38,81%, não existe sequer uma dotação formal. As iniciativas avançam e são financiadas caso a caso. Outros 23,13% não têm qualquer investimento especificamente dedicado à marca empregadora.

Também o valor anual do investimento permanece pouco claro: 50,75% dos inquiridos dizem não saber quanto a organização investe ou consideram que esse montante não é mensurável. Dos restantes, 25,37% situam o investimento abaixo dos cinco mil euros anuais e 15,67% entre cinco mil e 20 mil. Apenas 2,24% indicam valores entre 20 mil e 50 mil euros, outros 2,24% entre 50 mil e 100 mil e 3,73% acima dos 100 mil euros.

O retrato é o de uma função que ganhou espaço na agenda, mas ainda não dispõe, em muitas organizações, de recursos próprios para se afirmar como área de gestão.

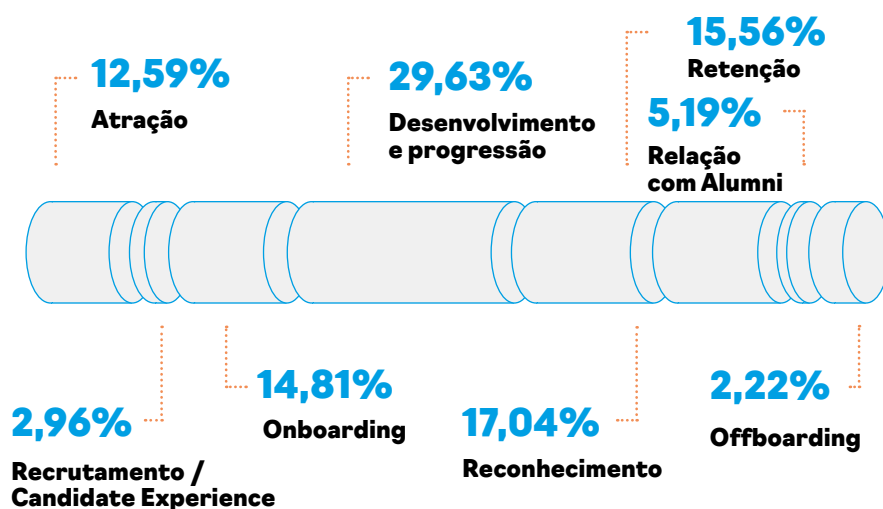
De quem é o employer branding?

À falta de um orçamento próprio soma-se, em muitas organizações, a ausência de uma estrutura claramente responsável pela área. RH ou

Como é medido o impacto das iniciativas de employer branding na sua empresa?

Taxa de retenção e turnover 31,06%	Índices de engagement e satisfação 31,68%
Employee Net Promoter Score (eNPS) 21,12%	Ainda não medimos de forma sistemática 36,02%
Qualidade e volume de candidaturas 30,43%	
	Outro 14,91%

Qual a etapa do ciclo de vida onde a sua organização tem maior margem de melhoria?



people & culture assumem essa função em 40,30% dos casos, enquanto 15,67% a partilham com o marketing. Em 8,21% das organizações, a responsabilidade está diretamente no marketing ou comunicação. Noutras 8,21%, existe já uma equipa dedicada. Todavia, a função continua sem uma atribuição formal para 27,61% dos inquiridos.



Margarida Esteves Calado

Head of People na NTT DATA Portugal

“Uma marca empregadora constrói-se através da experiência que as pessoas vivem todos os dias.

Nasce da coerência entre a cultura que a organização promove e a realidade que entrega, da capacidade de escutar e evoluir e do envolvimento das pessoas em preservar e transmitir essa cultura. É essa autenticidade que gera confiança e faz da marca uma promessa cumprida.”

O employer branding permanece, assim, em muitos casos, como uma responsabilidade transversal sem um responsável claramente definido. Há, ainda assim, sinais de progresso. Comparando a situação atual com a de há dois anos, 23,66% dos participantes consideram que a sua marca empregadora está significativamente mais forte e 26,72% que se encontra ligeiramente mais forte. São 50,38% a reconhecer uma evolução positiva.

A evolução é positiva, mas não equivale ainda a maturidade: a melhoria percecionada acontece antes de a prática estar plenamente consolidada.

Além disso, a situação mantém-se inalterada para 25,19%. Outros 4,58% apontam para uma ligeira deterioração.

Na avaliação das diferentes dimensões, o alinhamento entre a promessa externa e a experiência interna é o aspeto mais bem classificado, com 6,55 valores em 10. A coerência da comunicação nos diferentes canais obtém 6,47, seguida da retenção de talento crítico, com 6,43, e da capacidade de atrair os perfis certos, com 6,42. A eficácia global da marca empregadora situa-se nos 6,40. A classificação mais baixa pertence à clareza e diferenciação da EVP no mercado, com 6,08.

A consistência entre promessa e experiência surge, assim, como

uma das dimensões mais bem avaliadas. Já a clareza e diferenciação da EVP no mercado obtêm a classificação mais baixa.

Bem-estar sobe ao topo

Se o presente ainda é feito de estratégias em construção, o que se desenha para os próximos anos parece ter um denominador comum: cuidar das pessoas. Entre as tendências avaliadas, o bem-estar mental enquanto componente da proposta de valor é aquela a que os participantes atribuem maior impacto atual ou futuro na estratégia de employer branding, com 6,80 valores em 10.

O resultado ganha particular relevância porque o bem-estar não é uma dimensão que se esgote na comunicação: depende de políticas, liderança, organização do trabalho e experiência diária.

A sustentabilidade e o propósito enquanto fatores de diferenciação surgem logo depois, com 6,66 valo-



Nuno Peixinho

Country Deputy HR Director da Forvia/Faurecia

“Uma marca empregadora bem comunicada gera atenção. Uma marca empregadora credível gera confiança. Nas empresas industriais B2B, essa confiança nasce da experiência real dos colaboradores. Quando as pessoas se reconhecem naquilo que a empresa comunica e o partilham naturalmente, a marca deixa de ser um discurso e passa a ser uma realidade, construindo a sua reputação de dentro para fora.”

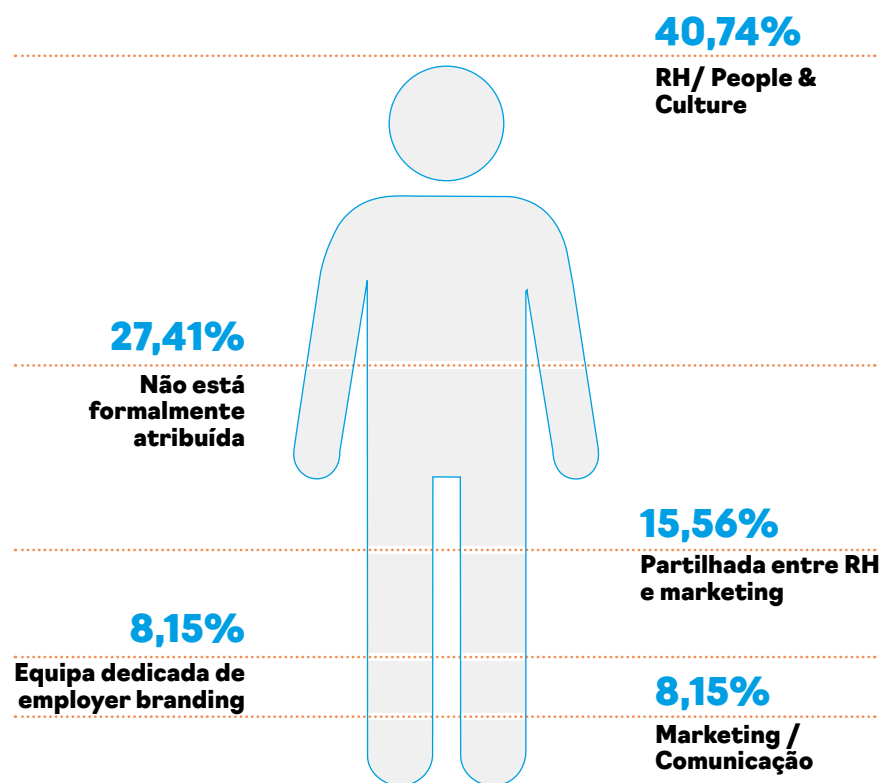
res. A transparência salarial obtém 6,41, a diversidade, equidade e inclusão (DE&I) 6,35 e as expectativas específicas da Geração Z 6,19.

A tecnologia aparece mais abaixo nesta hierarquia. A utilização de inteligência artificial (IA) generativa na criação de conteúdos de employer branding é avaliada em 6,02 valores, enquanto a aplicação de IA ao recrutamento e à candidate experience fica nos 6,01. Já o trabalho remoto ou híbrido como fator de atração internacional recebe 5,78.

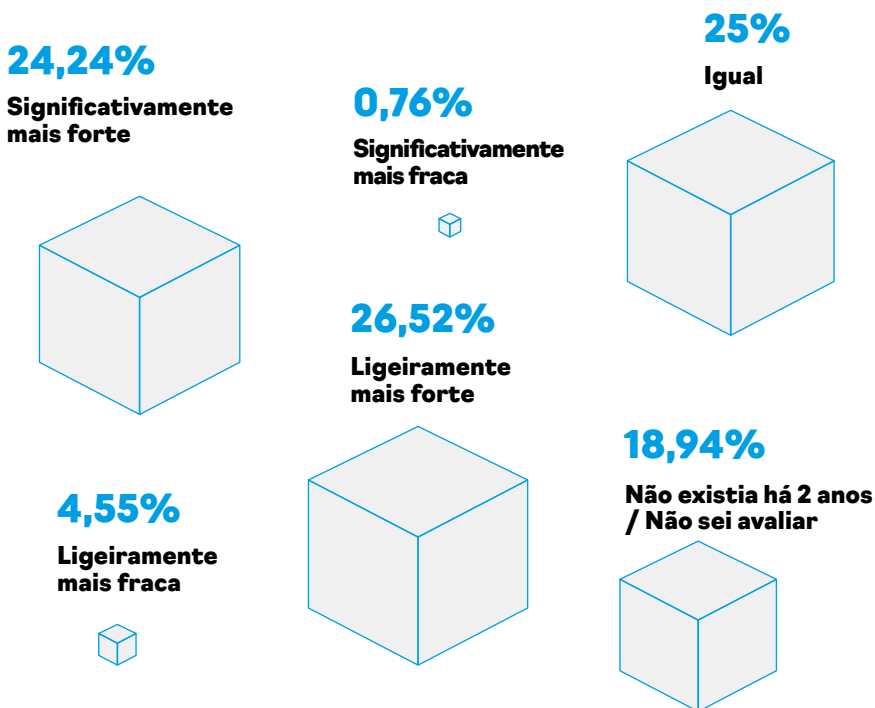
Quando a questão passa do impacto esperado para aquilo que poderá ser mais disruptivo nos próximos três anos, a ordem muda pouco no topo. Bem-estar e saúde mental voltam a liderar, escolhidos por 32,03% dos inquiridos. A IA é apontada por 22,66%, enquanto trabalho remoto e talento global reúnem 10,16% das respostas.

A Geração Z no mercado de trabalho representa 9,38% e a transparência salarial 8,59%. Mais abaixo fica a DE&I, com 6,25%, e a sustentabilidade e ESG, com 0,78%.

Onde está alocada a responsabilidade de employer branding na sua organização?



Comparando com há dois anos, a marca empregadora da sua organização está:



Menos campanha, mais experiência

Quando convidados a identificar a prática de employer branding que mais impacto teve - ou que mais admiram - em Portugal nos últimos anos, os participantes não elegem uma iniciativa vencedora, mas há palavras que se repetem nas respostas: bem-estar e saúde mental, retenção, diversidade e inclusão, flexibilidade e trabalho remoto, autenticidade e employee advocacy.

Nas respostas, o employer branding surge cada vez mais associado a uma experiência end-to-end, que começa no momento em que o candidato conhece a organização e se prolonga pelo onboarding, desenvolvimento, retenção e saída. A atração deixa de ser uma dimensão autónoma e passa a estar ligada àquilo que a empresa consegue efetivamente proporcionar depois da contratação.

A voz dos colaboradores é outra constante nas respostas. Dar-lhes



Sandra Barranquinho

Human Resources Director do BNP Paribas
Personal Finance

“Uma marca empregadora cria-se na cultura, na qualidade da liderança, nas decisões do dia a dia e na experiência real dos colaboradores.

A comunicação só cria valor quando torna visível uma realidade genuína, sustentada por práticas consistentes. A credibilidade mede-se pela coerência entre o que a organização promete e o que as pessoas vivem.”

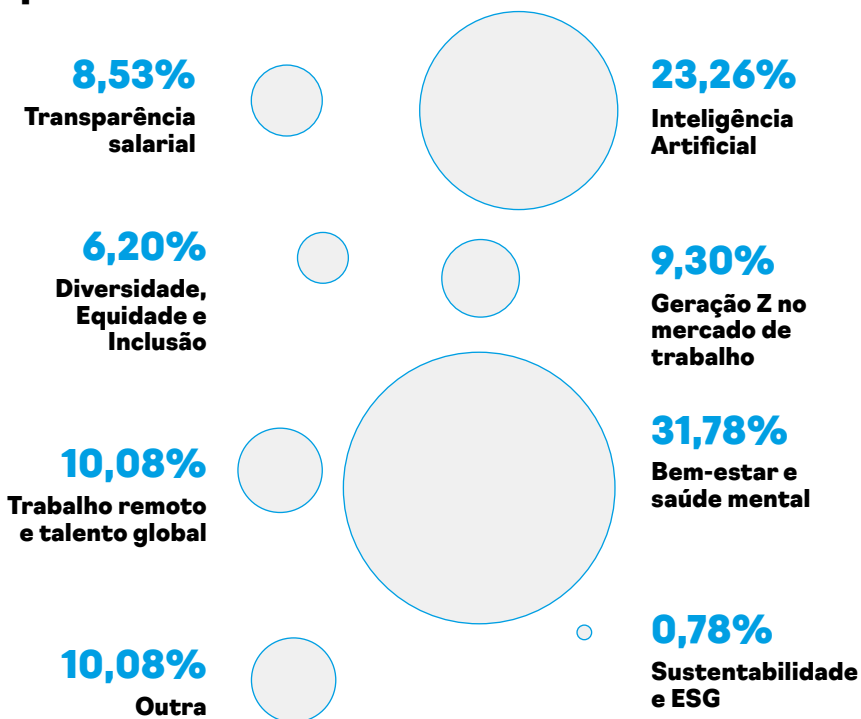
espaço, mostrar testemunhos reais e contar histórias de carreira e progressão interna surgem entre as práticas que os participantes identificam como tendo tido mais impacto ou que mais admiram.

Entre os casos concretos mencionados, há quem destaque a Delta, pela capacidade de se atualizar sem perder uma marca empregadora ancorada na cultura; a Auchan, pela evolução da EVP; ou a Farfetch, pelas políticas de trabalho remoto internacional, licenças sabáticas pagas e investimento em bem-estar e aprendizagem contínua. O programa Incluir, do grupo Jerónimo Martins, o estágio de seis meses em Espanha da Mercadona para pessoas recrutadas em Portugal e a relação de longo prazo com os colaboradores associada à IKEA também são mencionados.

O primeiro passo

Quando se pede um conselho a uma organização que está agora a come-

Qual a tendência que considera mais disruptiva para o employer branding nos próximos três anos?



çar a trabalhar a sua marca empregadora, há uma resposta que se repete, com diferentes palavras: ouvir. “Não comecem pela comunicação, comecem pelo diagnóstico”, pode ler-se numa das respostas. Outra recomenda “garantir primeiro que a experiência interna é boa; só depois comuniquem para fora”.

A partir desse diagnóstico deverá nascer uma EVP clara e diferenciadora, mas também fiel à experiência. Os inquiridos defendem ainda o envolvimento dos colaboradores na construção da estratégia, a participação da liderança de topo e, quando possível, uma estrutura dedicada.

A transparência e a consistência surgem também como condições para uma marca empregadora credível: nas condições oferecidas, na comunicação, na gestão de expecta-

tivas e na relação entre aquilo que se diz e aquilo que se vive.

Por fim, fica também um aviso: não transformar o employer branding numa coleção de práticas copiadas de outras organizações. Antes de procurar referências externas, as respostas aconselham a identificar os valores, a cultura, as pessoas e os atributos que tornam aquela organização diferente. É aí, dizem os participantes, que a marca empregadora começa verdadeiramente a ganhar identidade.

O próximo salto de maturidade poderá, por isso, não estar em comunicar mais, mas em alinhar estratégia, experiência, liderança, investimento e medição. Mais do que comunicar uma promessa, as organizações terão de garantir que ela é reconhecida e vivida ao longo de todo o ciclo do colaborador.

O 1.º Barómetro Employer Branding by iIRH reuniu 258 respostas de profissionais de RH, people & culture, talent acquisition, employer branding, comunicação interna, formação e desenvolvimento, bem como de CEO e administração. Entre as 195 respostas obtidas, 40,51% correspondem a organizações com menos de 50 colaboradores e 40,01% a empresas com 250 ou mais. Tecnologia, software e IT (15,90%) e indústria e manufatura (13,85%) são os setores mais representados. Na amostra, 24,62% são diretores de RH/People & Culture e 13,33% responsáveis de Employer Branding/Comunicação Interna.

Quem fala bem de nós?

Este barómetro é entusiasmante, trazendo, mais uma vez, para a agenda um tema relevante, e fez-me refletir sobre a liderança, quando vi a pontuação de só 6,48 em 10 no compromisso da liderança de topo com a estratégia de employer branding.

Cada um de nós, no duplo papel de líder e liderado, é fonte de influência. Enquanto o que torna a empresa única não estiver, de forma coerente e consistente, no nosso pensar, sentir e estar, será difícil fazer viver a Employee Value Proposition (EVP).



Nos projetos que acompanho, as dúvidas de quem lidera acontecem, chegando-se a questionar: “O que estou aqui a fazer?” ou “Porque estou nesta empresa?”. Ter dúvidas faz parte; permanecer nelas é uma escolha. Reconectar com o que nos faz brilhar o olhar quando trabalhamos é um desafio constante. Por isso, alinhar o employer branding e o EVP, sintonizando o que se diz com o que se faz, é facilitador. Caso contrário, vamos para as empresas confiantes no projeto e no EVP e saímos com desilusão e até mágoa pela forma como vivemos a liderança.

Outro tema que destaco é o facto de o onboarding ser uma das dimensões com melhor classificação, em contraste com o desenvolvimento e a progressão. Há todo um cuidar desde a atração, passando pelo recrutamento, seleção e integração: o storytelling da jornada connosco, o entusiasmo, o kit de boas-vindas e a esperança de que “tudo vai correr bem!”.

Pela minha experiência, é nesta fase que se compromete a baixa classificação no desenvolvimento e progressão, porque não se torna o implícito explícito. Fica a ideia do projeto e do que há para fazer, mas não se concretizam cenários ou indicadores calendarizados. Os atores da história estão no mesmo livro, mas nem sempre na mesma página.

Celebrar a chegada, com onboarding, buddies ou mentores, é a sedução do “agora fazes parte da equipa, és da tribo”. É festa e alegria. Mas acompanhar com dados credíveis, entender a performance, desafiar, reconhecer, potenciar o desenvolvimento e reter exige disciplina, rigor, método e presença. Perguntar mais. Falar menos.

Por isso, achei de grande valia as recomendações deste barómetro: não começar pela comunicação, mas pelo diagnóstico, falando com quem fez a empresa chegar até aqui. Só depois de garantir uma experiência interna boa, transparente e consistente devemos comunicar para fora.

Comunicar é dar voz a quem fala bem de nós. É aí que a verdadeira identidade acontece: quando todos são embaixadores da empresa, falando dela no mesmo tom positivo. No jantar com os amigos, no bar da praia ou quando perguntam “O que precisas?” a um colega meio à toa. Isto também é cuidar das pessoas.

Começar por clarificar os atributos que tornam a empresa única e, depois de assegurar que todos os entendem e sentem, praticar o que se diz e dizer o que se faz, todos os dias e em todo o lado: na feira de emprego, na conferência, na fila para o café, na hora de chegar à reunião ou na porta que se abre para facilitar a vida ao senhor da limpeza.

Este estar é cultura que se vive, nutre a reputação e o querer continuar a fazer parte. O employer branding é um trabalho contínuo e um desígnio de todos nós. 

O employer branding é um trabalho contínuo

Employer branding ou publicidade (enganosa)?

Vivemos numa era em que os sites e redes sociais das empresas se transformaram num verdadeiro palco de teatro empresarial. Fotos de equipas a sorrir em eventos de team building, promessas de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, slogans como "People First" ou "cultura de proximidade".

Mas será que o que se comunica externamente como employer branding corresponde à experiência real de quem vive a empresa por dentro? Ou estamos

O problema não está em as organizações comunicarem aquilo que têm de positivo; está em transformarem aspirações organizacionais em descrições da realidade



a assistir à profissionalização da publicidade, por vezes enganosa, em recursos humanos (RH)?

Importa, antes de mais, clarificar em que consiste o conceito de *employer branding*. O conceito de *employer brand* foi introduzido por Ambler e Barrow (1996) para descrever o conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos associados à relação de emprego e identificados com uma determinada organização. Mais tarde, Backhaus e Tikoo (2004) consolidaram o conceito, apresentando o employer branding como o processo através do qual as organizações procuram construir, interna e externamente, uma identidade diferenciadora enquanto empregadoras.

Perceber esta dupla dimensão (interna e externa) é importante, pois faz-nos perceber que uma marca empregadora se constrói através da experiência acumulada de candidatos e colaboradores, e não numa campanha de recrutamento isolada. Por isso, reduzir employer branding à comunicação de benefícios, valores e ambientes de trabalho desejáveis é confundir a divulgação da marca com a própria marca.

A dissonância entre o discurso e a realidade

Muitas organizações investem milhares de euros (e horas de reuniões) para definir a sua Employee Value Proposition (EVP). Contratam agências, produzem vídeos, treinam líderes para repetir mantras corporativos e slogans que publicitam uma imagem que se pretende

atrativa e digna dos melhores locais para se trabalhar. Mas depois os colaboradores vivem sob microgestão, têm um volume de trabalho demasiado elevado, não recebem feedback e não conseguem vislumbrar nenhuma possível progressão de carreira.

Segundo Backhaus e Tikoo (2004), o employer branding é eficaz apenas quando o valor prometido é entregue internamente, ou seja, quando há coerência entre o que se comunica e o que se vive no quotidiano organizacional. Caso contrário, ou seja, num cenário de incoerência entre a marca empregadora externa e a cultura interna, cria-se frustração e cinismo organizacional, quebra de confiança, rotatividade, perda de talento e reputação danificada.

Quando uma promessa de marca se transforma numa promessa psicológica

Há ainda uma dimensão particularmente relevante para compreender as consequências desta discrepância: o contrato psicológico. Ao contrário do contrato formal de trabalho, este corresponde às crenças do colaborador acerca das obrigações recíprocas existentes entre si e a organização, construídas, entre outras fontes, a partir das promessas e expectativas transmitidas durante o recrutamento e ao longo da relação laboral (Rousseau, 1995).

Assim, quando uma organização comunica, por exemplo, autonomia, desenvolvimento, flexibilidade ou preocupação com o bem-estar, essas mensagens podem deixar de ser percecionadas apenas

como comunicação institucional e transformar-se em expectativas sobre aquilo que o colaborador acredita que irá encontrar quando integrar a organização.

É precisamente aqui que o problema ultrapassa o marketing. Quando existe uma distância significativa entre aquilo que foi implicitamente prometido e aquilo que é efetivamente entregue, pode surgir uma percepção de quebra do contrato psicológico. A investigação associa estas percepções a atitudes e comportamentos organizacionais negativos e mostra que o cinismo organizacional pode constituir uma das respostas à percepção de incumprimento das promessas organizacionais (Morrison & Robinson, 1997).

Neste sentido, uma EVP pouco realista não cria apenas uma expectativa de recrutamento difícil de cumprir. Pode criar, desde o primeiro dia, as condições para uma relação de emprego marcada pela desconfiança.

Existe, portanto, um paradoxo: quanto mais sedutora for a promessa feita ao candidato, maior poderá ser o custo da desilusão quando a experiência não a confirma. O problema não está em as organizações comunicarem aquilo que têm de positivo; está em transformarem aspirações organizacionais em descrições da realidade.

Uma empresa pode querer tornar-se mais flexível, inclusiva ou orientada para as pessoas. Mas “queremos ser” e “somos” constituem mensagens substancialmente diferentes. Uma EVP credível deveria ser construída sobre características suficientemente presentes na experiência organizacional para poderem ser reconhecidas pelos próprios colaboradores, e não apenas sobre a cultura que a administração gostaria de vir a ter.

A organização já não controla sozinha a sua marca empregadora

A informação sobre as organizações deixou de ser controlada exclusivamente pelos departamentos de recursos humanos e comunicação. Plataformas de

avaliação de empregadores, redes sociais e conteúdos produzidos pelos próprios colaboradores permitem aos candidatos confrontar rapidamente a narrativa institucional com múltiplas narrativas informais.

Dabirian, Kietzmann e Diba (2017), ao analisarem avaliações de colaboradores em plataformas digitais, mostraram precisamente como estes conteúdos podem constituir uma fonte importante para compreender o que os trabalhadores valorizam e criticam, na experiência de trabalhar numa organização. A investigação sobre recrutamento através das redes sociais mostra igualmente que a presença organizacional nestas plataformas contribui para a formação das percepções dos potenciais candidatos acerca do empregador e pode influenciar a atratividade organizacional (Carpentier et al., 2019).

Isto altera profundamente a lógica do employer branding. As organizações continuam a poder decidir aquilo que publicam, mas já não conseguem determinar, de forma unilateral, aquilo que constitui a sua reputação enquanto empregadoras.

No passado, uma empresa podia ter uma cultura problemática e uma excelente campanha de recrutamento. Hoje, essa distância é cada vez mais difícil de esconder, pois a experiência dos colaboradores tornou-se, ela própria, um canal de comunicação.

Para além disso, os candidatos estão mais atentos. A nova geração de candidatos consulta plataformas como o *Glassdoor*, que tem uma visão mais realista das organizações, questiona antigos colaboradores no LinkedIn, investiga a cultura “não oficial” da empresa. E quando descobre que a promessa não corresponde à realidade, a desilusão é imediata, e irreversível.

Ainda mais grave: colaboradores que se sentem enganados tornam-se os maiores detratores da marca empregadora. Como referem Cable e Turban (2001), o alinhamento entre imagem externa e experiência interna

é crucial para atrair e reter talento: não basta parecer, é preciso ser.

Da EVP à Employee Experience

Talvez seja, por isso, necessário inverter a pergunta tradicional. Em vez de começarmos por perguntar “O que queremos comunicar enquanto empregador?”, deveríamos começar por perguntar: “O que queremos que os nossos colaboradores possam dizer, com verdade, sobre a experiência de trabalhar aqui?”

É neste ponto que employer branding e employee experience se encontram. A EVP define aquilo que a organização propõe oferecer ao colaborador; a experiência do colaborador revela aquilo que efetivamente consegue entregar. Esta ligação é crítica porque a atratividade de um empregador não depende apenas da imagem projetada externamente.

A literatura tem vindo a salientar a importância de distinguir, embora de forma articulada, a imagem que torna uma organização atrativa para potenciais candidatos da experiência e das percepções de quem já nela trabalha (Lievens & Slaughter, 2016). Com efeito, a atratividade do empregador não termina no momento da contratação: também é construída e reavaliada pelos próprios colaboradores a partir da experiência concreta de trabalho (Dassler et al., 2022).

Employer branding começa por dentro

O verdadeiro employer branding não começa com campanhas, mas com práticas concretas. Ou seja, não é o vídeo no LinkedIn que convence, mas a forma como um líder ouve e dá feedback à sua equipa. Não é a política de “horário flexível” no papel, mas a confiança real na autonomia do colaborador...

Por isso, para melhorar o employer branding, as empresas devem focar-se em melhorar a experiência do colaborador ao longo das várias fases do seu trajeto na empresa, por exemplo, através de:

- Processos de recrutamento e seleção

que apresentem uma visão realista da função e da organização;

- Integração e *onboarding* coerentes com aquilo que foi prometido durante a seleção;
- Mecanismos de escuta que permitam identificar discrepâncias entre a EVP formal e a experiência dos colaboradores;
- Liderança autêntica e presente, com *feedback* regular e transparente;
- Clima de segurança psicológica, onde os colaboradores podem partilhar as suas opiniões sem risco de represálias;
- Coerência entre a flexibilidade anunciada e a autonomia realmente concedida;
- Oportunidades de aprendizagem e progressão efetivamente acessíveis;
- Reconhecimento justo e oportunidades reais de crescimento.

Só depois destas práticas asseguradas (e outras que se considerem relevantes para cada empresa) faz sentido “comunicar para fora”. Como argumenta Edwards (2010), o employer branding eficaz depende da sua articulação com variáveis do comportamento organizacional interno, como o compromisso dos colaboradores e a autenticidade da cultura vivida: não basta parecer atrativo, é preciso ser consistente por dentro.

Esta abordagem implica também uma mudança na forma de avaliar o sucesso do employer branding. Alcance, número de

seguidores, visualizações de vídeos ou candidaturas recebidas são indicadores de comunicação e atração. Não demonstram, por si só, a existência de uma boa marca empregadora.

Uma avaliação mais completa deveria cruzar indicadores externos com indicadores internos, como retenção, intenção de permanência, recomendação da organização enquanto empregadora, confiança organizacional, compromisso e perceções da experiência do colaborador.

O teste de autenticidade: os colaboradores reconhecem a empresa que aparece nas redes sociais?

Talvez exista uma forma relativamente simples de avaliar a autenticidade de uma marca empregadora. Mostrar aos colaboradores as páginas de carreira, anúncios de recrutamento e publicações de employer branding da própria empresa e perguntar: “Reconhece a organização onde trabalha nesta descrição?” Se a resposta dominante for negativa, o problema provavelmente não é de comunicação, mas sim de coerência.

Esta avaliação deveria anteceder grandes campanhas externas. Os colaboradores constituem uma fonte privilegiada para identificar os atributos da EVP que são genuínos, aqueles que existem apenas em determinadas equipas ou lideranças e aqueles que permanecem

Uma marca credível não é necessariamente uma marca que promete mais

sobretudo aspiracionais.

A autenticidade não significa que todas as experiências tenham de ser positivas. Nenhuma organização é perfeita. Uma marca credível não é necessariamente uma marca que promete mais; é uma marca que promete de forma mais verdadeira e consegue cumprir de forma mais consistente.

Antes de comunicar a marca, é preciso merecê-la

Em suma, o employer branding continua a constituir uma ferramenta estratégica relevante para a atração, envolvimento e retenção de talento. O risco surge quando a gestão da marca se autonomiza da gestão da experiência. Uma EVP não deveria funcionar como um catálogo de tudo aquilo que os candidatos desejam ouvir, mas como uma representação credível da relação que a organização está efetivamente preparada para oferecer.

Isto obriga os RH a assumirem um papel que ultrapassa largamente a comunicação. Implica diagnosticar cultura, questionar incoerências, trabalhar a qualidade da liderança, rever práticas de gestão e garantir que as promessas feitas aos candidatos encontram correspondência na experiência dos colaboradores.

Porque, num mercado de trabalho cada vez mais transparente, existe uma pergunta à qual RH e marketing devem responder sem dúvidas:

Aquilo que prometemos aos candidatos é reconhecido pelos colaboradores que já cá estão?

Se não for, talvez ainda não tenhamos um problema de employer branding. Talvez tenhamos simplesmente um problema de gestão. 

Referências

- (1) Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- (2) Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- (3) Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115–163.
- (4) Carpentier, M., Van Hove, G., & Weijters, B. (2019). Attracting applicants through the organization's social media page: Signaling employer brand personality. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103326.
- (5) Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197–205.
- (6) Dassler, A., Khapova, S. N., Lysova, E. I., & Korotov, K. (2022). Employer attractiveness from an employee perspective: A systematic literature review. *Frontiers in Psychology*, 13, 858217.
- (7) Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1–2), 5–23.
- (8) Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407–440.
- (9) Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226–256.
- (10) Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage.

Do “parecer” ao “ser”. O employer branding deixou de ser uma história bem contada

A era das marcas empregadoras de fachada está a chegar ao fim. Num mercado onde candidatos e colaboradores conseguem distinguir cada vez melhor a promessa da realidade, o employer branding deixou de ser uma questão de aparência. Keira Pintão, Employer Brand, Culture & Comms Strategist e Global Business Development Lead da Cliquify, sublinha que a credibilidade das organizações depende da capacidade de alinhar a narrativa que apresentam ao mercado com aquilo que as suas pessoas vivem no dia a dia.

O maior erro continua a ser olhar para o employer branding apenas como um instrumento de recrutamento. Com mais de 15 anos de experiência internacional, a especialista sustenta que o verdadeiro impacto da marca empregadora só acontece quando esta passa a integrar a estratégia do negócio. “O principal pressuposto desatualizado que continua a persistir em muitas organizações é que o employer branding é um esforço criativo ‘bom de ter’, que pode ser ligado e desligado conforme necessário”, diz à RHmagazine.

“Apesar de toda a evidência que temos ao nosso alcance, muitos líderes empresariais continuam sem levar o employer branding suficientemente a

sério e não conseguem ver o seu potencial transformador - e comercial - quando é tratado como um imperativo estratégico”, lamenta. Na sua experiência, este padrão repete-se em diferentes organizações: “Tenho visto isto acontecer em muitos clientes: o business case para uma nova proposta de valor ou para uma campanha visualmente apelativa é aprovado, mas o investimento continuo na construção da marca vai desaparecendo.”

Mais do que uma questão de comunicação, o employer branding é, na sua perspetiva, uma questão

de coerência organizacional. “O nosso trabalho, enquanto estratégias de employer branding, é ajudar os líderes empresariais a perceber que employer branding não tem a ver com mensagens apelativas sobre a EVP ou criatividade, mas com a forma como cada parte da organização se apresenta, de forma consistente e credível, para contribuir para uma verdade comum da marca - uma verdade em que os candidatos possam confiar e que mantenha os colaboradores leais.”

Entre a promessa e a experiência
Ainda assim, não existe uma fórmula

O impacto do employer branding depende da capacidade de alinhar liderança, cultura, comunicação e experiência do colaborador

A woman with blonde hair, wearing a black top, black trousers, and a grey patterned shawl, is speaking on a stage. She is holding a tablet in her left hand and a small yellow object in her right hand. A lanyard with a badge is around her neck. The badge has the text "YOUR CULTURE YOUR BRAND". The background is dark with vertical light bars.

**Na era da IA, a
diferenciação das
marcas empregadoras
dependerá cada vez
mais da autenticidade
e das histórias reais**

Keira Pintão

Employer Brand, Culture & Comms Strategist & Global
Business Development Lead at Cliquify

única para o employer branding. O equilíbrio entre atração e retenção depende do contexto económico, do setor e da maturidade de cada mercado. “Num mercado de trabalho dinâmico, onde a concorrência pelo talento é intensa, faz sentido que as empresas invistam na atração para aumentar a notoriedade e destacar-se. Já num mercado mais estático, o desafio deixa de ser fazer mais barulho e passa a ser fortalecer a ligação com quem já faz parte da organização.”

É por isso que a disciplina vai hoje muito além do recrutamento. “A atração de talento tem essencialmente a ver com colocar o talento certo nas funções certas. Hoje, o employer branding consiste em criar uma ligação mais profunda com as pessoas - para inspirar e motivar”, realça.

Essa transformação acompanha também a evolução das expectativas dos candidatos. “Os candidatos tornaram-se muito mais informados e conseguem ver para além do marketing. Agora, na era da inteligência artificial, a confiança entre organizações e talento está no nível mais baixo de sempre. O employer branding teve de evoluir - e continua a evoluir - para se tornar mais estratégico, mais autêntico e mais ligado à realidade.”

Ao longo da carreira, Keira Pintão encontrou organizações com uma reputação externa sólida, mas incapazes de proporcionar aos colaboradores uma experiência alinhada com essa imagem. O problema, identifica, surge sobretudo na fase de implementação. “É na ativação que muitas organizações falham. Os recursos, os sistemas, os processos e o investimento necessários para dar vida a uma EVP através de um esforço contínuo de employer branding e de storytelling não são plenamente compreendidos.”

O desafio de alinhar a organização

A EVP é apenas um dos elementos daquele a que Keira Pintão chama

Employer Brand Ecosystem

EVP

Storytelling

Tecnologia & dados

Ativação

Canais

Medição

Employer Brand Ecosystem. A ativação, o storytelling, os canais, a tecnologia e os dados, e a medição assumem igualmente um papel determinante para garantir uma experiência consistente. No centro deste modelo estão quatro princípios: uma marca empregadora coerente, credível, conectada e contínua.

A construção da marca empregadora não pode ficar concentrada numa única área. Recursos humanos, talent acquisition, comunicação, marketing e marca corporativa devem assumir uma responsabilidade comum. “As empresas que procuram trabalhar desta forma percebem rapidamente os benefícios, porque o employer branding deixa de ser um centro de custo para se transformar numa vantagem competitiva.”

Na prática, esse alinhamento continua a ser uma das maiores dificuldades das organizações. “A EVP é definida pelos recursos humanos, frequentemente comunicada pelo marketing, desligada da comunicação interna, operacionalizada através de ferramentas escolhidas pela área de tecnologias de informação, sem um circuito comum de feedback e sem ninguém responsável por garantir que todas as peças continuam a contar a mesma história um ano depois.”

É nos momentos de transformação

que a autenticidade da marca empregadora é mais posta à prova. “O instinto, durante períodos de mudança, é muitas vezes esperar que tudo estabilize antes de comunicar alguma coisa publicamente. Eu diria que é precisamente isso que prejudica a autenticidade, e não aquilo que a protege.” Para Keira Pintão, as organizações devem ser transparentes sobre o caminho que estão a percorrer, sem antecipar uma realidade que ainda não corresponde à experiência dos colaboradores.

A experiência internacional de Keira Pintão permitiu-lhe identificar outro desafio recorrente, sobretudo em organizações multinacionais: a tendência para assumir que uma EVP global pode ser aplicada de forma igual em todos os mercados. “Em vez de tratar uma EVP global como algo que deve ser simplesmente traduzido, as organizações que fazem isto bem realizam um diagnóstico local da marca e constroem uma proposta de valor direcionada para públicos específicos.”

Na era da IA, o employer branding não pode ser artificial

A inteligência artificial (IA) está a transformar a forma como as organizações analisam informação, produzem conteúdos e comunicam. Mas, para Keira Pintão, a democratização da tecnologia veio reforçar o valor daquilo que

Na era da IA, a diferenciação das marcas empregadoras dependerá cada vez mais da autenticidade e das histórias reais

não pode ser automatizado: a capacidade de contar histórias reais. "Se a estratégia é o cérebro da marca empregadora, o storytelling é o seu batimento cardíaco. A tecnologia e os dados são a infraestrutura - amplificam a criatividade e tornam-na responsável, não a substituem."

Com a IA, produzir conteúdos deixou de ser uma vantagem competitiva. "A IA tornou a produção barata e universal, o que significa que a estratégia e a história são agora as únicas coisas que não podem simplesmente ser geradas à escala." Por isso, "a diferenciação resulta da especificidade e da prova - histórias reais de colaboradores (incluindo histórias de líderes), ligadas a pilares reais da EVP e aos objetivos de recrutamento, cada uma com um propósito claro - e



não de quem produz o conteúdo mais sofisticado".

O risco surge quando a tecnologia substitui a experiência humana. "O problema surge quando se cria conteúdo genérico, sem qualquer verdade humana por detrás, através de ferramentas abertas de IA. Tudo começa a parecer homogêneo e inautêntico."

A voz dos colaboradores

A mesma lógica aplica-se aos programas de employee advocacy, onde a autenticidade continua a ser o principal fator diferenciador. "O que distingue um programa autêntico de employee advocacy de um programa inautêntico resume-se, muitas vezes, a perceber se as pessoas têm liberdade para falar da sua própria experiência ou se estão excessivamente guiadas para repetir mensagens da EVP", defende.

Os melhores embaixadores, acredita, são aqueles que já recomendam a organização de forma natural. "Vejo repetidamente que as empresas cuja proposta de valor e experiência do candidato refletem genuinamente a cultura apresentam as taxas de recomendação mais elevadas. São esses colaboradores que eu convidaria para contar as suas histórias

A maior ameaça à marca empregadora não é uma comunicação fraca, mas uma experiência que contradiz a promessa

- pessoas que já defendem a empresa porque a história corresponde realmente à sua experiência, e não porque lhes foi pedido que publicassem alguma coisa."

A pergunta que deve vir antes de qualquer campanha

Para Keira Pintão, o futuro do Employer Branding será cada vez mais integrado, combinando dados, tecnologia e uma componente humana que nenhuma ferramenta consegue substituir. Aos líderes que procuram reforçar a sua marca empregadora, deixa uma recomendação: olhar primeiro para a realidade interna. "Uma conversa honesta sobre aquilo que é realmente verdade acerca de trabalhar nesta organização neste momento, incluindo as partes desconfortáveis", diz. Essa reflexão deve partir de indicadores como a rotatividade, as entrevistas de saída, a experiência dos candidatos ou as taxas de recomendação, antes de qualquer comunicação externa.

"O employer branding eficaz deve ajudar um CEO ou um diretor de recursos humanos a garantir que a organização consegue cumprir os seus objetivos de talento para alcançar os seus objetivos de negócio. Uma conversa estratégica sobre employer branding nunca deve começar com 'quanto precisamos de gastar para reforçar a nossa marca empregadora?'. Deve começar sempre com 'qual é o risco para os nossos objetivos de negócio a longo prazo se não começarmos a investir na nossa marca empregadora agora?'".

Modelo dos 4 C's

Coerente

A promessa está alinhada com a experiência real.

Credível

A mensagem corresponde à realidade vivida pelas pessoas.

Conectada

Toda a organização contribui para a mesma narrativa.

Contínua

Constrói-se, mede-se e evolui ao longo do tempo.



Maurício Korbivcher

CEO & Country Manager
da Great Place To Work Portugal

“O employer branding constrói-se de dentro para fora”

A cultura organizacional não se mede pelo que as empresas dizem sobre si próprias, mas pela experiência de quem nelas trabalha. Nesta entrevista à RHmagazine, Maurício Korbivcher, CEO & Country Manager da Great Place To Work Portugal, partilha a sua visão sobre o que distingue as organizações certificadas e as tendências que vão marcar as marcas empregadoras nos próximos anos.

O que distingue as organizações certificadas?

Uma excelente empresa para trabalhar é visível de fora, independentemente das campanhas de employer branding. Se nos sentarmos na receção de uma organização, rapidamente conseguimos identificar sinais da sua cultura e reconhecer valores como confiança, orgulho, camaradagem, respeito e justiça. No entanto, isso não basta. A verdadeira qualidade da cultura só se revela quando perguntamos aos colaboradores como vivem a sua experiência de trabalho. É aí que percebemos até que ponto estes valores fazem realmente parte do dia a dia.

O maior mito é acreditar que a cultura se constrói através de

campanhas de employer branding, escritórios modernos ou paredes inspiradoras. Esses elementos podem comunicá-la, mas não a criam. A cultura constrói-se na consistência da liderança, na forma como as pessoas são tratadas, na credibilidade das decisões e na experiência diária dos colaboradores. A cultura é aquilo que as pessoas sentem quando trabalham numa empresa. É um sinal que nem sempre se vê, mas sente-se.

O que diferencia as empresas que conseguem transformar o employer branding em impacto real?

As empresas que geram verdadeiro impacto entendem que o employer branding se constrói de dentro para fora. Uma campanha pode atrair atenção, mas não sustenta uma experiência que não exista. São

os colaboradores que validam - ou descredibilizam - a promessa feita pela organização. Por isso, destacam-se as empresas que investem de forma consistente na confiança, no respeito e na credibilidade.

Quando existe uma cultura forte, os resultados tornam-se visíveis: maior compromisso, retenção de talento, capacidade de adaptação e melhores resultados para o negócio. A marca empregadora deixa de ser apenas comunicação e passa a refletir a experiência vivida. As melhores empresas para trabalhar não são as que o afirmam. São aquelas cujas pessoas o dizem por elas. A verdadeira diferenciação acontece quando a perceção interna e a reputação externa estão alinhadas.

O que leva os colaboradores a

reconhecer uma empresa como um excelente lugar para trabalhar?

Um excelente lugar para trabalhar não é um lugar perfeito. Cada pessoa vive o trabalho de forma diferente, mas décadas de investigação mostram um denominador comum: a confiança. Os colaboradores reconhecem uma excelente empresa quando confiam nas lideranças, são tratados com respeito, sentem que o seu contributo é valorizado e que existe justiça nas decisões. É isso que cria ambientes seguros para colaborar, inovar e dar o melhor de si.

A confiança traduz-se em três indicadores claros: orgulho no trabalho, gosto pelas pessoas com quem se trabalha e vontade de recomendar a empresa. Quando estes elementos existem, cresce o sentimento de pertença e a camaradagem, pilares das organizações com culturas de excelência.

Como mudaram as expectativas dos profissionais em relação às empresas onde escolhem trabalhar?

Nos últimos anos assistimos a uma mudança profunda nas expectativas dos profissionais, acelerada pela pandemia. Se antes o sucesso estava associado à disponibilidade permanente, hoje existe uma maior valorização do bem-estar e do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ainda que esse

equilíbrio tenha um significado diferente para cada pessoa.

Os profissionais passaram também a valorizar não apenas o que fazem, mas onde, como e porquê o fazem, procurando organizações cujos valores e propósito estejam alinhados com os seus. As novas gerações reforçaram esta tendência. Procuram desenvolvimento, mas também significado e impacto positivo.

Mais do que benefícios pontuais, as organizações são chamadas a demonstrar autenticidade. As empresas mais atrativas conseguem combinar desempenho, propósito e confiança.

Que papel tem hoje a liderança na atração, envolvimento e retenção de talento?

A liderança continua a ser determinante. A cultura organizacional não é definida pelo que está escrito na missão ou nos valores, mas pelos comportamentos das lideranças. Quando existe desalinhamento entre discurso e prática, a confiança é a primeira vítima. Como diz o ditado, o exemplo vem de cima.

A confiança é uma via de dois sentidos: os colaboradores precisam de confiar nas lideranças e estas nas suas equipas. É esta relação que cria ambientes onde as pessoas se sentem valorizadas, seguras para contribuir e motivadas para dar o seu melhor.

As melhores empresas para trabalhar são aquelas cujas pessoas o dizem por elas

Mais do que definir objetivos e exigir resultados, os líderes têm a responsabilidade de dar direção, transmitir clareza em momentos de incerteza e caminhar ao lado das suas equipas. São eles que ajudam a dar significado ao trabalho, promovem a inclusão de diferentes perspetivas e criam as condições para que cada pessoa possa desenvolver todo o seu potencial. Num contexto de mudança acelerada, os profissionais procuram líderes autênticos, humanos e próximos.

No seu entender, o que vai distinguir as marcas empregadoras mais fortes nos próximos anos?

Acredito que serão aquelas que conseguirem demonstrar, de forma credível e transparente, que a experiência que prometem é efetivamente vivida pelos seus colaboradores. Os profissionais confiam menos naquilo que as organizações dizem sobre si próprias e mais naquilo que os seus colaboradores dizem sobre elas. Por isso, o futuro das marcas empregadoras passa pela validação interna, sustentada por feedback genuíno, dados e evidências concretas da experiência dos colaboradores. A credibilidade será um fator diferenciador cada vez mais importante.

Não há problema em ainda não ser a melhor empresa para trabalhar. O verdadeiro problema é não querer evoluir. As culturas de excelência constroem-se através da escuta, da aprendizagem contínua e da coragem de agir sobre o feedback recebido. Porque, no final, a maior prova de autenticidade de uma liderança não é afirmar que tem todas as respostas, mas demonstrar que está disposta a ouvir, aprender e melhorar em conjunto com as suas pessoas. E este é um fator poderoso de validação. 

Retrato das organizações certificadas

200 empresas certificadas

235 organizações avaliadas

66.846 colaboradores abrangidos pelas avaliações/
certificações nas empresas certificadas

Cerca de 90 mil colaboradores abrangidos
(considerando todas as organizações avaliadas,
certificadas e não certificadas)

62% com elevada confiança na liderança

85% recomendariam a empresa

As promessas aguentam o 1.º dia? O novo teste à marca empregadora

Uma proposta de valor pode levar um candidato a escolher uma empresa, mas o que determina a força da marca empregadora é a experiência que encontra depois de entrar. Estudos internacionais mostram que o employer branding está a entrar numa nova fase, em que experiência, flexibilidade, desenvolvimento, cultura e inteligência artificial (IA) pesam cada vez mais na relação com o talento.

Durante anos, o employer branding teve no recrutamento um dos seus principais palcos. Era aí que as empresas procuravam diferenciá-las, apresentar a sua cultura e mostrar por que razão seriam um bom lugar para trabalhar. Hoje, a contratação é apenas o início da relação: a proposta de valor é confrontada, a partir daí, com a experiência de quem trabalha na organização.

A mudança acompanha a transformação do próprio trabalho. O Global Talent Trends 2026, da Mercer, coloca a Employee Value Proposition (EVP) entre as alavancas que as organizações estão a rever, a par do redesenho das funções, da gestão das competências e da transformação do papel dos recursos humanos (RH).

Os números ajudam a dimensionar o desafio: 98% das organizações planeiam alterar o seu desenho organizacional nos próximos dois anos e 54% dos executivos apontam a escassez de talento como a principal força a moldar as estratégias de pessoas. Do lado dos

trabalhadores, 53% receiam não ter as competências necessárias para o futuro e 63% dizem que trocariam, hipoteticamente, um aumento salarial de 10% por oportunidades de desenvolver competências em IA e áreas digitais.

A proposta de valor ganha, assim, uma dimensão que ultrapassa as condições oferecidas à entrada. Desenvolvimento, aprendizagem e mobilidade interna passam a pesar na relação com o talento, num contexto em que as empresas procuram responder à escassez de competências e, simultaneamente, reter as pessoas que já têm.

IA mexe com cultura e confiança

A IA está a acelerar esta transformação, mas também evidencia o desfasamento entre a ambição das organizações e a sua capacidade de adaptação. No 2026

Human Capital Trends Study, da Aon, 88% dos líderes dizem que a IA criará novas oportunidades e exigirá novas competências. Porém, somente 19% das organizações afirmam ter uma EVP claramente definida e bem compreendida pelos trabalhadores.

Os dados da Deloitte apontam na mesma direção. No 2026 Global Human Capital Trends, 85% dos líderes consideram crítica a capacidade de adaptação da organização e da força de trabalho, mas só 7% dizem estar na liderança dessa transformação.

O impacto estende-se à cultura: 65% das organizações esperam que esta tenha de mudar significativamente devido à IA, enquanto apenas 5% consideram estar a fazer progressos substanciais nessa adaptação. No entanto, a transformação tecnológica nem sempre é acompanhada pela

Apenas 19% das organizações dizem ter uma EVP claramente definida e compreendida pelos trabalhadores (Aon)

53% dos trabalhadores receiam não ter as competências necessárias para o futuro (Mercer)



avaliação dos seus efeitos nas pessoas: 42% dos trabalhadores dizem que as suas organizações raramente avaliam o impacto da IA nas pessoas e 56% dos líderes afirmam desenhar a IA exclusivamente em função de resultados de negócio. A forma como a tecnologia entra nas organizações tem impacto na experiência dos trabalhadores e na perceção que estes têm do empregador.

Flexibilidade já não é um extra

Também as expectativas dos profissionais estão a mudar. O Talent Trends 2026, da Michael Page, baseado nas respostas de quase 60 mil profissionais, mostra que 48% apontam a flexibilidade como um fator relevante na escolha de um emprego, ao mesmo tempo que as competências ganham importância face aos percursos profissionais tradicionais. A remuneração continua a pesar, mas partilha espaço com outros fatores, como o equilíbrio entre vida

profissional e pessoal, a progressão, o desenvolvimento e a confiança.

Os dados da Mercer mostram, por outro lado, uma deterioração da perceção dos trabalhadores sobre a sua experiência profissional. Apenas 44% dizem estar a prosperar no trabalho, contra 66% em 2024. Além disso, 12% planeiam deixar a atual função nos próximos seis meses. Só 34% estão satisfeitos e tencionam permanecer.

O talento que falta pode estar dentro de casa

A dificuldade em encontrar talento coloca também a retenção e o desenvolvimento interno no centro das estratégias de pessoas. O 2026 Talent Trends, da SHRM, revela que 42% dos profissionais de RH tiveram dificuldade em reter trabalhadores a tempo inteiro no último ano. Ao mesmo tempo, 41% estão a desenvolver trabalhadores que já fazem parte da organização para preencher funções difíceis de ocupar.

Desenvolver, reconverter e fazer

5 sinais da mudança

98%

prevêem redesenhar o trabalho nos próximos dois anos (Mercer)

63%

prefeririam desenvolver competências em IA a receber mais 10% de salário (Mercer)

65%

antecipam mudanças significativas na cultura devido à IA (Deloitte)

48%

valorizam a flexibilidade na escolha de um emprego (Michael Page)

41%

desenvolvem talento interno para funções difíceis de preencher (SHRM)

circular competências existentes torna-se, assim, uma resposta à escassez e coloca uma nova exigência à proposta de valor: não basta apresentar oportunidades de carreira a quem está a entrar. É preciso que essas oportunidades existam para quem já está dentro.

Para as organizações, o desafio passa agora por garantir que aquilo que prometem aos candidatos corresponde à experiência que oferecem aos trabalhadores. 



20 anos depois, a ALDI continua a crescer sem perder a simplicidade

Da abertura das primeiras três lojas no Algarve à expansão para o Norte, passaram duas décadas. Pelo caminho, mudou também a forma de olhar para a gestão de pessoas. Vera Martinho, Managing Director People & Culture da ALDI Portugal, acompanha essa evolução desde 2010 e explica como a empresa procura conciliar o crescimento da operação com o desenvolvimento de uma cultura assente na proximidade e confiança.

Em 2006, quando abriu as primeiras três lojas no Algarve, a ALDI entrava num mercado novo e construía a operação de raiz. As prioridades de gestão de pessoas eram recrutar, assegurar o processamento salarial, cumprir a legislação e garantir “as pessoas certas nos lugares certos”, explica Vera Martinho, Managing Director People & Culture da ALDI. Duas décadas depois, a insígnia conta com 167 lojas em Portugal e tem em curso um plano de expansão para novos pontos estratégicos.

O desenvolvimento da operação trouxe também uma nova forma de

olhar para as pessoas. “Ao longo dos últimos 20 anos, fomos crescendo, evoluindo enquanto organização e percebendo que uma marca empregadora não se constrói apenas através da adaptação da estrutura e da forma como somos percebidos interna e externamente. Constrói-se, sobretudo, através da experiência que os nossos colaboradores vivem no seu dia a dia”, aponta a mesma responsável.

Da contratação à experiência

Vera Martinho entrou na ALDI em 2010, numa fase ainda inicial da operação portuguesa. Recorda ter

encontrado “um rigor extraordinário”, mas foi a liderança que mais a marcou. “Ver chefias presentes no terreno, com uma naturalidade e proximidade que nunca tinha testemunhado noutras organizações, foi particularmente marcante”, diz.

Essa experiência acabaria por influenciar a sua visão de People & Culture. “Compreendi que uma das formas mais relevantes de valorizar um colaborador é através do respeito e do entendimento da sua realidade - pelo que sente, pelas suas expectativas e pelo que procura na ALDI enquanto entidade empregadora.”

Cultura feita de pessoas

+ de 2.800 colaboradores em Portugal

136 progressões e mobilidades internas em 2025

30% das chefias de loja resultam de progressão interna

63% dos colaboradores das lojas são mulheres

55% das posições de liderança nas lojas são ocupadas por mulheres

34 anos é a idade média dos colaboradores das lojas

Hoje, o desafio é mais abrangente. "Não basta atrair talento e o papel de People & Culture é crucial para reter o principal ativo da empresa: as pessoas." O recrutamento passou, assim, a ser apenas o ponto de partida. "Depois, apresenta-se o desafio de conseguir criar uma experiência que corresponda às expectativas de quem se junta à ALDI - desde o primeiro contacto à integração, desenvolvimento e progressão."

É neste percurso que o employer branding ganha maior importância. Vera Martinho considera que a disciplina "torna a proposta de valor enquanto empregador mais clara e autêntica. E a cultura é o elemento que lhe dá consistência". O objetivo é que essa experiência seja suficientemente forte para levar as pessoas a "aprender, crescer e, claro, a recomendar a marca".

Mas também as expectativas de quem procura um empregador se transformaram. "Se, em 2006, a estabilidade financeira e profissional assumiam um peso muito significativo, hoje os candidatos procuram outras dimensões: querem perceber que oportunidades de desenvolvimento existem, procuram conhecer e identificar-se com os valores da empresa e valorizam o ambiente de trabalho, a comunicação e flexibilidade, bem como o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal."

A diversidade de perfis obriga, por isso, a uma proposta de valor capaz de acompanhar diferentes

fases de carreira e de vida. "Não existe um perfil único de colaborador ALDI." A empresa reúne pessoas com percursos e habilitações distintas. Vera Martinho salienta: "Temos, atualmente, várias gerações a trabalhar lado a lado e o nosso desafio passa por desenvolver uma cultura suficientemente consistente para unir e suficientemente flexível para responder às diferentes expectativas e fases da vida profissional e pessoal".

Uma cultura de oportunidades

Se as expectativas mudaram, também ganhou peso a capacidade de criar percursos dentro da própria organização. A progressão interna é hoje uma das dimensões da



Vera Martinho

Managing Director People & Culture da ALDI Portugal

Queremos criar condições para que possam crescer e fazer o seu percurso connosco

proposta de valor da ALDI. "Mais do que uma história específica, aquilo que melhor resume estas duas décadas são os vários percursos de crescimento: os que entraram para uma função operacional e que, ao longo dos anos, foram assumindo novas responsabilidades ou quem começou em part-time e descobriu na ALDI uma possibilidade para desenvolver competências e construir o seu percurso."

A formação começa à entrada, com planos destinados a dar aos colaboradores "as ferramentas e o conhecimento necessários para desempenharem as suas funções com confiança e conhecerem o nosso modelo de negócio". Depois, continua através de aprendizagem ajustada às necessidades e interesses de cada pessoa.

E as diferentes oportunidades são ajustadas às expectativas e ambições dos colaboradores. "Na ALDI, acreditamos que o desenvolvimento não se esgota na progressão de carreira. É igualmente importante acompanhar quem se encontra realizado na sua função e quer continuar a aprofundar os seus conhecimentos e a melhorar o seu desempenho", afirma Vera Martinho.

Liderar de perto

Nas lojas, a liderança de proximidade ganha outra dimensão. "Um responsável de loja ou um responsável de loja adjunto é, muitas vezes, o principal ponto de contacto do colaborador com a empresa, pelo que a qualidade dessa relação tem impacto direto na experiência e no envolvimento dos colaboradores", salienta.

É também por isso que a ALDI



Para lá do salário

9€/dia de subsídio de alimentação

+ de 200 parcerias disponíveis para colaboradores

Seguro de saúde extensível ao agregado familiar

Horários flexíveis e benefícios associados à família

Majoração de dias de férias

Dispensa no 1.º dia de aulas dos filhos no 1.º ou 5.º ano

Reconhecimento no dia de aniversário e jubileus de carreira

Prémios de produtividade em determinadas áreas

Vales de nascimento e Natal

investe no desenvolvimento das lideranças. “Queremos dotá-las de ferramentas para comunicar com clareza e empatia, gerir situações mais exigentes e delegar responsabilidade, dando autonomia às equipas.”

Esta proximidade ganha importância à medida que a empresa alarga a sua presença. A expansão em curso, com especial destaque para a região Norte coloca, o recrutamento local no centro da estratégia. “Recrutar em diferentes regiões do país implica uma postura atenta e informada do talento existente, das necessidades, dos perfis e dos canais de recrutamento mais eficazes.”

Antes da abertura de uma loja, a ALDI procura antecipar necessidades de contratação e trabalhar com centros de emprego, autarquias e parceiros locais. Os horários flexí-

veis e a possibilidade de trabalhar em regime de part-time permitem atrair diferentes perfis, incluindo estudantes. Mas, para Vera Martinho, a contratação local vai além das necessidades de recrutamento: “Queremos integrar-nos nas comunidades onde estamos presentes, dinamizar a economia local e garantir a nossa expansão nas regiões onde estamos presentes”.

Crescer sem perder a identidade

Vinte anos depois da entrada em Portugal, Vera Martinho refere que o desafio está em manter a coerência entre a evolução do negócio e a experiência proporcionada às pessoas. “Diria que o que nos distingue enquanto marca empregadora é a coerência entre a forma como gerimos as necessidades da nossa

Uma empresa pode crescer através da tecnologia e dos processos. Mas uma cultura só cresce através das pessoas

operação e o que proporcionamos às nossas equipas.”

A coerência passa também pela oportunidade de crescimento. “Não procuramos apenas contratar pessoas para preencher funções; queremos criar condições para que possam crescer e fazer o seu percurso connosco, para que se sintam realizadas e contribuam para divulgar o nosso conceito.”

O futuro deverá trazer novas formas de trabalhar e novas exigências, mas a ambição, garante, é preservar a identidade construída ao longo destas duas décadas. “Gostaria de poder dizer que continuamos a crescer sem perder de vista quem somos.”

A tecnologia fará parte dessa transformação. Vera Martinho espera que a evolução tecnológica possa ser incorporada sem comprometer aquilo que considera ser a principal força da empresa: “Espero também que, olhando para trás, consigamos reconhecer que soubemos acompanhar a transformação do retalho e a evolução tecnológica, transformando-as em vantagens para a operação, sem perder aquilo que considero ser a nossa maior vantagem competitiva: as pessoas.”

Os princípios deverão permanecer: “Eficiência, simplicidade, responsabilidade e proximidade”. E, antecipando os próximos 20 anos, a ambição é “construir uma organização onde as pessoas continuam a ter vontade de se integrar, crescer e aprender”. Porque, no final, “uma empresa pode crescer através das lojas, da tecnologia e dos processos. Mas uma cultura só cresce através das pessoas.” 



20
ANOS

HÁ 20 ANOS
A CRESCER JUNTOS

Mais do que atrair talento, o grupo Altis quer ser um destino de carreira

Atrair talento é apenas o início. O verdadeiro desafio está em criar condições para que as pessoas cresçam, evoluam e escolham ficar. Rute Flores Alves, Diretora de Recursos Humanos do grupo Altis, explica à RHmagazine como a organização procura responder a esse objetivo.



Rute Flores Alves

Diretora de Recursos Humanos do grupo Altis

Em mais de 50 anos de história, o que mais mudou na forma de gerir pessoas? E o que continua inegociável?

Ao longo de mais de cinco décadas, mudou sobretudo a relação entre a empresa e as suas pessoas. Hoje, gerir pessoas significa escutar e criar condições para que cada colaborador evolua. A experiência profissional já não se resume à estabilidade e à remuneração: inclui liderança, reconhecimento, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e oportunidades de carreira.

No grupo Altis, esta evolução convive com uma identidade sólida. Somos uma empresa familiar, construída ao longo de três gerações, e preservamos valores como a proximidade, a hospitalidade, o respeito, a responsabilidade e o compromisso com a excelência.

O desenvolvimento das nossas pessoas continua a ser central na nossa cultura.

A hotelaria continua a enfrentar uma crise de talento? Como pode voltar a atrair talento?

A hotelaria enfrenta um desafio real na atração e retenção de talento, refletido na diminuição do interesse pelo setor entre estudantes. É uma profissão exigente, mas oferece contacto humano, aprendizagem contínua e um contexto multicultural.

Enquanto empregadores, cabe-nos valorizar o setor e mostrar as oportunidades que oferece. É essencial investir numa liderança próxima, em oportunidades concretas de desenvolvimento e numa proposta

de valor alinhada com as expectativas das novas gerações, que procuram propósito, equilíbrio e identificação com os valores da organização. A hotelaria pode ser muito mais do que uma primeira experiência profissional: pode ser uma carreira.

Porque é que alguém escolhe o grupo Altis e decide ficar?

Os candidatos escolhem um empregador pela sua proposta de valor, mas permanecem pela experiência do dia a dia. A nossa história, a identidade de uma marca portuguesa, a diversidade das unidades e a proximidade fazem a diferença. A retenção constrói-se quando os colaboradores podem aprender, assumir

Desde o 1.º dia, o colaborador é acolhido pela equipa e inicia um percurso estruturado de aprendizagem

responsabilidades e desenvolver a sua carreira. Por isso, investimos na formação, no desenvolvimento das lideranças e na criação de oportunidades de mobilidade e progressão, sempre que possível.

O que procuram hoje os candidatos num empregador?

Os candidatos procuram uma relação mais transparente com o empregador. Querem conhecer a cultura da empresa, as oportunidades de desenvolvimento, a forma como o seu contributo é reconhecido e sentir que o seu trabalho tem propósito. Valorizam a flexibilidade compatível com a função, o respeito pelos tempos de descanso, a saúde e o bem-estar, a igualdade de oportunidades e a aprendizagem contínua.

A remuneração continua a ser importante, mas já não basta. Hoje, os profissionais avaliam a experiência no seu conjunto: liderança, ambiente de trabalho, horários, benefícios, estabilidade e perspetivas de desenvolvimento. Esta mudança obriga as organizações a serem coerentes entre o que comunicam e aquilo que oferecem.

Como funciona a integração de um novo colaborador no Grupo?

A integração começa ainda durante o recrutamento, através de uma comunicação clara sobre a função, as responsabilidades e a cultura

do grupo. Desde o primeiro dia, o colaborador é acolhido pela equipa e inicia um percurso estruturado de aprendizagem. Nas semanas seguintes, o processo é reforçado com formação e acompanhamento. Investimos neste processo porque facilita a adaptação, promove a autonomia e reforça o sentimento de pertença.

Como protegem o bem-estar das equipas nos períodos de maior pressão?

Os períodos de maior intensidade fazem parte da hotelaria, mas devem ser geridos sem comprometer o bem-estar das equipas. A resposta começa na organização do trabalho: antecipar necessidades, ajustar escalas e recursos e distribuir responsabilidades de forma equilibrada.

As lideranças têm aqui um papel determinante, tanto no acompanhamento diário como na identificação precoce de sinais de desgaste. Procuramos promover o respeito pelos períodos de descanso, uma comunicação aberta e autonomia para gerir estes momentos de maior pressão.

Que iniciativas reforçam o sentimento de pertença?

Nos últimos três anos, reforçámos a aposta no desenvolvimento e no reconhecimento. Investimos na forma-

Altis em foco

522 colaboradores (Lisboa e Porto)

6 hotéis (7.º abre em 2027)

49,2% mulheres | **50,8% homens**

46,8% das posições de liderança ocupadas por mulheres

7,4 anos de antiguidade média (Lisboa)

75,1% de taxa de retenção

105 recrutamentos em 2025

86 previstos para 2026

+ de 10.700 candidaturas por ano

40 ações de formação

(361 colaboradores abrangidos)

2.658 horas de formação

ção das lideranças, apoiamos colaboradores que pretendem prosseguir os estudos e estamos a desenvolver a Academia Altis para reforçar a aprendizagem contínua. Promovemos ainda iniciativas como o Dia da Família e a Festa de Natal, que reforçam o sentimento de pertença entre as diferentes unidades. Procuramos que sejam inclusivas e representativas da diversidade das nossas equipas.

Como é que a transparência salarial mudou a gestão de pessoas?

A transparência remuneratória reforçou a necessidade de garantir critérios salariais claros, consistentes e justos. Isso implica rever funções, critérios de remuneração e progressão e preparar as lideranças para comunicar com clareza. Acreditamos que esta transparência é também um fator de atração de talento, sobretudo junto das novas gerações, que valorizam organizações responsáveis e coerentes entre o que comunicam e o que praticam. É um processo contínuo que reforça a igualdade de oportunidades e torna as decisões mais consistentes. 

Os pilares da experiência do colaborador

- 01** Academia Altis
- 02** Formação especializada
- 03** Mobilidade interna entre hotéis
- 04** Oportunidades de progressão
- 05** Apoio à continuação dos estudos



UM DOMINGO À BEIRA DO TEJO

O DOMINGO GANHA OUTRO RITMO EM BELÉM.

Com o Tejo como cenário,
a Cafeteria Mensagem convida
a uma pausa prolongada à mesa,
onde o brunch se encontra com a
tranquilidade de uma manhã sem pressa.

ALTIS
BELÉM
Hotel & Spa *****


MENSAGEM
CAFETERIA

BRUNCH DE DOMINGO
12H30 - 15H00

+351 21 040 0209
CAFETARIAMENSAGEM@ALTISHOTELS.COM



Aqui é possível crescer

Presente em Portugal desde 2012, a Armatís emprega hoje perto de um milhar de pessoas de 32 nacionalidades. Num setor marcado pela rotatividade, a empresa aposta na promoção interna, na liderança de proximidade e na experiência do colaborador como alicerces da marca empregadora. Luís Decq Mota, HR Director da Armatís Portugal, explica porquê.



Luís Decq Mota

HR Director da Armatís Portugal

A Armatís afirma que “o melhor embaixador da marca empregadora é o colaborador que cresce convosco”. Como se traduz esta convicção nas decisões de gestão e de recursos humanos?

Para nós, o employer branding começa com os nossos colaboradores. Podemos comunicar uma proposta de valor atrativa, mas ela só é credível quando corresponde à experiência real das nossas pessoas. Por isso, procuramos que as decisões de RH tenham sempre uma dimensão de desenvolvimento, reconhecimento e oportunidade. Investimos na mobilidade e promoção interna, na formação e, sobretudo, numa liderança próxima das pessoas. Quando um colaborador entra numa função operacional e percebe que pode evoluir e construir um percurso connosco, passa naturalmente a ser um dos nossos melhores influenciadores. Não porque lhe pedimos que fale bem da Armatís, mas porque tem uma história real para contar.

Num setor associado à elevada rotatividade e à dificuldade em recrutar perfis linguísticos especializados, como conseguem atrair talento e criar um ambiente onde as pessoas escolhem ficar?

Esse é provavelmente um dos nossos maiores desafios. Trabalhamos num mercado muito competitivo, com uma procura elevada por determinados perfis linguísticos e onde a decisão de mudar de empregador pode acontecer rapidamente. Por isso, a resposta não pode ser apenas «recrutar mais». Temos de recrutar melhor e, sobretudo, criar razões para ficar. Isso implica diversificar fontes de recrutamento, simplificar processos, reduzir tempos de resposta e conhecer melhor as expectativas dos candidatos. Mas, depois da contratação, começa a parte mais importante: integração, acompanhamento, qualidade da liderança, reconhecimento e perspetivas de evolução. A retenção não começa quando alguém manifesta intenção de sair. Começa no primeiro dia. A evolução muito positiva dos nossos indicadores de turnover mostra que esta abordagem integrada produz resultados.

A promoção interna é um dos pilares da vossa proposta de valor. Como está estruturado o plano de carreira e que indicadores mostram que esta aposta está a resultar?

A nossa lógica é simples: sempre que possível, queremos encontrar dentro da Armatís o talento para os próximos desafios. Existem diferentes possibilidades de evolução, desde funções de maior responsabilidade operacional e coordenação até áreas de suporte e gestão. Mas promoção interna não pode significar apenas mudar alguém de função. É necessário preparar as pessoas para terem sucesso na função seguinte. O indicador mais importante não é apenas quantas pessoas promovemos, mas quantas conseguem consolidar-se e

A retenção não começa quando alguém manifesta intenção de sair. Começa no primeiro dia

continuar a crescer depois dessa oportunidade. É isso que transforma uma promoção numa verdadeira política de desenvolvimento.

Fala-se muito de liderança de proximidade, mas o conceito varia de empresa para empresa. O que caracteriza a liderança que procuram desenvolver e como garantem que essa cultura chega ao dia a dia das equipas?

Para nós, proximidade não significa ausência de exigência. Pelo contrário: podemos ser exigentes e, simultaneamente, profundamente humanos. Queremos líderes presentes, que conheçam as suas equipas, saibam ouvir, dar feedback, reconhecer, desenvolver e também ter conversas difíceis quando necessário.

Gosto particularmente da ideia de que um manager deve ser também um treinador: alguém que não entra em campo para jogar no lugar da equipa, mas que cria condições para cada pessoa melhorar e atingir o seu potencial. E esta cultura só existe se for visível no quotidiano. Constrói-se na forma como recebemos alguém, como reagimos perante um erro, como reconhecemos um sucesso e como tratamos uma pessoa num momento mais difícil.

A Armatis reúne colaboradores de diversas nacionalidades e perfis. De que forma essa diversidade influencia a cultura da empresa e a experiência dos colaboradores?

A diversidade faz parte da realidade da Armatis. Isso representa uma

enorme riqueza, sobretudo numa organização internacional e multicultural, mas exige também atenção. A diversidade, por si só, não garante inclusão. O nosso desafio é criar um espaço onde essas diferenças não sejam apenas aceites, mas possam contribuir para a organização. Isso passa pela integração, pela comunicação, pelo respeito e pela existência de regras e oportunidades iguais para todos. Quando o conseguimos, a diversidade torna as equipas mais abertas, mais adaptáveis e mais capazes de compreender diferentes perspetivas, incluindo as dos nossos próprios clientes.

Quais são os momentos que mais influenciam a experiência do colaborador e como avaliam o impacto das iniciativas que desenvolvem?

Existem alguns momentos particularmente importantes: o primeiro contacto enquanto candidato, a integração, os primeiros meses, a relação com a chefia direta, o reconhecimento, uma oportunidade de evolução e até o momento da saída. Mas acredito muito nos pequenos momentos. Muitas vezes, a experiência de um colaborador não é determinada por uma grande iniciativa de RH, mas pela forma como foi recebido num determinado dia, por uma conversa com o manager ou por sentir que alguém o ouviu quando precisava. Avaliamos naturalmente indicadores como satisfação, absentismo, turnover, retenção e evolução interna. Mas os números devem ser complementados pela escuta das equipas. Um KPI diz-nos o que está a acontecer; conversar com as pessoas ajuda-nos a perceber porquê.

Num contexto de evolução tecnológica e de mudança das expectativas dos profissionais, que competências e prioridades serão determinantes para a Armatis continuar a afirmar-se como empregador de referência?

A tecnologia, a automação e a inteli-



Podemos ser exigentes e, simultaneamente, profundamente humanos



One Group_ Many Cultures. One Team.

A tua carreira começa aqui



recrutement.porto@armatis.com

 **Armatís**

Delivering Value, Impact, Now_

A Armatís em números

Colaboradores em Portugal: entre 700 e 1000

Em Portugal desde: 2012

Nacionalidades representadas: 32

Antiguidade média: 5 anos

Recrutamento: 200 pessoas até ao final do ano

Perfis mais procurados: customer service advisors, helpdesk agents e finance & banking consultants

Candidaturas recebidas por ano: cerca de 10 000

Rotatividade mensal: 3%

Posições de liderança preenchidas por progressão interna: 95%

Formação: 85 horas por colaborador/ano; 98% dos colaboradores participaram em ações de formação no último ano

Satisfação dos colaboradores: 83% em 2025 (acima dos 80% desde 2022)

Atividades e animações internas: mais de 40 por ano



gência artificial vão transformar profundamente o nosso setor e a forma como trabalhamos em RH. Devemos encarar essa evolução como uma oportunidade. Quanto mais automatizamos tarefas de baixo valor acrescentado, mais espaço criamos para aquilo que continua a ser profundamente humano: pensamento crítico, empatia, criatividade, capacidade de adaptação, liderança e construção

de relações. Por isso, vemos duas prioridades que têm de caminhar juntas: desenvolver competências digitais e continuar a desenvolver competências humanas. O empregador de referência do futuro não será necessariamente aquele que tiver mais tecnologia. Será aquele que conseguir utilizá-la para tornar o trabalho mais simples, mais eficiente e, paradoxalmente, mais humano.

A experiência do colaborador influencia diretamente a experiência do cliente e, consequentemente, os resultados do negócio

Se tivessem de escolher uma prática de gestão de pessoas que melhor simboliza a cultura da Armatís enquanto empregador, qual seria?

Escolheria a nossa capacidade de fazer evoluir os colaboradores. Uma promoção interna representa muito mais do que preencher uma vaga. Significa dizer a um colaborador: «vemos o teu potencial e acreditamos que podes ir mais longe». E transmite uma mensagem igualmente importante a todos os outros: aqui é possível crescer. No final, é isso que queremos que a nossa cultura represente: uma empresa exigente, porque temos objetivos e responsabilidades, mas próxima, humana e capaz de reconhecer quem contribui para o projeto. Porque podemos investir muito em campanhas de employer branding, mas a marca empregadora mais poderosa continuará sempre a ser aquilo que os nossos colaboradores dizem sobre nós quando não estamos na sala.

Num negócio em que a experiência do cliente depende diretamente das pessoas na linha da frente, até que ponto o talento é uma vantagem competitiva? E como influencia as decisões do negócio?

O nosso talento é uma das principais vantagens competitivas da Armatís. No nosso negócio, são as pessoas que dão voz à marca e que, todos os dias, transformam processos e tecnologia numa experiência real para o cliente. Por isso, acreditamos numa relação muito simples: a experiência do colaborador influencia diretamente a experiência do cliente e, consequentemente, os resultados do negócio. Esta visão leva-nos a tratar o recrutamento, o desenvolvimento, a liderança e a fidelização não apenas como temas de RH, mas como verdadeiras decisões de negócio. 📌

O verdadeiro valor dos escritórios está nas pessoas que os vivem

Cinco anos depois de se apresentar em Lisboa, a BMA relança a marca e prepara-se para chegar aos 20 colaboradores. Hugo Braz, Managing Partner da BMA, explica porque é que os escritórios se tornaram uma ferramenta estratégica de gestão de pessoas e o que os responsáveis de recursos humanos devem exigir quando pensam num novo espaço de trabalho.



Hugo Braz

Managing Partner da BMA

A BMA nasceu há cinco anos em Lisboa com foco exclusivo no design e construção de escritórios. Porquê essa aposta num mercado dominado por grandes players?

Tínhamos uma convicção muito clara: existia espaço para uma empresa altamente especializada em Design & Build de escritórios, capaz de oferecer uma abordagem mais focada, ágil e próxima dos clientes. Mais do que competir com os grandes players, quisemos complementar o mercado com uma proposta de valor diferenciadora. Desde o primeiro dia acreditámos que um escritório não deve ser apenas um espaço onde se trabalha. Deve ser um local onde as pessoas se sentem inspiradas, colaboram, inovam e desenvolvem o seu potencial. Ao fim de cinco anos, continuamos a acreditar que o verdadeiro valor dos escritórios está nas pessoas que os vivem.

Estão a relançar a marca. O que representa esta nova fase?

Representa, acima de tudo, a evolução natural de um projeto que conquistou uma posição relevante no mercado português. Sentimos que era o momento certo para atualizar a nossa identidade e garantir que a marca reflete aquilo que a BMA é hoje e o que ambiciona ser. Não é uma mudança de direção, mas um reforço da nossa essência: mantemos a especialização, a proximidade e o compromisso com a mestria na criação de espaços de trabalho. É também uma forma de chegarmos a novos públicos e novos decisores que ainda não conhecem a BMA.

Que papel tem a ligação a Paris na operação portuguesa?

Faz parte do ADN da BMA. Foi em Paris que a marca nasceu e essa ligação mantém-se viva pela proximidade entre as operações e pela participação do presidente da BMA França na

estrutura acionista da empresa em Portugal. Esta relação permite uma partilha permanente de conhecimento e melhores práticas. A combinação entre experiência internacional e conhecimento da realidade portuguesa é um dos fatores que nos distingue.

Os diretores de recursos humanos ganharam peso nas decisões sobre escritórios. O que mudou nas organizações?

Quando iniciámos a atividade em Portugal, surpreendeu-nos a participação ainda limitada destas equipas nestas decisões. Essa realidade mudou. Hoje vemos os recursos humanos envolvidos desde as fases iniciais dos projetos e, em muitos casos, a liderar o processo. As organizações perceberam que os seus maiores desafios estão na atração, retenção e envolvimento do talento, e o escritório deixou de ser uma infraestrutura física para passar a ser uma ferramenta estratégica de cultura, colaboração e desempenho.



BMA Portugal em números

2021 | ano de apresentação em Lisboa

18 colaboradores | acima de 20 até ao final do ano

4,0 M€ | faturação em 2025, com 6,0 M€ expectáveis em 2026

+115 | projetos por ano

15.000 m2 | intervencionados, aprox., em 2026



O que pedem hoje os RH quando pensam num novo espaço de trabalho?

Muito mais do que um escritório funcional. Se há alguns anos as preocupações estavam centradas na ocupação do espaço e na eficiência operacional, hoje os temas mais recorrentes são a experiência do colaborador, o bem-estar, a colaboração entre equipas e

a capacidade de o escritório reforçar a cultura da empresa. Pedem ambientes que promovam a interação, mas também a concentração e diferentes formas de trabalhar. O espaço físico passou a ser uma extensão da marca empregadora.

E como contribui para atrair e reter talento e para o regresso presencial?

Hoje as pessoas já não se deslocam ao escritório apenas porque é o local onde o trabalho acontece. Um escritório bem pensado atrai talento porque transmite a cultura e a ambição da organização; é muitas vezes o primeiro contacto físico de um candidato com a empresa. Na retenção, espaços desenhados em função das necessidades reais das equipas promovem o sentimento de pertença. Quanto ao regresso presencial, acreditamos que as imposições criam desafios; a melhor forma é a criação de valor. As pessoas regressam quando encontram razões para isso: colaboração, aprendizagem, interação social e cultura.

Que erros veem as empresas cometer quando redesenham os seus espaços?

O maior erro é encarar o redesenho apenas como um projeto de arquitetura, quando se trata de um projeto de transformação organizacional. Muitas empresas focam-se na estética sem compreender como as equipas trabalham. Outro erro frequente é não envolver as pessoas certas desde o início ou replicar soluções de outras empresas sem considerar a própria cultura. Os projetos mais bem-sucedidos começam por uma pergunta simples: como pode este espaço ajudar as nossas pessoas a trabalhar melhor e a sentir-se ligadas à organização?

Como será o escritório em 2030?

Será menos um local obrigatório e mais um destino escolhido pelas pessoas. Mais flexível, mais tecnológico, mas acima de tudo mais humano, desenhado para promover colaboração, inovação, aprendizagem e cultura organizacional. Temas como sustentabilidade e bem-estar tornar-se-ão requisitos básicos. Se tivesse de destacar uma característica, diria que será um espaço cada vez mais centrado nas pessoas. No fundo, não será apenas um lugar onde se trabalha. Será um lugar onde a cultura ganha vida. 

Está lindo o nosso escritório

Com 150 pessoas divididas por várias salas num edifício envelhecido em Oeiras, a Odisseias enfrentou a pergunta que muitas empresas adiam: renovar ou mudar? A resposta levou-a até Carcavelos, num projeto conduzido pela BMA em quatro meses, e transformou o escritório numa extensão da experiência que a marca vende aos clientes.

O desafio começou por não ser uma mudança. A primeira pergunta que a Odisseias teve de colocar foi outra: fazer obras no espaço onde estava ou procurar um novo? Nas Galerias do Alto da Barra, em Oeiras, a empresa tinha vantagens que as pessoas valorizavam muito, do estacionamento gratuito à porta ao centro comercial no próprio edifício. Mas havia limitações difíceis de ignorar: um edifício envelhecido, sem perspetiva clara de renovação, e cerca de 150 pessoas, de duas empresas, divididas por várias salas, com mesas pequenas, salas demasiado quentes e barreiras à interação.

O desafio acabou por ser mais interessante do que simplesmente mudar de escritório: como criar um espaço que preservasse aquilo que as pessoas valorizavam e resolvesse o que estava a limitar a experiência de trabalho?

Hugo Braz

Managing Partner da BMA



Susana Antunes

People Partner da Odisseias

Começar pelas pessoas

Quando surgiu o espaço em Carcavelos, a primeira coisa que a empresa fez foi perguntar às equipas o que gostariam de ter no novo escritório. As respostas foram concretas: secretárias com dimensão adequada, mais espaço, a possibilidade de estarem juntos e ambientes que facilitassem a colaboração. A partir daí, o projeto ganhou três grandes objetivos: reforçar a cultura, aproximar as pessoas e tornar o espaço uma ferramenta de atração e retenção de talento.

«Não queríamos apenas um escritório mais moderno ou mais bonito. Queríamos um espaço que traduzisse aquilo que somos enquanto organização», resume a empresa. Uma das aprendizagens do projeto foi perceber que atrair talento não significa apenas criar algo apelativo para quem chega; significa criar um espaço onde quem já faz parte da organização tenha orgulho em trabalhar.

A escolha da BMA aconteceu de forma natural. A empresa de Design & Build já trabalhava no edifício de Carcavelos e tinha terminado um dos pisos, que a Odisseias foi conhecer e cujo resultado lhe deu confiança imediata. Conhecia o proprietário, as especificidades do espaço e as pessoas envolvidas. E oferecia uma



Ficha do projeto

Localização | Carcavelos (Cascais)

Área | 1.000 m²

Pessoas acomodadas | cerca de 150

Duração do projeto | 4 meses

Serviços prestados | consultoria de fit-out, planeamento de espaços, design de interiores, obras de fit-out e soluções de espaços (mobiliário, decoração, tecnologia e comunicação)

vantagem decisiva: um interlocutor único ao longo de todo o processo. «Podíamos concentrar-nos naquilo que era mais importante, perceber as necessidades das pessoas e preparar a mudança, sabendo que havia uma equipa responsável por transformar essa visão no espaço que tínhamos imaginado.»

Do lado da BMA, o design foi orientado pelos objetivos da Odisseias. «Desenhámos um escritório autêntico, com espaços mais flexíveis e alinhados com a identidade da organização», explica Hugo Braz, Managing Partner da BMA. O maior desafio, conciliar os objetivos da empresa, as necessidades das equipas e as condicionantes do espaço existente, acabou por ser a solução ganhadora: garantir uma experiência em várias áreas do escritório.

Um balão no piso 0

A Odisseias quis levar a própria história para o novo espaço. Chegou a pensar em colocar no piso 0 a primeira viatura da empresa, ideia que não foi tecnicamente possível. A alternativa acabou por representar ainda melhor o que a marca faz: o cesto de um balão de ar quente, adquirido a um parceiro, que tinha sido utilizado em experiências com clientes Odisseias. O balão ganhou um significado especial, símbolo da aventura, do sonho e das memórias que estão no ADN da empresa.

A equipa de recursos humanos teve um papel central em todo o processo, porque a mudança era, acima de tudo, uma mudança na experiência das pessoas.



O "uau" do piso 0

O impacto mais imediato da mudança foi quase emocional. «Quando abríamos a porta do piso 0, havia um verdadeiro uau.» Mas o mais importante estava na forma como o espaço passou a ser vivido: mais condições para as pessoas estarem juntas, encontrarem-se informalmente e colaborarem, com anfiteatro, copa, zonas de convívio, ginásio e sala de SPA a completarem a experiência. No recrutamento, o escritório tornou-se uma ferramenta de employer branding: quando a empresa recebe candidatos, o espaço é uma das primeiras manifestações concretas da experiência que quer proporcionar. O ginásio e o SPA eram a cereja no topo do bolo, mas o verdadeiro impacto veio do conjunto.

A melhor medida do impacto ficou, porém, numa expressão ouvida depois da mudança: «Está lindo o nosso escritório.» Para a Odisseias, a palavra mais importante da frase não é «lindo», é «nosso». Mostra que o espaço passou a ser sentido como um lugar que também pertence às pessoas.

Às empresas que vão iniciar um projeto destes, a Odisseias deixa um conselho: começar pelas pessoas e não pelo espaço. Perceber o que não se quer perder, ouvir o que falta e só depois desenhar, envolver e mudar. «A verdadeira pergunta é: como queremos que as nossas pessoas se sintam quando entram aqui todos os dias e que cultura queremos ajudar a construir através deste espaço?» 



Atrair, desenvolver e reter talento para o futuro

Na Bosch Portugal, as pessoas são uma prioridade estratégica. Da ligação às universidades aos programas de liderança, a empresa constrói percursos que fazem os talentos escolher, e ficar. Vanessa Brandão, Employer Branding & Recruitment Expert da Bosch Iberia, explica como.

A Bosch em Portugal continua a crescer e a transformar-se através da inovação e da tecnologia, com as pessoas no centro da estratégia. As necessidades de recrutamento são diversificadas e abrangem perfis em áreas tão distintas como recursos humanos, logística, compras, gestão de projetos e finanças, além de várias especialidades de engenharia e desenvolvimento de software. «A evolução tecnológica dos nossos negócios tem vindo a reforçar a procura por competências nas áreas de Data, Cloud, DevOps, Software Testing e Inteligência Artificial», afirma Vanessa Brandão.

Trabalhar LikeABosch

Na atração de talento, a empresa investe numa forte ligação ao meio

académico, com parcerias com universidades, feiras de emprego, programas de estágios e iniciativas de employer branding que dão a conhecer projetos, tecnologias e equipas. Soma-se a participação em eventos tecnológicos e uma presença digital ativa, «onde procuramos mostrar, de forma autêntica, o que significa trabalhar LikeA-Bosch». E o que leva um candidato a escolher a Bosch? Segundo os próprios, questionados durante o processo de candidatura, pesam as oportunidades de desenvolvimento de carreira, a cultura e o setor de atividade, a possibilidade de participar em projetos inovadores e de grande dimensão e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Líderes feitos dentro de casa

Na Bosch, o crescimento das

pessoas é encarado como um dos principais motores da inovação. Desta forma, o investimento no desenvolvimento dos colaboradores faz parte da cultura da organização e está presente nas diferentes etapas do seu percurso profissional. Seja através da aquisição de novas competências técnicas, do desenvolvimento de competências comportamentais ou da preparação para funções de liderança, a empresa procura criar as condições necessárias para que cada colaborador possa evoluir, desafiar-se e alcançar o seu potencial. Programas como o Way2LeaD, o SteP-Up, Leading Like a Bosch e o Talent Development Program refletem esta aposta contínua no desenvolvimento de líderes. O impacto desta estratégia é evidente: cerca de 90% das posições de liderança na Bosch são

preenchidas por talento desenvolvido internamente. Este resultado demonstra não apenas a confiança da organização nas suas pessoas, mas também a sua capacidade para criar percursos de crescimento consistentes, apoiados por formação contínua, experiências diversificadas e oportunidades de mobilidade nacional e internacional. Mais do que desenvolver competências, a Bosch procura criar oportunidades para que cada pessoa possa construir a sua própria história de crescimento.

Ouvir para reter

A retenção resulta da combinação de oportunidades de crescimento, liderança adequada, bem-estar e uma experiência positiva no dia a dia. Questionários internos aplicados em momentos-chave do ciclo de vida do colaborador avaliam a satisfação, o clima organizacional e a eficácia dos programas de desenvolvimento, gerando insights que recursos humanos e lideranças transformam em ações concretas.

Rumo a 2030

Tudo isto se alinha com a People Strategy 2030 do Grupo Bosch, uma estratégia global traduzida em cada país através de iniciativas concretas. O objetivo é ambicioso: estar entre os empregadores mais atrativos do mundo até 2030, ambição refletida na dimensão



A Bosch em números

No mundo: 413.000 colaboradores, mais de 82.000 em I&D

Presença global: 60 países, 500 entidades

Em Portugal: 5.922 colaboradores, 1.200 em I&D

Candidaturas em 2025: mais de 50.000

Contratações em Portugal em 2025: 943

Prémios: Randstad Employer Brand Research 2026 (3.º lugar Indústria, 6.º geral); Magma Studio Most Amazing Companies 2026 (4.º lugar IT students, 7.º geral)



Vanessa Brandao

Employer Branding & Recruitment
Expert da Bosch Iberia

Na Bosch, o crescimento das pessoas é encarado como um dos principais motores da inovação

Talents Choose Bosch. Esta visão reforça o compromisso da Bosch em continuar a atrair, desenvolver e reter talento, assegurando simulta-

neamente as competências necessárias para responder aos desafios do futuro. Assim, num contexto de rápida transformação tecnológica e social, através de iniciativas como o Future Ready Mindset Labs, os colaboradores são desafiados a reforçar capacidades como pensamento analítico e criativo, resiliência, flexibilidade e agilidade, motivação e autoconhecimento, bem como literacia em inteligência artificial e dados. O objetivo consiste em preparar as pessoas para navegar a mudança com confiança, tomar melhores decisões e contribuir ativamente para a inovação e sucesso sustentável do negócio.

Exemplo desse compromisso é o Boost: «materializa a convicção da Bosch de que investir no potencial das pessoas é investir no futuro», resume Vanessa Brandão. Dirigido a jovens talentos, o programa acelera o seu desenvolvimento através de experiências diversificadas, mobilidade, aprendizagem contínua e contacto direto com líderes e com os desafios do negócio. 

PROGRAMA DE ACELERAÇÃO DE CARREIRA



Work
LikeABosch

Dá um BOOST à tua carreira!

Procuramos pessoas com elevado potencial, vontade de aprender, compromisso com o seu desenvolvimento pessoal e profissional e ambição para construir uma carreira sólida e gratificante na Bosch.

Formação: Licenciatura ou Mestrado em áreas como Engenharia Mecânica, Tecnologias de Informação, Ciência de Computadores, Engenharia e Gestão Industrial, Economia, Gestão ou áreas relacionadas.

Experiência: Até 5 anos de experiência profissional. Será valorizada experiência na utilização de metodologias Agile.

Candidata-te em bosch.pt/carreiras/boost



De marca conhecida a empregador desejado: por dentro da estratégia da Danone

A Danone é uma presença familiar nas prateleiras dos supermercados, mas quer que essa notoriedade se estenda também ao mercado de trabalho. Em Portugal, a empresa está a reforçar a estratégia de employer branding para se aproximar de universidades, jovens talentos e comunidades profissionais.

Actimel, Activia, Danacol, Danonino, OIKOS e YoPRO são alguns dos nomes que levam a Danone diariamente aos consumidores. Mas, por detrás das marcas, existe uma organização feita de pessoas, percursos e oportunidades profissionais. É essa dimensão que a empresa quer tornar mais visível junto do talento em Portugal.

“Como nova Head de Recursos Humanos da Danone em Portugal, acredito que reforçar a nossa

marca empregadora é uma evolução natural de um trabalho que já tem vindo a ser desenvolvido. A Danone está muito presente no dia a dia das pessoas através das suas marcas e queremos continuar a dar visibilidade àquilo que somos enquanto empresa: uma organização com um propósito forte, uma cultura humana e uma aposta contínua no desenvolvimento das suas pessoas”, afirma Mathilde Aponte Faucherie à RHmagazine.

A estratégia passa por aproximar

a Danone de universidades, comunidades profissionais e jovens talentos, num mercado onde a empresa procura tornar mais conhecida a sua dimensão enquanto empregador. “O nosso objetivo passa por acelerar esta jornada, reforçando a presença da Danone junto do ecossistema de talento em Portugal, nomeadamente através da proximidade a universidades, comunidades profissionais e jovens talentos. Queremos criar relações mais próximas e relevantes

Do BtheOne ao One Day at Danone, a empresa está a apostar em experiências para mostrar aos potenciais candidatos o que existe para lá das marcas

com quem procura construir uma carreira com propósito, aprendizagem e impacto."

À procura da próxima geração de Danoners

Atualmente, 30% dos Danoners têm menos de 35 anos. O programa BtheOne é uma das principais portas de entrada para estudantes e recém-graduados, combinando primeira experiência profissional, formação, acompanhamento e contacto direto com o negócio. A presença em feiras de emprego, universidades, workshops, palestras e iniciativas de networking completa a estratégia.

É nesse território que surge o One Day at Danone. A iniciativa aproxima estudantes da realidade da empresa e procura mostrar aquilo que dificilmente cabe num anúncio de emprego: a cultura, as pessoas e o quotidiano de uma organização.

"Através de iniciativas como o One Day at Danone, procuramos proporcionar experiências autênticas que aproximem o talento da nossa cultura e mostrem a Danone como uma empresa centrada nas pessoas, onde é possível aprender, crescer e gerar impacto desde o primeiro dia."

O encontro nasceu, conforme explica Mathilde Aponte Faucherie, "da vontade de aproximar os



Mathilde Aponte Faucherie

Head de Recursos Humanos da Danone em Portugal

estudantes da nossa realidade e de lhes proporcionar uma visão autêntica daquilo que é trabalhar na Danone. Queríamos mostrar, para além das nossas marcas, a cultura, as pessoas e o propósito que orientam a nossa organização".

"O feedback foi muito positivo e veio reforçar uma convicção importante: os jovens talentos valorizam experiências genuínas e o contacto direto com as equipas. Procuram compreender não apenas o que uma empresa faz, mas também como trabalha, que oportunidades oferece e que impacto podem ter nela."

A iniciativa permite também perceber uma mudança na forma como a empresa encara a relação com potenciais candidatos. O primeiro contacto deixou de ser apenas uma

oportunidade para apresentar funções disponíveis: é também um momento para mostrar a organização por dentro e permitir que os estudantes avaliem se existe uma correspondência entre aquilo que procuram e aquilo que a Danone oferece.

Essa correspondência passa, desde logo, pelo propósito. A empresa procura pessoas que se identifiquem com a missão de "levar saúde através da alimentação ao maior número de pessoas possível", mas também com uma determinada forma de trabalhar. Curiosidade, colaboração e vontade de aprender surgem entre as características que a Danone procura nos candidatos, a par das competências necessárias para cada função.

Danone Portugal

- Desde 1989 no mercado português
- + de metade dos colaboradores são mulheres

Além do salário

- **Flexibilidade de horário**
- **Sexta-feira com horário reduzido**
- **Horário de verão em julho e agosto**
- **Seguro de saúde**
- **Iniciativas de bem-estar**
- **Progressão na carreira**

“Alimenta o que queres ser” para lá do slogan

A estratégia portuguesa está alinhada com a Danone Iberia e com a proposta de valor “Alimenta o que queres ser”. A expressão traduz a forma como a empresa encara o de-

seenvolvimento das pessoas e procura ganhar vida através das experiências concretas de cada mercado.

“O nosso objetivo é garantir que esta proposta ganha vida de forma consistente em todos os mercados, respeitando simultaneamente as especificidades locais. Em Portugal, isso significa dar visibilidade às iniciativas, experiências e oportunidades que fazem parte do dia a dia das nossas equipas.”

Contudo, a existência de uma estratégia comum não significa uma comunicação indiferenciada. A Danone procura manter uma identidade transversal, mas adaptá-la à realidade de cada mercado, dando visibilidade às experiências que podem ser mais relevantes para os profissionais em Portugal. É também nesse equilíbrio entre uma cultura comum e uma realidade local que a empresa procura construir a sua marca empregadora.



A aproximação às novas gerações é uma das prioridades da estratégia de employer branding em Portugal

A experiência de quem cresceu dentro da Danone

Para Mathilde Aponte Faucherie, essa dimensão tornou-se particularmente evidente com a chegada a Portugal. A responsável, que já tinha vivido a Danone noutros contextos ao longo do seu percurso profissional, encontrou no mercado português uma cultura que reconhece como familiar, apesar das especificidades locais. “Este é um projeto particularmente inspirador. Sendo francesa, a Danone sempre fez parte do meu universo e, ao longo do meu percurso na empresa, tive a oportunidade de vivê-la em diferentes contextos.”

A experiência permitiu-lhe também identificar aquilo que considera ser um elemento transversal à organização: “Chegar a Portugal permitiu-me confirmar que, independentemente do país, existe uma cultura forte, assente nos mesmos valores e na mesma ambição de colocar as pessoas no centro”. “É precisamente essa experiência que queremos dar a conhecer a mais talento.”

“Para mim, a Danone é um excelente lugar para iniciar ou desenvolver uma carreira porque alia propósito, desenvolvimento e impacto. Digo-o também por experiência própria: comecei como estagiária e, ao longo dos anos, tive a oportunidade de aprender, assumir novos desafios e crescer dentro da empresa”, conta.

As oportunidades abrangem áreas como vendas, marketing, supply chain, finanças, recursos humanos, operações e digital. “Procuramos pessoas curiosas, colaborativas e com vontade de aprender, que se identifiquem com o nosso propósito de levar saúde através da alimentação ao maior número de pessoas possível.”

A Danone diz valorizar, além das competências técnicas, a atitude, o potencial de crescimento e a capacidade de gerar impacto.



A aposta no talento jovem

- **30% dos Danoners têm menos de 35 anos**
- **BtheOne é porta de entrada para estudantes e recém-graduados**
- **One Day at Danone aproxima estudantes da empresa**
- **Presença em universidades e eventos de talento**

“Procuramos construir equipas cada vez mais diversas, com diferentes experiências, percursos e perspetivas, porque sabemos que essa diversidade enriquece a forma como trabalhamos, impulsiona a inovação e nos ajuda a representar melhor os consumidores e comunidades que servimos.”

“Acima de tudo, procuramos pessoas alinhadas com os nossos valores HOPE [humanismo, abertura, proximidade e entusiasmo] e que queiram crescer connosco numa cultura inclusiva, onde cada pessoa pode contribuir com a sua singularidade.”

Ser conhecida não chega

A aposta acontece num contexto em que captar a atenção dos profissionais é cada vez mais

difícil. Num mercado cada vez mais competitivo, Mathilde Aponte Faucherie sublinha que “um dos principais desafios passa por captar a atenção de talentos que procuram mais do que uma oportunidade profissional”, acrescentando que “as novas gerações valorizam propósito, flexibilidade, desenvolvimento e uma cultura alinhada com os seus valores”.

“É precisamente aí que a Danone se diferencia. A nossa ambição é mostrar não apenas o nosso propósito, mas também a experiência que proporcionamos às pessoas, as oportunidades de desenvolvimento e a cultura assente nos valores HOPE, que orientam a forma como trabalhamos e colaboramos diariamente.” O desafio não passa apenas por atrair talento, mas “por criar ligações autênticas e duradouras

com pessoas que se reveem na nossa cultura e no nosso propósito”.

“Mais do que uma iniciativa de recrutamento, o employer branding é uma forma de dar voz às nossas pessoas e de mostrar, de forma autêntica, o que significa trabalhar na Danone. Ao valorizarmos experiências reais e aquilo que já nos distingue enquanto empresa, procuramos fortalecer a nossa atratividade e continuar a construir uma relação duradoura com os talentos de hoje e de amanhã.”

Muito mais do que as marcas

“Se há algo que gostaria que mais pessoas soubessem sobre a Danone, é que somos muito mais do que as marcas que encontram no supermercado. Somos uma empresa focada na saúde, com um negócio diversificado e uma missão clara: levar saúde através da alimentação ao maior número de pessoas possível. É essa missão que dá sentido ao que fazemos e que une equipas de áreas muito diferentes.”

É nesta distância entre a marca que o consumidor conhece e a empresa que o candidato ainda está a descobrir que a estratégia de employer branding procura atuar. “Procuramos que cada pessoa encontre espaço para aprender, assumir novos desafios e desenvolver o seu potencial, sempre com a consciência de que o seu trabalho contribui para um propósito maior. É esta combinação entre crescimento, impacto e propósito que torna a experiência Danone tão enriquecedora.”

“Gostaria que vissem a Danone como uma empresa onde é possível crescer com propósito, aprender continuamente e gerar impacto desde o primeiro dia. A Danone é feita de pessoas e queremos continuar a construir o futuro com elas e para elas, num ambiente onde talento, propósito e impacto positivo crescem em conjunto.” 

SE É KEFIR,



E ACTIVIA

Activia contém cloreto, presente de forma natural, que provém de sais minerais e que contribui para uma digestão normal através da produção de ácido clorídrico no estômago. Deverá ser integrado numa alimentação e estilo de vida saudáveis.



DECO PROteste
SABER É PODER



A DECO PROteste está a mudar o “como” sem perder o “porquê”

Com 35 anos de história, a DECO PROteste está a mudar a forma como trabalha, lidera e desenvolve talento. A inteligência artificial (IA) é apenas a face mais visível de uma transformação que está a mexer com competências, modelos de liderança e experiência do colaborador. O desafio é fazer tudo isto sem tocar naquilo que continua a ser inegociável: o propósito e a identidade da organização.

A mudança começou onde seria mais difícil ignorá-la. A DECO PROteste percebeu que não podia empoderar o consumidor do futuro com formas de trabalhar do passado. A procura de informação mudou, as respostas têm de ser mais rápidas e personalizadas e a fronteira entre canais físicos e digitais praticamente desapareceu.

A tecnologia veio acelerar esta transformação, alterando processos, profissões e modelos de negócio. Para a organização, acompanhar esta nova realidade implica repensar também a forma como trabalha. “Se o consumidor mudou e nós queremos continuar ao seu lado, temos que mudar também”, afirma Rita Viegas,

Talent, Change L&D Leader da DECO PROteste, à RHmagazine.

A transformação deixou, por isso, de ser apenas uma questão de negócio ou tecnologia. É também uma questão de pessoas: das competências que desenvolvem à autonomia que têm, à forma como os líderes lideram e à experiência que encontram dentro da organização.

A DECO PROteste não está, no entanto, a começar de novo. Há mais de três décadas de história, um propósito claro e três valores que continuam a servir de bússola: independência, credibilidade e proximidade. “O objetivo nunca foi transformar a DECO PROteste noutra organização. Estamos a preservar o ‘porquê’ e a questionar

o ‘como’”, esclarece Rita Viegas.

A independência continua a passar pela coragem, isenção e rigor, mas também pela capacidade de questionar o status quo. A credibilidade mantém a exigência de consistência e qualidade, agora acompanhada pela rapidez e pela antecipação. E a proximidade, além da relação com consumidores e colaboradores, passa por uma maior capacidade de trabalhar em conjunto, dentro e fora da organização.

Porém, nada disto acontece apenas através de novos processos. A transformação tem sido acompanhada por comunicação e escuta, num exercício que obriga a explicar decisões, recolher feedback e, quando necessário, voltar



Rita Viegas

Talent, Change L&D Leader da
DECO PROteste

atrás. “Quando esse alinhamento não acontece, temos de voltar a escutar”, diz Rita Viegas.

O trabalho que a IA criou

Uma das mudanças mais visíveis está na forma como a DECO PROteste entrega aquilo que sempre esteve no centro da sua missão: conhecimento. O Ollie, o assistente de IA da organização, introduz uma nova porta de entrada para essa informação, através de uma experiência conversacional que aproxima o conhecimento do modo como os consumidores hoje procuram respostas.

Mas há uma pergunta que a chegada da IA torna impossível adiar: quem vai fazer o trabalho que ainda ontem não existia? Na DECO PROteste, parte da resposta pode estar em quem já conhece a organização por dentro.

A reorientação de profissionais para novas funções permite combinar conhecimento do negócio com competências necessárias para responder à transformação. “Poder fazê-lo não só com novos elementos na equipa, mas sobretudo com a reorientação de profissionais com bastante conhecimento da organização é uma mais-valia”, afirma Rita Viegas.

A lógica é de requalificação, mas também de antecipação. “Não é possível preparar as pessoas apenas para as funções que desempenham hoje; é preciso prepará-las para funções, desafios e tecnologias que ainda estão a emergir.” O conhecimento adquirido dentro da organização não é descartado à medida que as funções evoluem: pode ser transferido, combinado com novas competências e colocado ao serviço de um negócio diferente.





Talento em transformação

177 colaboradores
53% homens | **47%** mulheres em posições de liderança
15 anos de antiguidade média
25 recrutamentos em 2025
30 recrutamentos previstos para 2026
11% de turnover
13 mobilidades internas no último ano
72% no engagement index, Climate Survey 2025
66% das posições de liderança preenchidas através de progressão interna
96% dos colaboradores em formação no último ano

Quem se junta à DECO PROteste hoje não encontra uma organização onde está tudo feito. Encontra uma empresa onde pode participar ativamente na construção do futuro

A máquina era a parte fácil...

Foi também aí que a DECO PROteste percebeu que a parte mais difícil da transformação não estava necessariamente na tecnologia. "Inicialmente, parecia que os maiores desafios estavam na tecnologia pela novidade, velocidade e carácter disruptivo (em particular da IA), mas rapidamente percebemos que a dimensão humana era a mais exigente, sendo a mais determinante e impactante no sucesso", conta Rita Viegas.

Mudar hábitos, formas de colaboração e modelos mentais construídos ao longo de anos revelou-se mais difícil do que implementar uma nova ferramenta. E, perante essa dificuldade, "a tendência passa muitas vezes por nos refugiarmos na mudança mais óbvia que é a tecnológica, na necessidade de ter mais tecnologia, procurar algo que se controle e domine".

A resposta passou por olhar para aquilo que a organização já tinha e para aquilo de que precisaria

a seguir. O Digital Readiness Assessment permitiu mapear as competências existentes e orientar o desenvolvimento com maior precisão.

A ambição vai além de preparar pessoas para uma tecnologia específica. "Mais do que preparar as pessoas para uma nova ferramenta ou um novo processo, um novo produto ou modelo de negócio, o desafio passou por preparar a organização para aprender continuamente."

Aprender a perguntar

Se a missão da DECO PROteste passa por ajudar os consumidores a tomar melhores decisões, a transformação está também a obrigar a organização a reforçar essa capacidade internamente. Pensamento crítico, curiosidade, capacidade para fazer boas perguntas, analisar informação e compreender o contexto tornam-se particularmente importantes num cenário em que a IA consegue produzir respostas em segundos.

A diferença está no que acontece

depois. Saber procurar informação já não chega: é preciso questioná-la, perceber o seu contexto e decidir o que fazer com ela. E essa responsabilidade continua a ser humana. "Não queremos apenas bons especialistas. Queremos profissionais que compreendam o impacto das suas escolhas", afirma Rita Viegas.

A par destas competências, a DECO PROteste identifica a capacidade de adaptação como uma vantagem competitiva e coloca a aprendizagem contínua no centro da estratégia. O Skills Radar for the Future permite identificar e desenvolver as capacidades consideradas críticas para os próximos anos. Entre as prioridades estão a accountability, ownership e velocidade de execução; a literacia em IA, o comportamento digital e a fluência em dados; e o business acumen, com uma maior capacidade para compreender o



mercado, os consumidores e as oportunidades de criação de valor.

Quando liderar é não ter a resposta

A transformação chega também a quem lidera. Na DECO PROteste, o modelo de Distributed Leadership procura deslocar o centro da decisão sem perder de vista quem responde pelos resultados. "Não significa diluir responsabilidade nem tornar todas as decisões coletivas. Pelo contrário, exige clareza sobre o objetivo, confiança nas pessoas e accountability pelos resultados", explica Rita Viegas.

O papel do líder passa a ser criar o contexto para que as equipas possam agir com maior autonomia. Isso implica dar direção sem controlar cada passo, fazer

perguntas em vez de antecipar todas as respostas e desenvolver a capacidade de decisão das pessoas. "O líder passa a ser alguém cuja missão é criar clareza, dando direção sem retirar autonomia."

Esta visão está a ser consolidada no ADN de liderança da DECO PROteste, assente em nove princípios-chave. Integridade, transparência e escuta ativa, capacidade de facilitar em vez de dominar, dar o exemplo, energizar pessoas e processos, desafiar com propósito, estimular novas formas de pensar, promover clareza e conduzir através de coaching são algumas das dimensões que definem o líder que a organização procura desenvolver.

Depois da promessa, a experiência

A relação com o talento também está a mudar. Quem entra hoje na DECO PROteste chega com perguntas mais concretas: como vou aprender? Que autonomia vou ter? Que impacto poderá ter o meu trabalho? E será que aquilo que a organização diz corresponde à experiência que vou encontrar?

"Ter um propósito genuíno, facilmente compreendido pelos novos profissionais, por si só, já não chega para atrair e reter talento." Para uma organização cuja identidade está tão ligada ao propósito, a distinção é importante. A missão pode ser o motivo para entrar, mas a experiência é que

Ter um propósito genuíno, facilmente compreendido pelos novos profissionais, por si só, já não chega para atrair e reter talento

ajuda a decidir ficar. É por isso que a DECO PROteste tem procurado levar o desenvolvimento para o dia a dia, criando oportunidades de participação em projetos transversais e internacionais e aproximando o feedback da experiência concreta das pessoas.

"Já não basta apresentar um conjunto de benefícios ou uma proposta de valor bem construída. A experiência tem de confirmar a promessa, somos continuamente avaliados nesse aspeto pelas nossas pessoas." Quem entra hoje na DECO PROteste encontra, segundo Rita Viegas, uma organização "mais aberta à experimentação e que está a mudar a maneira como encara o erro". É também mais digital, mais colaborativa e mais consciente de que a aprendizagem já não pode ficar confinada a momentos específicos. O desenvolvimento passou a estar mais próximo do trabalho e multiplicaram-se as oportunidades de participação em projetos transversais e internacionais.

A transformação não é apresentada como um processo concluído. É uma organização a criar capacidade para continuar a mudar e que procura que essa mudança aconteça também através das pessoas que dela fazem parte. "Quem se junta à DECO PROteste hoje não encontra uma organização onde está tudo feito. Encontra uma empresa onde pode participar ativamente na construção do futuro." "É esse o convite que hoje podemos fazer: partilhar conhecimento, trazer curiosidade e vontade de fazer a diferença criando valor para o consumidor e construir os próximos 35 anos."

A DECO PROteste oferece

Bootcamps de IA e Prompt Engineering

Modelo de trabalho híbrido

Programa de wellbeing

Benefícios flexíveis

DECO
PROteste
Empresas

**FORMAÇÃO PARA
EMPRESAS**
**MAIS
CONHECIMENTO,
MELHORES
NEGÓCIOS**

LITERACIA FINANCEIRA

SAÚDE E BEM-ESTAR



Na Domino's, as carreiras também entram no menu

Muitas carreiras na Domino's começam atrás de um balcão. Algumas chegam à gestão de loja, outras à estrutura central ou até ao franchising. Para Salomé Barreira, People & Central Services Director da Domino's Portugal, estes percursos refletem uma cultura assente na proximidade, no desenvolvimento e na progressão interna.

Salomé Barreira

People & Central Services Director
da Domino's Portugal

O que distingue a experiência de quem trabalha na Domino's, independentemente da função?

Garantimos três coisas, seja nas equipas de loja, da Commissary ou da estrutura central: que o trabalho tenha sentido, que o crescimento seja real e visível e que cada pessoa seja tratada como pessoa. Isto traduz-se em medidas concretas: horários geridos com flexibilidade e planeados com antecedência, para facilitar a conciliação entre trabalho e vida pessoal; proximidade das equipas de supervisão, da People First e da estrutura central, para que qualquer colaborador saiba a quem recorrer e se sinta ouvido. Na nossa EVP, o princípio é claro: perguntar a alguém como está antes de essa pessoa pedir ajuda, mostrar-lhe o caminho antes de o procurar e reconhecer sempre que algo relevante aconteceu.

Que pilares sustentam a proposta de valor da Domino's enquanto empregador?

Organizamos a nossa proposta em cinco pilares: sentido - o trabalho como parte de algo maior do que a operação diária; crescimento - uma carreira com um percurso claro; cuidado - preocupação com o bem-estar e apoio contínuo; reconhecimento - valorizar o esforço no momento; e pertença - sentir-se visto, incluído e parte da equipa. Nenhum destes pilares existe isoladamente. É a sua combinação que nos diferencia.

Como é que se constrói uma carreira na Domino's?

O percurso mais representativo começa nas operações, numa loja. A partir daí, existem dois caminhos: gestão, evoluindo de Assistant Manager para Store Manager, Supervisão e, mais tarde, estrutura

central; ou empreendedorismo, através do programa Empower You, que apoia financeiramente quem quer tornar-se franchisado. Não são casos isolados. Temos Store Managers, elementos da estrutura central e colaboradores da Commissary que começaram em funções operacionais e cresceram na empresa. São hoje os maiores embaixadores da marca e mostram que este percurso é real.

Como é que esses percursos ajudam a atrair e reter talento?

Isso sente-se desde a entrevista, feita em parceria com a supervisão de loja, por pessoas que cresceram internamente e conhecem este percurso. Continua no onboarding, onde os novos colaboradores contactam com colegas que já fizeram esse caminho, e estende-se à equipa de training e aos coaches operacionais, que também vieram das

A Domino's em números

646 colaboradores em Portugal (1.249 no total)

605 recrutamentos em 2025 (620 previstos para 2026)

89% dos colaboradores em formação

92% de participação nos inquéritos de clima



Quase 50% da liderança cresceu internamente, com 32 promoções e 22,5% das contratações por recomendação

lojas. Mais do que explicar uma teoria, partilham uma experiência vivida. É essa proximidade que faz acreditar que também é possível crescer aqui.

Como mantêm a cultura da Domino's à medida que a rede cresce?

Protegemos duas coisas em simultâneo: uma promessa comum a todas as lojas e a identidade própria de

cada uma. A cultura Domino's vive-se de forma diferente no Porto, em Lisboa ou no Algarve, mas os princípios - cuidado, reconhecimento e oportunidade - mantêm-se. Garantimos essa consistência através da proximidade das equipas de supervisão, da People First e da estrutura central.

Ao longo do ano, reforçamos essa ligação em momentos como o Kick Off, a festa de aniversário e a festa

Catarina Menezes

Na Domino's desde 2016, entrou como Insider (operadora), passou a Assistant Manager e é hoje Store Manager da loja de Carcavelos.

"O momento em que senti que podia crescer dentro da Domino's foi quando percebi que o meu trabalho era reconhecido pela minha dedicação e paixão. Percebi que os meus responsáveis confiavam em mim, atribuíam-me responsabilidades e desenvolviam as minhas competências."

de Natal, que aproximam lojas, estrutura e equipas. É assim que garantimos que crescer em número de lojas não significa aumentar a distância entre quem lidera e quem está no terreno.

Nuno Gomes, Store Manager

Com um percurso consolidado no setor da restauração organizada (QSR), juntou-se à Domino's em janeiro de 2025 para liderar a loja de Oeiras.

"Desde o início, achei curiosa a disponibilidade da estrutura para assegurar a minha formação e integração. Nas primeiras visitas à sede, pessoas que nunca me tinham visto tratavam-me pelo nome próprio. Senti-me muito bem recebido."

O que deve um candidato saber antes de juntar-se à Domino's?

Vale a pena saber que existe uma atenção genuína às circunstâncias de cada pessoa e uma disponibilidade real para as integrar. Procuramos equilibrar as necessidades de cada colaborador com a exigência da função, valorizando responsabilidade, flexibilidade e vontade de aprender. O erro não exclui; desde que gere aprendizagem, faz parte do crescimento.

Somos uma empresa em expansão e é esse crescimento que cria oportunidades reais de progressão. Ao mesmo tempo, somos transparentes quanto às exigências do setor: há desafios operacionais e dias em que nem tudo corre como previsto. No final, o produto é pizza, mas o propósito são sempre as pessoas. 

FAZEMOS PIZZAS. DESENVOLVEMOS PESSOAS.

Na Domino's, valorizamos diferentes percursos e criamos oportunidades para **aprender, liderar e crescer.**



SENTIDO

O trabalho como parte de algo maior do que a operação diária.



CRESCIMENTO

Uma carreira com mapa visível, não uma promessa vaga.



CUIDADO

Preocupação com o bem-estar e apoio contínuo.



RECONHECIMENTO

O esforço visto no momento, não apenas numa avaliação anual.



PERTENÇA

Sentir-se visto, incluído e parte de uma equipa, seja qual for a origem ou o percurso.



JOSÉ FERREIRA

STORE MANAGER,
desde abril de 2016

“Promovemos pessoas sem que tenham de esperar 10 ou 20 anos”

Mais do que recrutar talento, a Euronext aposta em criar oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Rita Videira, HR Talent Acquisition da Euronext, partilha a estratégia que sustenta essa visão.



Rita Videira

HR Talent Acquisition da Euronext

Atrair talento tecnológico é hoje mais difícil ou o verdadeiro desafio está em retê-lo?

O maior desafio não é atrair, mas reter. Queremos mostrar que a Euronext é um lugar onde as pessoas podem evoluir e acompanhar o crescimento da empresa. Procuramos pessoas com vontade de inovar e acrescentar valor. Da nossa parte, damos-lhes as ferramentas e o apoio necessários para crescerem connosco.

Que imagem querem que os candidatos associem hoje à Euronext?

Que não vai ser um sítio estanque. Pelo contrário, é um lugar onde vão poder desenvolver-se, crescer, ter oportunidades de carreira em funções que talvez não tivessem imaginado e inovar, que é um dos nossos lemas. Os mercados exigem cada vez mais de nós e, para continuarmos competitivos, precisamos de pessoas que tenham esse mindset.

Como é feita a progressão de carreira na Euronext?

A Euronext não é uma empresa estratificada ou rígida. Damos muito mais flexibilidade e valorizamos a

aprendizagem e o desenvolvimento. Quanto mais vontade a pessoa tiver de aprender e mostrar as suas valências, mais facilmente pode chegar a novas posições. Não é preciso seguir um percurso rígido nem passar por todas as etapas para chegar à liderança. Reconhecemos competências e promovemos pessoas sem que tenham de esperar 10 ou 20 anos. Temos programas de pre-management, formação para managers e, quando faz sentido, recorremos também a formação externa e coaching.

A mobilidade é também uma forma de acelerar esse desenvolvimento?

Promovemos bastante a mobilidade, tanto entre funções como entre diferentes localizações da Euronext. Temos programas de curta duração, que permitem trabalhar alguns meses noutro país, e oportunidades de mobilidade permanente. Também incentivamos a mobilidade interna porque acreditamos que crescer

nem sempre significa subir hierarquicamente. Muitas vezes significa mudar de função, adquirir novas competências e construir um percurso diversificado.

Como está a Euronext a integrar a inteligência artificial (IA)?

A Euronext conseguiu antecipar-se e já temos uma equipa dedicada à inteligência artificial e uma Head de IA no Porto. Essa equipa tem vindo a crescer e isso é algo de que nos orgulhamos, até porque a Head é mulher. A estratégia passa por continuar a reforçar esta equipa e levar a IA para diferentes áreas da organização, da cibersegurança ao desenvolvimento de software, passando pelos recursos humanos e pela área financeira. Queremos automatizar processos e ajudar as equipas a ser mais eficientes.

Qual é a ambição para o futuro da Euronext no Porto?

Queremos reforçar as equipas, trazer mais projetos e continuar a expandir funções que apoiam todo o grupo. O Porto deixou de ser apenas um Tech Hub e tornou-se um centro de excelência. Queremos continuar a consolidar esse papel. 

Não é preciso passar por todas as etapas para chegar à liderança

Muito além da bolsa. O outro lado da Euronext

A evolução da Euronext no Porto mede-se em muito mais do que colaboradores ou metros quadrados. O centro de excelência instalado na antiga Faculdade de Farmácia da Universidade do Porto acompanha a transformação de uma operação que deixou de ser apenas tecnológica para assumir um papel estratégico em várias áreas do grupo, colocando o desenvolvimento das pessoas no centro dessa evolução.

A presença da Euronext no Porto é anterior ao Tech Hub. À experiência acumulada através da Interbolsa juntaram-se, em 2017, o novo centro tecnológico e, mais tarde, novas áreas de negócio, num processo que foi alargando o papel da cidade dentro do grupo.

Quando o Tech Hub arrancou, na Boavista, a equipa tinha cerca de 80 colaboradores. Hoje, 561 pessoas trabalham num edifício histórico totalmente reabilitado no centro da cidade - a antiga Faculdade de Farmácia da Universidade do Porto - transformado num centro de excelência com capacidade para acolher até 700 colaboradores.

A mudança acompanha a evolução da própria operação portuguesa. O que começou por ser um polo tecnológico é hoje uma estrutura que apoia diferentes áreas do grupo, desde tecnologia e cibersegurança a recursos

humanos, finance, procurement, risk ou audit.

A escolha da cidade não aconteceu por acaso. À experiência já existente através da Interbolsa juntaram-se o talento disponível na região e a proximidade a universidades de referência. Atualmente, mais de 60% dos colaboradores desempenham funções ligadas à tecnologia, embora o âmbito da operação se tenha alargado muito para além dessa área. "O Porto já não é só um Tech Hub, já é um centro de excelência como gostamos de chamar", congratula-se Rita Videira, HR Talent Acquisition da Euronext.

Um edifício pensado para aproximar pessoas

"As instalações antigas acabavam por fragmentar muitas equipas. O objetivo era termos pisos mais planos onde as equipas pudessem ter essa interação, que é muito aquilo que distingue a Euronext", explica. O novo edifício foi desenhado para

incentivar essa proximidade. Open spaces, salas de reunião distribuídas pelos diferentes pisos, áreas para brainstorming, um food court, ginásio, auditório, varanda e zonas de lazer procuram transformar o escritório num espaço onde a colaboração acontece de forma natural.

A aposta ganha ainda mais importância numa fase em que a empresa reforçou o trabalho presencial. Mais do que criar um local funcional, a Euronext quis proporcionar um ambiente onde os colaboradores se sintam bem, conciliando colaboração, bem-estar e flexibilidade no mesmo espaço.

Muito para além do trabalho

A preocupação com o bem-estar não termina na arquitetura. Ao longo do ano, a empresa promove diferentes iniciativas que procuram estimular o convívio entre equipas. No food court é frequente encontrar colaboradores a completar

Shape tomorrow today.

Our market infrastructure is built on innovation. And behind every innovation, there's a mind bold enough to ask, 'What's next?' At Euronext, we work with people who see change as a starting point, not an obstacle. Who find growth opportunities. Who want to help shape capital markets for future generations.

What will you shape today?



puzzles, jogar às cartas ou a jogos de tabuleiro durante as pausas.

A Euronext promove ainda ações de voluntariado e campanhas solidárias, nomeadamente no regresso às aulas e no Natal, em parceria com a associação Asas. Cada colaborador dispõe também de dois dias por ano para desenvolver atividades de voluntariado durante o horário de trabalho.

A dimensão internacional da operação também se reflete na cultura da empresa. Com 21 nacionalidades representadas no Porto, a integração passa tanto pelo trabalho diário como por iniciativas que procuram dar a conhecer diferentes tradições. "Há aqui pequenos pormenores que nós também já vamos começando a ter uma atenção diferente", afirma Rita Videira, dando como exemplo a substituição da tradicional festa de

De Tech Hub a centro de excelência

561 colaboradores

700+ candidaturas (2026)

63% funções tech | 37% non-tech

30% mulheres em cargos de liderança

15 promoções internas (últimos 12 meses)

9 mobilidades internacionais (1.º semestre de 2026)

20h de formação por colaborador/ano

40 participantes em programas de liderança

32 participantes em programas de mentoria

9,5% turnover



O que começou como um Tech Hub é hoje um centro de excelência que apoia várias áreas estratégicas da Euronext

Natal por uma festa de inverno, numa lógica mais inclusiva.

Além disso, iniciativas globais como o Mystery Coffee juntam colaboradores de diferentes países e áreas de negócio para conversas informais, enquanto os programas anuais de mentoria promovem o desenvolvimento de carreira através da partilha de experiência entre mentores e mentorados.

A mobilidade é outra das ferramentas utilizadas pela Euronext para acelerar esse desenvolvimento. Existem programas que permitem aos colaboradores realizar experiências temporárias noutras localizações do grupo, bem como oportunidades de mobilidade permanente entre países. A empresa incentiva ainda a mobilidade interna entre funções, numa lógica em que crescer nem sempre significa subir hierarquicamente, mas adquirir novas competências e explorar novos desafios dentro da organização.

Do Porto para os mercados europeus

Embora a tecnologia continue a representar a maior fatia da operação, aquilo que distingue a Euronext é a natureza dos projetos desenvolvidos a partir do Porto. As equipas participam em iniciativas estratégicas para o grupo, desde plataformas utilizadas por empresas cotadas até soluções de negociação para os mercados financeiros europeus, como a Optiq. "Eles conseguem vir para um sítio onde estão a ter um impacto real", sublinha Rita Videira.



Esse crescimento estende-se também à inteligência artificial (IA). A empresa criou uma equipa dedicada ao tema, liderada a partir do Porto, e pretende expandir a utilização desta tecnologia a diferentes áreas da organização. "Tem sido essa a estratégia de trazer a IA para dentro dessas equipas, automatizarmos os processos possíveis e ajudarmos a ser mais eficientes." O objetivo, acrescenta, não passa por substituir pessoas, mas por libertar tempo para atividades de maior valor acrescentado, permitindo que as equipas se concentrem na inovação e na criação de novas soluções.

À medida que a Euronext continua a crescer na Europa, também o centro do Porto acompanha essa evolução. A ambição passa por reforçar não apenas as equipas tecnológicas, mas também as funções de suporte, consolidando o papel da cidade como um dos principais centros de excelência do grupo. 

JOIN

OUR



TEAM

Copyright © 2025 ITX Merken B.V.



ZARA

PULL&BEAR

Massimo Dutti

BERSHKA

STRADIVARIUS

OYSHO

ZARAKOIE

LEFTIES

INDITEX

A Inditex emprega mais de 163 mil pessoas em todo o mundo e cerca de 6.500 em Portugal

O fio que liga talento, cultura e negócio na Inditex

Uma marca empregadora não se constrói apenas quando surge uma vaga de emprego. Constrói-se muito antes da candidatura e continua a ser posta à prova todos os dias, depois da contratação. É nessa ligação entre expectativa e experiência que a Inditex assenta a sua estratégia de employer branding.

Antes de chegarem a uma loja ou de submeterem uma candidatura, muitos dos futuros colaboradores da Inditex já tiveram contacto com a marca enquanto empregadora. Uns conhecem-na através das redes sociais. Outros descobrem-na nas universidades, em feiras de emprego ou por intermédio de colegas que participam no Programa de Embaixadores. A relação começa, muitas vezes, antes de existir uma vaga.

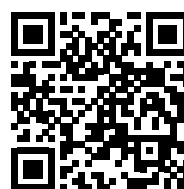
Não é um acaso. Para a Inditex, a atração de talento faz parte da estratégia de negócio e acompanha todo o percurso do colaborador. É essa lógica que sustenta a aposta numa marca empregadora assente na proximidade, autenticidade e crescimento.

Presente em 97 mercados, a Inditex

reúne marcas como Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Lefties e Tempe. Em Portugal, onde conta com 265 lojas e emprega cerca de 6.500 pessoas, o grupo afirma-se como um dos principais empregadores do retalho especializado de moda. Numa organização desta dimensão, atrair talento não se resume a preencher vagas: implica criar uma relação antes, durante e depois da contratação.

Antes da candidatura

É precisamente nessa fase inicial que começa a ser construída a relação com os candidatos. O primeiro contacto acontece, muitas vezes, no Inditex

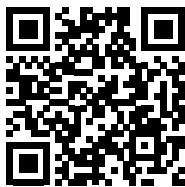


People. Mais do que uma plataforma de recrutamento, funciona como a montra da marca empregadora. É ali que a empresa abre as portas ao universo que existe para lá das lojas.

Entre testemunhos de colaboradores, diferentes áreas de negócio e percursos de carreira, os candidatos descobrem oportunidades em áreas como tecnologia, logística, equipas criativas, negócio ou funções corporativas. Como descreve a própria Inditex, trata-se de “um ecossistema global de moda, retalho, criatividade, tecnologia, logística e marcas, onde cada pessoa pode construir o seu próprio percurso”.

Mas a relação não se constrói apenas através de um ecrã. A empresa procura estar presente nos espaços onde o talento começa

a desenhar o seu futuro. É aí que entra o Programa de Embaixadores, que leva a Inditex às universidades e escolas profissionais pela mão dos próprios estudantes, responsáveis por apresentar a organização, partilhar a sua cultura e aproximar outros jovens da realidade da empresa.



Em 2025, a iniciativa recebeu 1.097 candidaturas e selecionou 28 embaixadores, envolvidos em 162 iniciativas e 13 dinâmicas. Face ao ano anterior, o número total de candidaturas cresceu 177% e as candidaturas target aumentaram 167%, para 407, sendo as redes sociais responsáveis por 61% das candidaturas.

Mais do que falar sobre a empresa, o programa convida a vivê-la por dentro. Entre visitas a lojas, desafios criativos, conversas com profissionais e contacto com diferentes marcas, os participantes têm acesso aos bastidores da organização. O percurso incluiu, em 2025, um onboarding no MUDE - Museu do Design, presença na Futurália, visitas à Zara do Rossio e a lojas no Porto, desafios como o Inditex Persona Challenge e o Look em Ação, além de sessões com

profissionais da empresa.

Ao longo do ano, a Inditex esteve ainda presente em instituições como a Lisbon School of Design (em Lisboa e no Porto), Modatex, ETIC, IADE, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, ISEG - Lisbon School of Economics and Management e na Escola Superior de Artes e Design, envolvendo também associações de estudantes, gabinetes de carreira e docentes.

A loja como ponto de partida

Depois do primeiro contacto, chega o momento de entrar na organização. Para muitos colaboradores, a primeira porta da Inditex abre-se numa loja. É também aí que a empresa procura contrariar uma perceção ainda enraizada: a de que o retalho é apenas uma etapa de passagem. Na visão do grupo, a loja é um espaço de aprendizagem, onde o contacto diário com clientes, produto e equipas permite desenvolver competências que podem abrir caminho a novas funções, marcas e áreas de negócio.

É essa perspetiva que está presente em mensagens como "Make it yours", "Calling the curious" e "Bring Your Vibe", que convidam cada colaborador a construir o seu próprio percurso e a crescer dentro da organização.

Quando a cultura é contada por quem a vive

Mas a experiência do colaborador não termina na integração. Se o Programa de Embaixadores aproxima quem ainda está de fora, o Inspira centra-se em quem já faz parte da organização. Aqui, a marca empregadora deixa de ser contada pela empresa para passar a ser contada pelos próprios colaboradores. São os seus percursos, desafios e aprendizagens que dão corpo à cultura organizacional.

"Em vez de comunicar apenas promessas, a Inditex mostra histórias. Em vez de falar sobre cultura de forma abstrata, dá rosto

João Antunes

Head of Talent Acquisition & Employer Branding da Inditex



às pessoas que a constroem." Ao transformar experiências reais em conteúdo, o projeto reforça o sentimento de pertença das equipas e ajuda os futuros candidatos a perceber o que existe para lá da promessa feita no recrutamento.

A coerência como ponto de encontro

É esta continuidade - do primeiro contacto ao dia a dia dentro da empresa - que a Inditex identifica como o elemento diferenciador da sua estratégia. Apesar da diversidade de iniciativas, a estratégia assenta na ideia de que todos os momentos com o talento devem transmitir a mesma mensagem. "A promessa feita ao candidato tem de corresponder à experiência vivida pelo colaborador".

É nessa coerência entre comunicação, cultura e experiência que assenta a marca empregadora do grupo. "A Inditex trabalha a marca empregadora não apenas como comunicação, mas como uma extensão da sua gestão de talento e da sua cultura."

No fim, a estratégia resume-se em duas mensagens: "Make it yours. Bring Your Vibe." Mais do que dois slogans, são o fio condutor de uma estratégia que procura fazer coincidir aquilo que a empresa promete com aquilo que os colaboradores vivem no dia a dia. 

Employer branding em ação

Inditex People: 1.º contacto com a marca empregadora;

Programa de Embaixadores: aproximação ao talento universitário;

Loja: aprendizagem e desenvolvimento;

Inspira: colaboradores dão voz à cultura.



“Continua por descobrir a diversidade de oportunidades que oferecemos”

Os empilhadores continuam a abrir muitas conversas sobre a Jungheinrich, mas já não contam a história toda. Por trás da tecnologia, da automação e da evolução da intralogística está um desafio cada vez mais estratégico: encontrar talento, preparar novas competências e construir relações duradouras com as pessoas. Margarida Filipe, HR Manager da Jungheinrich Portugal, conta à RHmagazine como a empresa tem feito esse caminho.

O que falta conhecer sobre a Jungheinrich? Ainda existe uma percepção limitada da Jungheinrich e da intralogística. Muitas pessoas associam-nos sobretudo aos empilhadores, que fazem parte da nossa história, mas hoje a empresa vai muito além disso. Somos uma organização ligada à inovação, automação, digitalização, eficiência logística e soluções energéticas mais sustentáveis.

O que continua por descobrir é esta dimensão, bem como a diversidade de oportunidades que oferecemos nas áreas técnicas, comerciais, digitais, logísticas e de

gestão. A Jungheinrich alia a solidez de mais de 70 anos de história a uma forte capacidade de inovação e adaptação.

Ainda persistem alguns estereótipos associados à logística, como a ideia de que é uma área essencialmente operacional, pouco tecnológica ou predominantemente masculina. Essa percepção já não corresponde à realidade. Hoje, a intralogística é um setor cada vez mais tecnológico, especializado e estratégico, onde há espaço para diferentes perfis e talentos. Na Jungheinrich, temos procurado promover uma cultura mais

inclusiva e uma maior diversidade nas várias áreas da organização. Um exemplo é a integração, este ano, de uma mulher numa função técnica, reforçando que estas carreiras também são uma oportunidade para o talento feminino.

Valorizamos a escuta ativa, o feedback das equipas, os inquéritos de engagement e o acompanhamento próximo dos líderes

A atração de talento tornou-se mais desafiante, sobretudo para perfis técnicos. Que dificuldades enfrentam e porque é que o employer branding e o engagement assumem hoje um papel tão estratégico para a Jungheinrich?

As maiores dificuldades surgem na contratação de perfis técnicos especializados, sobretudo nas áreas da assistência técnica, automação e soluções digitais. São funções que exigem competências muito específicas e para as quais existe elevada concorrência no mercado. Este desafio pode afetar a rapidez com que respondemos às necessidades dos clientes e acompanhamos o crescimento do negócio. Por isso, temos vindo a reforçar a nossa proposta de valor enquanto empregador, apostando na formação, no desenvolvimento interno e na valorização de carreiras técnicas com futuro.

O crescimento da Jungheinrich depende da capacidade de atrair,



Margarida Filipe

HR Manager da Jungheinrich Portugal

Mário Nunes dos Reis

Managing Director da Jungheinrich Portugal

Por dentro da Jungheinrich

+70 anos de história

20.400 colaboradores no mundo

120 colaboradores em Portugal

150-200 candidaturas

recebidas por ano

25 recrutamentos previstos para 2026

Perfil mais procurado:

Técnico Eletromecânico

6% de turnover anual

6 anos de antiguidade média

50% da liderança recrutada internamente

90% dos colaboradores em formação

25-30 horas de formação por colaborador/ano

envolver e reter talento num mercado cada vez mais competitivo. À medida que o negócio evolui para soluções mais tecnológicas e especializadas, precisamos de pessoas preparadas, motivadas e alinhadas com a nossa cultura. O employer branding permite mostrar quem somos enquanto empregador, o engagement reforça o compromisso das equipas e a atração de talento garante as competências necessárias para responder aos desafios atuais e futuros.

Que perfis e competências procuram para acompanhar a evolução do negócio?

Procuramos perfis que combinem conhecimento especializado com capacidade de adaptação. Continuamos a valorizar muito as áreas técnicas, comerciais e de serviço ao cliente. Acima de tudo, procuramos pessoas curiosas, com vontade de aprender, espírito colaborativo e orientação para o cliente. Num setor em constante evolução, a atitude e a aprendizagem contínua são tão importantes como a experiência.

Como é que a evolução da intralogística está a transformar a forma como desenvolvem as pessoas?



Esta evolução reforça a importância de preparar continuamente as nossas pessoas para novas formas de trabalhar. Acompanhamos a transformação do setor através de formação técnica, desenvolvimento de competências digitais, partilha de conhecimento e maior proximidade entre equipas. Procuramos que os colaboradores estejam preparados para responder às necessidades atuais e antecipar os desafios futuros. Num contexto de mudança acelerada, investir nas pessoas é essencial para garantir inovação, qualidade de serviço e crescimento sustentável.

O que leva alguém a escolher a Jungheinrich e a construir uma carreira na empresa?

Acreditamos que as pessoas escolhem a Jungheinrich pela solidez da empresa, pela dimensão internacional, pela inovação e pelas oportunidades de desenvolvimento que oferece. Mas o que leva alguém a construir um percurso de longo prazo é também o ambiente de proximidade, colaboração e entajuda que se vive entre colegas. Temos muitos colaboradores com carreiras longas, que cresceram connosco e contribuíram para a evolução da organização. Isso mostra que, para além das oportunidades profissionais, existe um forte sentimento de pertença, confiança e orgulho em fazer parte da Jungheinrich.

Procuramos garantir essa coerência através de uma comunicação autêntica e próxima da realidade das equipas. O employer branding não pode ser apenas aquilo que dizemos para fora; tem de refletir aquilo que os colaboradores vivem no dia a dia. Por isso, valorizamos a escuta ativa, o feedback das equipas, os inquéritos de engagement e o acompanhamento próximo dos líderes. Mais do que comunicar uma imagem ideal, queremos mostrar a Jungheinrich como ela é: uma empresa sólida, em evolução, com desafios reais, mas também com oportunidades de crescimento, aprendizagem e participação.

O fundador da Jungheinrich defendia uma liderança assente na responsabilidade e no espírito empreendedor. Como é que esses princípios continuam presentes na empresa?

Esses princípios continuam muito presentes na forma como trabalhamos. A responsabilidade traduz-se na confiança que damos às pessoas, na autonomia para tomarem decisões e no compromisso com clientes, colegas e resultados. O espírito



O que dizem os colaboradores?

79% recomendariam a Jungheinrich como empregador

Top benefícios: teletrabalho, flexibilidade horária e Programa Wellbeing

91% participaram nos inquéritos de engagement

70% de engagement

empreendedor está na capacidade de encontrar soluções, propor melhorias e adaptar-nos a um setor em constante evolução.

Procuramos criar um ambiente onde cada colaborador sinta que tem impacto, que pode contribuir com ideias e que faz parte do crescimento da organização. Para nós, liderança é também proximidade, exemplo e desenvolvimento das equipas.

A Jungheinrich Portugal celebrou recentemente 25 anos. Do que mais se orgulham e quais são as principais ambições para os próximos anos?

O que mais nos orgulha é termos construído, ao longo destes anos em Portugal, uma cultura assente na proximidade, confiança e compromisso das nossas pessoas. Crescemos enquanto organização,

Temos muitos colaboradores com carreiras longas

mas mantivemos um ambiente colaborativo, onde muitas pessoas fizeram e continuam a fazer o seu percurso connosco.

Para os próximos anos, a nossa ambição é reforçar a Jungheinrich enquanto empregador de referência, atraindo novos talentos, desenvolvendo competências para o futuro e promovendo uma cultura inclusiva, próxima e preparada para os desafios da intralogística.

Que iniciativa recente representa melhor aquilo que a Jungheinrich procura ser enquanto empregador?

Neste último ano, destacaria dois momentos importantes de escuta interna: o Yellow Voices, focado no engagement dos colaboradores, e o Great Place to Work, associado à medição do Trust Index. Estas iniciativas representam bem aquilo que procuramos ser enquanto empregador: uma empresa que quer ouvir as suas pessoas, compreender a sua experiência e transformar feedback em ações concretas. Para nós, mais do que medir indicadores, importa criar envolvimento real, reforçar a confiança e continuar a construir uma cultura onde todos sintam que têm voz e podem contribuir para a evolução da organização. 

Great
Place
To
Work®

Certified

DEZ 2025-DEZ 2026

PT

MAIS FUTURO COM AS PESSOAS

Da movimentação de cargas à automação de armazéns, a inovação faz parte da nossa história. Mas as pessoas fazem parte do nosso sucesso.



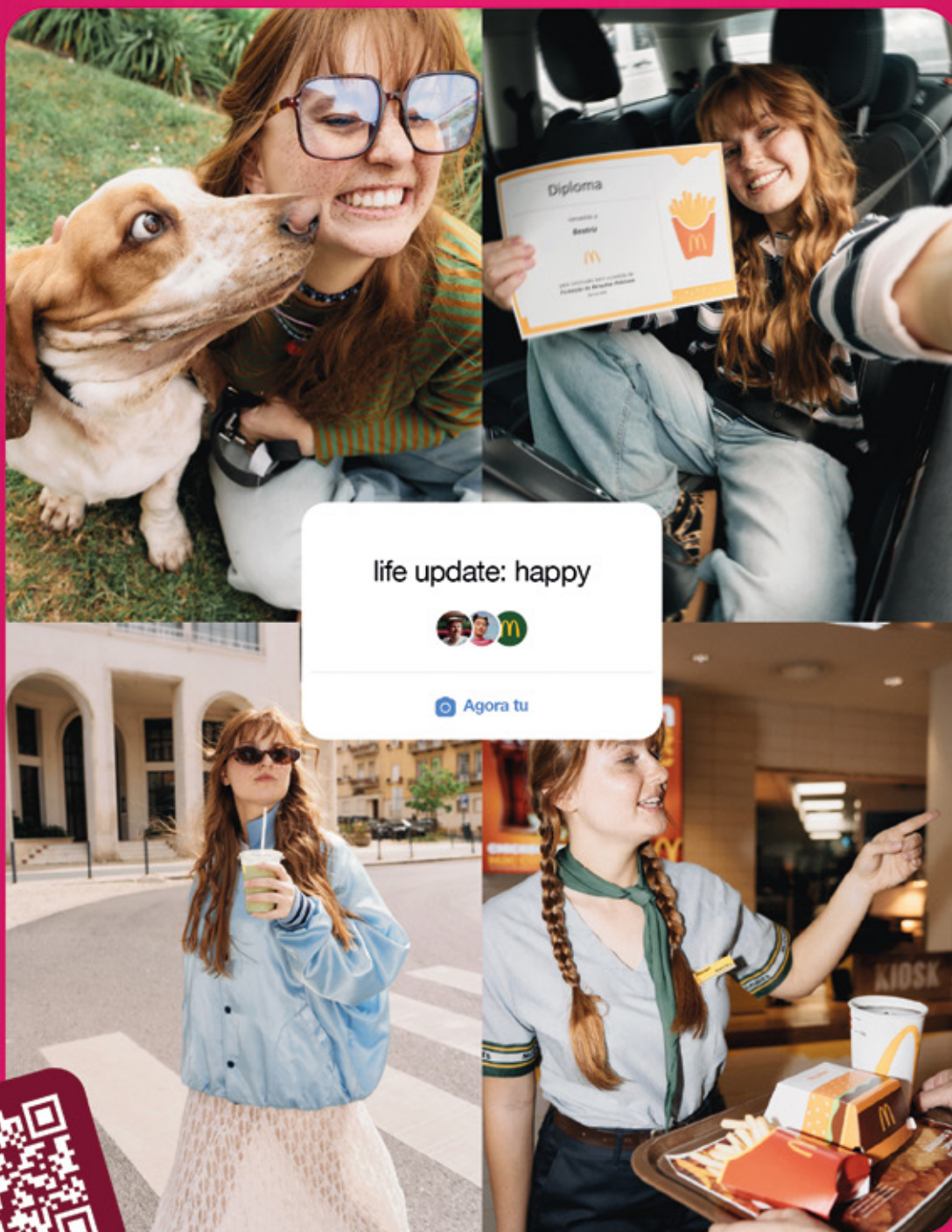
www.jungheinrich.pt

Sede Lisboa: 219 156 060* | Delegação Porto: 252 249 010*

*(Chamada para a rede fixa nacional)

 **JUNGHEINRICH**

A BEATRIZ ESCOLHEU-NOS PARA TER UM LUGAR PARA CRESCER.



life update: happy



Agora tu



Escolhes trabalhar no Mac?
Candidata-te aqui.

O contributo das novas gerações num mercado de trabalho em mudança



O debate sobre as novas gerações no mercado de trabalho é frequentemente conduzido a partir da perspetiva do desafio: como atrair, envolver e reter jovens profissionais num contexto de elevada mobilidade, transformação tecnológica e mudança das expectativas dos colaboradores. No entanto, talvez a questão mais relevante seja outra: o que podem as organizações aprender com estas gerações e de que forma o seu contributo está a acelerar a evolução do próprio mercado de trabalho?

Novas perspetivas sobre o trabalho e a carreira

As gerações mais jovens chegam ao mundo profissional com referências diferentes das que marcaram as gerações anteriores. Cresceram num ambiente digital, mais imediato, mais conectado e sujeito a mudanças rápidas. Isso influencia a forma como comunicam, aprendem, colaboram e avaliam as oportunidades profissionais. Mais do que uma mudança geracional, estamos perante uma mudança de expectativas sobre o que significa trabalhar, desenvolver uma carreira e criar valor dentro de uma organização.

Ao mesmo tempo, vivemos uma realidade inédita: três a cinco gerações coexistem em muitas empresas, trazendo perspetivas distintas sobre liderança, flexibilidade, aprendizagem e progressão profissional. Esta diversidade geracional representa



Sofia Mendonça

Diretora de Recursos Humanos da McDonald's Portugal

um desafio para as organizações, mas constitui, sobretudo, uma oportunidade para construir equipas mais completas, inovadoras e capazes de responder a contextos cada vez mais complexos.

Nos restaurantes da McDonald's em Portugal, onde mais de metade dos colaboradores tem menos de 25 anos, acompanhamos diariamente esta evolução. A proximidade às novas gerações permite-nos observar tendências que, mais tarde, se refletem no mercado de trabalho em geral. Uma das mais evidentes é a procura por experiências profissionais que combinem aprendizagem, autonomia e flexibilidade.

Ao contrário da ideia, por vezes simplista, de que os jovens valorizam menos o trabalho, aquilo que

observamos é uma maior exigência relativamente ao papel que o trabalho deve desempenhar na sua vida. Procuram organizações que lhes permitam crescer, adquirir competências transferíveis para o futuro e conciliar a dimensão profissional com os seus objetivos académicos, pessoais e familiares.

A importância da flexibilidade e da conciliação

Esta realidade está a levar muitas empresas a repensarem as suas propostas de valor para os colaboradores. Foi neste contexto que nasceu a campanha da McDonald's Portugal, "Se a vida não é só trabalho, escolhe o Mac". O seu conceito assenta na necessidade crescente de conciliar trabalho, estudos e projetos pessoais. As empresas que compreenderem esta mudança estarão mais bem preparadas para atrair talento.

Na McDonald's Portugal, disponibilizamos anualmente cerca de 250 mil horas de formação através do nosso Centro de Formação, em formatos presencial, virtual e on the job



Investir no desenvolvimento dos colaboradores

A atração é apenas uma parte da equação. O verdadeiro contributo das novas gerações manifesta-se também na forma como desafiam as organizações a reinventar os seus modelos de desenvolvimento.

Durante muitos anos, o crescimento profissional estava associado a trajetórias relativamente previsíveis e lineares. Hoje, os colaboradores procuram percursos mais personalizados, oportunidades de aprendizagem contínua e experiências que lhes permitam desenvolver competências relevantes para diferentes etapas da sua carreira.

Esta tendência tem levado as empresas a investir cada vez mais em formação e desenvolvimento. Na McDonald's Portugal, disponibilizamos anualmente cerca de 250 mil horas de formação através do nosso Centro de Formação, em formatos presencial, virtual e on the job. Para além das competências técnicas, procuramos

reforçar capacidades de liderança, comunicação, trabalho em equipa e tomada de decisão, competências essenciais num mercado de trabalho em constante transformação.

É por isso que a McDonald's é muitas vezes reconhecida como uma verdadeira "escola para a vida". Não apenas pela experiência profissional que proporciona, mas porque oferece um ambiente onde milhares de jovens têm a oportunidade de desenvolver competências que os acompanharão ao longo de toda a sua trajetória profissional.

O impacto das novas gerações estende-se igualmente à valorização da educação e da aprendizagem ao longo da vida. O Programa UP, o programa nacional de bolsas de estudo da McDonald's Portugal, nasceu precisamente desta convicção. Ao apoiar colaboradores que pretendem ingressar ou dar continuidade aos seus estudos no ensino superior, procuramos contribuir para o seu desenvolvimento académico e profissional, reconhecendo que a aprendizagem

A McDonald's Portugal está a recrutar mais de 2.650 pessoas para equipas operacionais e funções de gestão, de norte a sul do país e nas ilhas

continua é uma das competências mais críticas para o futuro.

Reconhecer o papel das novas gerações na construção de um mercado de trabalho mais flexível, inclusivo e centrado na aprendizagem é tão importante quanto adaptar processos para responder às suas expectativas. Essa é, provavelmente, uma das transformações mais relevantes que os Recursos Humanos têm hoje a oportunidade de liderar.

Atualmente, a McDonald's Portugal está a recrutar mais de 2.650 pessoas para equipas operacionais e funções de gestão, de norte a sul do país e nas ilhas. Hoje, empregamos mais de 12.000 colaboradores, distribuídos por 222 restaurantes, mantendo o compromisso de criar oportunidades de desenvolvimento e de responder às expectativas de quem escolhe trabalhar e crescer connosco.

A crescer com as pessoas

+12.000 colaboradores na McDonald's Portugal
222 restaurantes em todo o país
+2.650 vagas abertas em Portugal

RECRUTAMENTO PARA EQUIPAS OPERACIONAIS E FUNÇÕES DE GESTÃO





Norauto

**CRESCEMOS
JUNTOS,
E ISSO MUDA
TUDO**

As melhores jornadas são
aquelas que partilhamos em equipa

Junta-te a nós em

emprego.norauto.pt



Talento em constante manutenção. A Norauto prepara por dentro a mobilidade do futuro

A falta de talento técnico tornou-se um dos maiores travões à transformação da mobilidade.

Na Norauto, a resposta passa por formar, desenvolver e criar condições para que as pessoas escolham ficar, como revela Fernanda Correia, Human Resources Leader da Norauto Portugal, à RHmagazine.

Fernanda Correia

Human Resources Leader
da Norauto Portugal

Qual é hoje o maior desafio da Norauto na gestão de pessoas?

A nossa atividade enfrenta hoje dois grandes desafios: a escassez de talento técnico especializado e a crescente exigência de conciliação entre a vida pessoal e profissional num negócio com forte componente de retalho presencial.

O défice de profissionais qualificados em mecânica e mecatrónica criou um desfasamento entre a evolução da tecnologia automóvel e o talento disponível. Ao mesmo tempo, as expectativas das equipas mudaram profundamente. Num modelo operacional como o nosso, com horários alargados, incluindo fins de semana, garantir flexibilidade nem sempre é simples. Respondemos a esse desafio através de uma gestão cada vez mais individualizada, antecipando necessidades e assegurando a rotatividade dos horários de maior afluência, sem comprometer o serviço ao cliente.

Como mudaram as expectativas dos candidatos e dos colaboradores?

Hoje, os candidatos são mais exigentes e valorizam a autenticidade. O

salário continua a ser um requisito essencial, mas a decisão de permanecer depende cada vez mais da cultura, da liderança e das oportunidades de desenvolvimento.

Essa evolução levou-nos a reforçar o recrutamento, privilegiando a transparência; a formação contínua, através da Academia Norauto e do programa Tec Elec; e a retenção, com uma aposta no bem-estar e na promoção interna. A credibilidade de uma marca empregadora constrói-se pela coerência entre aquilo que promete e aquilo que oferece.

Como conciliam as expectativas dos colaboradores com as exigências do negócio?

Trabalhamos num negócio em que a disponibilidade de horários é determinante para responder às

necessidades dos clientes, mas pode representar um constrangimento para os colaboradores. Gerimos esta realidade de forma cada vez mais personalizada, conciliando as necessidades das pessoas com as do negócio. Em paralelo, reforçamos a competitividade salarial e investimos no desenvolvimento de competências. Acreditamos que equipas motivadas e bem preparadas são a base de um serviço diferenciador.

O que mudou na forma como fazem recrutamento sazonal?

O modelo tradicional de publicar ofertas pouco antes dos períodos de maior procura deixou de ser eficaz. Também percebemos que encargar o colaborador sazonal apenas como um reforço temporário gera desmotivação e maior rotatividade. Hoje, o recrutamento sazonal é uma porta

Reforçamos a competitividade salarial e investimos no desenvolvimento de competências. Equipas motivadas e bem preparadas são a base de um serviço diferenciador

O que move a empresa

680 colaboradores

90% com contrato sem termo

4,5 anos de antiguidade média

75% da liderança promovida internamente

21 horas de formação/colaborador

88% das equipas em formação

+22% de crescimento da equipa em 5 anos

9.000 candidaturas/ano

300 recrutamentos previstos para 2026

Plano Wellbeing

Be+ Norauto e Tec Elec

de entrada para a empresa. Investimos no onboarding e na formação desde o primeiro dia e reforçamos as parcerias com escolas profissionais e institutos técnicos. Ao oferecer uma perspetiva real de integração, conseguimos atrair profissionais mais qualificados e motivados.

Como se concretiza a aposta na progressão interna?

A progressão interna é um dos pilares do nosso modelo de gestão. Muitos dos atuais Diretores de Centro iniciaram o seu percurso como mecânicos, rececionistas auto ou vendedores e evoluíram para funções de liderança através do programa Be+ Norauto, que combina coaching, mentoring e shadowing.

Como gerem o equilíbrio entre talento jovem e profissionais experientes?

A atração de talento jovem é essencial para acompanhar a inovação, mas a retenção de profissionais experientes continua a ser determinante para garantir estabilidade e qualidade de serviço. Valorizamos a complementaridade entre gerações: os profissionais mais experientes partilham conhecimento técnico e os mais jovens trazem maior familiaridade com o ecossistema digital.

A evolução tecnológica do setor obrigou-nos a preparar equipas

para trabalhar com veículos elétricos e sistemas de alta voltagem. A formação contínua tem sido decisiva para garantir essa transição.

Que iniciativa nasceu diretamente das necessidades das equipas?

O programa Be+ Norauto nasceu da vontade de potenciar o desenvolvimento interno. Criámos um percurso flexível, adaptado às necessidades de cada colaborador, que combina desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais através da Academia Norauto, coaching, mentoring e acompanhamento personalizado. Ao longo dos últimos anos, este programa permitiu desenvolver dezenas de colaboradores e acelerar o seu crescimento profissional.

Que indicadores mostram a evolução da Norauto enquanto empregador?

Acompanhamos regularmente indicadores como o eNPS, que revela níveis elevados de compromisso com a empresa e de satisfação com as lideranças. Estes dados comprovam a nossa capacidade contínua de atrair, envolver e reter talento na organização.

Que iniciativa representa melhor a forma como cuidam das pessoas?

Destaco o Plano de Wellbeing, uma estratégia integrada que atua nas dimensões física, emocional, social e financeira. O plano garante apoio à saúde mental e aconselhamento em áreas críticas como a financeira e a jurídica, entre outros, e está disponível para colaboradores e respetivo agregado familiar. É uma visão holística e abrangente, reconhecida com a nomeação nos Wellbeing Awards 2026.

Qual foi a maior aprendizagem dos últimos anos na gestão de pessoas?

O maior desafio tem sido acompanhar as várias transições que hoje transformam o setor — a tecnológica, a ecológica, a económica e a comportamental. Assumimos a missão de capacitar equipas com grande bagagem na mecânica tradicional para novas exigências, como os veículos elétricos e de alta voltagem, garantindo soluções para todo o tipo de automóveis, o acesso a um consumo a preços justos e a promoção de escolhas mais ecológicas e sustentáveis. Num mercado muito competitivo, retivemos o nosso talento experiente ao comprovar que a formação prática gera confiança. Aprendemos que, mais do que ensinar novas competências, o essencial é garantir que cada colaborador se sente valorizado e preparado para responder aos desafios do futuro.

Quais são as prioridades da Norauto enquanto empregador?

A nossa prioridade passa por personalizar cada vez mais a experiência dos colaboradores, reforçando o recrutamento, o desenvolvimento e o bem-estar, e preparando as pessoas para as competências que o setor exigirá nos próximos anos. Queremos preservar aquilo que nos distingue - proximidade, autonomia e trabalho em equipa -, reforçando o papel dos líderes no desenvolvimento das pessoas. O objetivo é continuar a ser uma empresa onde as pessoas escolhem entrar, crescer e permanecer. 





“Queremos criar condições para que cresçam connosco”

Entre novas competências, diferentes expectativas e uma relação cada vez mais exigente com o trabalho, o novobanco está a repensar a experiência que oferece às suas pessoas. Catarina Horta, Diretora de Capital Humano, explica como a proposta “Ser novobanco” procura responder a todo o talento.

Catarina Horta

Diretora de Capital Humano
do novobanco

Como mudou a gestão de pessoas no novobanco e o que passou a ser prioritário?

Nos últimos anos, a gestão de pessoas evoluiu em paralelo com uma cultura mais próxima, participativa e centrada na experiência dos colaboradores. Desenvolvemos a Employee Value Proposition (EVP), “Ser novobanco”, com e para os colaboradores, essencial para uma subida consistente e sustentável do engagement.

Reforçámos também o desenvolvimento das lideranças, porque são as equipas de proximidade que sustentam a cultura. É fundamental criar um ambiente mais humano e participativo, onde cada colaborador sinta que o seu contributo conta e que faz parte da construção do futuro do novobanco.

Porque se tornou prioritária a atração de talento jovem? A que desafios responde?

Estamos num setor em profunda transformação, marcado pela digitalização, pela inteligência artificial e pela necessidade de novas competências. Para continuarmos a evoluir, precisamos de novas perspetivas, formas de pensar e perfis profissionais.

As expectativas das novas gerações também evoluíram. Hoje, valorizam propósito, aprendizagem, proximidade às lideranças, feedback, desenvolvimento e a possibilidade de gerar impacto desde cedo. Reforçámos, por isso, iniciativas como o Programa de Trainees, feiras de emprego, Open Day e presença em universidades.

Mais do que atrair talento, queremos criar condições para que cresçam connosco. A integração no Grupo BPCE acrescenta oportunidades de aprendizagem, colaboração internacional e desenvolvimento profissional.

O que perceberam sobre os jovens que levou a repensar a proposta de valor?

Os jovens procuram uma relação diferente com o trabalho. Mais do que estabilidade, querem experiências que lhes permitam aprender, evoluir e ter impacto desde cedo. Ao desenvolver a EVP “Ser novobanco”, pensámos em tudo isso, reforçando o orgulho em pertencer a uma organização de sucesso, que fez um turnaround notável e integra agora o 4.º maior grupo financeiro europeu.

Criámos espaços seguros onde

a voz do colaborador é ouvida, oportunidades de desenvolvimento e programas de reconhecimento de talento. Temos também benefícios diferenciadores, tanto financeiros, com programas de crédito para colaboradores do setor, como de bem-estar físico e emocional.

Procuramos alinhar a experiência dos colaboradores com aquilo que comunicamos enquanto marca empregadora, criando espaço para que se sintam valorizados, desafiados e possam construir o seu percurso. E para todo o talento: dos jovens aos que foram jovens um dia.

Quando perceberam que o well-being tinha de integrar a cultura do novobanco?

O bem-estar faz parte da nossa forma de cuidar dos colaboradores há vários anos. Ainda assim, o well-being deixou de ser um conjunto de iniciativas isoladas para integrar, de forma estruturada, a experiência dos colaboradores e a estratégia de Capital Humano. Em 2022, demos mais um passo com o lançamento do programa 5+, que materializa este compromisso e reforça a convicção de que cuidar das pessoas é também essencial para o sucesso sustentável da organização. 

A integração no Grupo BPCE acrescenta oportunidades



MELHOR BANCO PARA AS PME

Ser o nº1 para as PME é pôr as PME em 1º lugar

**Melhor Banco para as PME em Portugal
Euromoney Awards for Excellence 2026.**

Liderar nas PME resulta daquilo que nos define: a proximidade, as relações de longo prazo e o impacto real junto das Empresas e da economia portuguesa. Agradecemos este prémio e dedicamo-lo a todos os Empresários que sabem que no novobanco estão sempre em 1º lugar.

novobanco
EMPRESAS

Presente no meu futuro



Este prémio é da exclusiva responsabilidade da entidade que o atribuiu.





POR REDAÇÃO
RHmagazine

Com 79,1% dos colaboradores entre os 31 e os 55 anos, o novobanco acelera a renovação da sua força de trabalho

O futuro do novobanco recruta-se hoje

Mais do que contratar, o desafio passou a ser garantir a renovação das competências de que o futuro vai precisar. Foi essa mudança de perspetiva que levou o novobanco a reforçar a aposta na atração de talento jovem.

A transformação digital do setor financeiro levou a instituição a rever a sua estratégia de gestão de talento. A atração de jovens profissionais passou a assumir um papel central na preparação da organização para os desafios futuros, reforçando a capacidade de incorporar novas competências, perspetivas e formas de pensar.

Como refere o novobanco a RHmagazine, “a atração de talento jovem ganhou particular relevância à medida que o setor financeiro acelerou a sua transformação digital e tecnológica. Percebemos que, para responder aos desafios do futuro, precisávamos de continuar a incorporar novas competências, novas perspetivas e diferentes formas de pensar”.

Porém, “mais do que uma questão geracional, trata-se de garantir a sustentabilidade

da organização, combinando a experiência acumulada com a energia, curiosidade e capacidade de adaptação das novas gerações”. Foi neste contexto que evoluíram a proposta de valor para o colaborador e a estratégia de employer branding.

A aproximação às novas gerações começa muito antes da candidatura. O Programa de Trainees, a participação em feiras de emprego, os Open Days e a presença nas universidades fazem parte de uma estratégia que procura dar a conhecer a realidade do novobanco e as oportunidades de crescimento que oferece.

“Os jovens procuram hoje muito mais do que uma oportunidade de emprego. Procuram propósito, aprendizagem contínua, desenvolvimento, proximidade à liderança e experiências que lhes permitam ter impacto desde o início

do seu percurso. Isso levou-nos a repensar a forma como comunicamos a nossa proposta de valor enquanto empregador”, refere o novobanco.

Razões para ficar

Mais do que preencher vagas, o objetivo passa por criar relações duradouras. “Queremos atrair talento, mas sobretudo criar as condições para que esse talento construa o seu percurso connosco.” A integração no Grupo BPCE veio reforçar essa proposta, abrindo novas oportunidades de aprendizagem, colaboração internacional e desenvolvimento profissional.

Atrair talento é apenas o ponto de partida. A prioridade passa por criar condições para que as pessoas encontrem espaço para crescer e construir uma carreira na organização.

“O nosso objetivo começa na experiência que proporcionamos desde o primeiro contacto com a organização. Procuramos criar um ambiente onde as pessoas sintam que podem crescer, aprender e desenvolver o seu potencial.” É essa ambição que sustenta a proposta de valor Ser novobanco, apoiada pela Academia novobanco, por programas de desenvolvimento, mobilidade interna e oportunidades de evolução profissional, hoje reforçadas pela integração no Grupo BPCE.

“Acreditamos que as pessoas permanecem nas organizações

quando sentem que são valorizadas, que podem evoluir e que fazem parte de um projeto com o qual se identificam. É precisamente essa combinação que procuramos proporcionar.”

Bem-estar é compromisso

O bem-estar tornou-se outro dos pilares da experiência de colaborador. Em 2022 nasceu o programa 5+, consolidando numa estratégia integrada iniciativas que a organização já vinha a desenvolver.

“As necessidades que identificámos estavam sobretudo relacionadas com a procura de um maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a crescente valorização da saúde e do bem-estar mental e a importância de trabalhar em ambientes que promovam conforto, inclusão e qualidade de vida.”

Mais recentemente, este percurso foi reforçado pela certificação WELL. “Mais do que uma certificação, representa uma



referência internacional que nos ajuda a transformar intenções em práticas mensuráveis e consistentes.” O reconhecimento externo do programa 5+ veio confirmar o impacto desta aposta.

Mesmo para quem não acompanhou a transformação do novobanco, essa história continua presente na cultura da organização. “A história de transformação do novobanco continua a ser um dos elementos mais distintivos da nossa cultura. É uma história de resiliência, adaptação, superação e capacidade de construir futuro em contextos exigentes.”

O Encontro Anual de Colaboradores é um dos momentos em que essa identidade ganha maior expressão. “O Encontro Anual de Colaboradores é um dos momentos mais importantes da nossa cultura porque reúne colaboradores de todo o país em torno daquilo que nos une enquanto organização.” Mas, como sublinha o banco, a cultura não se resume a um evento. “Mais do que um evento, é uma expressão da nossa cultura e da importância que atribuímos às pessoas. Mas a construção dessa cultura acontece todos os dias.”

A importância de ouvir

A experiência do colaborador é acompanhada através de indicadores de engagement, atração, retenção, desenvolvimento e evolução cultural. Ainda assim, para o novobanco, medir não chega. “Mas tão importante como medir é ouvir.”



É através de iniciativas como o Pulse, realizado duas vezes por ano, do Barómetro da Cultura e de outros momentos de auscultação que procura compreender como os colaboradores vivem a organização. “Mais do que olhar para métricas isoladas, procuramos compreender de forma integrada a experiência das pessoas e a forma como vivem a nossa cultura no dia a dia.”

É essa combinação entre escuta, desenvolvimento e melhoria contínua que sustenta a estratégia de pessoas do banco. “A evolução positiva dos principais indicadores de experiência e recomendação dos colaboradores, bem como o forte envolvimento nas iniciativas que promovemos, dão-nos confiança de que estamos a construir uma organização cada vez mais humana, participativa e alinhada com aquilo que as pessoas valorizam.” 

O lado humano da estratégia

4.164 colaboradores

3.300+ candidaturas ao

Programa de Trainees

34 trainees selecionados na última edição

227 jovens talentos acolhidos em 6 edições

69 integrados na organização

9% da equipa tem - de 30 anos

50 iniciativas do Programa 5+ em 2025

2.382 colaboradores no Programa 5+

99% recomendam-no

8,7/10 de avaliação média

Cerca de 2.000

colaboradores no Encontro Anual de 2026

OUTLET

CALZ

intim

TEZ

ONIVERSE

OUTLET

CALZEDONIA

intimissimi

TEZENIS



Por detrás das montras, uma “coleção” de carreiras na Oniverse

O nome mudou, mas o desafio continua a ser o de fazer com que a Oniverse seja tão reconhecida enquanto empregadora como as marcas que representa. Em Portugal, onde o grupo celebra 30 anos de atividade, existe uma organização global, com diferentes negócios, funções e percursos de carreira.

As marcas são a porta de entrada para o universo Oniverse, mas estão longe de contar toda a história. Por detrás de Calzedonia, Intimissimi, Tezenis, IUMAN Intimissimi e Falconeri existe uma organização com diferentes áreas, funções e percursos de carreira, onde a mobilidade entre marcas, funções e países faz parte da experiência profissional.

O reposicionamento começa no nome. O antigo grupo Calzedonia passou a Oniverse para acompanhar a expansão de uma organização que hoje vai muito além da moda, reunindo negócios ligados ao luxo, à alimentação, ao vinho e aos iates. A nova identidade pretende representar esse universo de marcas, pessoas e valores e contém ainda uma referência ao fundador, através de um anagrama de Veronesi.

Todos os colaboradores fizeram parte desta mudança, nomeadamente através de um concurso interno para a apresentação de ideias criativas para a nova designação, reforçando a impor-

tância que as pessoas têm na evolução e no desenvolvimento da empresa. Em Portugal, o desafio passa agora por fazer com que o grupo seja reconhecido enquanto empregador para além das marcas que o tornaram conhecido.

“As marcas têm uma brand-awareness fortíssima pelo que o desafio foi associá-las a uma marca/grupo nova”, explica a Oniverse. O objetivo é reforçar essa ligação e mostrar “a dimensão, a cultura e as oportunidades que existem para além da experiência em loja”.

A proposta de valor organiza-se em torno de três ideias: percurso profissional, compromisso e transparência. A empresa quer posicionar-se como um lugar onde é possível começar sem experiência, evoluir e construir uma carreira de acordo com as próprias ambições. “Liberdade de carreira, possibilidade de um colaborador fazer a diferença numa empresa global, dinamismo” são algumas das ideias que definem essa visão.

Da loja para novos caminhos

A empresa tem colaboradores que

começaram como Sales Assistant e foram assumindo funções de maior responsabilidade, de Store Manager a District Manager, Area Manager ou Brand Manager. A aposta na progressão interna é especialmente visível nestas duas últimas posições, para as quais a organização privilegia o talento desenvolvido dentro de portas.

Os percursos internos mostram





Mudar de função, marca ou país faz parte dos percursos possíveis na Oniverse, que soma 173 mobilidades internas em Portugal desde 2021

sugestões e acompanhamento das decisões que afetam o negócio. “Mais do que ocupar uma função, trabalhar na Oniverse significa integrar um Grupo que acredita no potencial das suas pessoas e que cria condições para que possam evoluir, explorar novas oportunidades e escrever diferentes capítulos da sua carreira.”

A cultura também se constrói nos momentos que acontecem para lá da rotina. Apresentações de coleções, reuniões de alinhamento, formações, team buildings e kick-offs criam oportunidades de encontro entre pessoas e áreas distintas. A estes juntam-se uma política de contratação maioritariamente assente em contratos efetivos, incentivos ligados aos objetivos comerciais, benefícios e iniciativas de Welfare.

O compromisso procura estender-se também para fora da empresa. Em Portugal, o “Natal a Meias”, desenvolvido com a TVI e a Liga Portuguesa dos Bombeiros, destina 50% do valor de cada par de meias e collants vendidos à aquisição de equipamentos de emergência.

A próxima etapa

Três anos depois da mudança de identidade, a Oniverse reconhece que a notoriedade enquanto empregadora ainda está em construção. O objetivo é ganhar espaço próprio num mercado onde as marcas comerciais continuam a ter uma presença muito mais imediata.

“A Oniverse é mais que um conjunto de lojas de retalho para venda ao consumidor final”, defende a empresa. O próximo passo é fazer com que essa perceção chegue também ao mercado de trabalho. 

que a carreira pode ganhar novas direções dentro do próprio grupo. Luana Ventura entrou em 2015 como Sales Assistant em part-time e chegou, em 2024, a Brand Manager da Intimissimi em Portugal. Inês Durão fez um percurso semelhante, passando da operação portuguesa para a sede em Verona e por diferentes mercados internacionais antes de regressar a Portugal como Area Manager.

“Na Oniverse, acreditamos no potencial das pessoas e apostamos fortemente no crescimento interno”, afirma a empresa. A dimensão da mobilidade interna dá escala a essa aposta: desde 2021, foram realizadas 173 mobilidades internas em Portugal e, desde 2011, 20 pessoas fizeram mobilidade internacional.

O negócio que não se vê

Por detrás da operação de loja existe uma estrutura mais diversa do que a

imagem tradicional do retalho deixa perceber. Sales Assistant é o perfil mais recrutado, mas a Oniverse tem também funções de District Manager, Area Manager, Brand Manager e Visual Merchandiser, além das equipas de sede que dão suporte à operação em diferentes áreas.

Essa diversidade encontra eco nas motivações dos candidatos. No questionário de 2026, o crescimento profissional foi a característica mais associada à candidatura, seguido da identificação com a marca e do bom ambiente de trabalho e confiança.

Há também sinais de que esta mudança começa a refletir-se na notoriedade do próprio grupo: 940 candidatos afirmaram ter conhecido Oniverse “no momento da procura de trabalho”, enquanto 542 associaram a empresa às marcas que já conheciam.

Global na dimensão, próxima na cultura

Quanto maior é o grupo, maior é o desafio de não perder a proximidade. Na Oniverse, a dimensão internacional é acompanhada por uma cultura que procura aproximar equipas, mercados e lideranças. A circulação de profissionais entre geografias e a partilha de conhecimento permitem que diferentes experiências cheguem à operação portuguesa e que esta também contribua para o universo do grupo.

A mesma lógica é aplicada dentro das equipas. Com uma estrutura que a empresa descreve como horizontal, a Oniverse procura manter uma relação próxima entre colaboradores e líderes, com espaço para opiniões,

30 anos em Portugal

186 lojas

5 marcas

828 colaboradores

(87% em loja/13% na sede)

10 nacionalidades

791 admissões em 2025

238 mil candidaturas por ano

MANY SHAPES, SAME SOUL.

Join the Oniverse



ONIVERSE careers



APPLY HERE

JOIN OUR TALENT COMMUNITY

CALZEDONIA intimissimi

IUMAN
intimissimi

TEZENIS

ATELIER
EMÉ

FALCONERI

antonio marras

SIGNORVINO ONIwines

la Giusa

TENIMENTI LEONE

TODES
GUARDIA
GRANDE

VILLA BUCCI

MACCARIO

ERT1050

VanDutch
YACHTS

PARDO
YACHTS

GRAND SOLEIL
YACHTS

ONIVERSE



Uma carreira construída etapa a etapa: o percurso do talento na PwC

Uma carreira não se constrói num único momento, mas na soma das diferentes experiências que acompanham o percurso profissional. É esta lógica de ciclo de vida do colaborador que está na base da estratégia de pessoas da PwC, desde a atração de talento até ao desenvolvimento contínuo dos seus profissionais.

A experiência do colaborador é um fator central para o sucesso da organização", sublinha Nuno Simões, Human Capital Director da PwC, à RHmagazine. Para concretizar esta aposta, a empresa envolve diferentes equipas especializadas, que acompanham as várias etapas do percurso profissional. "Desde o primeiro contacto no recrutamento até ao desenvolvimento contínuo e à gestão dos direitos e benefícios, cada fase do ciclo de vida do colaborador é cuidadosamente estruturada para refletir os valores da empresa e fomentar o crescimento individual e coletivo."

O primeiro contacto com a PwC

acontece ainda antes da entrada na organização. Como refere Sara Pinheiro, Talent Acquisition Manager da PwC, "no ciclo de vida de um colaborador PwC, o recrutamento constitui o primeiro contacto com a nossa cultura, valores e forma de trabalhar. Mais do que identificar competências técnicas, procuramos atrair profissionais com potencial para crescer connosco e contribuir para a construção de equipas de excelência".

Para além da formação académica

e da experiência profissional, o processo procura avaliar a motivação, o alinhamento com os valores da PwC e o potencial de desenvolvimento de cada candidato. Para isso, a consultora recorre a diferentes metodologias de avaliação, desde testes psicotécnicos gamificados e dinâmicas de grupo com recurso à realidade aumentada até eventos de recrutamento imersivos e entrevistas com as várias áreas de negócio. O objetivo é aproximar os candidatos da realidade da organização e

A consultora aposta numa experiência integrada para desenvolver, envolver e reter profissionais



O universo PwC

3.021 colaboradores

749 recrutamentos em 2025-2026

+36.700 candidaturas anuais

+25 parcerias universitárias

perfis + procurados:
business, tech, auditoria,
consultoria e consultoria
fiscal

58h de formação por
colaborador/ano
(41h presencial + 17h online)

garantir que a cultura transmitida no recrutamento corresponde à experiência que irão encontrar ao longo do seu percurso profissional.

Aprender faz parte do trabalho

A entrada na empresa marca apenas o início de uma jornada de aprendizagem contínua. Na PwC, o desenvolvimento profissional acompanha toda a carreira e assenta no modelo PwC Professional, que orienta a evolução técnica, digital e comportamental dos colaboradores.

"Na PwC, entendemos a



Sara Pinheiro, Talent Acquisition Manager da PwC, **Nuno Simões**, Human Capital Director da PwC, **Alexia Andrade**, Talent Strategy & People Experience Manager da PwC

formação como uma experiência contínua, que ultrapassa ações isoladas e se concretiza numa aprendizagem inserida no fluxo do trabalho, orientada pelo modelo PwC Professional", afirma Teresa Caiado, Learning and Development Senior Manager. Este modelo é apoiado pelas plataformas Growth Centre e SkyHive, que permitem aos colaboradores aceder a

conteúdos formativos e identificar competências a desenvolver ao longo do seu percurso.

A oferta combina diferentes formatos - formação presencial, virtual, blended learning, autoestudo e programas internacionais - permitindo a cada profissional construir um percurso de desenvolvimento ajustado às suas necessidades e aos desafios do mercado. Mais do que ações isoladas, a PwC procura integrar a aprendizagem no dia a dia das equipas e criar condições para uma evolução contínua ao longo da carreira.

Experiências que fazem ficar

Para criar uma experiência de colaborador completa, a PwC aposta também em iniciativas que reforçam a ligação das pessoas à organização ao longo do tempo. Programas de mentoring e buddy, oportunidades de mobilidade nacional e internacional, iniciativas de reconhecimento e projetos focados no engagement e no bem-estar fazem parte desta estratégia.

A escuta ativa assume igualmente um papel essencial. Através de diferentes mecanismos de feedback, a empresa procura compreender expectativas, necessidades e desafios das equipas, transformando esses contributos em melhorias concretas no dia a dia.

É esta filosofia que Alexia Andrade, da área de Talent Strategy & People Experience Manager, resume: "Reconhecendo o impacto das experiências positivas na motivação, colaboração e preparação das equipas para os desafios do futuro, é feito um investimento contínuo na criação de um ambiente de trabalho que promove a inclusão, a flexibilidade e o bem-estar, reforçando o sentido de pertença. Desta forma, pretende-se que cada colaborador encontre na PwC um espaço onde possa não só crescer e contribuir, mas também construir uma carreira com significado e impacto duradouro".

A experiência

- **growth centre e skyhive**
- **onboarding estruturado**
- **programas de mentoring e buddy**
- **focus group sessions**
- **seguro de saúde totalmente compartilhado**
- **Clubs PwC e apoios para atividade física**
- **8 tardes de FlexFriday**
- **aprendizagem contínua ao longo da carreira**



Nos bastidores da experiência do colaborador

Menos visível, mas igualmente decisiva, a área de People Administration assegura processos críticos como payroll, compensação, benefícios, gestão de informação e outros aspectos administrativos do ciclo de vida do colaborador.

Através da tecnologia, a equipa procura tornar estes processos mais simples, transparentes e personalizados, garantindo uma experiência mais fluida para quem trabalha na organização.

“Recorrendo a ferramentas tecnológicas, a área de People Administration promove uma

gestão mais ágil, personalizada e transparente, apoiando também a tomada de decisão estratégica. Desta forma, reforça a ligação entre eficiência operacional, visão analítica e experiência do colaborador, contribuindo para uma jornada mais integrada, consistente e alinhada com a proposta de valor da PwC enquanto empregadora”, diz Como refere Mauro Portela Rodrigues, People Administration Senior Manager.

A transformação dentro dos RH

A evolução da experiência do colaborador passa igualmente pela transformação da própria função de recursos humanos (RH). De uma área tradicionalmente associada a processos administrativos, os RH assumem hoje um papel mais estratégico na atração, retenção e desenvolvimento das pessoas.

Na PwC, a equipa de People Transformation foi criada para garantir que processos, ferramentas e modelos de atuação acompanham a evolução da organização e as expectativas dos colaboradores. Para Inês Andrade Sousa, People Transformation Manager da PwC, “a criação da equipa assenta em dois pilares essenciais: eficácia operacional e data analytics”. O seu principal objetivo consiste, nas palavras da própria, “em assegurar que os processos, as ferramentas e os modelos de atuação em RH acompanham as tendências do mercado, a evolução da organização e as expectativas crescentes dos colaboradores”.

Mais do que responder aos desafios imediatos do mercado de talento, a PwC procura construir uma relação de longo prazo com as suas pessoas. A aposta passa por criar uma experiência coerente em todas as etapas da carreira, onde desenvolvimento, pertença e oportunidade caminham lado a lado. 



Novo calendário de cursos 2026-27

A PwC's Academy tem uma oferta formativa pensada para si.

Descubra uma oferta de cursos cuidadosamente selecionados, disponíveis em diferentes formatos de aprendizagem que se adaptam aos seus objetivos e disponibilidade.



 Conheça as novidades e inscreva-se já!



Sabia que a declaração periódica de IVA vai mudar?

As novas exigências declarativas exigirão uma revisão cuidada de processos, faturação e reporte fiscal. Em setembro, junte-se à nossa formação para antecipar a mudança e preparar a sua organização.



 Leia o QR Code e saiba mais informações



SILVA & VINHA
Engenharia • Construção



Crescer sem perder a identidade

Em poucos anos, a Silva & Vinha passou de 170 para cerca de 380 colaboradores, impulsionada pela internacionalização para vários países da União Europeia. Num setor onde os profissionais especializados escasseiam, a empresa familiar de construção e manutenção de linhas elétricas aposta na proximidade, na integração e na saúde das equipas para atrair e reter talento.

O crescimento da Silva & Vinha trouxe uma pressão inédita sobre o recrutamento. Muitos dos profissionais com experiência já estão integrados em empresas concorrentes ou parceiras e a natureza da atividade acrescenta complexidade, sobretudo junto das gerações mais jovens: deslocações frequentes em Portugal e no estrangeiro, períodos longe de casa, trabalho ao ar livre em condições climáticas exigentes e um elevado nível de especialização e rigor em matéria de segurança.

Para responder às necessidades, a empresa reforçou o recrutamento de profissionais estrangeiros, investindo na sua formação e integração. Surgiu daí um novo desafio: gerir equipas multiculturais, com diferentes nacionalidades, línguas e percursos. "Não se trata apenas de ensinar uma função ou transmitir procedimentos.

Trata-se de criar condições para que cada pessoa que chega compreenda a cultura da Silva & Vinha e sinta que faz verdadeiramente parte da organização", explica Benvinda Silva, administradora da Silva & Vinha.

Integridade, respeito pelas pessoas, segurança, responsabilidade, excelência e inovação continuam a ser os valores de referência. "Uma empresa com cerca de 380 pessoas, distribuídas por vários países, não pode comunicar, integrar e gerir as suas equipas exatamente da mesma forma que uma organização com 170 colaboradores. Crescer não significa deixar para trás aquilo que somos", sublinha a administradora.

Uma marca empregadora feita de proximidade

Empresa familiar, a Silva & Vinha procura preservar uma cultura assente na proximidade, no respeito

e no sentimento de pertença. Essa preocupação traduz-se numa cultura de segurança física e psicológica, em benefícios e parcerias na área da saúde e do bem-estar e numa relação aberta entre colaboradores, recursos humanos e administração. A partilha regular de resultados, desafios e evolução da empresa é vista como uma forma de envolver as pessoas no projeto comum. "Mais do que acompanhar o crescimento da empresa, queremos garantir que as nossas pessoas crescem connosco", resume Benvinda Silva.

Recrutar quando o mercado não chega

As funções mais difíceis de preencher são operacionais, como profissionais da construção civil e montadores de linhas elétricas, e técnicas, caso dos engenheiros civis e eletrotécnicos. Para chegar a novos



Mais do que acompanhar o crescimento da empresa, queremos garantir que as nossas pessoas crescem connosco

candidatos, a empresa apostou numa comunicação mais próxima e autêntica nas redes sociais, dando voz aos próprios colaboradores, que partilham a sua experiência e mostram a realidade do trabalho.

As recomendações internas ganharam peso. Desde o final de 2025, o prémio de recrutamento por recomendação já foi atribuído cerca de 35 vezes. Para a empresa, a medida tem duplo valor: atrai profissionais e é um sinal de confiança. Mais significativo ainda é que muitos dos profissionais que chegam por esta via permanecem.

Integração acompanhada e progressão interna

A integração é gradual: acolhimento pelos recursos humanos, medicina do trabalho, saúde e segurança e formação para a função. Nas áreas operacionais, o novo colaborador conta com o acompanhamento próximo do encarregado ou chefe de equipa. Seguem-se momentos de acompanhamento aos 3, 6 e 12 meses, para ouvir, dar feedback e alinhar expectativas. "Procuramos, desde o primeiro contacto, ser transparentes sobre aquilo que a Silva & Vinha pode efetivamente proporcionar", garante Benvinda Silva.

A progressão interna é um pilar da política de pessoas: há vários casos de colaboradores que entra-

ram como ajudantes de eletricista e chegaram a chefe de equipa ou encarregado, e o mesmo acontece nas áreas administrativas e técnicas.

Chegar a quem está no terreno

Com cerca de 300 pessoas fora da sede, a comunicação exige vários canais. Duas vezes por ano realizam-se reuniões gerais de colaboradores em diferentes localizações. Há um plano regular de visitas às obras, com ele-



Crescer não significa deixar para trás aquilo que somos

mentos da administração e de várias áreas, incluindo visitas conjuntas da medicina do trabalho e dos recursos humanos. A app do colaborador, o e-mail e as caixas de sugestões físicas e online completam o dispositivo, sem substituir o contacto direto com os recursos humanos.

A empresa acompanha indicadores como a procura voluntária dos



serviços de psicologia e fisioterapia e realiza inquéritos de clima organizacional. Os números ajudam a medir a solidez do projeto: a empresa conta hoje com 372 colaboradores, contratou 87 pessoas no último ano e tem 138 profissionais com mais de dez anos de casa.

Para o futuro, a prioridade é reforçar a formação interna com a criação de um parque de formação próprio. O objetivo é preparar melhor os colaboradores antes de entrarem no terreno, reforçando competências técnicas, segurança e cultura. "Queremos garantir que, independentemente da função, da nacionalidade ou do país onde trabalha, cada pessoa reconhece os valores da Silva & Vinha e sente que faz parte do mesmo projeto", conclui Benvinda Silva.

SILVA & VINHA

Engenharia • Construção

Interessado em fazer parte da **equipa**?

Visita o nosso site e vê as oportunidades que temos.
Engenharia | Gestão | Administrativo | Operacional



Visita o nosso site.



@silvavinha.s.a



“Mantermo-nos ágeis é a nossa maior tradição”: Tabaqueira prepara os próximos 100 anos

Julia Denzel

Director People & Culture da Tabaqueira/
Philip Morris International

O que une hoje as diferentes realidades da Tabaqueira numa mesma marca empregadora?

O que nos une é o propósito que partilhamos. A Tabaqueira está hoje no centro de uma transformação profunda que tornou a empresa num verdadeiro centro de excelência e criação de valor. Desde a fábrica de Albarraque, que existe há quase um século, passando pelo Finance Hub e pelo Tech Hub, até à recém-anunciada AI Factory, essa transformação é o fio condutor do que estamos a fazer.

Temos a mesma cultura de exigência e reinvenção permanente, os mesmos padrões globais da PMI, reconhecidos há dez anos consecutivos com o título de Global Top Employer, e o compromisso de investir no desenvolvimento das pessoas, seja um operador na linha de produção ou um especialista de dados na AI Factory.

Há também mobilidade entre estas realidades. Uma pessoa pode começar na fábrica e vir a integrar um dos hubs globais, ou vice-versa.

É essa identidade comum que faz da Tabaqueira um único ecossistema. Um exemplo concreto é a plataforma ONE Portugal, que tem sido o principal motor do reforço

Quase 100 anos depois da sua criação, a Tabaqueira está a reinventar-se sem perder a identidade que a trouxe até aqui. Da fábrica de Albarraque aos hubs globais e à nova AI Factory, reúne hoje realidades muito diferentes sob uma mesma marca empregadora. Julia Denzel, Director People & Culture da Tabaqueira/Philip Morris International (PMI), aborda os desafios desta transformação, o crescente peso de Portugal na estratégia global do grupo e as competências que vão marcar as próximas décadas.

do sentido de pertença. Entre 2023 e 2025, os indicadores subiram 7 pontos percentuais (p.p.) em Sense of Belonging, 8 p.p. em Effective Collaboration, 6 p.p. em Action Taken on Feedback e 10 p.p. no Well-being Index, com o orgulho interno em Portugal a superar os 90% no último Employee Survey.

O que representa para a PMI ter 26% dos trabalhadores da Tabaqueira em funções globais a partir de Portugal?

Significa que Portugal deixou de ser apenas o país onde a PMI produz e vende parte dos seus produtos para se tornar num dos países onde pensa, decide, experimenta e executa

a nível global. Mais de um quarto das pessoas que trabalham na Tabaqueira desempenham funções que servem dezenas ou centenas de mercados. O Finance Hub apoia 170 mercados e o Tech Hub exporta tecnologia para cerca de 160.

Para quem trabalha connosco, isto traduz-se em carreiras internacionais sem necessidade de emigrar. É possível gerir equipas e projetos globais a partir de Portugal, reforçando o posicionamento do país como polo de talento dentro de um grupo presente em 180 mercados.

Que impacto terá a AI Factory na atração de talento para Portugal?

A AI Factory é um sinal muito claro de

Trabalhar na Tabaqueira/ Philip Morris International

+ de 1.500 trabalhadores em Portugal

39 nacionalidades | **11%** de talento internacional

>50% com menos de 35 anos

50% de mulheres em cargos de gestão

2019: certificação de paridade salarial

>90% de orgulho interno

26% em funções globais

24% com 10 ou mais anos de antiguidade | **42%** com 2 a 5 anos

10 anos consecutivos como Global Top Employer



42% das receitas globais da PMI, é apenas o exemplo mais recente desse ADN. Investimos continuamente nas pessoas, em formação, mobilidade interna e novas competências digitais e de IA.

Olhamos para o centenário não como um ponto de chegada, mas como um marco que nos obriga a perguntar o que queremos ser nos próximos cem anos. É esse equilíbrio entre memória e reinvenção que nos mantém relevantes. Prova disso são iniciativas como o AI Growth Program, o AI Hackathon e o AI Reverse Mentoring.

Como se constrói uma marca empregadora atrativa num setor associado ao tabaco e fortemente regulado?

Trabalhamos num setor fortemente regulado, com restrições significativas à comunicação, e ainda associado à imagem da fábrica de tabaco. Respondemos a isto com factos e transparência: estamos a fazer uma profunda transformação para produtos sem fumo, somos o 7.º maior exportador nacional, contribuímos com 469 milhões de euros líquidos para a balança comercial e temos uma fábrica neutra em carbono desde 2020.

Mas, mais do que números, apostamos nas pessoas como embaixadoras da marca. O orgulho interno superior a 90% é o nosso melhor argumento, porque quem cá trabalha conhece a empresa muito para além de um primeiro olhar. Investimos também em reconhecimentos externos independentes, como o Global Top Employer, e comunicamos cada vez mais a diversidade do que somos hoje: a fábrica, o Finance Hub, o Tech Hub e a AI Factory.

Porque persiste o desfasamento entre a experiência interna e a notoriedade externa?

O desfasamento existe porque grande parte do que somos hoje é fruto de um passado, mas penso

confiança da PMI no talento português e vai reforçar a nossa capacidade de atrair perfis altamente qualificados, como cientistas de dados, especialistas em machine learning e engenheiros de inteligência artificial (IA), entre outras profissões que, até há poucos anos, dificilmente associariam este tipo de carreira à Tabaqueira.

Ao juntar-se ao Tech Hub, que já cresceu 230% em cinco anos, a AI Factory consolida Portugal como um dos polos tecnológicos globais da PMI. A IA existe para potenciar o talento humano, não para o subs-

tituir. Queremos que as pessoas desenvolvam competências em IA num ambiente onde a centralidade humana continua a ser crítica. Essa é uma proposta de valor atrativa para quem procura tecnologia de ponta com propósito e responsabilidade.

Como se mantém ágil uma empresa que está prestes a celebrar 100 anos?

Mantermo-nos ágeis é, paradoxalmente, a nossa maior tradição. Há cem anos que a Tabaqueira se reinventa e a transformação para um futuro sem fumo, que já representa

Portugal deixou de ser apenas o país onde a PMI produz e vende parte dos seus produtos para se tornar num dos países onde pensa, decide, experimenta e executa a nível global



O orgulho interno superior a 90% é o nosso melhor argumento

que estamos a conseguir mostrar e demonstrar esta transição. Quando se fala em Tabaqueira ou aos produtos a combustão, mas cada vez mais pessoas estão a aperceber-se da enorme transformação que a empresa está a desenvolver.

A solução passa por comunicar mais e melhor essa realidade, reforçar a nossa presença junto de universidades e comunidades de talento, dar mais visibilidade às histórias reais de quem trabalha connosco e continuar a investir em certificações e rankings independentes.

Qual é a proposta de valor da Tabaqueira enquanto empregador?

A proposta de valor assenta em três pilares: pertencer a um grupo global presente em 180 mercados, mas com impactos e decisões reais a partir de Portugal; viver uma cultura de transformação permanente, com cem anos de história e constante reinvenção; e ter acesso a desenvolvimento contínuo, seja formação técnica ou mobilidade internacional.

O que muda é a forma como isto se traduz em cada realidade.

Para um operador fabril, significa trabalhar numa das fábricas mais avançadas da PMI, com investimento contínuo em segurança, sustentabilidade e acessibilidade total. Para um especialista do Finance Hub, gerir processos financeiros para 170 mercados. Para um engenheiro de IA, trabalhar em tecnologia de ponta com propósito claro.

Como compete a Tabaqueira com as tecnológicas pelo talento?

Não queremos ser uma tecnológica, mas oferecemos algo que a maioria das tecnológicas não tem: a combinação entre a escala e estabilidade de um grupo centenário e a agilidade e ritmo de crescimento, como

comprova a evolução de 230% do Tech Hub em cinco anos.

Oferecemos desafios tecnológicos reais e de impacto global, estabilidade de carreira, investimento em formação e um pacote competitivo. Para muitos profissionais de tecnologia, trabalhar numa empresa em transformação para um futuro sem fumo, com impacto direto na redução de danos para a saúde, é também um fator de atração relevante.

O que atrai talento internacional para a Tabaqueira e para Portugal?

Portugal tem um poder de atração forte para talento internacional: qualidade de vida, segurança, um custo de vida ainda competitivo face a outros polos europeus e proximidade das maiores capitais da União Europeia. A isso juntamos o que só uma multinacional como a PMI pode oferecer: equipas multiculturais, colaboradores de 39 nacionalidades e carreiras que podem levar a qualquer um dos 180 mercados onde estamos presentes. Portugal passou a ser visto como um dos centros de competência global da PMI, atraindo profissionais que, de outra forma, escolheriam outras capitais europeias.

Que áreas de formação são hoje prioritárias?



A formação é um dos nossos maiores investimentos em capital humano e estende-se também aos parceiros contratados que trabalham nas nossas instalações. As prioridades são as competências digitais e de IA, a formação técnica e de segurança industrial na fábrica, incluindo o percurso para nos tornarmos fábrica-piloto da PMI em acessibilidade total, o desenvolvimento de liderança e a formação de compliance para parceiros de negócio. Nesta última área, 100% dos parceiros comerciais têm hoje cláusulas contratuais específicas relativas à prevenção do acesso de jovens aos nossos produtos.

O que é a T.LAB e a que necessidades responde?

Lançamos em março deste ano a T.LAB - Academia de Liderança e Transformação, para estruturar de forma ainda mais consistente o desenvolvimento de competências. A academia assenta em três eixos: colaboradores, parceiros e distribuidores da cadeia de fornecimento, e comunidade, incluindo jovens e adultos.

As áreas de intervenção são liderança e gestão, transformação digital e IA, sustentabilidade e competitividade, e empregabilidade, em parceria com instituições como o IST, a Nova SBE, o ISCTE, a BCSD, a ATEC, a ETPM, a Escola



Superior Náutica Infante D. Henrique, a GRACE, a Code for All e o programa PRO_MOV. Esperamos reforçar a competitividade da nossa oferta de talento e o percurso de carreira interno.

Que práticas sustentam a igualdade salarial e os 50% de mulheres em cargos de gestão?

Fomos, de facto, a primeira empresa em Portugal certificada em paridade salarial, em 2019, e essa certificação é revista e mantida todos os anos. Hoje, 50% dos nossos cargos de gestão são ocupados por mulheres, através de processos de recrutamento e promoção estruturados, programas de mentoria e políticas de conciliação aplicadas de forma

transversal, da fábrica aos hubs. Contamos também com grupos voluntários de colaboradores dedicados a diversidade, inclusão e pertença, que ajudam a identificar necessidades reais e a moldar políticas como os benefícios de parentalidade, no âmbito da iniciativa interna All For ONE.

Quais serão os principais desafios de gestão de pessoas nos próximos anos?

Os próximos anos vão exigir de nós uma gestão de pessoas a múltiplas velocidades. Por um lado, continua a transformação para um futuro sem fumo, que implica requalificar e preparar equipas para produtos e processos diferentes dos tradicionais. Por outro, a IA vai mudar a forma como trabalhamos em praticamente todas as áreas e o nosso papel é garantir que essa transição é feita com as pessoas.

Acreditamos que a IA deve potenciar o talento humano, nunca substituí-lo, e que competências como o pensamento crítico, a curiosidade e a colaboração vão ganhar ainda mais valor.

E há, por fim, o caminho para o centenário, em 2027, que nos leva a preservar aquilo que nos definiu ao longo de 100 anos, como a exigência e a cultura de pessoas que se reinventam, enquanto continuamos a atrair as competências que vão definir os próximos 100 anos. 

Portugal como polo global de talento

240 pessoas no Tech Hub Portugal | 21 nacionalidades

+ 230% de crescimento do Tech Hub em 5 anos

2.º maior centro tecnológico da PMI no mundo

159 trabalhadores no Finance Hub | 17 nacionalidades | **42% de mulheres**

170 mercados apoiados pelo Finance Hub

AI Factory em Albarraque: novo centro global de IA generativa da PMI

68 M€ em exportação de serviços dos centros globais (2025)

2,5 anos de permanência média na mesma função

T.LAB: Academia de Liderança e Transformação

Employer branding na era da IA: personalizar ou desaparecer

O employer branding mudou mais nos últimos três anos do que na década anterior. A razão tem um nome: inteligência artificial (IA). Longe de ser uma moda passageira ou mais uma ferramenta no arsenal dos recursos humanos (RH), enfrentamos uma mudança de paradigma que obriga a repensar onde, como e para quem comunicamos a marca empregadora.

Durante muito tempo, trabalhar employer branding significava olhar sobretudo para dentro: cultura, valores, proposta de valor ao colaborador e comunicação interna. Esse olhar continua indispensável, mas tornou-se insuficiente. Hoje, uma estratégia robusta exige, com igual peso, um olhar atento para o exterior. Um ecossistema exterior mais ruidoso e decisivo do que nunca.

Enquanto a organização constrói a sua narrativa, dois movimentos paralelos ocorrem sem controlo direto da empresa. Por um lado, candidatas atuais e antigos partilham opiniões sobre recrutamento, liderança e quotidiano profissional em plataformas como Glassdoor, Indeed ou Teamlyzer. Por outro, os concorrentes de talento - que raramente coincidem com os concorrentes de negócio - disputam

a mesma atenção, os mesmos perfis e o mesmo espaço nos canais decisivos de candidatura.

É aqui que reside a verdadeira transformação. Plataformas de avaliação ganharam relevância redobrada por estarem ligadas, direta ou indiretamente, aos principais Large Language Models (LLMs) dada a credibilidade que lhes é atribuída por assistentes como ChatGPT, Claude, Gemini, Copilot ou Perplexity. O candidato que antes pesquisava "como é trabalhar na empresa X" num motor de busca tradicional e analisava dez resultados faz hoje a pergunta a uma IA e recebe uma resposta única, sintetizada e apresentada como verdade absoluta. Uma resposta construída com base nos dados disponibilizados por essas plataformas.

Isto significa que a reputação da marca empregadora deixou de depender apenas dos canais próprios da empresa. Depende, cada vez mais, do que os LLMs decidem citar, sintetizar e apresentar. Sem uma presença estruturada e atualizada nessas fontes, a narrativa sobre a organização é criada sem a sua intervenção. Estudos recentes da Princeton University (2025) sobre a dinâmica da Generative Engine Optimization demonstram que os modelos de linguagem priorizam

fontes estruturadas e agregadoras de opinião independente para fundamentar respostas sintéticas sobre reputação e cultura corporativa.

Por isso, dominar Answer Engine Optimization e Generative Engine Optimization deixou de ser um exercício de vanguarda para passar a ser uma obrigação estratégica. Relatórios prospetivos da Gartner (2025/2026) indicam que o tráfego de pesquisa tradicional nos motores de busca deverá cair drasticamente à medida que os utilizadores migram para assistentes de resposta direta. Marcar presença ativa nos canais que alimentam os modelos de IA - páginas de carreiras estruturadas, respostas a avaliações, conteúdo transparente sobre processos e cultura - é tão vital quanto cuidar da candidate experience.

Na prática, isto exige duas novas perguntas fundamentais. A primeira: se um candidato perguntar a uma IA como é o nosso recrutamento ou a nossa cultura, qual é a resposta gerada e com que fundamentos? A segunda: essa resposta reflete a nossa proposta de valor ou baseia-se em avaliações antigas e sem resposta? Ignorar estas questões não elimina o impacto - apenas retira à organização a capacidade de influenciar o resultado.

Esta evolução transforma a

EARLY BIRD

ATÉ 20% DE DESCONTO ATÉ 9 DE OUTUBRO

PRESENCIAL OU ONLINE
HOTEL MELIÁ LISBOA AEROPORTO

COMPLIANCE WEEK



Labour Law
CONFERÊNCIA E SEMINÁRIO **day**

LEGISLAÇÃO LABORAL:
PREPARAR HOJE O TRABALHO DE AMANHÃ



Pay
Transparency
CONFERÊNCIA E SEMINÁRIOS **day**

TRANSPARÊNCIA SALARIAL 2026:
O QUE MUDA, O QUE EXIGE, O QUE IMPLICA

2 CONFERÊNCIAS + 3 SEMINÁRIOS
PARA PÔR A SUA EMPRESA EM CONFORMIDADE



Anteça as
prioridades de
fiscalização



Respostas concretas:
o que fazer, quando
e os riscos



Aprenda com
empresas que já
implementam



Networking
qualificado com pares

INSCREVA-SE JÁ >>

COMPLIANCEWEEK.IIRH.PT





A reputação da marca empregadora deixou de depender apenas dos canais próprios da empresa

dos de um perfil sênior ou de uma função técnica especializada. Tratar perfis diferentes da mesma forma é desperdiçar o poder da segmentação.

Recentemente, a equipa da The Key Talent acompanhou uma multinacional num projeto com um objetivo claro: transformar a página de carreiras numa experiência imersiva e personalizada para cada talent persona. Em vez de uma página única com uma mensagem genérica, a organização construiu percursos visuais e narrativos distintos para cada perfil de atração, pois um comercial sênior, um engenheiro e um recém-licenciado não valorizam os mesmos argumentos.

Eis o cerne da questão: a personalização é a principal responsabilidade de quem gere a marca empregadora. Este trabalho não começa no anúncio ou na página de carreiras - inicia-se muito antes, no Strategic Workforce Planning, onde se definem as necessidades futuras de talento. Estudos globais da McKinsey & Company (2025) reforçam que a convergência entre o planeamento estratégico da força de trabalho e a hiperpersonalização das jornadas de recrutamento é hoje o principal fator de diferenciação das organizações de elevado desempenho. A partir daí, desenham-se os canais (com a página de carreiras no centro), estruturam-se os anúncios, otimizam-se a experiência de seleção e fecha-se o ciclo com um onboarding adaptado a cada perfil.

Quanto mais genéricas forem estas etapas, piores serão os indicadores-chave: taxa de candidaturas qualificadas, tempo de contratação, taxa de aceitação de propostas, retenção inicial e, criticamente, a perceção gerada quando um candidato pergunta à IA "vale a pena trabalhar aqui?".

Há ainda uma consequência evidente: a colaboração entre marketing, RH e comunicação deixou de ser opcional. Desenvolver uma página de carreiras imersiva, segmentada por persona e otimizada para algoritmos de IA requer competências multidisciplinares. As organizações que se destacam são as que tratam o Employer Branding como um projeto transversal e estratégico, e não como uma tarefa isolada de RH.

A IA não veio substituir o employer branding - veio torná-lo mais rigoroso, segmentado e estratégico. Quem insistir numa comunicação genérica permanecerá invisível, tanto para os profissionais como para os modelos de IA que, inevitavelmente, moldam as decisões do talento do futuro.

*Nota: Artigo da exclusiva autoria do autor, sem recurso a inteligência artificial. O conteúdo é da sua exclusiva responsabilidade e propriedade intelectual.

operacionalização do Employer Branding. Exemplo claro é o desenho de FAQs estratégicas para páginas de carreiras: perguntas reais dos candidatos - sobre remuneração, modelos de trabalho, entrevistas, cultura e benefícios - respondidas de forma clara, estruturada e facilmente indexável por motores de resposta. O objetivo é duplo: esclarecer o candidato humano e alimentar com precisão os modelos que respondem em nosso nome.

O mesmo princípio aplica-se aos anúncios de emprego, que devem ser profundamente segmentados e alinhados com as expectativas de cada perfil, em vez de formulações genéricas. Um anúncio para um perfil júnior possui linguagem, prioridades e argumentos distintos

Referências bibliográficas

(1) Aggarwal, P., Vishwakarma, A., Sanyal, S., & Kumar, A. (2024). GEO: Generative Engine Optimization. Proceedings of the 30th ACM SIGKDD Conference on Knowledge Discovery and Data Mining (KDD '24). Princeton University, Georgia Tech & IIT Delhi.

(4) Antin, A. (2024, 19 de fevereiro). Gartner predicts search engine volume will drop 25% by 2026, due to AI chatbots and other virtual agents. Gartner Research.

(3) Bérubé, V., Durth, S., & Lim, C. (2025, 26 de fevereiro). The critical role of strategic workforce planning in the age of AI. McKinsey & Company.



FLOW

HOLMESPLACE COWORKING



Planos de
trabalho
flexíveis



Salas de
reunião
modernas



Secretárias
fixas ou
flexíveis



Acesso ao
ginásio do
edifício



Zona de
refeições

VENHA VISITAR-NOS

Saiba mais



Tudo isto num ambiente pensado para
inspirar produtividade, criatividade e
equilíbrio entre vida profissional e
pessoal.

O que acontece quando a IA começa a responder pela sua empresa?

As empresas já não controlam sozinhas a forma como são vistas enquanto empregadoras. As campanhas podem criar atenção, mas a reputação é construída na experiência dos colaboradores, nos contactos com os candidatos, nas histórias que circulam fora da organização e, cada vez mais, na forma como a inteligência artificial (IA) a apresenta, como explica Stefan Müller-Nedebock, Managing Partner da C-YourCulture, à RHmagazine.

Quem pondera mudar de emprego já não depende apenas da informação que a própria empresa decide divulgar. Pode ouvir quem lá trabalha, procurar testemunhos, consultar avaliações ou perguntar diretamente a um assistente de IA. É nesta mudança que Stefan Müller-Nedebock identifica uma nova realidade para o employer branding. Especialista na área e Managing Partner da C-YourCulture, acompanha há vários anos a relação entre organizações e talento e é perentório ao afirmar, em entrevista à RHmagazine, que “o ChatGPT, o Gemini e o Claude moldam a primeira impressão” de uma empresa.

Mas essa primeira impressão não nasce apenas da tecnologia. Depende da informação que os sistemas conseguem encontrar sobre cada empresa. “A IA vai descrever a realidade da sua organização com base naquilo que diz sobre si própria e naquilo que os outros dizem sobre si. Por isso, essa realidade tem de ser digna de ser descrita”, explica.

A mudança obriga as organiza-

ções a pensar a sua comunicação para dois públicos: pessoas e sistemas de IA. E, neste segundo caso, a criatividade, por si só, não basta. Para Stefan Müller-Nedebock, estes sistemas valorizam, sobretudo, a consistência e a substância da informação que encontram.

A IA introduz, assim, um novo canal de acesso à informação, mas não altera a questão de fundo. “Construir a marca de dentro para fora sempre foi um fator de sucesso. Agora, mais do que nunca, deve começar-se pela experiência dos colaboradores, reunir provas concretas e reforçar a advocacy dos colaboradores.”

Stefan Müller-Nedebock sublinha, contudo, que a necessidade de apresentar “provas” não é nova. “Pode argumentar-se que passámos de fazer promessas a ter de prová-las. Mas sinto que fornecer provas e exemplos concretos sempre foi fundamental na construção de uma marca.” Para Stefan Müller-Nedebock, essa necessidade ganha ainda maior importância num contexto em que a promessa pode ser confrontada com a experiência

relatada por diferentes fontes. E essa experiência não depende apenas da equipa responsável pelo employer branding: começa antes da contratação, passa pelo processo de recrutamento e prolonga-se muito para lá do primeiro dia.

Quando o recrutamento promete - e o 1.º dia desmente

Em muitas empresas, employer branding, cultura organizacional, comunicação interna e experiência dos colaboradores continuam a estar separados. Têm equipas, objetivos e indicadores próprios. E é aí que, para Stefan Müller-Nedebock, pode começar a distância entre aquilo que a organização promete e aquilo que entrega. “O custo é uma lacuna entre a promessa e a experiência: o recrutamento diz uma coisa, o primeiro dia entrega outra, e os candidatos percebem isso antes da

O ChatGPT, o Gemini e o Claude moldam a primeira impressão



Stefan Müller-Nedebock

Managing Partner da C-YourCulture

20
outubro

FÓRUM TECNOLÓGICO
DE LISBOA | LISPOLIS

8ª EDIÇÃO
Global
Talent Day
2026 by IIRH

EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR 6.0

O MAIOR ENCONTRO SOBRE TALENTO E FUTURO DO TRABALHO EM PORTUGAL

+500
profissionais
de RH

3
workshops
práticos

1
área de exposição
com soluções inovadoras

networking
qualificado

GUESTS SPEAKERS



EMÍLIA VIEIRA
Casa de Investimentos



GENEROSA DO NASCIMENTO
Iscte Executive Education



MILTON DE SOUSA
Nova SBE



RUI MIGUEL NABEIRO
Grupo Nabeiro-Delta Cafés

PEÇA A SUA ACREDITAÇÃO

OU CONSULTE O PROGRAMA E TODOS OS ORADORES

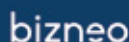


[GLOBALTALENTDAY.IIRH.PT](https://globaltalentday.iirh.pt)

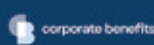
Patrocinador Premium



Patrocinadores



Expositores e outros apoios



As campanhas criam atenção, mas só a consistência cria reputação

própria liderança”, alerta.

A solução não passa necessariamente por alterar o organigrama. O essencial é existir “uma compreensão partilhada, uma narrativa comum e métricas comuns”. Cumprir uma promessa de marca não está nas mãos de uma única equipa: depende de vários pontos de contacto, da liderança ao recrutamento e à integração, e de funções que, muitas vezes, não estão sob controlo direto de quem gere o employer branding. Daí a necessidade de um maior alinhamento dentro da organização.

A lógica é a mesma quando se distingue uma campanha de uma estratégia de marca empregadora. “As campanhas criam atenção, mas só a consistência cria reputação.”

É por isso que comunicar apenas quando há vagas para preencher não chega. O recruitment marketing pode responder a uma necessidade imediata, mas o employer branding estratégico exige continuidade.

Essa continuidade exige também outra forma de comunicar. “Menos foco num grande impacto com uma campanha e mais numa corrente contínua de conteúdo relevante e envolvente para contar a sua história.”

Mas comunicar continuamente não significa apenas publicar mais. Para Stefan Müller-Nedebock, significa também acompanhar a marca de forma regular, em vez de recorrer a análises pontuais. Esse acompanhamento deve ajudar a perceber que mensagens e atividades merecem ser

priorizadas e, agora, também como surge a organização nas respostas dadas pela IA.

Há, por isso, novos sinais a acompanhar na reputação de uma marca empregadora, segundo Stefan Müller-Nedebock. Para além de perceber se uma mensagem chega ao público, importa saber se a organização é espontaneamente considerada pelos grupos que pretende atrair. Quando esses públicos recorrem a ferramentas de IA para procurar empregadores, a análise estende-se também à forma como a empresa é descrita. E, para o especialista, perceber que não é sequer mencionada pode ser igualmente relevante.

Idealmente, essa história é contada por quem a vive todos os dias: os colaboradores. Mas ter um programa de employee advocacy ou uma rede de embaixadores não garante, por si só, credibilidade. “Os seus colaboradores são os seus mais fortes embaixadores de marca. Envolve-os e incentive-os a contar a sua história, mas certifique-se de que tem realmente uma excelente experiência de trabalho e uma excelente cultura.”

A IA pode ajudar a criar conteúdos e a alinhá-los com a narrativa ou com as orientações visuais de uma organização, mas a diferenciação acontece antes da criação desses conteúdos: nas mensagens e no conceito criativo. O que continua a ser difícil de reproduzir com tecnologia é “uma cultura genuinamente distinta, histórias que apenas os seus colaboradores podem contar e consistência”.



Um lugar vazio também tem um custo

Porque uma marca empregadora também tem de produzir resultados, Stefan Müller-Nedebock acredita que uma das provas mais claras da criação de valor está na capacidade de atrair melhores pessoas, mais rapidamente e com menor custo, bem como de conseguir mantê-las na organização.

Uma vaga que demora mais dois meses do que o previsto a ser preenchida pode ter impacto nos resultados da empresa. Indicadores como o time-to-fill, a qualidade das contratações, a conversão de estagiários ou o número de candidaturas qualificadas podem, por isso, ajudar a medir o contributo do employer branding, como refere o especialista.

A leitura destes indicadores deve, segundo Stefan Müller-Nedebock, estar ligada às necessidades concretas do negócio. Uma campanha pode gerar mais candidaturas, mas a questão está em perceber se trouxe os perfis certos e se estes chegaram no momento em que eram necessários. “Cada lugar vazio tem um business case”, lembra o Managing Partner da C-YourCulture. Uma vaga que permanece aberta durante mais tempo pode ter impacto na operação e nos resultados, sobretudo quando está em causa uma função crítica.

Mas há também sinais menos tradicionais, como “a consideração espontânea nos grupos-alvo e a forma como os assistentes de IA o descrevem”. Para Stefan Müller-Nedebock, importa perceber não apenas como estes sistemas apresentam uma organização aos públicos que pretende atrair, mas também se ela surge sequer nas respostas. Num contexto em que

a IA pode ser um dos primeiros pontos de contacto com uma empresa, a ausência também pode ser um sinal a acompanhar.

Uma proposta de valor, diferentes públicos

Ainda assim, ter uma mensagem coerente não significa repetir a mesma mensagem para todos. Para Stefan Müller-Nedebock, a Employee Value Proposition (EVP) deve dar uma direção comum, sem impedir a adaptação aos diferentes públicos. “Diferentes segmentos de talento querem coisas diferentes, e diferentes mercados precisam de provas locais para a mesma promessa. Tentar chegar a todos os públicos com a mesma mensagem não é eficaz”, defende Stefan Müller-Nedebock.

O primeiro passo é perceber quais os grupos de talento de que depende a estratégia de negócio. Depois, importa conhecer esses públicos: o que procuram, o que valorizam e como veem a organização.

Essa capacidade de adaptação não significa, para Stefan Müller-Nedebock, abandonar uma identidade comum. A proposta de valor continua a funcionar como uma base estratégica, mas pode assumir diferentes expressões consoante o público e o mercado. Cabe, por isso, às organizações perceber que dimensões da sua proposta devem ganhar maior destaque junto de cada grupo.

A EVP acompanha também a evolução da própria organização. Mudanças significativas na empresa ou no mercado de talento podem, segundo o especialista, ser motivo para a rever e atualizar.

Quem é responsável pela marca empregadora?

Há, para Stefan Müller-Nedebock,

uma pergunta que pode revelar muito sobre a maturidade de uma marca empregadora: quem é responsável por ela? É por aí que Stefan Müller-Nedebock começaria se tivesse apenas uma reunião com um CEO e um Diretor de Recursos Humanos. Depois, procuraria perceber de que talento depende a estratégia de negócio, o que a empresa sabe sobre esses públicos e onde a experiência dos colaboradores continua a falhar face à promessa feita pela organização.

A coerência entre as respostas seria, por si só, um indicador. “Se o CEO e o diretor de RH derem respostas alinhadas, isso é muitas vezes uma descoberta por si só.”

Entre a montra e o dia a dia

A IA tornou-se, assim, mais um ponto de acesso à informação sobre as organizações. Mas, na perspetiva de Stefan Müller-Nedebock, não muda aquilo que está na origem de uma marca empregadora credível: a consistência entre aquilo que a empresa promete e aquilo que as pessoas efetivamente encontram. É nessa distância que identifica uma das principais fragilidades das organizações. “A lacuna está entre a montra e o dia a dia.”

A “montra” mostra, na leitura de Stefan Müller-Nedebock, a melhor versão da organização: o escritório, os projetos de referência, as equipas, as oportunidades. Mas o candidato procura aquilo que fica para lá dessa imagem: como é, afinal, trabalhar ali no dia a dia. É nesse confronto entre o que a empresa mostra e aquilo que as pessoas vivem que, para o especialista, a consistência da marca empregadora é verdadeiramente posta à prova.

A tecnologia pode multiplicar os caminhos até à informação, mas não altera aquilo que o candidato encontra no fim desse percurso: uma experiência que confirma, ou não, a promessa feita pela organização. 

A lacuna está entre a montra e o dia a dia

BMA



A BMA é especialista em Design e Construção de espaços de trabalho, com mais de 20 anos de experiência. Como Empreiteiro Geral, oferece soluções chave-na-mão, desde o conceito e arquitetura até à construção e mobiliário, garantindo um único parceiro ao longo de todo o projeto.

design + build
workplace magic

Well-being **EXECUTIVE PROGRAM**

Programa Executivo em Well-Being
Organizacional e Liderança Sustentável

Executive Program in Organizational
Well-Being and Sustainable Leadership

 40 HORAS

 Open Enrollment

 Certificado SWAIFOR

 Well-Being 360™