

A hand holds a tablet displaying a large white 'AI' on a dark background. The screen is surrounded by white digital circuit lines, hexagons, and arrows, suggesting a high-tech or artificial intelligence theme.

AI

Top Employers

Portugal
2026

Com certificações em 131 países o top Employers Institute conta com 2497 empresas certificadas, que se traduz numa comunidade global comprometida com a excelência na gestão de pessoas.

A edição Top Employers 2026 teve um impacto positivo em mais de 14 milhões de colaboradores globalmente. Descubra as 44 empresas certificadas em Portugal e o seu compromisso com um melhor mundo do trabalho.

Índice

04

ESTRATÉGIA E HUMANIDADE: O PAPEL DO TOP EMPLOYERS INSTITUTE NA CONSTRUÇÃO DAS MARCAS EMPREGADORAS DE EXCELÊNCIA

06

A GERAÇÃO Z: REDEFINIR O FUTURO DO TRABALHO

10

A DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO NUM MUNDO EM TRANSFORMAÇÃO – REGRESSÃO OU MATURIDADE

12

O PAPEL CRÍTICO DOS COLABORADORES BLUE-COLLAR NA RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL

16

CONSTRUIR UMA FORÇA DE TRABALHO BASEADA EM COMPETÊNCIAS: O NOVO IMPERATIVO ESTRATÉGICO NA ERA DA IA

22

LIDERANÇA POTENCIADA PELA IA: UNIR O CRITÉRIO HUMANO À TECNOLOGIA INTELIGENTE

28

AS ORGANIZAÇÕES TOP EMPLOYERS 2026 CERTIFICADAS EM PORTUGAL

Estratégia e humanidade: o papel do Top Employers Institute na construção das marcas empregadoras de excelência

Em tempos de mudança acelerada, em que o talento se tornou o ativo mais escasso e valioso das organizações, o verdadeiro diferencial competitivo não está apenas na estratégia, na inovação ou na tecnologia, mas nas pessoas que dão vida a tudo isso. É neste contexto que o Top Employers Institute se afirma como uma autoridade global, ao reconhecer e apoiar empresas que colocam a gestão de pessoas no centro da sua evolução organizacional.

Com uma trajetória de mais de três décadas, o programa de certificação tornou-se um símbolo de excelência e credibilidade. Na edição Top Employers 2026, foram certificadas mais de 2.497 organizações em 131 países, impactando diretamente a vida de mais de 14 milhões de colaboradores. Cada certificação é uma história de compromisso, melhoria contínua e liderança consciente.

ALÉM DO RECONHECIMENTO: UMA BÚSSOLA PARA O PROGRESSO DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A certificação Top Employers distingue-se pela profundidade e pela metodologia. Não se limita a premiar boas práticas pontuais, mas sim a avaliar como cada política e decisão em RH contribui para o crescimento sustentável e o bem-estar coletivo.

A abordagem é holística e sistêmica, abrangendo todo o ciclo da experiência do colaborador, da atração à retenção, do desenvolvimento à liderança, da comunicação interna à vivência dos valores corporativos. Cada organização é avaliada segundo critérios rigorosos que refletem a maturidade da sua gestão de pessoas e o seu grau de alinhamento com as melhores práticas globais.

Ao longo do processo, as organizações são desafiadas a refletir sobre a coerência entre o que declaram e o que de facto praticam. Essa introspeção conduz a insights transformadores, que permitem redesenhar políticas, otimizar processos e huma-

nizar decisões. É este processo que torna o Top Employers não apenas uma certificação, mas uma ferramenta estratégica de evolução organizacional.

As empresas certificadas emergem do processo com uma nova clareza sobre quem são e o que representam enquanto empregadoras — fortalecendo a sua reputação interna e externa, e consolidando a confiança dos colaboradores, candidatos e stakeholders.

O VALOR ESTRATÉGICO E REPUTACIONAL DE SER UM TOP EMPLOYER

Num mercado de trabalho marcado pela competição global e pela volatilidade, o valor da confiança nunca foi tão determinante. Ser reconhecido como Top Employer significa ocupar um espaço simbólico de liderança: o das empresas que não apenas gerem talentos, mas inspiram pessoas a evoluir e a comprometer-se.

A certificação é um sinal inequívoco de credibilidade e consistência, que posiciona as organizações como referências na gestão de pessoas. Esse reconhecimento traduz-se em múltiplos ganhos tangíveis: maior atratividade de candidatos qualificados, maior comprometimento interno, redução de turnover e melhoria do desempenho organizacional.

Mas há também um valor intangível e talvez o mais poderoso de todos: a consolidação de uma cultura de confiança e propósito. As empresas Top Employers cultivam ambientes de trabalho onde o bem-estar, o desenvolvimento e o sentido de pertença não são benefícios, mas valores estruturais.

UM PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO QUE TRANSFORMA: RIGOR, TRANSPARÊNCIA E IMPACTO

O caminho até à certificação Top Employer é exigente e é precisamente essa exigência que o torna transformador. O processo decorre em quatro grandes etapas, que equilibram profundidade analítica, rigor metodológico e transparência:

1. Candidatura e inscrição: a jornada começa com um diagnóstico conjunto entre a organização candidata e o Top Employers Institute. Nessa fase, são definidos objetivos, expectativas e critérios de elegibilidade entre eles, possuir pelo menos 250 colaboradores localmente (ou 2.500 globalmente) e uma estrutura organizacional consolidada.

2. HR Best Practices Survey: o coração do processo. Um questionário meticuloso que analisa 255 práticas em seis domínios fundamentais:

Steer: estratégia organizacional, liderança e alinhamento entre objetivos de negócio e de RH.

Shape: transformação, digitalização e cultura colaborativa.

Attract: recrutamento, employer branding e integração de novos talentos.

Develop: aprendizagem, gestão de desempenho e progressão de carreira.

Engage: compromisso, reconhecimento e bem-estar.

Unite: diversidade, inclusão, sustentabilidade, valores e propósito corporativo.

Cada área é avaliada com base em evidências objetivas e resultados mensuráveis, assegurando uma leitura fiel da maturidade da gestão de pessoas.

3. Auditoria e validação: as respostas são analisadas de forma minuciosa, com base em documentos, relatórios e entrevistas. O objetivo é garantir que a excelência declarada se traduz em práticas reais. Só as empresas que atingem pelo menos 60% da pontuação global conquistam o selo Top Employer, uma distinção que se renova anualmente.

4. Relatórios de benchmarking: independentemente do resultado final, cada participante recebe um relatório detalhado de benchmarking, comparando o seu desempenho com o de outras organizações a nível local, regional e global. Este documento é, muitas vezes, o maior valor do processo, um verdadeiro mapa estratégico de evolução, que identifica pontos fortes, lacunas e oportunidades de melhoria contínua.

E, num cenário em que os profissionais escolhem onde trabalhar com base na autenticidade e coerência das organizações, esta consistência torna-se o principal motor de retenção e de reputação.

A certificação, portanto, não é apenas um troféu, é um sinal público de liderança ética, humana e sustentável.

A partir desses dados, as equipas de gestão de pessoas podem redefinir prioridades, desenhar novas iniciativas e reforçar a sua influência dentro da organização, transformando o reconhecimento externo em progresso interno.

UMA COMUNIDADE GLOBAL QUE APRENDE, PARTILHA E CRESCE EM CONJUNTO

Um dos grandes diferenciais do Top Employers Institute é a sua rede internacional de conhecimento e colaboração. As empresas certificadas tornam-se parte de

uma comunidade exclusiva de líderes em gestão de pessoas, um ecossistema onde se partilham experiências, aprendizagens e inovações.

Webinars globais, fóruns regionais e uma biblioteca digital com mais de 120 práticas inspiradoras permitem às organizações expandir o seu horizonte, aprender com outras geografias e adaptar ideias de sucesso ao seu próprio contexto. Essa troca constante de conhecimento gera um efeito multiplicador: cada organização que evolui fortalece todo o ecossistema.

As empresas multinacionais podem ainda participar em projetos regionais ou globais, que analisam o grau de alinhamento entre países e promovem a coerência cultural em escala. Esses projetos reforçam a mobilidade interna, incentivam a partilha de boas práticas e consolidam uma identidade corporativa unificada, capaz de inspirar equipas em qualquer parte do mundo.

EXCELÊNCIA COMO CAMINHO, NÃO COMO DESTINO

Tornar-se um Top Employer é mais do que obter uma certificação — é assumir um compromisso público com a evolução e com as pessoas. Significa reconhecer que a excelência na gestão de pessoas não se alcança com fórmulas prontas, mas com escuta, consistência e coragem para mudar.

Por isso, o selo Top Employer não é apenas uma conquista, é uma responsabilidade contínua. Ele exige que as organizações mantenham viva a cultura que as tornou referência, que continuem a ouvir os seus colaboradores, a inovar nas práticas e a agir com propósito.

Em última análise, o Top Employers Institute não certifica empresas, certifica culturas que aprendem, líderes que inspiram e organizações que evoluem. E é nesse equilíbrio entre estratégia e humanidade que reside o verdadeiro futuro da gestão: um futuro em que ser um bom empregador não é exceção, mas a essência do sucesso.

Geração Z:

Redefinir o futuro do trabalho

Muito se tem escrito sobre a Geração Z. Sabemos que é composta por nativos digitais, que cresceram imersos na tecnologia e que estão a transformar, com rapidez, a forma como vivemos, comunicamos e trabalhamos. Sabemos também que esta geração enfrenta — ou talvez verbalize com mais clareza — níveis inéditos de desafios de saúde mental, ansiedade e pressão social. É a geração que mais se preocupa com o planeta que herdou, que exige coerência nas causas ambientais e que se manifesta com uma intensidade nunca antes vista: são **92% mais propensos a participar em protestos** do que as gerações anteriores.

Em 2025, o membro mais velho da Geração Z terá 27 anos. Já ultrapassaram os Boomers em número dentro de muitas organizações e, nas economias da OCDE, representam 27% da força de trabalho. Nos Estados Unidos, existem já mais de 6.000 CEO da Geração Z, e 38% desta geração aspiram a ser líderes executivos, mais do que qualquer outra geração antes deles.

Mais do que uma mudança demográfica, é um movimento de valores, atitudes e prioridades que está a redefinir o conceito de sucesso profissional, de bem-estar e de liderança. Durante décadas, o sucesso profissional foi medido por indicadores tangíveis: promoções, reconhecimento público, ou estabilidade financeira. A Geração Z, contudo, está a reconfigurar este modelo. Tendo amadurecido num contexto de instabilidade, crises financeiras, pandemia e emergência climática, o seu olhar sobre o trabalho é mais prudente, mais sensato e, paradoxalmente, mais exigente.

Os estudos mostram que a Geração Z valoriza a segurança, a sustentabilidade e a saúde acima da expansão ou do risco. Elementos como “expansão para novos mercados” ou “lançamento de produtos inovadores” surgem muito abaixo na lista. Este dado traduz uma geração mais cautelosa e realista, mas também profundamente orientada para o crescimento pessoal sustentável.

Enquanto alguns estudos classificam esta atitude como aversão ao risco, o que os



dados realmente mostram é um reposicionamento de prioridades. A Geração Z não rejeita o trabalho árduo; quer, sim, que esse trabalho valha a pena, que tenha propósito, equilíbrio e impacto.

Sete em cada dez jovens Gen Z acreditam que o seu esforço lhes permitirá viver uma vida confortável e, simultaneamente, ter uma carreira com significado. Trata-se de uma geração otimista, mas pragmática, que acredita no mérito, mas que exige reciprocidade: oportunidades, transparência e propósito em troca da sua dedicação. Este novo contrato psicológico está a obrigar as empresas a repensar a sua proposta de valor: menos status, mais significado; menos slogans, mais substância.

Um exemplo notável é o da Yettel (Bulgária), que assumiu o desafio de se tornar o empregador de eleição entre os jovens. Através de parcerias com escolas e universidades e de programas como o “Second Shift”, que integra adolescentes (12 a 18 anos) em experiências reais de trabalho, a organização tem conseguido criar pontes autênticas entre gerações. Conseguiu que quase um terço dos participantes regressa para novas edições, e dois já foram contratados para posições permanentes. Estes programas não são apenas branding. São estratégias de fidelização intergeracional, baseadas em inclusão e aprendizagem prática.

“Num mercado em constante evolução, a nossa cultura de curiosidade é promovida através integração da aprendizagem no dia-a-dia”

Aposta na autonomia das suas pessoas, aprendizagem no dia-a-dia, flexibilidade no trabalho, são algumas das políticas que tornam a Capgemini uma empresa Top Employer.

Em entrevista, Cristina Rodrigues, Administradora-Delegada, Capgemini Portugal, partilha os resultados desta aposta da empresa nos seus colaboradores.

De que forma a estratégia de RH da Capgemini empodera o colaborador para que este seja o protagonista da sua própria carreira, e que indicadores demonstram o sucesso desta autonomia?

Na Capgemini, a gestão de carreira está integrada como parte das atividades diárias, através de percursos de carreira transparentes, mobilidade interna ativa e um acesso contínuo a formação e a certificações. Além disso, a ligação direta entre a formação e os diferentes projetos, permite aplicar muito rapidamente as novas competências e avançar o seu sucesso e evolução. A título de principais indicadores, destacaria o nosso número de horas de formação por colaborador - que foi superior a 90h em 2025, bem como mais de 500 novas certificações adquiridas/renovadas todos os anos.

Para além do prestígio, de que modo as exigências da certificação Top Employer têm servido de motor para elevar os padrões internos de gestão de talento na Capgemini?

As exigências da certificação Top Employer, cujos resultados têm sido mais elevados a cada ano e que nos posicionam no Top 3 das empresas com a mesma, são vistas como uma ferramenta prática de gestão que se traduz em diagnósticos regulares, métricas claras e planos de ação concretos em áreas como onboarding, desenvolvimento de liderança, diversidade



Cristina Rodrigues, Administradora-Delegada, Capgemini Portugal

e bem-estar. Este exercício contínuo tem elevado os nossos padrões internos e garantido uma maior consistência global na experiência dos nossos colaboradores.

Num mercado tão dinâmico, como é que a Capgemini fomenta uma cultura de curiosidade constante e garante que os colaboradores têm o espaço necessário para a sua formação?

Num mercado em constante evolução, a nossa cultura de curiosidade é promovida através integração da aprendizagem no dia-a-dia, com autonomia no tempo dedicado à formação (com horas específicas

para o desenvolvimento individual), um acesso único a plataformas globais de upskilling e reskilling, participação em inúmeras comunidades de prática nacionais e internacionais, bem como certificações, alinhadas com as necessidades do mercado. Além disso, a utilização das várias ferramentas de inteligência artificial pelas equipas fomentam também a experimentação e a inovação, com novas formas de aprender e testar o conhecimento.

Como é que o modelo de flexibilidade da Capgemini evoluiu para alinhar as expectativas de liberdade das novas gerações com a excelência na entrega e o espírito de equipa exigidos pelos clientes?

O nosso modelo de flexibilidade evoluiu para um modelo híbrido claro, baseado

em objetivos e resultados, com as nossas equipas a combinarem autonomia com momentos presenciais estratégicos para colaboração, alinhamento e inovação (como kick-offs, sprints e workshops). Este equilíbrio tem permitido responder às expectativas das novas gerações mantendo a proximidade e o espírito de equipa; bem como corresponder aos elevados padrões de qualidade exigidos pelos clientes.

A Geração Z redefine também o conceito de bem-estar no trabalho. Para esta geração, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional não é um luxo, é uma condição mínima de sustentabilidade humana. Cerca de 62% afirmam estar dispostos a receber um salário inferior em troca de melhor equilíbrio entre vida e trabalho. O dado é particularmente revelador quando consideramos que metade vive de salário em salário, e que 35% consideram o custo de vida o principal problema da sociedade. Ainda assim, escolhem o equilíbrio. Esta é uma geração que não quer apenas sobreviver: quer viver bem, de forma plena e com sentido.

O bem-estar, para eles, vai muito além da ausência de doença física, cerca de 81% acreditam que os empregadores têm responsabilidade de apoiar o bem-estar físico dos colaboradores, e 83% defendem o mesmo para o bem-estar psicológico. A diferença de dois a três pontos percentuais demonstra a crescente centralidade da saúde mental, sobretudo após a pandemia, que revelou as fragilidades dos sistemas públicos e a necessidade de apoio organizacional mais robusto. Das empresas Top Employers 64% já disponibilizam aplicações digitais de bem-estar, que permitem aos colaboradores monitorizar a sua saúde física e emocional.

Um caso exemplar é o da Tapestry (China), que lançou a plataforma “CoaMe” após a pandemia. A ferramenta oferece recursos de saúde física, mental, intelectual e social, permitindo a cada colaborador gerir o seu bem-estar de forma autónoma. Os resultados são expressivos: 98% dos colaboradores relataram impacto positivo na sua saúde pessoal desde a implementação.

A Puma (Índia), onde 47% da força de trabalho é Gen Z, adotou uma abordagem ainda mais ousada: permitir que os colaboradores conciliem o trabalho com as suas paixões, sejam projetos criativos, desportivos ou artísticos. A empresa incentiva o tempo para atividades fora do contexto profissional, promovendo torneios internos, eventos culturais e até um podcast conduzido por colaboradores.

A Geração Z não é menos comprometida, apenas exige coerência. Quando sente flexibilidade e confiança, retribui com dedicação, 53% afirmam estar dispostos a regres-

sar ao trabalho presencial a tempo inteiro se isso contribuir para os seus objetivos de carreira, e 43% reconhecem que a colaboração presencial aumenta o sucesso a longo prazo.

Paradoxalmente a Geração Z é a mais conectada digitalmente e a mais solitária emocionalmente.

Estudos revelam que 19% se sentem sozinhos parte ou todo o tempo, mais do que qualquer outra geração anterior. Passam menos tempo com amigos, têm menos relacionamentos presenciais e sentem uma desconexão social crescente. Para eles, o trabalho não é apenas uma fonte de rendimento, é

uma comunidade de pertença, 78% afirmam que o local de trabalho deve ser um espaço de conexão e amizade, e 75% valorizam a diversidade como componente essencial da cultura organizacional.

Quando descrevem o ambiente ideal, os termos mais recorrentes são: amigável, divertido, inclusivo, respeitoso, inovador, seguro e solidário. Este desejo de conexão redefine a cultura corporativa: menos competição, mais colaboração; menos hierarquia, mais empatia.

O caso da Emitel (Polónia) ilustra este espírito. A empresa lançou o programa “City of Tomorrow”, em parceria com o concurso estudantil “Exempt from Theory”, para





apoiar jovens talentos no desenvolvimento de competências como gestão de projetos e comunicação. Os líderes seniores atuam como mentores, criando laços entre gerações e reforçando o sentido de comunidade, não apenas dentro da organização, mas no ecossistema social que a rodeia. Este tipo de prática é o que diferencia empresas que atraem e retêm talento Gen Z: investem em redes de colaboração, programas de partilha de talento e sistemas de mobilidade que valorizam o desenvolvimento pessoal.

A Geração Z não se vê presa a um único empregador, 62% acreditam que mudar de trabalho por uma melhor oportunidade é natural. Para eles, a carreira é um percurso modular, não linear mas um mosaico de experiências que enriquecem a sua identidade profissional.

Esta geração procura líderes mais humanos, acessíveis e autênticos. Quando questionados sobre o tipo de liderança que desejam seguir, quase metade destacou a empatia e a capacidade de inspirar como atributos essenciais. Competências clássicas como planeamento estratégico ou gestão de risco foram vistas como menos relevantes. Em outras palavras: querem líderes que saibam sentir antes de decidir.

Nas organizações Top Employers 77% já oferecem oportunidades de auto-reflexão e desenvolvimento emocional para líderes emergentes, práticas que aumentam o envolvimento e a confiança em todas as gerações. E nas organizações com maior presença de Gen Z, 80% garantem feedback ascendente, permitindo que os líderes aprendam com as equipas. Este diálogo aberto não é apenas simbólico: cria ciclos de confiança, inovação e retenção.

A empatia, no entanto, não é apenas uma virtude individual, é uma competência organizacional.

A Kaufland (Roménia) demonstrou isso ao lançar uma campanha inovadora no TikTok, em parceria com a Associação Nacional de Surdos, usando a linguagem da dança para recrutar candidatos surdos. O resultado foi um aumento de 20% nas candidaturas e um impacto reputacional que reforçou a cultura de inclusão. A Geração Z valoriza este tipo de autenticidade, 81% acreditam que líderes devem ser responsabilizados pela igualdade salarial, e 29% afirmam que a desigualdade ainda limita oportunidades no local de trabalho. Curiosamente, não exigem que as empresas sejam vocalmente “progressistas”, exigem, sim, coerência entre discurso e ação.

Crescida no epicentro da revolução digital, a Geração Z poderia ser a mais entusiasta em relação à Inteligência Artificial. No entanto, os dados revelam uma postura cautelosa otimista,

75% acreditam que a IA lhes permitirá aprender novas competências, e 72% sentem-se preparados para a utilizar. Apenas 60% consideram que terá impacto positivo nas suas carreiras, e 14% discordam que trará benefícios ao mundo do trabalho. A Geração Z não teme a tecnologia, mas recusa ser subordinada a ela. Quer líderes e empresas que usem a IA para amplificar o potencial humano, não para o substituir. O futuro do trabalho, para eles, será híbrido, não apenas entre presencial e remoto, mas entre humano e tecnológico. E as organizações que compreenderem esta simbiose sairão à frente.

Em suma, estamos diante de uma das maiores transições geracionais da história do trabalho.

A Geração Z não está apenas a ocupar lugares nas empresas, está a redefinir o seu propósito, a sua cultura e a sua liderança. Ao valorizar transparência, bem-estar, desenvolvimento e empatia, esta geração cria um novo modelo de sucesso organizacional: centrado em pessoas, orientado por valores e impulsionado por propósito.

Para os líderes, o desafio é claro, alinhar as aspirações humanas com os objetivos estratégicos do negócio. Isso exige contratos psicológicos mais honestos, políticas de gestão de talento baseadas em competências e modelos de liderança que promovam confiança e significado.

O caminho para uma força de trabalho preparada para o futuro não passa por resolver todos os desafios de uma só vez. Começa com pequenos passos de grande impacto, iniciativas de mobilidade interna, programas de mentoring intergeracional, políticas de flexibilidade genuína. A Geração Z já demonstrou estar disposta a colaborar. Cabe agora às organizações escutar, aprender e adaptar-se. Quem o fizer, não apenas atrairá o talento do futuro — construirá o futuro do trabalho.



Aceda ao
relatório do
Top Employers
Institute sobre
esta temática.

A diversidade, equidade e inclusão num mundo em transformação – regressão ou maturidade



Durante boa parte das últimas três décadas, Diversidade, Equidade e Inclusão foram encaradas como a espinha dorsal da excelência empresarial. Tornaram-se promessa, narrativa e estratégia. Reforçaram a capacidade de atrair talento, cimentar reputação, acelerar inovação e criar culturas onde as pessoas não apenas trabalham, mas florescem. Durante muito tempo, o progresso parecia linear, quase inevitável. Mas o mundo mudou, e mudou depressa.

A pressão política intensificou-se, a polarização transformou a esfera pública e o ambiente regulatório tornou-se mais fragmentado, especialmente em mercados sensíveis como os Estados Unidos. Esta conjuntura levou muitos a interpretar a turbulência como um retrocesso. Na verdade, não é. O que estamos a testemunhar é um momento de clarificação histórica: um ponto de viragem onde o simbólico é separado do estrutural, onde o discurso é confrontado com a prática e onde a DEI, pela primeira vez, está a ser tratada não como promessa, mas como sistema.

A narrativa dominante continua a sugerir que a DEI está sob ataque. Que está a desaparecer. Que passou de prioridade a problema. Mas essa visão simplista não resiste ao escrutínio. As empresas que lideram o crescimento global não estão a recuar, estão a evoluir. Estão a repensar estruturas, a ajustar processos, a profissionalizar abordagens e a integrar a DEI não como departamento, mas como lente permanente sobre o talento, a liderança e o desempenho. As manchetes podem gritar crise, mas os dados mostram transformação.

A análise mais recente do Top Employers Institute, baseada em 275 especialistas e 2046 organizações certificadas, reforça essa afirmação com clareza inequívoca: empresas que integram a DEI no seu ADN apresentam níveis superiores de comprometimento, retenção, inovação e capacidade de adaptação. Não se trata de inspiração; trata-se de evidência. Trata-se de dados que revelam que as culturas mais inclusivas não apenas reagem melhor à incerteza, como a transformam em alavanca de competitividade.

Contudo, esta evolução ocorre precisamente no momento em que a perceção pública parece seguir na direção contrária. Os profissionais de RH relatam níveis históricos de compromisso interno, 83% confirmam o alinhamento organizacional, 84% mantêm otimismo e 91% acreditam no apoio dos colaboradores. Mas do lado de fora, o cenário é mais tenso: quase metade dos norte-americanos defende a eliminação da DEI e mais de um terço dos britânicos considera que “foi longe demais”. Até a Geração Z, que durante anos foi apresentada como defensora natural destas iniciativas, revela agora uma relação mais pragmática, apenas 18% consideram a DEI um critério

essencial na escolha de um empregador.

Esta divergência entre uma realidade interna robusta e uma perceção externa cada vez mais volátil, é hoje a maior ameaça e simultaneamente a maior oportunidade para as empresas. Não porque comprometa a legitimidade da DEI, mas porque exige uma nova sofisticação estratégica. As organizações já não podem comunicar como comunicavam. Já não podem prometer como prometiam. O contexto mudou e, com ele, mudou a forma como a sociedade lê intenções, julga discursos e reage a políticas. É fundamental navegar este ecossistema com mais inteligência reputacional e menos ingenuidade comunicacional. As empresas que o fazem são as que percebem que DEI, num ambiente polarizado, deixou de ser apenas um objetivo de talento para se tornar uma competência de governação.

Este mosaico global acrescenta camadas de complexidade. Nos Estados Unidos, a politização atingiu níveis sem precedentes, levando a revisões judiciais e a um declínio de 34% em cargos de DEI. Na Europa, a estabilidade regulatória com quotas, normas de transparência salarial e políticas de governação, garante continuidade, mas pode limitar profundidade cultural, já que muitas organizações operam impulsionadas por compliance e não por convicção. Na América Latina, assistimos a avanços significativos em inclusão de colaboradores neurodiversos, enquanto no Médio Oriente e África as prioridades assentam na inclusão socioeconómica e na equidade de género. O paradigma global é fragmentado, e justamente por isso, as empresas mais maduras adotam modelos dual-track: visão global



clara, flexibilidade local robusta, mecanismos de adaptação contínua e governação alinhada com risco regulatório.

A verdade é que a DEI está a abandonar a adolescência institucional. Já não vive da força dos slogans, vive da coerência dos sistemas. A mudança que observamos nas práticas das empresas de alto desempenho confirma essa tese: comunicação pública sobre metas de representação caiu 92%; comunicação interna recuou 77%; e a prioridade deslocou-se para a integração silenciosa, mas profunda, de práticas de inclusão em processos de recrutamento, progressão, avaliação e desenvolvimento de liderança. O foco migrou das métricas visíveis para as transformações invisíveis, aquelas que moldam culturas, não relatórios.

A nova lógica é simples: quanto mais as empresas comunicam metas sensíveis num ambiente polarizado, maior o risco reputacional. Quanto mais integram práticas de forma orgânica, maior a resiliência. A inclusão deixa de ser declarada para ser vivida. Deixa de ser meta numérica para ser competência de liderança. Deixa de ser departamento para ser sistema operativo cultural.

Dados da BCG mostram que equipas diversas geram até 19% mais receita em inovação. Estudos internacionais confirmam que equipas inclusivas tomam decisões melhores em 87% das situações. A McKinsey

revela que organizações com diversidade nos níveis de liderança têm probabilidade até 39% superior de superar concorrentes em desempenho financeiro. E métricas internas mostram aumentos de 35% no investimento emocional e 20% na intenção de permanência quando os colaboradores se sentem incluídos. Estes dados não pertencem ao universo da motivação corporativa, pertencem ao universo da estratégia empresarial. Reforçam uma conclusão incontornável: DEI não é custo, é capital, e mais do que isso, é capital de longo prazo.

Tudo isto nos conduz ao ponto que moldará a próxima década: o papel do RH. Se, no passado, RH era guardião de processos e políticas, hoje torna-se guardião de valores. Torna-se gestor de risco reputacional, engenheiro de cultura, mediador de tensões sociais, estratégia de pertença. Num mundo onde acontecimentos sociais explodem nas redes em minutos, onde decisões internas se tornam debates públicos e onde colaboradores exigem mais transparência, mais justiça e mais coerência, o departamento de RH deixa de ser operativo para ser moral. Deixa de ser tático para ser estratégico.

O futuro da DEI, segundo os dados globais, exigirá três movimentos fundamentais. Primeiro, ouvir com rigor, com consistência e sem filtros. Recolher feedback que revele a distância entre o que a empresa acredita estar a fazer e aquilo que os colaboradores realmente experienciam.

Depois, orientar. Navegar um ambiente politizado requer princípios sólidos, uma leitura profunda do contexto e a capacidade de adaptar práticas sem abdicar de valores essenciais. Finalmente, integrar. Integrar a DEI em decisões de liderança, em sistemas de avaliação, em métricas de desempenho e na cultura vivida todos os dias. Transformá-la em sistema operativo, e não apenas em programa.

Este é o ponto onde celebramos uma verdade desconfortável, mas libertadora: a fase simbólica da DEI terminou. E ainda bem. Os cartazes, as campanhas, os slogans e as declarações públicas tiveram o seu papel. Criaram consciência. Estabeleceram prioridade. Mas nunca foram suficientes. O que estamos a ver agora é maturidade. A passagem para a era dos sistemas, da governação e da integração profunda. A era onde DEI não é defendida, é aplicada. Não é celebrada, é praticada. Não é política, é desempenho.

E quando vista por esta lente, a conclusão torna-se cristalina: a DEI não está a colapsar. Está a tornar-se adulta. Está a exigir líderes com mais profundidade emocional, mais rigor estratégico, mais consciência reputacional e mais coragem cultural.

Aquilo que realmente mudou não foi o valor da DEI foi o mundo à sua volta, e é por isso que as empresas que prosperarão são as que reconhecem que pertença não é benefício social: é catalisador humano.

O papel crítico dos colaboradores blue-collar na resiliência organizacional

Durante décadas, o debate sobre o futuro do trabalho centrou-se no talento white-collar. Foram analisadas as novas competências digitais, o trabalho híbrido, a cultura de inovação e o papel da liderança humanizada. No entanto, silenciosamente, um outro universo — mais numeroso, mais físico e igualmente essencial — tem sustentado a economia global: o dos colaboradores blue-collar.

Esses profissionais asseguram a continuidade das cadeias de abastecimento, operam as linhas de produção, mantêm as infraestruturas críticas e garantem que o mundo funciona todos os dias. E, ainda assim, as suas vozes continuam a ser as menos ouvidas nas estratégias de talento e nas agendas de transformação organizacional.

O que está em causa já não é apenas equidade, mas a sustentabilidade organizacional. Ignorar a experiência, as motivações e as necessidades dos colaboradores blue-collar é, hoje, um risco estratégico. As empresas que souberem integrar a sua voz na tomada de decisão serão as que construirão resiliência, produtividade e confiança no longo prazo.

O Top Employers Institute ouviu mais de 2.200 colaboradores blue-collar em 11 países, 6 indústrias e 4 gerações. Os colaboradores blue-collar encontram sentido no trabalho através das pessoas que os rodeiam, não de missões corporativas abstratas. Cerca de 73% afirmam que o trabalho é uma parte central da sua vida social, e 70% referem que não conseguiriam desfrutar do trabalho se não gostassem dos colegas. Estes números evidenciam algo profundo: o sentimento de pertença nasce do convívio e da camaradagem diária, não da comunicação institucional. De facto, equipas que valorizam relações de confiança apresentam 51% mais compromisso e 44% mais motivação. Ainda assim, as empresas continuam a investir mais em campanhas de valores e slogans corporativos do que em estruturas que facilitem ligações autênticas.

Curiosamente, apenas 48% dos colaboradores blue-collar se preocupam com a posição social ou política da sua organização, comparado com 58% dos colaboradores white-collar. Para os primeiros, a cultura é vivida, não proclamada.

Uma das formas mais eficazes de o fazer é promover momentos de socialização genuína, mesmo em contextos de turnos ou horários fragmentados. São esses pequenos encontros, reais e significativos, que transformam equipas dispersas em comunidades coesas. Outro pilar essencial é investir em líderes intermédios empáticos. Estes profissionais tornam-se catalisadores de microculturas de pertença, transmitindo atenção e cuidado no dia a dia, fortalecendo laços e inspirando colaboração de forma orgânica.

Transformar valores e projetos de responsabilidade social em experiências tangíveis é igualmente determinante. Quando os colaboradores percebem o impacto real das iniciativas da organização no quotidiano e na comunidade, o compromisso deixa de ser apenas formal e torna-se vivido, criando alinhamento, orgulho e comprometimento genuíno.

Pessoas no centro: consistência, evolução e compromisso



Rita Cadillon,
Diretora
de Recursos
Humanos
da Cegid
em Portugal
e África

A estabilidade financeira é o principal pilar da satisfação dos colaboradores blue-collar. Quando questionados sobre o reconhecimento mais valorizado, as recompensas financeiras foram duas vezes mais escolhidas do que o elogio ou a visibilidade pública. Contudo, apenas 55% acreditam que são pagos de forma justa em relação ao valor que geram. A desigualdade é percebida sobretudo por mulheres e jovens colaboradores, e intensifica-se em setores com forte pressão de custos.

Porém o dinheiro não é tudo, 83% referem que o seu trabalho tem um impacto positivo na organização, e 69% sentem que o propósito é bem comunicado. Essa ligação entre propósito e impacto é o que sustenta o compromisso emocional. Quando percebem que o seu contributo faz diferença, os colaboradores são 74% mais propensos a estar envolvidos e a permanecer na empresa.

Uma das medidas mais eficazes nesse sentido é a realização de auditorias salariais regulares e abertas, que permitem identificar e corrigir desigualdades, reforçando a confiança dos colaboradores na organização. É igualmente essencial comunicar de forma clara e consistente os critérios de progressão e os prémios de desempenho. Quando os colaboradores compreendem exatamente como o seu contributo é avaliado e recompensado, cresce não apenas a motivação, mas também o sentido de justiça e de pertença à empresa.

Outro passo estratégico é integrar programas de literacia financeira como parte da política de bem-estar corporativo. Ao capacitar os colaboradores para gerir melhor os seus recursos, as organizações promovem não só segurança financeira, mas também maior foco, equilíbrio e satisfação no trabalho.

Entre os colaboradores blue-collar, a comunicação deficiente é mais do que um problema de cultura, é uma questão de segurança, 26% afirmam que as medidas de segurança no local de trabalho são insuficientes, e 25% referem que raramente recebem informações relevantes para o seu desempenho.

Ser reconhecida como Top Employer 2026, pelo terceiro ano consecutivo em Portugal, é para a Cegid mais do que uma distinção - é a confirmação de um compromisso contínuo com as pessoas e com a forma como construímos, todos os dias, o nosso ambiente de trabalho.

Num contexto empresarial cada vez mais exigente e em constante transformação, acreditamos que o verdadeiro fator diferencial das organizações reside na sua capacidade de cuidar, desenvolver e envolver as suas equipas. Na Cegid, trabalhamos para criar uma experiência de trabalho que promove o bem-estar, o equilíbrio e o desenvolvimento profissional, assente numa cultura de confiança, ética e inclusão.

Este reconhecimento reflete uma abordagem consistente à gestão de talento, baseada em práticas orientadas por dados, programas estruturados de desenvolvimento de carreira, investimento em liderança e iniciativas que valorizam a diversidade e a qualidade de vida no trabalho. Mais do que implementar medidas isoladas, procuramos uma visão integrada, onde pessoas, propósito e desempenho caminham lado a lado.

Receber novamente a certificação Top Employer reforça-nos a responsabilidade de continuar a evoluir, a escutar e a investir nas nossas pessoas. Porque acreditamos que organizações sustentáveis são aquelas que colocam o talento no centro da sua estratégia e constroem em conjunto um futuro mais humano, inovador e responsável.



A PHC agora é Cegid

E se o melhor da inteligência artificial pudesse elevar o desempenho da sua empresa?

A lacuna comunicacional é profunda, 39% recebem atualizações menos de uma vez por semana, e apenas 65% sentem que a sua voz é ouvida. Este défice mina a confiança e o sentimento de pertença e em contextos industriais, pode gerar riscos operacionais sérios.

Os colaboradores blue-collar valorizam líderes diretos, justos e coerentes. Querem saber o que está a mudar, porquê e como serão afetados. Querem transparência e previsibilidade, não jargões corporativos. Os líderes devem estabelecer canais regulares e bidirecionais, garantindo que a informação flui de forma clara e que os colaboradores se sintam ouvidos. Formar supervisores como comunicadores de confiança é igualmente crucial. Estes líderes intermédios são a ponte entre a estratégia e a execução, e a sua capacidade de transmitir mensagens com clareza e credibilidade determina o nível de alinhamento e coesão das equipas.

Reforçar uma cultura de feedback contínuo, especialmente junto das equipas de linha da frente, assegura que problemas são identificados rapidamente, oportunidades são aproveitadas e cada colaborador sente que o seu contributo é valorizado.

Torna-se também essencial integrar a comunicação de segurança e de desempenho num sistema coerente permite que todos compreendam prioridades, responsabilidades e objetivos de forma unificada, criando um ambiente onde eficiência, bem-estar e resultados caminham de mãos dadas.

A Inteligência Artificial está a transformar rapidamente o trabalho operacional, desde a manutenção preditiva à gestão de stocks automatizada. No entanto, a preparação dos colaboradores blue-collar ainda não acompanha essa velocidade. Embora



73% reconheçam que a IA está a melhorar o setor, apenas 61% referem ter recebido formação adequada, e só 25% acreditam que o seu trabalho atual está alinhado com os seus objetivos de carreira a longo prazo. Há também uma diferença geracional: os níveis de confiança digital caem significativamente após os 50 anos, e a falta de formação é apontada como o principal obstáculo à integração tecnológica. Ainda assim, a formação faz diferença. Os colaboradores que receberam capacitação digital são 51% mais propensos a sentir-se envolvidos e otimistas em relação ao futuro.

Integrar formação em inteligência artificial e automação nos planos de carreira torna-se um passo estratégico. Ao capacitar as equipas para lidar com novas tecnologias, as organizações garantem que o talento se mantém relevante e preparado para assumir funções de maior valor. A comunicação clara sobre o impacto das tecnologias em cada função é igualmente crucial. Quando os colaboradores compreendem como as mudanças os afetarão diretamente, reduzem-se incertezas e aumenta-se o compromisso com a evolução da organização.



Por fim, co-criar soluções com as equipas ajuda a transformar o medo da substituição em oportunidade de participação e inovação. Incluir os colaboradores no desenho de processos e ferramentas reforça a confiança e faz da transformação tecnológica um projeto coletivo, em que todos têm um papel ativo e estratégico.

O debate sobre flexibilidade tem sido dominado por profissionais de escritório, mas os colaboradores blue-collar também aspiram a um equilíbrio mais humano entre trabalho e vida pessoal, 64% valorizam a flexibilidade mais do que recom-

pensas financeiras, mas 29% afirmam não ter qualquer controlo sobre o horário de trabalho.

Esta falta de autonomia tem consequências diretas: maior rotatividade, menor satisfação e aumento de absentismo. Entre as medidas mais desejadas estão horários previsíveis (41%), redução de horas extra, e apoio para responsabilidades familiares. Além disso, 24% pedem políticas que protejam o tempo pessoal, como períodos livres de contacto fora do horário de trabalho.

É fundamental rever os modelos de turnos, introduzindo maior previsibilidade e autonomia. Garantir que os colaboradores sabem antecipadamente quando e como vão trabalhar permite reduzir stress

e aumentar a sensação de controlo sobre o próprio tempo. Implementar políticas de descanso e pausas programadas é outro passo essencial. Momentos de recuperação planeados não são apenas uma exigência de saúde e segurança, mas também um investimento na eficiência e foco das equipas ao longo do dia.

Em síntese, os colaboradores blue-collar não procuram privilégios, procuram equidade. Querem construir este novo contrato social baseado em pertença, transparência, capacitação tecnológica, reconhecimento e flexibilidade.

As organizações que ouvirem a linha da frente estarão mais bem preparadas para antecipar disrupções, inovar e manter operações resilientes. Aquelas que não o fizerem enfrentarão um risco crescente de descomprometimento, escassez de talento e perda de credibilidade interna.

O sucesso de uma organização não será definido por quem tiver mais tecnologia, mas por quem melhor compreender o potencial humano. Ao incorporar transparência, práticas baseadas em competências e integração transversal de talento, as organizações alinham as aspirações individuais com os objetivos empresariais.

Contudo, alcançar esta vantagem requer ação coordenada. Os líderes de RH, em articulação com o C-suite, devem promover estratégias de requalificação, mobilidade e desenvolvimento que unam os universos white-collar e blue-collar sob uma mesma visão de crescimento sustentável.

As empresas que agirem agora não estarão apenas a responder às exigências do presente.

Estarão a construir o futuro onde cada voz conta, cada competência tem valor e cada trabalhador, independentemente da cor do colarinho, é reconhecido como parte essencial da vantagem competitiva.



Aceda ao
relatório do
Top Employers
Institute sobre
esta temática.

Construir uma força de trabalho baseada em competências: o novo imperativo estratégico na era da IA

Num cenário global em constante disrupção, as competências emergem como a nova moeda de valor no mercado de trabalho. À medida que a inteligência artificial, a automatização e os modelos de negócio digitais reconfiguram a forma como as organizações operam, as abordagens tradicionais de gestão de talento perdem relevância. Diplomas e trajetórias lineares já não são garantia de sucesso num ambiente em que o capital humano se mede pela capacidade de adaptação, aprendizagem contínua e aplicação prática do conhecimento.

Hoje, o verdadeiro diferencial competitivo das empresas líderes reside na sua aptidão para identificar, desenvolver e mobilizar competências críticas, mas fazê-lo com agilidade estratégica e visão de futuro.

As organizações que persistem em modelos ultrapassados correm um risco crescente: o de enfrentar lacunas de competências que comprometem a sua inovação e sustentabilidade. O futuro pertence a quem adota uma mentalidade skills-first, colocando as competências no centro de todas as decisões de talento, desde o recrutamento e desenvolvimento até ao planeamento estratégico da força de trabalho.

Mais do que uma tendência em Recursos Humanos, trata-se de uma transformação estrutural com impacto profundo. A abordagem skills-first não apenas fortalece a resiliência organizacional, como também promove equidade, inclusão e oportunidades tangíveis de crescimento.

Promover a mobilidade como motor de crescimento

Um pequeno grupo de organizações pioneiras já adotou integralmente práticas de contratação baseadas em competências, atribuindo pouco peso às qualificações académicas. Embora ainda representem apenas 5% do universo estudado, os seus resultados são notáveis: taxas de promoção interna significativamente superiores à média e uma força de trabalho mais diversa.

Mais 39% dos Top Employers já adotaram uma abordagem predominantemente skills-based, na qual as competências e capacidades contam mais do que os diplomas. No setor das tecnologias de informação, mais de metade (51%) das organizações já dão prioridade às competências técnicas e comportamentais, impulsionadas pela necessidade urgente de responder à digitalização e à disrupção provocada pela IA.

A tendência é inequívoca: contratar com base em competências é não apenas uma resposta à escassez de talento, mas também uma alavanca estratégica para a inovação e o desempenho.

A investigação da Rutgers School of Management demonstra que a contrata-



ção baseada em competências aumenta a diversidade de candidatos e cria vias mais justas para o crescimento profissional. Além disso, cerca de 10% das empresas líderes já implementaram estratégias de remuneração baseada nas competências demonstradas —, um passo crucial para eliminar disparidades salariais e reforçar a meritocracia.

Atualmente, 90% dos Top Employers utilizam um quadro de avaliação padronizado que dá ênfase às competências e capacidades práticas. Este rigor permite alinhar o talento com as necessidades estratégicas da organização e reforçar a equidade nos processos de recrutamento e promoção.

A Molson Coors (UK), implementou um programa de recrutamento skills-first que substituiu os currículos tradicionais por avaliações de competências e comportamentos. O resultado foi transformador: um aumento de 385% nas candidaturas

para funções de fabrico e uma representação feminina de 30% entre os finalistas, num setor historicamente dominado por homens.

Capacitar transparentemente para as competências do futuro

A transparência sobre o futuro é hoje uma das maiores fontes de motivação e também de retenção. Num contexto em que as necessidades de talento evoluem rapidamente, os colaboradores procuram transparência sobre as competências que lhes serão exigidas amanhã.

Cerca de 84% das organizações Top Employers já estão a comunicar ativamente as suas necessidades futuras de competências aos colaboradores. E este simples gesto traduz-se em resultados concretos: as empresas que o fazem são 7 % menos propensas a perder colaboradores de alto desempenho.

A transparência cria confiança. Quando os colaboradores compreendem a direção

estratégica e sabem quais as competências mais valorizadas, sentem-se mais seguros e motivados para investir no seu próprio desenvolvimento. No entanto, a adoção desta prática varia entre setores. Enquanto o setor das TI lidera em comunicação de competências futuras, setores de elevada rotatividade, como o retalho, permanecem abaixo da média. A oportunidade para se diferenciar está aí.

A GEA, um dos maiores fornecedores mundiais de sistemas para os setores alimentar, de bebidas e farmacêutico, criou um programa de aprendizagem que alia formação teórica e prática. O objetivo é preparar operadores de máquinas para as exigências de um mercado em transformação. O programa de três anos, desenvolvido em parceria com escolas profissionais e a Câmara de Comércio Polaco-Alemã, não só garante mão de obra qualificada para a fábrica, como fortalece a marca empregadora local e assegura a transição fluida entre formação e emprego.

Cada vez mais Top Employers estão a recorrer à tecnologia para gerir esta complexidade. As plataformas digitais de talento utilizam IA para combinar colaboradores a oportunidades internas com base nas suas competências, interesses e objetivos de carreira.

Apesar do seu potencial, apenas 44% das organizações Top Employers utilizam hoje estas ferramentas. No retalho, esse número cai para 22%, e mesmo no setor das TI, apenas 59%. Segundo a pesquisa da Gloat 2 em cada 3 colaboradores abandonariam uma organização sem oportunidades de mobilidade interna, enquanto as organizações perdem 20 a 30% da sua receita anual devido a ineficiências causadas por entraves internos.

Curiosamente, a adoção destas plataformas é 10 % superior entre os Top Employers com elevados níveis de comprometimento dos colaboradores — uma evidência clara de que a transparência e a mobilidade interna alimentam o ciclo virtuoso da retenção e do desempenho.



A primeira prioridade da liderança deve ser comunicar de forma clara e consistente quais são as competências que definirão o futuro da organização. Os líderes precisam traduzir a visão estratégica em linguagem de competências, tornando explícito o que será essencial dominar nos próximos anos e quais as capacidades críticas para sustentar a inovação e o crescimento.

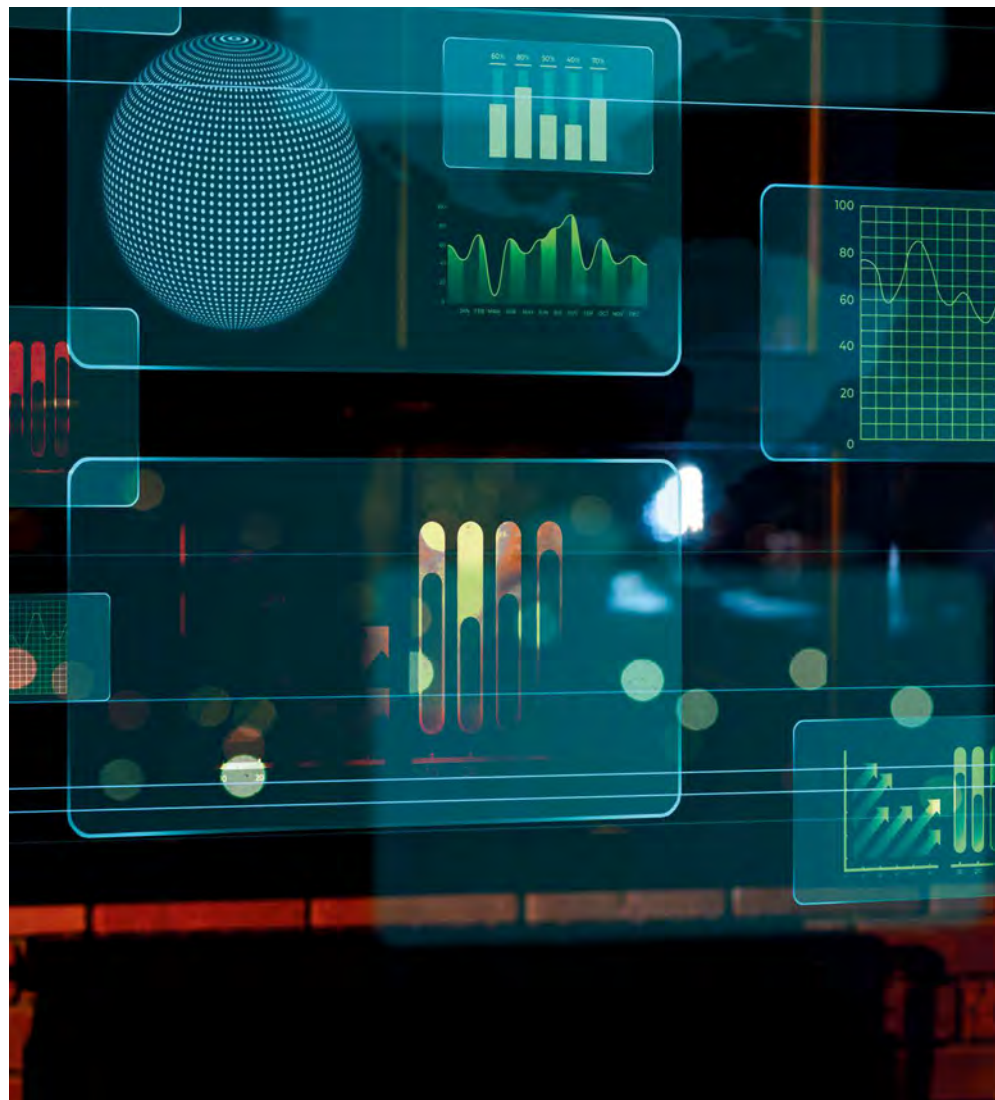
Os departamentos de gestão de pessoas estão a investir em plataformas de talento baseadas em inteligência artificial, capazes de mapear, em tempo real, as competências existentes e as oportunidades de mobilidade interna. Estas tecnologias tornam visível o que antes era intangível: o potencial humano. Permitem identificar sinergias, antecipar lacunas e criar percursos de carreira personalizados, reforçando a meritocracia e a retenção de talento qualificado.

Construir resiliência organizacional através da integração de competências

Num ambiente onde a mudança é a única constante, as organizações mais resilientes são aquelas que integram a gestão de competências em todos os seus processos desde o recrutamento à recompensa, da aprendizagem à estratégia. Tradicionalmente, as competências foram vistas como atributos isolados, limitados a funções específicas. Este modelo cria barreiras à mobilidade e reduz a capacidade de resposta da organização. A abordagem integrada, pelo contrário, parte do princípio de que as competências são dinâmicas e transferíveis.

Atualmente, 25% dos Top Employers já adotam uma abordagem holística de gestão de competências, e outros 24% estão em fase de implementação.

A Skandia, empresa de serviços financeiros certificada, implementou uma estratégia de gestão de competências em toda a sua operação na América Latina. A organização identifica competências críticas para o futuro, revê as suas estratégias de forma contínua — anual, trimestral e diária — e integra esses dados nos programas de formação, plataformas de carreira e planeamento da força de trabalho.

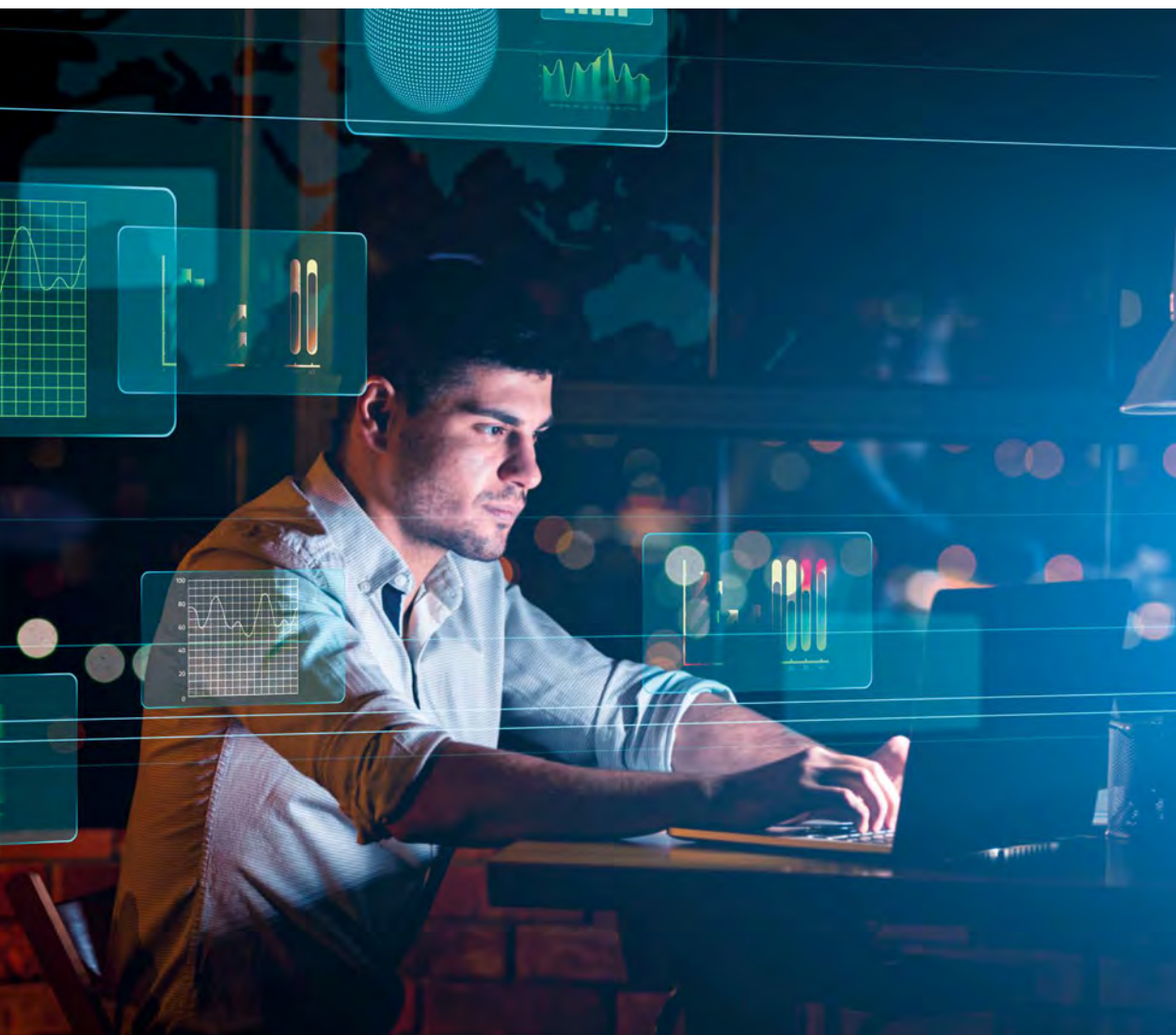


O resultado é um alinhamento direto entre desenvolvimento individual e objetivos corporativos. Os colaboradores têm acesso a percursos de aprendizagem relevantes, sabem quais as competências mais valorizadas e veem as suas aspirações refletidas na estratégia da empresa. O impacto é mensurável: maior comprometimento, produtividade e capacidade de resposta num mercado em rápida mutação.

A integração dos dados de competências ao longo de toda a jornada de gestão de talentos constitui um eixo essencial desta transformação. Decisões baseadas em evidências, desde a contratação até ao reconhecimento e à sucessão, permitem construir uma visão única e coerente do

capital humano. Esta abordagem integrada transforma a gestão de pessoas num instrumento estratégico, capaz de traduzir o valor das competências em resultados concretos para a empresa.

Por fim, a criação de programas de requalificação em escala torna-se imperativa num contexto em que as prioridades evoluem rapidamente. A aprendizagem contínua, sustentada por metodologias ágeis e por um propósito claro, assegura que a força de trabalho progrida ao mesmo ritmo que a estratégia corporativa. Em última instância, integrar competências não é



apenas uma iniciativa de recursos humanos, mas um imperativo de liderança, o alicerce que sustenta a inovação, a competitividade e o crescimento sustentável das organizações do futuro.

Em síntese, a criação de uma força de trabalho baseada em competências não é uma iniciativa tática, é um movimento estratégico que define o futuro das organizações. Ao incorporar transparência, contratar com base em capacidades reais e integrar a gestão de competências em toda a estrutura, as organizações constroem culturas de confiança, inovação e desempenho sustentável.

As recompensas são tangíveis: maior rentabilidade, mais inovação e uma força de trabalho preparada para navegar a disrupção com resiliência. Note-se que há também uma dimensão reputacional poderosa. As empresas que lideram a agenda skills-first posicionam-se como empregadores de referência, capazes de atrair e reter talento qualificado num mercado global cada vez mais competitivo.

Os líderes de topo, desde os CEO aos CHRO, têm hoje a oportunidade de ser os arquitetos deste novo modelo. O futuro do trabalho não se constrói apenas com tecnologia; constrói-se com competências humanas aplicadas de forma inteligente,

com clareza de propósito e com compromisso ético.

O momento de agir é agora. As empresas que investirem hoje numa força de trabalho baseada em competências colherão amanhã a sua maior vantagem competitiva: uma organização preparada, ágil e humanamente sustentável para a era da inteligência artificial.



Aceda ao relatório do Top Employers Institute sobre esta temática.

Pessoas no centro: cultura, propósito e inovação na NTT DATA Portugal

Reconhecida como Global Top Employer, a NTT DATA integra um grupo restrito de organizações de excelência na gestão de pessoas. Em Portugal, este reconhecimento traduz-se numa cultura orientada por propósito, inovação, tecnologia e bem-estar, com a dimensão humana no centro. Margarida Calado, Head of People da NTT DATA Portugal, explica como estes princípios se refletem no dia a dia da organização.

A NTT DATA integra um grupo muito restrito de organizações reconhecidas como Global Top Employer. Que impacto tem esta distinção global na experiência concreta dos colaboradores em Portugal?

Esta distinção é um motivo de orgulho para todos nós, porque nos posiciona entre os melhores empregadores nacionais e globais e porque reflete o nosso compromisso com as pessoas, o seu bem-estar e o seu desenvolvimento. Por outro lado, é também um fator de responsabilização, pois estabelece um padrão de excelência que queremos manter ano após ano. Isso implica acompanhar as melhores práticas internacionais refletidas no processo de certificação do Top Employer Institute e, sobretudo, contar com o contributo de todos os colaboradores, porque preservar a cultura e o ambiente de trabalho que nos distinguem exige exatamente isso.

“Propósito e Valores” foi uma das áreas mais bem avaliadas na certificação em Portugal. Como se traduz esta área no dia a dia da organização e dos trabalhadores?

A dimensão de ‘Propósito e Valores’ foi, de facto, uma das áreas em que a NTT DATA Portugal alcançou a pontuação máxima no processo de certificação do Top Em-

ployers Institute. Importa sublinhar que esta distinção resulta de uma rigorosa auditoria aos nossos processos e políticas de gestão de pessoas. Este reconhecimento reflete, por isso, o compromisso da organização em construir e manter práticas consistentes que promovem os nossos valores e propósito no dia a dia, assegurando que estes estão integrados nas políticas e rotinas internas. Por outras palavras: esta distinção não resulta de uma prática isolada de gestão, mas sim do facto das nossas políticas e ações serem sustentadas pelo nosso marco cultural. Esta dedicação contínua garante que o bem-estar, o desenvolvimento e a experiência dos nossos colaboradores se encontram, verdadeiramente, no centro da nossa atuação.

Este resultado demonstra claramente a forma como as nossas pessoas vivem, preservam e promovem o nosso marco cultural. E isso diz muito sobre o nosso ambiente de trabalho: respeitamos todas as vozes, valorizando diferentes perspetivas e a individualidade de cada um; pensamos em grande e somos corajosos, movemo-nos pela curiosidade, ambição e espírito inovador; entregamos resultados com integridade, responsabilidade e confiança; e crescemos juntos, apoiando-nos mutuamente e celebrando conquistas como uma verdadeira equipa. Estes prin-

Margarida Calado, Head of People da NTT DATA Portugal

cípios representam, no fundo, a matriz da nossa cultura e é muito gratificante verificar que os nossos colaboradores se reveem neles.

Sendo a NTT DATA uma organização global de tecnologia e inteligência artificial, de que forma a área de People está a aplicar esse conhecimento internamente para transformar a gestão de pessoas, mantendo a proximidade, a cultura e a dimensão humana?

Acredito que o percurso de adoção de tecnologias emergentes em equipas como a de People é, acima de tudo, um caminho contínuo, iniciado há vários anos e sustentado por uma cultura de melhoria permanente, inovação e abertura à mudança. Não se trata de uma resposta pontual a tendên-





cias, mas de um compromisso estruturado em construir equipas com competências e flexibilidade para adaptar processos e formas de trabalho de modo contínuo, tornando a integração tecnológica cada vez mais fluida e natural no dia-a-dia.

No caso concreto da GenAI, temos ferramentas corporativas prestes a ser implementadas que irão transformar a forma como trabalhamos, gerando ganhos de eficiência e mais valor para o negócio e para as pessoas.

Localmente e ao nível individual, o trabalho híbrido entre membros da equipa e agentes criados com base em GenAI agiliza tarefas, liberta tempo para temas estratégicos e fomenta momentos de maior conexão com stakeholders internos e externos. Esta integração entre tecnologia

e pessoas reforça a nossa capacidade de adaptação e desafia-nos a pensar nas nossas funções de forma diferente.

A evolução para modelos organizacionais mais centrados em competências do que em funções tem ganho relevância na gestão de talento. Essa abordagem faz parte da estratégia da NTT DATA?

A evolução para modelos organizacionais centrados em competências é, sem dúvida, uma tendência global, e faz parte da estratégia da NTT DATA. Acreditamos que uma organização orientada para competências é mais ágil, mais inclusiva e melhor preparada para responder às necessidades de um setor em constante transformação. Na prática, isso significa olhar

para as nossas pessoas não apenas pelas funções que desempenham hoje, mas pelo conjunto de capacidades que têm e pelo potencial que podem desenvolver. Esta abordagem permite criar caminhos de carreira mais flexíveis, promover mobilidade interna e alinhar melhor o talento com os desafios do negócio. Mas, acima de tudo, reforça aquilo que valorizamos enquanto organização: procuramos excelência técnica, claro, mas procuramos sobretudo pessoas íntegras, colaborativas, que valorizam a diversidade e a inclusão e que encaram o seu percurso profissional com curiosidade, aprendizagem contínua e vontade de evoluir. É essa combinação de competências, propósito e valores que acreditamos ser o verdadeiro motor de crescimento e diferenciação da NTT DATA.

Num contexto de trabalho híbrido e de crescente exigência emocional, como se promove o bem-estar sem comprometer o desempenho?

Do nosso ponto de vista, o bem-estar e o desempenho não são objetivos concorrentes, mas interdependentes. Uma pessoa que se sente apoiada, ouvida e equilibrada tem naturalmente melhores condições para dar o seu melhor. Por isso, o nosso enfoque tem sido criar um ambiente que concilie flexibilidade, proximidade e responsabilidade.

Apostamos em modelos de trabalho que dão autonomia e permitem gerir energia e prioridades, ao mesmo tempo que reforçamos práticas de liderança mais empáticas, capazes de detetar sinais precoces de sobrecarga. Complementamos isso com programas de bem-estar físico e emocional, iniciativas de ligação entre equipas e ferramentas tecnológicas que simplificam processos, libertando tempo para o que realmente importa: criar valor. Mas, acima de tudo, promovemos uma cultura onde pedir ajuda não é visto como fragilidade, e onde cuidar das pessoas é parte essencial da forma como trabalhamos. É este equilíbrio entre suporte humano, flexibilidade e foco que nos permite proteger o bem-estar sem comprometer o desempenho.



Liderança potenciada pela inteligência artificial: unir o critério humano à tecnologia inteligente

Num cenário global em constante disrupção, as competências emergem como a nova moeda de valor no mercado de trabalho. À medida que a inteligência artificial, a automatização e os modelos de negócio digitais reconfiguram a forma como as organizações operam, as abordagens tradicionais de gestão de talento perdem relevância. Diplomas e trajetórias lineares já não são garantia de sucesso num ambiente em que o capital humano se mede pela capacidade de adaptação, aprendizagem contínua e aplicação prática do conhecimento.

Entrámos definitivamente na era da transformação impulsionada pela inteligência artificial (IA). A velocidade com que esta tecnologia está a remodelar a liderança excede, em muitos casos, a capacidade de adaptação das próprias organizações. Estamos perante um ponto de viragem: a forma como os líderes decidem, orientam equipas e equilibram crescimento, talento humano e oportunidade tecnológica determinará quem prospera num mundo cada vez mais volátil.

A inteligência artificial está a transformar o mundo do trabalho a uma velocidade sem precedentes. Em 2023, pouco mais de metade das organizações Top Employers (55%) utilizavam IA em pelo menos uma função de negócio; em 2024, esse número subiu para quase 80%. Esta aceleração deixa muitas empresas em terreno incerto: a maioria reconhece o potencial da IA, mas poucas sabem como converter essa promessa em valor tangível. Três em cada quatro líderes admitem ter dificuldade em escalar o impacto da IA, e apenas um quarto conseguiu ir além da fase inicial.

A IA não está apenas a redefinir processos, está a redefinir a própria essência da liderança. Um líder potenciado por IA não delega o pensamento às máquinas, integra a tecnologia na sua prática de liderança para ampliar, e não substituir, as suas capacidades humanas. Trata-se de alguém que utiliza a IA para reforçar a análise, a empatia e o propósito, transformando a informação em sabedoria e os dados em ação. É um líder que constrói organizações de alto desempenho, mas profundamente humanas, onde a tecnologia serve a ética, o bem comum e o progresso partilhado.

O sucesso neste novo contexto dependerá de uma mentalidade de liderança própria da era da IA, uma que integre tecnologia sem abdicar dos valores humanos que definem o propósito das organizações.

Neste momento crítico, a resposta reside no que denominamos liderança potenciada pela inteligência artificial. Com

base em dados globais de certificação do Top Employers Institute, nas melhores práticas empresariais e em investigação independente, identificámos os pilares essenciais que suportam um novo modelo de liderança para a era inteligente:

CONFIANÇA DIGITAL

A confiança digital é o ponto de partida. Ser um líder potenciado pela IA não significa dominar a programação, mas sim compreender o suficiente para questionar, avaliar e integrar a IA com responsabilidade e discernimento. O verdadeiro líder não precisa de saber como um algoritmo é codificado, mas deve saber que perguntas fazer e quando confiar na tecnologia.

Num contexto em que apenas 46% dos líderes tiveram formação formal em IA generativa e apenas 16% dos colaboradores afirmam receber suporte adequado das suas organizações para desenvolver competências nesta área, o défice de literacia digital é uma barreira significativa. A lacuna entre o que os líderes compreendem e o que os colaboradores esperam está a aumentar, e com ela cresce o risco de decisões desinformadas.

A Confiança Digital é, portanto, uma competência de julgamento. Implica saber combinar a precisão dos dados com a intuição humana. Como demonstram estudos no setor automóvel, os modelos de IA superaram líderes humanos em previsões de mercado, até que surgiram imprevistos. A máquina executou, mas não interpretou; calculou, mas não previu o contexto. O líder digitalmente confiante é aquele que integra o potencial da IA sem abdicar da sensibilidade humana. Ele entende que a tecnologia é um meio para reforçar a autonomia das equipas, não um fim em si mesma.

Cabe assim aos líderes e departamentos de recursos humanos preparar as organizações para esta realidade. Uma das práticas mais eficazes é lançar programas de literacia em IA direcionados para executivos, garantindo que a liderança compreende as potencialidades e limitações desta tecnologia.

Paralelamente, a criação de módulos de microaprendizagem ajustados à realidade diária permite que os colaboradores incorporem o conhecimento de forma prática e contínua, sem comprometer a produtividade. Além disso, promover debates entre líderes sobre os riscos e oportunidades da IA cria um espaço de reflexão estratégica, fomentando decisões mais conscientes e alinhadas com os objetivos do negócio.

DESIGN CENTRADO NO SER HUMANO

A IA promete produtividade, mas produtividade sem propósito é apenas aceleração. O pilar da liderança potenciada pela IA visa a capacidade de redesenhar processos, fluxos e estruturas para amplificar o potencial humano. Os dados confirmam o impacto desta abordagem. Quase 39% dos Top Employers vêem a IA como uma oportunidade para melhorar a experiência do colaborador, e não apenas para reduzir custos. O design centrado nas pessoas é também uma questão de sustentabilidade emocional.

Num estudo com mais de 3.500 profissionais, tarefas assistidas por IA aumentaram a produtividade e a qualidade do trabalho. No entanto, quando a ferramenta foi removida, a motivação caiu 11% e o tédio aumentou 20%. A mensagem é clara: a tecnologia pode potenciar o desempenho, mas só o faz de forma duradoura quando preserva o sentido do trabalho.

Um caso paradigmático é o da NLB Komercijalna Banka (Sérvia), que nomeou “embaixadores de IA” e criou estruturas de governação transparentes para garantir que a introdução tecnológica reforça a confiança, a colaboração e o bem-estar.

A integração da inteligência artificial nas organizações deve começar pelo entendimento profundo da experiência dos colaboradores. Mapear a sua jornada permite identificar pontos onde a IA pode aumentar a autonomia, reforçar o propósito do trabalho e potenciar o impacto individual. Mais do que implementar tecnologia, é fundamental apostar na cocriação entre líderes e equipas para redesenhar processos, garantindo que as soluções tecnológicas respondem a necessidades reais e geram valor para todos. Workshops de design organizacional centrados nas pessoas tornam-se uma ferramenta estratégica nesse processo, permitindo explorar ideias, testar abordagens e alinhar inovações com a cultura da empresa.

LIDERANÇA ÉTICA — A NOVA RESPONSABILIDADE MORAL DA INOVAÇÃO

O pilar da Liderança Ética desafia os líderes a assumirem uma postura de guardiões do uso ético da tecnologia. Com a expansão da IA, surge uma questão crítica: como garantir que a inovação é também integridade?

Os riscos são reais. Na área da saúde, 70% dos profissionais manifestam desconforto com a utilização da IA em decisões sensíveis, devido a preocupações com privacidade e transparência. No setor financeiro, teme-se o viés algorítmico. E casos como o da Uber, multada nos Países Baixos por despedimentos automatizados com base em algoritmos, mostram o custo de negligenciar o fator humano.

A liderança ética não é mera conformidade, é uma escolha de cultura. Líderes éticos explicam a lógica dos sistemas, atribuem responsabilidades claras e integram valores humanos desde a conceção até à aplicação da tecnologia.

A Volkswagen Group of America é um exemplo inspirador, ao ter desenvolvido uma ferramenta de IA para uniformizar descrições de funções e eliminar viés no



recrutamento global. O resultado foi uma maior imparcialidade, consistência e confiança no processo.

Hoje, 42% dos Top Employers já implementaram ou estão a testar frameworks éticos de IA, um passo fundamental para equilibrar inovação com responsabilidade. Criar um Ethical AI Framework transversal à organização permite alinhar todas as áreas e projetos com princípios claros, promovendo consistência e rigor na forma como a IA é desenvolvida e aplicada. A ética e a transparência devem ser incorporadas em todos os ciclos de design e decisão, assegurando que cada escolha tecnológica seja clara, auditável e responsável.

Sempre que surgem dilemas éticos, a centralidade humana deve ser prioridade, colocando o bem-estar, a segurança e os direitos das pessoas no centro das de-

cisões. É igualmente essencial promover uma cultura de responsabilidade partilhada e explicabilidade tecnológica, de forma a que todos os colaboradores compreendam, questionem e assumam a sua responsabilidade nos sistemas de IA.

Ser líder ético na era da IA é transformar o propósito no novo código-fonte da inovação, alinhando valores, estratégia e tecnologia para gerar impacto positivo e sustentável.

EMPATIA APLICADA — REFORÇAR A LIDERANÇA EMOCIONAL COM TECNOLOGIA

A IA é eficiente, mas não é empática, cabe à liderança garantir que o uso da tecnologia aumenta a conexão humana, em vez de a diluir. A Empatia Aplicada traduz-se na capacidade de usar a IA para compreender melhor as pessoas, as suas emoções, motivações e necessidades, e não para criar distâncias.



Num estudo com 167 executivos, o uso de um coach digital baseado em GPT-4 permitiu simular conversas difíceis. Mais de metade dos participantes alcançou uma “zona de aprendizagem” que transformou a forma como comunicavam. A IA, usada como espelho, ajudou-os a desenvolver autoconhecimento e empatia, não a substituí-la. Outras investigações mostram que simulações com IA reduzem a ansiedade em conversas delicadas, aumentam a clareza emocional e fortalecem a confiança entre líderes e equipas.

Paralelamente, 85% dos Top Employers já incorporam práticas de auto-reflexão nos seus programas de liderança, um crescimento de 7% em apenas um ano. Organizações que estimulam a vulnerabilidade e a introspeção nos seus líderes registam maior envolvimento e menor rotatividade voluntária.

A Autostrade per l'Italia ilustra o poder desta abordagem: ao combinar inquéritos de clima com análise de IA sobre mais de

4.000 respostas abertas, a empresa identificou padrões de sentimento e ajustou práticas de liderança em função das expectativas reais dos colaboradores.

Introduzir AI-powered coaching tools permite orientar o crescimento individual de cada líder, oferecendo insights personalizados sobre competências e comportamentos. A utilização de simuladores de conversação baseados em IA facilita a preparação para interações sensíveis, permitindo antecipar respostas e ajustar estratégias de comunicação de forma segura. Criar ambientes seguros para prática e reflexão emocional é igualmente fundamental, dando espaço para explorar cenários complexos sem risco real. Por fim, combinar feedback algorítmico com sessões de mentoria humana garante um equilíbrio entre orientação objetiva e acompanhamento empático, potenciando o desenvolvimento de líderes mais eficazes, resilientes e conscientes das suas decisões.

CONSCIÊNCIA SISTÉMICA - LIDERAR NA COMPLEXIDADE

A consciência sistémica trata-se da capacidade de compreender a complexidade, antecipar o impacto e agir com visão e consistência num ecossistema em mudança, mas também da capacidade de compreender como a IA altera sistemas, estruturas e dinâmicas, e de antecipar as suas interdependências. Num mundo em rede, as decisões num departamento podem gerar consequências imprevistas noutra. A IA amplia esta complexidade, exigindo líderes capazes de adotar uma visão integrada e colaborativa em vez de isolada.

O líder com consciência sistémica move-se entre o estratégico e o operacional, entre o detalhe e o macro, mantendo sempre o sentido de propósito. Ele entende que a IA pode oferecer dados, mas apenas o pensamento sistémico revela padrões, contradições e relações de causa e efeito.

Para garantir que a inteligência artificial seja utilizada de forma responsável e eficaz, é fundamental adotar práticas que promovam a colaboração, a reflexão e a equidade organizacional. A criação de fóruns interdepartamentais de partilha sobre impactos da IA permite que diferentes áreas troquem experiências e conhecimentos, identificando riscos e oportunidades de forma conjunta. É igualmente essencial envolver stakeholders diversos na análise de consequências organizacionais, assegurando que diferentes perspetivas sejam consideradas na tomada de decisão. À medida que surgem desafios, deve-se mapear e corrigir vieses sistémicos, prevenindo desigualdades e promovendo justiça nos processos e resultados. Por fim, fomentar o pensamento reflexivo e a aprendizagem coletiva contínua garante que a organização evolua de forma consciente, adaptativa e resiliente perante as mudanças tecnológicas e sociais.

A consciência sistémica é, em última instância, a nova forma de sabedoria estratégica, uma liderança que combina visão, empatia e adaptabilidade num ambiente em transformação permanente.

A IA não está a substituir líderes; está a redefinir o que significa sê-lo. O futuro da liderança não pertence a quem domina algoritmos, mas a quem compreende profundamente o ser humano e sabe usar a tecnologia para o elevar. A oportunidade está aqui, e o tempo é agora. A próxima geração de líderes será medida não apenas pela sua capacidade de adotar a IA, mas pela sua coragem de liderar com humanidade aumentada.



Aceda ao relatório do Top Employers Institute sobre esta temática.

Zurich: cultura, liderança e ADN Top Employer

Para a Zurich Portugal, a certificação Top Employer não é um troféu para exibir, mas um instrumento de gestão. Nesse sentido, Nuno Oliveira, Chief People & Culture Officer da Zurich Portugal, explica como liderança, tecnologia e propósito estão a redefinir a experiência do colaborador, e o que distinguirá os empregadores de excelência no futuro.

A certificação Top Employer avalia políticas e processos de uma empresa. O que entende como mais difícil: cumprir os critérios técnicos ou garantir que a liderança incorpora esses princípios nas decisões quotidianas?

O verdadeiro desafio vai muito além do cumprimento dos critérios técnicos, essenciais para garantir um nível de excelência formal. O grande diferencial está em conseguir que a liderança viva e transmita estes princípios de forma genuína. Não basta termos processos bem estruturados – é preciso que os nossos líderes sirvam de exemplo, inspirando a aplicar os nossos valores em cada decisão, seja num momento de recrutamento, num diálogo sobre desenvolvimento profissional ou no apoio a um colaborador em momentos desafiantes. Na Zurich, temos investido de forma consistente na capacitação das lideranças para serem agentes da cultura que defendemos. Só assim conseguimos que os princípios não fiquem apenas no papel, mas façam parte da nossa identidade. A verdadeira transformação acontece quando os valores deixam de ser obrigação e passam a ser escolha consciente no dia a dia.

Algumas organizações usam esta certificação para mostrar ao mercado que segue boas práticas. Em que medida a Zurich utiliza os resultados do Top Employers Institute como ferramenta interna de gestão e não apenas de reputação?

O reconhecimento externo é sempre motivo de orgulho, satisfação e responsabilidade, estando ligado às ambições definidas na nossa estratégia, nomeadamente sermos reconhecidos como um empregador de topo. Mas, para nós, o que realmente conta é o que construímos diariamente e que vai além de qualquer distinção. Na Zurich, vemos a certificação Top Employer como uma oportunidade para nos desafiar a ser melhores. Serve como espelho do que fazemos, do impacto que criamos e de como crescemos enquanto equipa. Usamos cada avaliação como ponto de partida para reflexão e melhoria contínua, procurando ser genuínos na forma como cuidamos das nossas pessoas. O mais importante é garantir que cada colaborador sente que faz parte de uma empresa comprometida, humana e orientada para o futuro. Cada indicador transforma-se em ação, cada feedback numa oportunidade de evolução. Sempre que recebemos uma distinção, vemos isso como sinal de que estamos na direção certa, mas o que verdadeiramente nos inspira são as pessoas e a vontade de cumprir o nosso propósito – Juntos criamos um futuro brilhante!

Focando na organização interna, a inteligência artificial começa a entrar de forma estrutural na gestão de pessoas. Em que áreas concretas a Zurich já está a usar dados e tecnologia para tomar decisões de talento?

A integração da inteligência artificial e da análise de dados já é uma realidade na Zurich, transformando como gerimos talento de maneira inovadora, responsável e ética.

Utilizamos tecnologia para monitorizar e analisar o clima organizacional, identificando tendências, antecipando desafios e agindo preventivamente em prol do bem-estar dos colaboradores. Na área do recrutamento, as ferramentas digitais ajudam-nos a agilizar processos, potenciar a diversidade e garantir escolhas mais justas, colocando o talento e o potencial nos critérios de seleção – assegurando sempre a vertente humana nas decisões. No desenvolvimento, utilizamos as ferramentas como suporte à identificação de áreas de melhoria e





Nuno Oliveira,
Chief People
& Culture Officer

definição de planos de ação, alinhados com os objetivos de carreira das nossas pessoas. A tecnologia é um aliado para maior eficiência, mas nunca substitui a convicção de que o contacto humano é fundamental: usamos dados para apoiar decisões, mas são a empatia, o propósito e a ética que orientam a liderança.

O selo Top Employer implica um compromisso com melhoria contínua. Que decisões estruturais a Zurich tomou após avaliações anteriores que alteraram, de forma concreta, o próprio modelo de liderança?

Desde que iniciámos a jornada para a obtenção do selo Top Employer, temos implementado decisões relevantes, que impactam positivamente a nossa orga-

nização e o nosso negócio. Tínhamos definido um conjunto de competências que valorizávamos para as nossas lideranças. No entanto, com o surgir de novas necessidades de negócio e de novos modelos de trabalho – tendo igualmente em conta a avaliação do processo de obtenção do selo Top Employer – ficou evidente a oportunidade de melhoria em evoluirmos para um modelo de liderança mais ágil e objetivo. Neste sentido, redefinimos as expectativas relativamente aos nossos líderes em três pilares: inspire, achieve e transform. Estes pilares são traduzidos por comportamentos aplicáveis a todos os níveis de liderança na Zurich e refletem o propósito de inspirar através de ações, envolvendo de forma inclusiva, ouvindo com empatia e

agindo com integridade. Adicionalmente, permitem-nos alcançar os objetivos através da entrega, assumindo a responsabilidade, simplificando e capacitando as nossas pessoas. Por fim, transformamos mediante objetivos ambiciosos, demonstrando resiliência e crescendo como equipa. Neste âmbito, adaptámos iniciativas de desenvolvimento e formação, que incentivam líderes a serem promotores dos comportamentos que desejamos ver adotados na nossa cultura. Estas medidas refletem a nossa responsabilidade enquanto empregador de topo em criar uma cultura de liderança forte, ligada com a nossa estratégia de negócio e de gestão de pessoas.

Se tivesse de antecipar a próxima grande exigência dos rankings de empregadores de excelência, o que acredita que passará a diferenciar um Top Employer nos próximos anos?

Num futuro próximo, estamos convictos de que a diferenciação estará, cada vez mais, na capacidade das empresas de personalizar a experiência do colaborador e aumentar a resiliência organizacional preparando-a para reagir aos desafios e mudanças emergentes sem colocar em causa a estabilidade e flexibilidade que as pessoas valorizam. O equilíbrio entre tecnologia e humanização será essencial: as empresas que usarem dados de forma ética e inteligente para apoiar o desenvolvimento, antecipar necessidades e fortalecer as relações humanas, estarão melhor posicionadas. A sustentabilidade, a responsabilidade social e o impacto positivo na comunidade tornar-se-ão critérios ainda mais decisivos. Pensamos que o colaborador do futuro vai procurar, cada vez mais, empresas com um propósito claramente definido, que não só proporcionem as melhores condições de trabalho, como também se comprometam com causas verdadeiramente relevantes. Na Zurich, estamos atentos a estas tendências e comprometidos em evoluir sempre, para sermos um empregador de referência pelo que fazemos, mas, sobretudo, pela forma como impactamos a vida das nossas pessoas e da sociedade.

As organizações certificadas como Top Employers 2026 em Portugal

Num universo de 2.497 organizações certificadas em 131 países, 44 empresas em Portugal afirmam-se como exemplos de liderança responsável, inovação humana e gestão de pessoas de excelência. A edição Top Employers 2026 impactou positivamente a vida profissional de 14 milhões de colaboradores em todo o mundo, consolidando-se como uma referência global na valorização do capital humano.

Mais do que uma distinção, esta certificação representa um compromisso contínuo com o futuro das pessoas e das organizações. As empresas reconhecidas pelo Top Employers Institute compreendem que o verdadeiro diferencial competitivo está nas pessoas, no seu bem-estar, no seu desenvolvimento e na sua realização profissional.

Estas organizações distinguem-se pela adoção de estratégias de talento integradas, políticas de bem-estar emocional e físico, e uma visão centrada no crescimento sustentável das equipas. Investem em ambientes de trabalho onde a inovação e o propósito coexistem, fomentando a motivação, o envolvimento e a performance de alto impacto.

Os resultados falam por si: equipas mais alinhadas, líderes mais inspiradores e culturas organizacionais mais resilientes. Em tempos de mudança acelerada, as empresas



Top Employers são o espelho de como o investimento nas pessoas é a via mais sólida para o crescimento sustentável e para a reputação corporativa de excelência.

O programa de certificação Top Employers realiza-se anualmente e avalia organizações em todo o mundo, concedendo quatro tipos de certificações:



- **Certificação Nacional** distingue empresas com padrões de excelência no contexto nacional.



- **Certificação Regional** reconhece empresas certificadas em vários países da mesma região.



- **Certificação Global** premia organizações que demonstram excelência em múltiplos continentes.



- **Certificação Enterprise** distingue empresas que submetem à avaliação mais de 95% da sua força laboral global.

“Inspirar a dedicação é fundamental para desenvolver talento”

A Huawei é uma das empresas que recebeu a certificação Top Employers 2026 em Portugal. Em entrevista, Diogo Madeira, Diretor da Huawei em Portugal, conta como uma estratégia centrada nas pessoas faz parte do sucesso deste gigante tecnológico.



Receção do escritório da Huawei em Lisboa, no Parque das Nações



Diogo Madeira, Diretor da Huawei em Portugal

O que representa para a Huawei receber a certificação Top Employers e em que medida esta distinção reflete a estratégia da empresa?

Esta certificação, pelo sexto ano, confirma a nossa aposta em construir uma organização centrada nas pessoas. O contributo que prestamos ao País assenta na combinação entre os esforços de R&D globais — que derivam de investimentos superiores a 20 mil milhões de dólares por ano — com um alto nível de talento local e uma cultura que coloca os clientes no centro de tudo. Não é por acaso que temos inúmeros colaboradores com décadas de casa e que as nossas pessoas são muito atrativas para o mercado.

Quais foram as principais áreas avaliadas pelo Top Employers Institute em que a Huawei mais se destacou para alcançar esta certificação europeia?

Os nossos pontos fortes tornam-se visíveis quando observamos como os valores moldam a organização. Gerimos o negócio centrados na criação de valor de longo prazo para os clientes, o que requer capacidade de adaptação num ambiente em constante mudança. Inspirar a dedicação é fundamental para desenvolver talento, gerir mudanças organizacionais e permitir o melhor desempenho das pessoas. Investimos continuamente na melhoria dos processos de recrutamento e integração. É importante que identifiquemos o melhor talento, mas também quem são as pessoas que melhor se identificam com a nossa cultura de inovação, resiliência e reflexão constante.

Num contexto tecnológico altamente competitivo, como é que a Huawei procura afirmar-se como empregador de referência e atrair talento?

O mercado de talento está longe de ser estanque. As empresas são business-driven mas, cada vez mais, technology-enabled. Gerimos o talento com vista ao longo prazo, proporcionando aprendizagem em projetos com impacto. Incentivamos os funcionários a assumirem responsabilidades, inovarem e crescerem através do seu contributo e da exposição a mercados e tecnologias diversas. Um engenheiro que se junta à Huawei tem

a oportunidade de participar em projetos de engenharia “a sério”, não passa o dia a fazer PowerPoints ou a trabalhar em projetos puramente conceituais. Aqui “pomos a mão na massa”, com a tecnologia mais inovadora, prestando um contributo visível no dia a dia das pessoas, das empresas e do País.

Num grupo com presença em mais de 170 países e cerca de 208 mil colaboradores, como é que a Huawei promove um ambiente de trabalho diverso e inclusivo, alinhado com uma cultura corporativa global?

Como qualquer empresa global, a nossa cultura é comum mas adaptável. Não estamos rodeados de pessoas todas iguais e ainda bem. É aí que entram os valores globais, são a cola que une as diferenças. A Huawei Portugal é uma empresa portuguesa, que promove a colaboração entre diversas culturas e experiências. É também essa diversidade que torna tão interessante trabalhar aqui, porque aprendemos todos mais assim.

Que compromissos assume a Huawei para o futuro no que diz respeito à gestão de pessoas?

A gestão de pessoas faz parte da gestão do negócio. Queremos um ambiente de negócios saudável que nos permita desenvolver as nossas pessoas e continuar a contratar os melhores talentos, incentivando-os a assumir responsabilidades que trarão oportunidades de crescimento a um ritmo superior.



A ACCIONA é uma empresa global, líder no fornecimento de soluções regenerativas para uma economia sem carbono. A nossa oferta de serviços inclui energia renovável, tratamento e gestão de água, sistemas de transporte e mobilidade ecoeficiente, infraestruturas resilientes, entre outros. A empresa é neutra em carbono desde 2016. A ACCIONA está presente em mais de 60 países e conta com mais de 40 000 colaboradores de 131 nacionalidades.



Somos um grupo segurador que faz a diferença e tem a ambição de dar ao mundo dos nossos clientes toda a proteção que ele merece. Proteger as pessoas é o que nos move. Queremos contribuir para um mundo mais seguro, empreendedor e humano. Identificar e prevenir riscos, protegendo as pessoas ao longo da sua vida presente e futura.

Alcon



A Alcon é líder global em cuidados oculares e dedica-se a ajudar as pessoas a ver melhor. Com mais de 75 anos de tradição, somos a maior empresa de dispositivos para cuidados oculares do mundo, com negócios complementares em cirurgia e cuidados da visão. Trabalhamos em mais de 50 países e atendemos doentes em mais de 140 países. Todos os anos, investimos uma quantia substancial em Investigação e Desenvolvimento para satisfazer as necessidades dos clientes e as exigências dos pacientes.

minisom

**A sua audição.
A sua vida.**



A Minisom, uma marca Amplifon é a empresa que resulta da vontade de aliar a experiência de mais de 70 anos do Grupo Amplifon, líder mundial em soluções auditivas, ao reconhecimento que a marca Minisom possui no mercado nacional português. A Amplifon, líder global no mercado de cuidados auditivos, capacita as pessoas a redescobrirem todas as emoções do som. O Grupo opera através de uma rede de mais de 9.000 pontos de venda em 25 países.

bankinter.



As Pessoas são o nosso sexto sentido.

Num contexto e num setor em acelerada transformação, há um elemento que permanece essencial no Bankinter Portugal: as Pessoas. São elas que dão forma a uma cultura forte, baseada no talento, no trabalho em equipa, na excelência do serviço e na criação de relações de confiança. São as Pessoas que estão a construir o futuro do Banco.

Pelo 6.º ano consecutivo, o Bankinter Portugal é distinguido como Top Employer, um reconhecimento que confirma a solidez de um caminho feito com coerência, exigência e em proximidade com os nossos Clientes. Este reconhecimento não se resume a práticas ou processos. Reflete uma forma de estar: a maneira como trabalhamos em conjunto, como enfrentamos desafios e como colocamos propósito em tudo o que fazemos. Em todos os sentidos.

Sentimos a proximidade entre Equipas.
Ouvimos com atenção para servir melhor cada Cliente.
Saboreamos conquistas partilhadas.
Inspiramos um ambiente de confiança e bem-estar.
Vemos o futuro com confiança e visão de longo prazo.

No Bankinter, as Pessoas são o nosso sexto sentido: a intuição partilhada que orienta escolhas, inspira crescimento e nos leva mais longe.

"Quando estamos prestes a celebrar 10 anos de atividade em Portugal, a renovação da distinção do Bankinter Portugal como Top Employer reflete a consistência de uma estratégia que coloca as Pessoas no centro – promovendo oportunidades de desenvolvimento e progressão, valorizando o mérito e a excelência, celebrando o contributo diário de todos.

No Bankinter, o sucesso depende diretamente das Pessoas que o constroem. São elas que estão a construir o futuro do Banco. Em todos os sentidos, com todos os sentidos."



Pedro Ervilha

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



Prémio Top Employer Portugal 2026, na categoria 'As melhores práticas de Recursos Humanos' pela Top Employers Institute. Este prémio é da exclusiva responsabilidade da entidade que o atribuiu.

Saiba mais em [bankinter.pt](https://www.bankinter.pt)



A Angelini Pharma é a divisão farmacêutica da Angelini Industries. A Angelini Pharma é uma referência na área da saúde, com particular especialização e experiência em Saúde Cerebral, incluindo Saúde Mental e Epilepsia. A empresa atua nas áreas de Especialidade e Cuidados Primários e é também um ator de destaque no segmento de Saúde do Consumidor, com marcas OTC de grande sucesso a nível mundial.



A AstraZeneca é uma companhia biofarmacêutica global orientada para a inovação, focada na investigação, no desenvolvimento e na comercialização de medicamentos para o tratamento de várias patologias, em três áreas-terapêuticas principais: Oncologia, Cardiovascular, Renal & Doenças Metabólicas e Respiratória. Opera em mais de 100 países e os seus medicamentos inovadores são utilizados por milhões de pessoas em todo o mundo. Em Portugal a companhia conta com cerca de 200 colaboradores que todos os dias dão o seu contributo para o avanço e melhoria dos cuidados de saúde.



Somos um grupo familiar e mundial, uma empresa humana e vencedora, um distribuidor histórico e um comerciante da nova geração. Atuamos como comerciante empenhado há mais de 55 anos, uma empresa que se transforma num mundo em mudança, e que vai ao encontro dos consumidores que são hoje omnicanais, atenta às suas compras e à sua saúde, com a ambição e a vontade de mudar as suas vidas. Somos o comerciante que melhor seleciona os seus produtos e que escolhe os seus produtores. Combinamos as vantagens do digital com as das lojas físicas, de modo a criar uma experiência de compras personalizada. Na Auchan cuidamos dos nossos colaboradores como dos nossos clientes, colocando-os no centro de todas as nossas ações. Em todo o mundo, homens e mulheres partilham a mesma visão de um comércio onde a atenção dada às pessoas e ao seu ambiente são a prioridade sobre tudo o resto.



Fundado em Espanha em 1965, e presente em Portugal desde 2016, o Bankinter tem como principal objetivo apoiar financeiramente as famílias e as empresas na realização dos seus projetos. A proximidade, inovação e o desenvolvimento tecnológico, a rentabilidade, a sustentabilidade e o foco nas pessoas fazem parte do ADN do Bankinter.

EDP reconhecida como uma das melhores empresas para trabalhar a nível global

A EDP volta a integrar, pelo nono ano consecutivo, o grupo de empresas certificadas pelo Top Employers Institute, posicionando-se como empregador de primeira escolha no mercado de trabalho global. Certificada desde 2018, esta distinção tem feito parte da história da empresa que este ano celebra 50 anos, refletindo o compromisso do grupo em evoluir com as melhores práticas de gestão de pessoas para construir um local de trabalho cada vez mais centrado nos colaboradores.

Presente em quatro regiões do mundo, Europa, América do Norte, América do Sul e Ásia-Pacífico, a EDP reforçou este ano a sua certificação em Portugal, Espanha e Brasil. No caso da EDP Renováveis, o reconhecimento abrange um total de doze mercados, incluindo Portugal, Espanha, França, Itália, Polónia, Roménia, Brasil, Chile, Singapura, Reino Unido e Estados Unidos da América, com destaque para a entrada, pela primeira vez, da Alemanha. Por ter sido certificada em oito países europeus, a EDP Renováveis volta também a receber o selo regional de Top Employer Europa.

O processo de certificação avaliou cerca de 250 práticas de gestão de pessoas em 20 dimensões da experiência do colaborador, reconhecendo a EDP como uma referência global, com resultados acima da média do mercado global e do setor energético. Este ano, a empresa obteve a pontuação máxima nas áreas de organização e mudança, digitalização de recursos humanos e ética e integridade. Destacou-se



Paula Carneiro,
Diretora
de Pessoas
e Organização
do grupo EDP

também do mercado nas dimensões de gestão do desempenho, pela sua cultura orientada para o desenvolvimento, pelo seu propósito único e compromisso com a sustentabilidade - atributos chave da sua proposta de valor. Entre as práticas reconhecidas contam-se o mercado de oportunidades de mobilidade interna à escala global, a transparência nos modelos de compensação e benefícios, a rede de alumni e a integração de ferramentas de inteligência artificial, iniciativas que acompanham as tendências emergentes do mercado global e apoiam o crescimento sustentado do grupo num contexto que exige maior segurança, independência e resiliência energéticas.

Para Paula Carneiro, Diretora de Pessoas e Organização do grupo EDP, “no ano em que celebramos 50 anos de história, este reconhecimento internacional confirma que as pessoas estão no centro do percurso da EDP. O crescimento e a capa-

cidade de transformação do grupo têm sido sustentados pelo talento, pela experiência e pelo compromisso dos nossos colaboradores. Num setor em permanente evolução, investir numa experiência de trabalho atrativa, inclusiva e centrada nas pessoas tem sido decisivo para afirmar a EDP como empresa de referência e líder no setor energético.”

Com cerca de 12 mil colaboradores distribuídos por diferentes regiões do globo, a EDP procura diferenciar-se no mercado ao promover oportunidades num local de trabalho diverso, seguro e equilibrado, onde as pessoas se sintam valorizadas, reconhecidas e capacitadas para contribuir com o seu máximo potencial para um propósito com impacto global: impulsionar um amanhã melhor.



Uma companhia centrada nas ciências da vida, com mais de 150 anos em todo o mundo e mais de 115 anos em Portugal. Fiel à sua missão “Saúde e Alimentação para todos”, a Bayer aspira, com os seus produtos e serviços, a ser útil à humanidade e a proteger o meio ambiente, contribuindo para encontrar soluções para os principais desafios que o envelhecimento e o crescimento constantes da população mundial apresentam.



BNP PARIBAS
The bank for a changing world



O BNP Paribas Portugal oferece uma vasta gama de soluções financeiras integradas para apoiar os seus clientes e os seus negócios. A sua atividade abrange as áreas de negócio que constituem a atividade principal da atividade do Grupo a nível mundial: Banca de Retalho, Serviços de Investimento e Proteção, Banca Corporativa e Institucional.



BNP PARIBAS
PERSONAL FINANCE



O Cetelem - BNP Paribas Personal Finance é a entidade especialista em Crédito ao Consumo do Grupo BNP Paribas. Líder europeu, presente em mais de 30 países, emprega mais de 20 mil pessoas. Em Portugal desde 1993, emprega +600 pessoas, serve +1M de clientes e está presente em mais de 3800 estabelecimentos de parceiros. Para apoiar os clientes e parceiros, está empenhado em promover o acesso a um consumo mais responsável e sustentável.



A Bouygues Telecom Services é a subsidiária portuguesa da Bouygues Telecom e incorpora a abordagem humana e os valores inovadores desta empresa francesa. Para nós, a qualidade das relações é a chave para a felicidade. Estamos no Porto desde 2018, em representação de um dos 7 centros de relacionamento com o cliente da Bouygues Telecom. Fazemos, assim, parte de um coletivo de 10 500 artesãos das ligações humanas, ao serviço de 25 milhões de pessoas em toda a França.

AstraZeneca: Liderar a inovação com propósito

Num setor orientado pela ciência e pela

A AstraZeneca foi distinguida como Top Employer 2026 em Portugal, pelo sétimo ano consecutivo, e voltou a obter a certificação a nível europeu.

Entrevista a Maria João Maia, HR & Legal Director da AstraZeneca Portugal.

inovação, que tendências na gestão de pessoas são mais determinantes?

A área das ciências da vida é, por si, um setor em permanente inovação, marcado pelo apetite por estar na vanguarda e por fazer melhor a cada dia. Há um grande entusiasmo pelo uso de novas ferramentas como a inteligência artificial. As empresas devem investir em tecnologia, formação e no desenvolvimento de competências críticas para o futuro do trabalho e para a evolução do setor da saúde. Em paralelo, modelos de trabalho assentes em flexibilidade, autonomia e responsabilização individual são fundamentais. Outro eixo central é a cultura de inclusão, diversidade e segurança psicológica, entendida como base para a inovação científica e a colaboração transversal.

Como é que a AstraZeneca integra tecnologias inteligentes na gestão de pessoas, preservando uma liderança próxima e responsável?

Como diretora de Recursos Humanos vejo diariamente como a inteligência artificial está a redefinir o trabalho, não para o substituir, mas para o tornar mais humano. O desafio não é trabalhar mais, mas melhor: integrar tecnologia e IA simplifica tarefas, reduz fricção operacional e liberta tempo para o julgamento ético, empatia e cuidado. Esta transformação ultrapassa a gestão de talento e impacta diretamente a saúde. A IA para apoiar decisões clínicas e melhorar a saúde só faz diferença com governança cla-

ra, formação contínua e cultura de utilização responsável. Cabe aos líderes orientar esta mudança com propósito, capacitando as equipas para usar a IA de forma responsável, garantindo que a inovação reforça a confiança e a qualidade das relações.

Como é que a AstraZeneca promove uma cultura inclusiva num contexto de grande diversidade de perfis?

A diversidade é assumida como um ativo estratégico para a inovação e a qualidade da decisão, traduzindo-se em políticas de igualdade de oportunidades, equidade salarial, licença parental neutra e iniciativas de inclusão (neurodiversidade, menopausa e LGBTQIA+). Destaca-se ainda a parceria com o Inclusive Community Forum para a educação e empregabilidade de pessoas com deficiência. Temos uma cultura de feedback, aprendizagem e speak-up, que reforça a colaboração e o sentimento de pertença.

De que forma a ética e a confiança se refletem nas políticas de gestão de pessoas e no dia a dia das equipas?

Na AstraZeneca atuamos de forma ética e responsável, guiados pelo princípio "Fazemos o que está certo". Esta orientação traduz-se numa liderança transparente e em ambientes de segurança psicológica que

promovem a partilha de ideias, o reporte de riscos e a aprendizagem contínua. Mecanismos de escuta como pulse surveys, town halls e grupos de afinidade permitem transformar feedback em planos de ação, fazendo da ética um critério operacional diário e não apenas um requisito regulatório.

O que distingue, na prática, a experiência de quem trabalha na AstraZeneca em Portugal e contribuiu para este reconhecimento como Top Employers?

O reconhecimento da AstraZeneca como Top Employer resulta da articulação entre propósito científico, cultura organizacional e investimento nas pessoas. A saúde mental é uma prioridade estratégica, com ações específicas e uma aplicação de apoio psicológico confidencial. A par de uma política ativa de reconhecimento, a empresa aposta na capacitação dos colaboradores num ambiente dinâmico, inclusivo e de elevado desempenho. O modelo de trabalho flexível, aliado a uma cultura de feedback e a elevados níveis de engagement, reforça a atração e retenção de talento.



**Maria João
Maia, HR
& Legal
Director
AstraZeneca
Portugal**



Há mais de 25 anos que somos um parceiro dedicado das organizações em Portugal, ajudando-as a transformar e a gerir os seus negócios. Somos um coletivo diversificado de mais de 3500 especialistas estratégicos, tecnológicos e de engenharia, distribuídos por quatro cidades em Portugal, juntamente com equipas noutros países europeus e na Índia. Combinamos a experiência de uma empresa tecnológica global com o profundo conhecimento do mercado português.



A Cegid é líder de mercado em soluções cloud de gestão para profissionais dos setores Financeiro (Tesouraria, Fiscalidade e ERP), Recursos Humanos (Processamentos Salariais e Gestão de Talentos), Contabilístico, Retalhista, para Empreendedores e Pequenas Empresas. Com uma forte ambição a nível internacional, a Cegid tem hoje 5.000 colaboradores e promove as suas soluções em 130 países. Desde abril de 2025, Bruno Vaffier é o Diretor-Geral da empresa.



A Caixa Geral de Depósitos S.A. desenvolve a sua atividade numa perspetiva de banca universal, com toda a expertise em serviços financeiros, sendo um grupo internacional de full service. Atualmente, a CGD está presente de forma integrada em quase todas as vertentes do negócio bancário, incluindo: banca comercial, banca de investimento, corretagem e capital de risco, imobiliário, gestão de ativos, crédito especializado, entre outros.



Somos o engarrafador da The Coca-Cola Company para a Europa, Austrália, Pacífico e Indonésia o maior engarrafador independente de Coca-Cola no mundo em receitas. Fruto da combinação vencedora de três engarrafadores de sucesso, com uma diversidade única, somos uma das empresas líderes no setor dos produtos de grande consumo nos principais mercados europeus. Satisfazemos a procura do mercado nas fases de produção, embalagem, distribuição e serviço.

JTI: Crescimento contínuo que vem de dentro

O impacto do bem-estar no local de trabalho

Num contexto global cada vez mais exigente, marcado pela rapidez da mudança e necessidade constante de reinvenção, o verdadeiro fator diferenciador continua a ser a capacidade de investir de forma consistente e autêntica nas pessoas. É com essa visão que a JTI (Japan Tobacco International) reafirma a sua liderança, ao ser distinguida, pelo nono ano consecutivo, como Top Employer em Portugal, país onde a empresa lidera o ranking pela segunda vez (repetindo o feito de 2023). Este reconhecimento, juntamente com a distinção de Global Top Employer pelo 12º ano consecutivo, valida uma estratégia onde o crescimento do negócio é indissociável da valorização das pessoas.

Para a multinacional do setor do tabaco, detentora de duas das três marcas mais vendidas em Portugal, este estatuto de liderança não é um acaso, mas sim o resultado de uma cultura "Kaizen" - a filosofia japonesa formada pela união de 'Kai' (mudança) e 'Zen' (bom), que representa a procura pela melhoria contínua. "Ser reconhecido novamente como a melhor empresa para trabalhar em Portugal é um orgulho imenso. O 1º lugar no Ranking Top Employer não é uma meta final, mas o reflexo do compromisso diário de evoluir os nossos processos, cultura e pessoas", afirma Lucas Chazarreta, Country Manager da JTI Portugal.

Cultura centrada no bem-estar e no propósito

Na visão da empresa, a diversidade e a inclusão transcendem os compromissos formais, afirmando-se como pilares estruturais onde a pluralidade de perspetivas atua como o verdadeiro motor da inovação e da excelência na tomada de decisão. Este compromisso com um ambiente de trabalho justo, pautado pela equidade salarial e igualdade de oportunidades, une-se a uma abordagem que valoriza o bem-estar pessoal tanto quanto o sucesso profissional, garantindo que o cuidado com as pessoas é transversal e autêntico.

"Acreditamos que cada colaborador tem um potencial singular. O nosso papel é criar as condições para que prosperem, dentro e fora do escritório", explica Lucas



Chazarreta. O Country Manager destaca os modelos de trabalho flexíveis como um dos motores desta aposta, dando como exemplo as licenças parentais alargadas de, no mínimo, 20 semanas totalmente pagas, tanto para homens como para mulheres. Lucas Chazarreta assinala ainda que estes apoios, bem como os apoios à saúde física e mental, não são apenas benefícios: "são ferramentas que permitem a cada pessoa encontrar o seu equilíbrio e potenciar o seu desempenho no dia a dia", motivos que espelham a distinção da empresa em Portugal.

De forma a potenciar o seu crescimento, a aposta da JTI nas suas pessoas passa também pelo investimento nas carreiras dos seus colaboradores, de forma contínua e personalizada. Nesse sentido, a empresa garante um acompanhamento permanente, desde programas de integração e formação contínua, até oportunidades de mobilidade interna, com o objetivo de construir equipas motivadas e altamente qualificadas. Esta é uma visão transversal a todos os mercados, estratégia que conduziu à nomeação como Top Employer em 50 países de mais de cinco regiões.

Diversidade como motor de inovação

Em Portugal, a operação da JTI é a que mais tem crescido dentro do setor do tabaco na última década, o que se baseia na força de uma equipa de mais de 60 colaboradores de 9 nacionalidades diferentes e numa Lo-



Os escritórios da JTI dispõem de espaços abertos e colaborativos, com áreas de descanso e para reuniões informais

cal Leadership Team composta por 60% de mulheres. A empresa consolidou-se como a segunda maior operadora no mercado de tabaco em Portugal, o que vem confirmar que, de facto, a aposta nas pessoas permite um crescimento sustentável e duradouro. Lucas Chazarreta não tem dúvidas de que a diversidade e a inclusão são o segredo desta trajetória: "As nossas equipas são um mosaico de diferentes culturas, quatro gerações e percursos. Esta pluralidade é o verdadeiro catalisador da nossa inovação assegurando um ambiente de trabalho equitativo, onde cada voz encontra eco. A distinção enquanto líderes Top Employer é o reflexo direto do talento das nossas pessoas e é com elas que queremos partilhar este caminho de crescimento".



Líder global no design, fabrico e vendas de cabos e fios automóveis.

A empresa orgulha-se de ser líder mundialmente reconhecida no fabrico de fios e cabos de excelência, fornecendo produtos que atendem às exigências do setor automóvel global e contribuindo para um futuro mais seguro e eficiente. A equipa da Coficab Portugal dedica-se a criar valor para os clientes, promovendo a confiança e fortalecendo parcerias duradouras.

Com uma cultura de excelência baseada em valores como paixão, ética, compromisso e trabalho de equipa, a Coficab Portugal está comprometida em liderar com responsabilidade, impulsionando o amanhã.



A DHL eCommerce Portugal oferece soluções especializadas em logística para o setor de comércio eletrónico. A nossa missão é facilitar o envio de encomendas, tanto a nível nacional como internacional, garantindo um serviço de entrega eficiente, flexível e integrado. Através de soluções inovadoras e adaptadas às necessidades dos nossos clientes, ajudamos as empresas a melhorar a experiência de entrega e a expandir a sua presença no mercado global.

dstgroup

building culture



O dstgroup é um grupo empresarial português que desenvolve a sua atividade na área da Engenharia & Construção, Ambiente, Energias Renováveis, Telecomunicações, Real Estate e Ventures. Opera internacionalmente nos mercados de França, Reino Unido, Holanda, Mónaco e Angola. É um mecenas cultural por excelência, sendo o apoio à Cultura e à Arte parte indissociável do seu código genético, o que se traduz na sua assinatura de marca building culture.



A EDP Renewables é líder mundial no setor das energias renováveis e o quarto maior produtor mundial de energia eólica. Com um sólido pipeline de desenvolvimento, ativos de primeira classe e uma capacidade operacional líder de mercado, a EDPR registou um desenvolvimento excepcional nos últimos anos e está atualmente presente em 14 mercados internacionais.

LEROY MERLIN: Onde o Bem-Estar e o Talento Constroem o Futuro



A distinção como Top Employer 2026 é mais do que um selo para a LEROY MERLIN; é a validação de uma cultura que coloca os colaboradores no centro de todas as decisões. Num mercado em mutação, reafirmamos o compromisso em gerar impacto positivo em todas as comunidades, tendo a Cultura como fator diferenciador.

Confiança e Ética

Os números falam por si: encerrámos 2025 com um eNPS (Employee Net Promoter Score) de 61, integrando o grupo de 16% das empresas em Portugal com engagement crescente. Este resultado reflete a nossa ética e a vivência dos pilares ser Autêntico, Aberto, Impactante e Interdependente, sustentados pelo exemplo da liderança e pelas políticas de RH.

Cultura de Partilha e ADN Próprio

Acreditamos que a Cultura da Partilha é o que nos permite crescer num ambiente de proximidade e colaboração. O nosso ADN assenta em 4 eixos: o QUERER, que

nos motiva a sermos líderes do nosso futuro; o SABER, focado no crescimento contínuo; o PODER, que promove a autonomia e envolvimento nas decisões; e o TER, assegurando que todos os resultados são distribuídos pelos colaboradores. Estes pilares definem a nossa identidade e diferenciam a experiência LEROY MERLIN em Portugal.

Progressão

A progressão interna é um forte diferencial: a nossa taxa de promoções é 3 vezes superior ao benchmark nacional. Com o MOVE, o programa de gestão de carreira que coloca cada um no centro da sua evolução profissional, o talento encontra oportunidades reais de crescimento. Esta abordagem reforça o papel dos RH como parceiro do negócio, promovendo uma organização mais ágil e preparada para os desafios de 2026, onde a produtividade e a IA assumem um papel central.

Cuidar em Todas as Dimensões

O bem-estar na LEROY MERLIN é integral.

Programas de saúde (cessação tabágica e perda de peso) e apoio à parentalidade, materializam o cuidado com as nossas pessoas. A este suporte soma-se uma política de partilha de valor financeiro que apenas 35% das empresas certificadas no país possuem.

Inclusão e Escuta Ativa

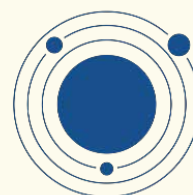
A diversidade, impulsionada pelo programa BoostHer, dedicado ao empowerment feminino, e pela integração de pessoas com incapacidade, reforça a nossa identidade. Ao utilizar momentos de “escuta cultura” para transformar feedback em ações, provamos que ser Top Employer não é uma meta, mas um compromisso contínuo. Mais do que premiar o passado, esta certificação garante que continuaremos a liderar com propósito, inovação e humanidade.

Com o apoio de





Somos uma empresa global de energia que opera na Europa, América do Norte, América do Sul e na região Ásia-Pacífico, alcançando mais de 25 mercados. Com mais de 45 anos de experiência, lideramos a transição energética através do investimento em fontes renováveis e da construção de redes mais robustas para criar valor superior.



esprinet
GROUP



O Grupo Esprinet é líder na distribuição de produtos de alta tecnologia e fornecedor de soluções para a transformação digital e transição ecológica, com 1800 colaboradores e um volume de negócios de 4,0 mil milhões de euros em 2023. O grupo opera através de três marcas principais: Esprinet, V-Valley e Zeliotech.



A Galp faz parte das comunidades há gerações e, à medida que a energia evoluiu, também nós mudámos. Somos uma empresa de energia integrada que cria soluções eficientes e flexíveis para indústrias, empresas e particulares, desde as renováveis ao gás natural. Juntos, podemos continuar a desenvolver melhores soluções de energia para a vida. Podemos também prosseguir a nossa responsabilidade para com as comunidades onde vivemos e trabalhamos.



A GEA é um dos maiores fornecedores de sistemas do mundo para os setores alimentar, das bebidas e farmacêutico. O nosso portefólio inclui máquinas e instalações, bem como tecnologia de processo avançada, componentes e serviços abrangentes. Utilizados em diversas indústrias, estes recursos aumentam a sustentabilidade e a eficiência dos processos de produção a nível global.

Lidl Portugal: A Estratégia de Talento por detrás da Classificação Histórica no Top Employer 2026



Sandrine Teixeira, Chief People Officer, Lidl Portugal

Pelo quinto ano consecutivo, o retalhista é distinguido como Top Employer, alcançando a pontuação mais elevada da sua história em Portugal. A distinção valida uma estratégia de RH que une a gestão de carreiras aos objetivos corporativos, num universo de mais de 8.000 colaboradores em Portugal.

Num mercado de trabalho onde a retenção de talento e a proposta de valor ao colaborador são fatores de competitividade, o Lidl Portugal consolidou a sua posição de liderança na gestão de pessoas. A insígnia foi certificada, pela quinta vez consecutiva, pelo Top Employers Institute. Contudo, a distinção de 2026 traz um motivo de orgulho acrescido: representa a classificação mais elevada de sempre na história da empresa em Portugal. Para Sandrine Teixeira, Chief People Officer do Lidl Portugal, este marco não é composto por ações isoladas, mas sim a “validação de uma estratégia de longo prazo”. A responsável sublinha que a consistência demonstrada ao longo dos anos prova que a gestão de pessoas na empresa resiste

ao tempo e às oscilações do mercado, baseando-se numa atuação rigorosa e na criação de um ambiente de trabalho estruturado e orientado para o talento.

O Selo “Enterprise” e a Robustez Global Adicionalmente, o selo “Enterprise” reconhece a transversalidade das suas práticas de RH, confirmando que o retalhista mantém um padrão de excelência consistente não apenas em Portugal, mas a nível global. Num universo que compreende cerca de 382.000 colaboradores mundialmente e mais de 8.000 em território nacional, esta uniformidade de processos é apontada como um fator de diferenciação, onde a valorização dos colaboradores faz parte do ADN do Lidl. A CPO do Lidl Portugal, reforça que a prioridade é, e continuará a ser, garantir que quem trabalha no Lidl se sente respeitado e integrado.

Meritocracia e Onboarding: A Proposta de Valor A estratégia da marca passa por oferecer uma proposta de valor sólida “desde o primeiro dia”. Isto traduz-se num onboarding estruturado onde o colabora-

dor tem acesso imediato às ferramentas para evoluir. Mais do que formação pontual, a empresa aposta numa gestão de carreira onde a meritocracia é o motor, tornando a promoção interna uma realidade frequente nas equipas, com oportunidades reais de crescimento.

Impacto no Negócio e Bem-Estar A correlação entre a gestão de pessoas e os resultados operacionais é direta. A CPO do Lidl Portugal enfatiza que o investimento no bem-estar, na formação e na satisfação dos colaboradores, reflete-se imediatamente no serviço em loja, na eficiência logística e na inovação. Olhando para o futuro do trabalho, a insígnia encara este prémio com responsabilidade acrescida. A mensagem para o mercado é de confiança e crescimento partilhado: “Quando o Lidl cresce, os nossos colaboradores crescem connosco”.



Com o apoio de



Fundada em 1831, está presente em mais de 50 países com uma receita total de prémios acima de 95,2 mil milhões de euros em 2024. Com quase 87.000 colaboradores e 71 milhões de clientes, o Grupo tem uma posição de liderança na Europa e uma presença crescente na Ásia e América Latina.

No âmbito da nossa People Strategy, promovemos a diversidade, a equidade e a inclusão, melhorando as competências dos nossos colaboradores, implementando formas de trabalho sustentáveis..

O Grupo assumiu o compromisso pela sustentabilidade em todas as suas escolhas estratégicas, com o objetivo de criar valor para os stakeholders e construir uma sociedade mais justa e resiliente.



A Hovione é um grupo internacional de empresas, independente e de propriedade familiar. Desde o início, distinguimo-nos pelas nossas capacidades tecnológicas e produtivas inovadoras, alcançando uma posição de destaque no mercado mundial como uma empresa integrada de Desenvolvimento e Fabricação por Contrato, dedicada a ajudar os nossos clientes da indústria farmacêutica a levar ao mercado medicamentos novos e genéricos. É por isso que estamos In it for life.



A Huawei é um dos principais fornecedores globais de infraestrutura de tecnologias de informação e comunicação (TIC) e de dispositivos inteligentes. Com soluções integradas em quatro domínios chave — redes de telecomunicações, TI, dispositivos inteligentes e serviços de cloud — estamos empenhados em levar o digital a cada pessoa, casa e organização, para um mundo totalmente conectado e inteligente.



A Inditex é um dos maiores grupos de distribuição de moda do mundo, ao qual pertencem a Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho e Zara Home. Procuramos criar ambientes de trabalho que inspirem autenticidade, onde todos os nossos colaboradores e clientes sejam bem-vindos e possam sentir-se aceites e livres para expressar as suas ideias. Um lugar que capacita toda a gente, sem exceções, fazendo parte de uma equipa criativa e inovadora.

Angellini Pharma Portugal: Transformação Humanizada, o caminho de um Top Employer

A busca por um ambiente de trabalho que valorize o ser humano, promova o desenvolvimento contínuo e celebre a diversidade é uma constante em organizações que aspiram à excelência. Na Angellini Pharma Portugal, esta não é apenas uma aspiração, mas sim uma realidade comprovada, agora pela sétima vez consecutiva, com a certificação Top Employer. Este reconhecimento, atribuído pelo Top Employers Institute, não é um ponto de chegada; é a validação de um percurso de 'Transformação Humanizada', onde a estratégia de pessoas é o motor da inovação e do sucesso.

A Angellini Pharma Portugal reafirma a sua posição como um dos melhores locais para trabalhar no país, ancorada numa filosofia que coloca o bem-estar, o desenvolvimento e a satisfação dos seus colaboradores no centro de cada decisão. "Receber a certificação Top Employer, pelo sétimo ano consecutivo, é um enorme orgulho e a confirmação de que o nosso caminho, focado nas pessoas, é o correto", afirma Conceição Martins, diretora de Recursos Humanos na Angellini Pharma. Esta declaração sublinha o compromisso da empresa em criar um ambiente de trabalho seguro, estimulante e motivador, que representa um verdadeiro reflexo do valor atribuído a cada talento. Para 2026, a Angellini Pharma Portugal eleva esta visão a um novo patamar, aliando a sua estratégia em três pilares fundamentais que consolidam a sua aposta na humanização das relações laborais e na preparação para o futuro do trabalho. O primeiro pilar foca-se na personalização do crescimento profissional através da criação de Planos de Desenvolvimento Individuais (PDI). Com um investimento contínuo em formação e informação, a empresa garante que o percurso de cada talento é desenhado de forma ajustada às suas necessidades e ambições, fomentando um desenvolvimento contínuo que beneficia tanto o colaborador como a organização. É uma resposta concreta à individualidade e ao desejo de cada um em moldar o seu próprio caminho. O segundo pilar aborda uma das temáti-



Conceição Martins, diretora de Recursos Humanos na Angellini Pharma

cas mais prementes e enriquecedoras do panorama empresarial atual: a integração intergeracional. A Angellini Pharma Portugal reconhece o valor imenso da diversidade etária e empenha-se em reforçar a integração entre as várias gerações presentes na organização. Isso materializa-se em programas de mentoring que valorizam a experiência acumulada dos colaboradores mais seniores, transferindo conhecimento e sabedoria para as novas gerações. Paralelamente, são implementadas iniciativas que envolvem os talentos mais jovens na discussão sobre o futuro do trabalho, tendências e perspetivas, criando um espaço de diálogo onde a inovação surge do encontro de diferentes olhares. Este é um eixo estratégico que a empresa faz questão de continuar a aprofundar, porque acredita que a sinergia entre gerações é um pilar crucial para um ambiente de trabalho dinâmico e para a perpetuação do seu legado.

Por fim, a empresa dedica especial atenção ao empowerment e accountability das suas chefias intermédias. Reconhecendo que os managers são um dos grupos-chave e os principais catalisadores da cultura humanizada, a Angellini Pharma Portugal aposta fortemente na sua formação e no seu envolvimento em projetos estratégicos. Este investimento visa não só fortalecer as competências de liderança, mas também garantir que a visão e os valores da organização são consistentemente aplicados em todos os níveis, promovendo uma cultura de responsabilidade e autonomia.

A avaliação rigorosa do Top Employers Institute, que abrange seis áreas-chave de RH – Estratégia de Pessoas, Ambiente de Trabalho, Aquisição de Talentos, Aprendizagem, Diversidade, Equidade e Inclusão, e Bem-Estar – atesta a robustez e a profundidade das práticas da Angellini Pharma Portugal. Esta conquista representa a prova de um compromisso inabalável com as pessoas, numa 'Transformação Humanizada' que reflete a essência do caminho de um Top Employer.

Ao celebrar sete anos desta distinção, a Angellini Pharma Portugal reafirma o seu propósito de "cuidar de quem cuida", não apenas através das soluções de saúde que desenvolve, mas também e, acima de tudo, através da dedicação aos seus próprios colaboradores. É um caminho de contínua evolução, onde a confiança mútua e a centralidade das pessoas guiam cada passo em direção a um futuro de sucesso partilhado.

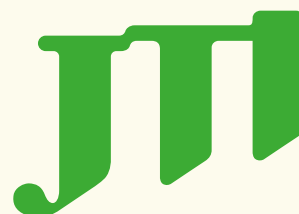




A Inetum é uma empresa de serviços de TI ágil que fornece serviços e soluções digitais e um grupo global que ajuda empresas e instituições a maximizar o digital flow. Num contexto dinâmico, onde necessidades e utilizações se reinventam constantemente, a Inetum aposta nestes fatores para inovar, continuar a adaptar-se e estar à frente. Opera em mais de 27 países, conta com cerca de 27000 colaboradores e em 2021 gerou receitas de €2,22 mil milhões.



A LEROY MERLIN é uma empresa líder no setor de retalho especializado em bricolage, construção, decoração e jardim, faz parte do grupo internacional ADEO. Com mais de 50 Lojas e mais de 6000 Colaboradores, tem uma visão centrada nas pessoas e um forte compromisso de melhoria do Habitat de forma a gerar valor humano, ambiental ou económico. We Make Home a Positive Place to Live é o nosso propósito.



A JTI, membro do Grupo JT, é uma empresa internacional moderna e dinâmica, movida pela excelência, pela qualidade e pela inovação. Comercializa os seus produtos em mais de 130 mercados. A empresa emprega mais de 46 000 pessoas em todo o mundo e promove uma cultura baseada no respeito, na integridade e na responsabilidade. É o segundo maior interveniente no setor do tabaco em Portugal. Com sede em Lisboa e colaboradores distribuídos por todo o território nacional, tem vindo a conquistar ao longo dos últimos anos, o reconhecimento como um dos melhores empregadores do país. O seu sucesso assenta numa equipa diversa e multicultural, que reúne diferentes perspetivas, experiências e talentos, fomentando a colaboração, a inovação e a inclusão.



O Lidl pertence ao Grupo Schwarz e é um dos maiores retalhistas de produtos alimentares na Europa. Presente no mercado português desde 1995, com a inauguração do seu 1º entreposto em Sintra e abertura simultânea de 13 lojas, contamos hoje com mais de 280 lojas em Portugal Continental.

Saint-Gobain Portugal: Onde a sustentabilidade do negócio encontra a valorização das pessoas

Em 2026, a Saint-Gobain Portugal renova a sua certificação como Top Employer, mantendo uma trajetória de distinções que já dura oito anos. O sucesso local espelha a estratégia global da companhia, que este ano celebra o seu 11.º título consecutivo como Top Employer Global. Entrevista a Maria Novais, Diretora de Recursos Humanos.

A Saint-Gobain integra realidades muito distintas, dos blue collars aos perfis técnicos e de gestão. Como é que a empresa constrói confiança e sentido de pertença?

A Saint-Gobain constrói confiança e sentido de pertença a partir de valores partilhados, princípios de ética e de um propósito comum – Making the World a Better Home. Num grupo com perfis diversos, a coerência cultural é assegurada por políticas globais adaptadas à realidade local, pela proximidade das lideranças e por práticas de gestão que valorizam todas as funções. A segurança, a qualidade do trabalho e o desenvolvimento de competências são pilares transversais. Em Portugal, esta abordagem é reforçada por modelos de gestão próximos das equipas, por canais regulares de comunicação interna e por uma cultura de diálogo. Em 2024, foi criado o canal de Embaixadores de Comunicação Interna, promovendo uma comunicação mais ágil e bidirecional. Em 2025, foi lançada a App Connecti@, garantindo o mesmo nível de informação a públicos digitais e não digitais.

Num setor marcado pela inovação nos materiais e pela transição para modelos mais sustentáveis, que tendências na gestão de pessoas têm sido mais relevantes?

A transição do setor da construção para modelos mais sustentáveis tem colocado a valorização das competências no centro da gestão de pessoas. Em Portugal, a Saint-Gobain acompanha esta transformação com uma forte aposta na aprendizagem contínua, na requalificação profissional e no desenvolvimento de com-



petências ligadas à sustentabilidade, eficiência energética e soluções integradas.

A segurança, o bem-estar e o envolvimento dos colaboradores continuam a ser temas centrais. De que forma estes princípios se refletem hoje no modelo de liderança da Saint-Gobain?

Na Saint-Gobain, a segurança e o bem-estar são elementos estruturais do modelo de liderança. Os líderes são chamados a dar o exemplo, promovendo ambientes de trabalho seguros, inclusivos e respeitadores, onde o diálogo e a prevenção são incentivados. Este compromisso reflete-se no envolvimento das equipas nas decisões, na atenção ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal e na integração dos desafios sociais e ambientais na gestão diária.

Como se desenvolve uma cultura de proximidade e escuta ativa num contexto exigente e em permanente mudança?

Num contexto em constante evolução, a Saint-Gobain reforça uma cultura baseada na escuta ativa, na transparência e na adaptação contínua. A integração de diferentes negócios e marcas no âmbito da estratégia Lead & Grow do Grupo Saint-Gobain, a nível global, veio reforçar esta necessidade de diálogo, colaboração e alinhamento, promovendo uma maior partilha de conhecimento e uma resposta mais ágil às expectativas dos colaboradores e do mercado.

Ao nível organizacional, promovemos al-

gumas alterações no sentido de potenciar sinergias e fomentar a cultura de “One Team”. Exemplo disso é a nossa recente equipa de recursos humanos de país com a qual conseguimos estar presentes em cada um dos nossos centros de trabalho, aumentando a proximidade com os colaboradores e alinhando os vários managers com as políticas de gestão e desenvolvimento das nossas pessoas.

Que papel assume a certificação Top Employers na consolidação de uma cultura organizacional mais humana, responsável?

A certificação Top Employer assume um papel estruturante na consolidação da cultura organizacional da Saint-Gobain, funcionando simultaneamente como reconhecimento externo e como ferramenta de melhoria contínua, garantindo que as nossas práticas de Recursos Humanos estão alinhadas com os desafios reais do setor e com as expectativas das pessoas.

Em Portugal, este reconhecimento contínuo reforça a ambição da Saint-Gobain de ser um empregador de referência, capaz de conciliar desempenho económico, responsabilidade social e impacto positivo de longo prazo, num setor em profunda transformação.

MERZ AESTHETICS®



A Merz Aesthetics é uma empresa global líder em estética, com mais de 100 anos de história e tradição familiar desde 1908. De propriedade familiar, a companhia construiu sua trajetória baseada em relações de confiança duradouras, tratando clientes, pacientes e colaboradores como parte de uma mesma família. Essa filosofia orienta uma atuação próxima, pautada pela escuta ativa, aconselhamento especializado e apoio contínuo aos profissionais de saúde, tornando o sucesso deles o próprio sucesso da empresa. O objetivo da Merz Aesthetics é tornar-se a empresa de estética mais admirada, confiável e inovadora do mundo, contribuindo para que as pessoas vivam melhor, com mais bem-estar, confiança e qualidade de vida.



Presente em Portugal desde 1970, a MSD revela-se, desde o primeiro momento, fiel aos princípios de inovação e melhoria contínua da saúde e do bem-estar das pessoas. Sendo um dos maiores laboratórios farmacêuticos do mundo e parceiro ativo em todas as questões relacionadas com a área da Saúde, a MSD apresenta soluções inovadoras que contribuem para a preservação e melhoria da vida de milhões de pessoas e animais.



Com mais de 30 anos de experiência em Portugal, a Pre-Zero é uma das principais empresas do setor ambiental. Oferece soluções de última geração em serviços urbanos, tratamento de resíduos e economia circular para clientes públicos e privados. Somos referência nacional na área das infraestruturas, com soluções integrais para infraestruturas urbanas, de transporte, sociais e industriais, apostando em serviços eficientes, inovadores e sustentáveis.



A NTT DATA é uma consultora de negócios e tecnologia multinacional, que reinventa e transforma a atividade das organizações através da inovação e da tecnologia. Tem cerca de 140.000 colaboradores distribuídos por mais de 50 países, sendo considerada a 6ª maior empresa de serviços de TI do mundo, pela Gartner. Em Portugal, a companhia está presente desde 1999 e trabalha em todos os setores de atividade.

4 anos como Top Employer: quando as pessoas contam, os resultados acontecem



1ª edição do Santander Fest juntou colaboradores de todo o país

Ser reconhecido pelo quarto ano consecutivo como Top Employer em Portugal reflete uma convicção profundamente enraizada no Santander: o sucesso sustentável constrói-se a partir das pessoas, do seu desenvolvimento e de uma liderança exemplar.

Esta certificação reconhece a consistência das nossas práticas de Recursos Humanos e valida uma estratégia centrada na criação de valor a longo prazo — para os colaboradores, para o banco e para a sociedade. No Santander, trabalhar a experiência das pessoas significa ir além das iniciativas e investir, de forma estruturada, no crescimento, no envolvimento e no compromisso.

O **desenvolvimento do talento** é um eixo estratégico. Apostamos numa política de gestão de talento que promove percursos claros, mobilidade interna e aprendizagem contínua, combinando formação técnica, desenvolvimento comportamental e experiências em contexto real. Através do Dojo, a nossa plataforma interna de aprendizagem, disponibilizamos conteúdos personalizados, suportados por Inteligência Artificial, permitindo que cada colaborador assuma um papel ati-

vo no seu próprio desenvolvimento.

Em paralelo, temos vindo a evoluir de forma consistente na definição do papel do líder Santander. Promovemos uma **liderança próxima, responsável e inspiradora**, focada na criação e no desenvolvimento de equipas de alto potencial, onde cada pessoa tem espaço para crescer, contribuir e fazer acontecer. O feedback contínuo é um pilar desta cultura, num modelo bidirecional entre managers e equipas, que reforça a autonomia, o self-assessment e a melhoria contínua.

A experiência de colaborador constrói-se também através da proximidade, do reconhecimento e do sentido de pertença. Os **town halls** abertos a todos reforçam uma comunicação mais direta e transparente. Iniciativas como os **Santander Awards** valorizam comportamentos alinhados com a nossa cultura, enquanto momentos de partilha e convívio, como o **Santander Fest**, fortalecem a ligação entre as pessoas.

O voluntariado é outro pilar essencial da nossa identidade. Integrado no onboarding de novos colaboradores, promovido como teambuilding ou desenvolvido em parceria

com instituições sociais, reflete a forma como entendemos o talento: valorizamos não apenas competências técnicas, mas também empatia, compromisso e impacto positivo na comunidade.

As práticas de **diversidade, equidade e inclusão** assumem igualmente um papel estratégico. Promovemos ativamente a igualdade de oportunidades e um ambiente de trabalho inclusivo, compromisso reconhecido com o selo “Marca Entidade Empregadora Inclusiva 2025”, atribuído pelo IEFP.

Este modelo é suportado por soluções tecnológicas que promovem maior autonomia, simplificam processos e potenciam o crescimento profissional, reforçando uma experiência de colaborador mais ágil e integrada.

Cuidamos das nossas pessoas para que elas possam cuidar melhor do banco, dos clientes e da comunidade. É esta cultura — que combina talento, liderança, proximidade e propósito — que nos distingue como Top Employer pelo quarto ano consecutivo.



A PUMA é uma marca desportiva líder, que cria calçado, vestuário e acessórios há mais de 75 anos. Conhecida por desenvolver produtos rápidos para atletas de topo, a PUMA oferece artigos de performance e de lifestyle inspirado no desporto, nas áreas de Futebol, Corrida, Basquetebol, Golfe e Desportos Motorizados. As colaborações com designers levam o desporto à cultura urbana e à moda. Com sede em Herzogenaurach, na Alemanha, o Grupo PUMA detém as marcas PUMA, Cobra Golf e stichd, operando em mais de 120 países.



É a interação entre as pessoas que contribui para o desenvolvimento das empresas. E é aqui que atuamos com soluções e que acrescentamos valor. Temos como missão moldar o mundo do trabalho, um compromisso que assumimos diariamente com os nossos clientes, candidatos e com a sociedade como um todo. O nosso foco em criar marcas superiores e reconhecíveis garante que os clientes e os candidatos sabem quem somos.



Nós somos a Reckitt. Lar das marcas de higiene, saúde e nutrição mais adoradas e fiáveis do mundo. Cada um dos nossos produtos é concebido para satisfazer as necessidades das pessoas e ajudar-nos a ter uma vida melhor. Uma equipa global diversificada de cerca de 40.000 pessoas, estamos unidos por um único propósito partilhado: proteger, curar e nutrir na busca incessante de um mundo mais limpo e saudável.



A Saint-Gobain concebe, produz e distribui materiais e soluções que encontramos na nossa vida diária, proporcionando bem-estar, desempenho e segurança, ao mesmo tempo que responde aos desafios da construção sustentável, da eficiência de recursos e da luta contra as alterações climáticas. O nosso propósito, "MAKING THE WORLD A BETTER HOME", responde à nossa ambição de tornar o mundo um lugar mais agradável e sustentável para se viver.

O que faz do Grupo Ageas Portugal um Top Employer de referência?



Num contexto marcado pela escassez de talento, pressão demográfica e aceleração tecnológica, ser novamente reconhecido como Top Employer 2026 é mais do que uma distinção. Para o Grupo Ageas Portugal, este reconhecimento confirma a visão da empresa: colocar a gestão de Pessoas no centro do negócio. Com a missão de ser um “Great Place to Grow”, o Grupo reforça uma certificação que nasce da consistência de práticas que evoluem ao ritmo das Pessoas e do próprio mercado. Com uma permanente articulação entre as equipas de Pessoas e Organização, áreas de Negócio e equipas de Gestão, é esta visão que permite alinhar cultura, talento e resultados diários.

Um dos exemplos mais distintivos é o modelo de onboarding. Mais do que um evento pretende ser uma viagem distintiva ao mundo do Grupo Ageas. Quatro dias imersivos fazem da “Ageas Trip” uma jornada de conhecimento que reflete uma abordagem pensada para criar pertença, clareza e consistência, desde o primeiro dia.

A forma como se “desenha” o trabalho é outro pilar diferenciador. O modelo “Flexwork” privilegia a autonomia responsável, sustentado por espaços cola-

borativos e por um ambiente de trabalho positivo e inclusivo. E essa visão está presente em tudo: desde as políticas de equilíbrio entre vida pessoal e profissional até aos espaços concebidos para promover bem-estar e criatividade. Salas de amamentação, consultórios médicos, zonas de pausa, áreas híbridas para colaboração e aulas de grupo à hora de almoço fazem parte de uma estratégia integrada e pensada para as Pessoas. O desenvolvimento é outro pilar onde o Grupo Ageas Portugal se distingue. A organização investe em formação contínua, mobilidade interna, gestão de carreira e em programas de liderança. A premissa é clara: tornar o local de trabalho um espaço de crescimento e aprendizagem contínuo. Mentoria, coaching, desenvolvimento emocional e formação estratégica criam líderes capazes de inspirar equipas e navegar num setor em constante adaptação e mudança.

Trainees: o futuro está a ser preparado

Em 2026, o Grupo prepara ainda o lançamento do novo programa de trainees que mais do que atrair talento, se posiciona como resposta aos novos desafios do mercado e à necessidade de antecipar competências críticas num mundo em

transformação. O objetivo passa por garantir renovação, inovação e capacidade competitiva futura.

Eduardo Caria, Diretor de Pessoas e Organização do Grupo Ageas Portugal refere que “ser Top Employer não é um ponto de chegada. É mais uma etapa de uma jornada partilhada, onde cada Pessoa encontra espaço para crescer. Quando cada Colaborador evolui, todos evoluímos. É assim que continuamos a construir um verdadeiro Great Place to Grow.” A cultura de escuta ativa permite “medir o pulso” à organização de forma trimestral. O envolvimento em projetos estratégicos, de transformação, a análise contínua de métricas, e planos de ação cocriados fazem do Grupo Ageas Portugal um empregador de referência.

É, por isso, “seguro” dizer que ser Top Employer 2026 não é o propósito em si, mas antes a consequência de um caminho que tem vindo a ser trabalhado pela organização.



No Santander disponibilizamos meios que contribuem para o desenvolvimento de milhões de pessoas em todo o mundo, ajudando-as a realizar os seus sonhos e a prosperar. Fazemos parte de um Grupo que se reinventa há mais de 160 anos e que investe mais de 98 milhões de euros na formação dos seus Colaboradores. Um Grupo que ajuda 2 milhões de pessoas, todos os anos, com programas de solidariedade social assente no princípio de Banca Responsável.



Líder europeu nos Transportes e Logística sob temperatura controlada, com mais de 100 anos de experiência e com o propósito de garantir, todos os dias, e em segurança, através de equipas empenhadas o acesso à diversidade alimentar para todos.



O propósito da Veolia é contribuir para o progresso humano através de um compromisso firme com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Atualmente, na condução das nossas atividades nas áreas da água, resíduos e energia, fornecemos aos nossos clientes, públicos e privados, em todo o mundo, as soluções que permitem melhorar o acesso a serviços essenciais e a recursos naturais, e também assegurar a sua preservação, uso e valorização eficientes.



A Zurich Portugal faz parte do Grupo Zurich e está em Portugal há mais de 100 anos. Conta com cerca de 500 colaboradores, 19 escritórios próprios e uma rede de mais de 2.500 Agentes de Seguros que servem mais de 620 mil clientes.

A nossa visão é estar sempre presente quando e onde for necessário. Através de uma abordagem centrada no cliente, pretendemos desenvolver um negócio sustentável para lhe proporcionar segurança a si e ao nosso mundo.

