



**CÂMARA DE
COMÉRCIO**

CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA PORTUGUESA

**20
26**

RECURSOS HUMANOS

TENDÊNCIAS E OPORTUNIDADES

eBOOK GRATUITO

3 | **Introdução**

4 | **Recursos Humanos: Tendências e Oportunidades para 2026**

- Perspetivas de especialistas e líderes empresariais

52 | **Conclusão**

53 | **Agradecimentos**

➤ Introdução

Vivemos um tempo de instabilidade económica e social, marcado por crises sucessivas, rápidas transformações tecnológicas e novas exigências para pessoas e organizações. Neste cenário de incerteza, o papel da liderança estratégica torna-se mais crucial do que nunca. Este eBook reúne 24 contributos de profissionais de Recursos Humanos (RH) e líderes empresariais que partilham as suas perspetivas sobre o futuro da gestão de pessoas em 2026. As tendências aqui destacadas refletem um mundo do trabalho em constante reinvenção.

Entre os grandes temas em foco está a **requalificação contínua**, hoje um eixo essencial das organizações modernas. Num contexto em que as competências se tornam rapidamente obsoletas, investir no desenvolvimento das pessoas é investir na sustentabilidade do próprio negócio.

A **cultura organizacional** reforça o seu papel transformador — uma cultura com propósito, capaz de inspirar, unir e criar sentido num cenário de mudança. As empresas que vivem valores autênticos e coerentes estão mais preparadas para atrair e reter talento, fortalecendo o seu impacto social.

A **Inteligência Artificial** é já um motor inevitável de transformação, a redefinir práticas de RH e a desafiar-nos a equilibrar tecnologia e humanidade. A **sustentabilidade** deixa de ser tendência para se tornar imperativa. E a **transparência salarial** assume-se como símbolo de confiança e equidade.

Com este eBook, a CCIP pretende inspirar gestores e líderes a preparar as suas equipas para o futuro, promovendo uma reflexão sobre como liderar com visão, propósito e responsabilidade. Agradecemos a todos os profissionais que contribuíram para este projeto. A si, que descarregou este eBook, convidamo-lo a explorar os contributos reunidos e a transformar esta reflexão em ação estratégica.



Alexandra Andrade
Country Manager
Adecco

TENDÊNCIAS DE RECURSOS HUMANOS PARA 2026: TECNOLOGIA, REQUALIFICAÇÃO E CULTURA COMO EIXOS ESTRATÉGICOS

O mercado de trabalho entra em 2026 num momento de profunda transformação. A inteligência artificial generativa, a aceleração digital e a emergência de novos valores sociais estão a redesenhar a relação entre empresas e talento. Já não se trata apenas de recrutar ou formar, trata-se de antecipar, adaptar e alinhar propósito com performance.

A tecnologia continuará a ser o grande motor de mudança. Perfis especializados em IA, cibersegurança, análise de dados e *cloud* mantêm-se entre os mais procurados. No entanto, o verdadeiro diferencial emerge da combinação entre competências técnicas e humanas, pensamento crítico, empatia, criatividade e capacidade de adaptação. A previsão de que mais de 1,3 milhões de profissionais precisarão de requalificação em Portugal até 2030 revela a urgência de estratégias de *reskilling* e *upskilling* sólidas, capazes de preparar as pessoas e as organizações para um futuro em constante mutação.

Em paralelo, a saúde mental e o bem-estar afirmam-se como prioridades centrais. O envelhecimento da população, a solidão e o aumento dos desafios emocionais no trabalho tornam cada vez mais necessária a aposta em profissionais das áreas da enfermagem, psicologia, geriatria e apoio domiciliário. Ao mesmo tempo, cresce a consciência de que cuidar das pessoas dentro da empresa é cuidar do futuro do negócio, o equilíbrio emocional é hoje uma poderosa alavanca de produtividade, lealdade e inovação.

Outro eixo essencial é a sustentabilidade, que deixou de ser tendência para consolidar-se como pilar estratégico. As metas de neutralidade carbônica, a pressão regulatória e a exigência social impulsionam o crescimento de perfis ligados à transição energética, economia circular e ESG. As empresas com uma cultura responsável e autêntica não apenas atraem mais talento e capital, como também conquistam relevância e confiança duradoura.

A logística e a indústria 4.0 enfrentam igualmente o desafio da escassez de talento técnico qualificado. Operadores especializados, técnicos de manutenção e profissionais preparados para ambientes automatizados são hoje peças críticas para garantir resiliência e inovação ao longo de toda a cadeia de valor.

Já a personalização da experiência do cliente, cada vez mais orientada por dados e tecnologia, eleva a procura por especialistas em e-commerce, CRM, UX/UI e marketing digital. A capacidade de transformar dados em experiências humanas e memoráveis será, sem dúvida, uma das competências mais valorizadas nos próximos anos.

Entrar em 2026 é mais do que atravessar um novo ciclo econômico, é liderar uma transição cultural, onde o talento, a tecnologia e o propósito caminham lado a lado. As empresas que souberem antecipar tendências, investir em competências híbridas e colocar as pessoas no centro não apenas crescerão, permanecerão relevantes e humanas num mundo cada vez mais digital.

“Antecipar tendências é transformar talento em vantagem competitiva.”

Adecco



Luísa Salazar

Head of People & Culture

Aviludo

Quem conhece Portugal sabe que, num território pequeno, coexistem inúmeros hábitos, costumes e tradições. Essa diversidade também se reflete nas empresas, especialmente numa organização com equipas dispersas em sete localizações diferentes. O desafio é unir diferenças, integrá-las e transformá-las numa cultura comum. A chave está nas pessoas: são elas que fazem acontecer todos os dias.

Mas como tornar as pessoas felizes, motivadas e produtivas num mundo que muda a cada instante? O trabalho mudou. Já não falamos apenas de escritórios cheios, mas de equipas híbridas, distribuídas, que ainda assim precisam de sentir pertença.

A gestão de talento, a comunicação e as expectativas também mudaram. Já não se entra numa empresa “para a vida”, mas para viver experiências e desafios. As organizações não devem reter a qualquer custo, mas atrair o talento certo, no momento certo.

É aqui que a formação ganha destaque como investimento no presente e no futuro. Crescer dentro da empresa é o ideal, mas crescer fora também é positivo. A experiência adquirida pode regressar e enriquecer a organização.

Num contexto multigeracional, é fundamental dar benefícios, capazes de responder a diferentes fases da vida e perfis: seguros de saúde, dias extra de férias, horários flexíveis, trabalho híbrido, apoio à formação, incentivos à mudança de carreira ou benefícios familiares. Isto cria valor: sentir que a empresa o vê como único.

Outro pilar é a comunicação. Ainda não existe a fórmula perfeita, mas procuramos constantemente uma comunicação clara, transparente e eficaz. Não basta partilhar informação é preciso garantir que ela chega, é compreendida e gera sentimento de pertença. Para isso, criámos uma área de People & Culture central, com orientações globais e representantes locais que asseguram proximidade e equidade.

Temos também uma nova aliada: a inteligência artificial. Longe de substituir pessoas, veio libertar tempo para o que realmente importa cuidar, ouvir e desenvolver. Nos Recursos Humanos, tornou-se ferramenta diária que estimula colaboração e aprendizagem partilhada, aproximando colegas que trabalham à distância.

Construir organizações preparadas para o futuro é isto: criar cultura sem fronteiras, usar a tecnologia como aliada e cultivar talento com propósito. No fim do dia, tudo se resume às pessoas e à forma como as empresas conseguem inspirá-las, estejam onde estiverem.

“ No fim do dia, é sempre de pessoas para pessoas e sobre a forma como as empresas conseguem inspirá-las, estejam onde estiverem!





Susana Marques

Diretora de Recursos Humanos
Câmara de Comércio e Indústria
Portuguesa

CULTURA CENTRADA NAS PESSOAS: O PROPÓSITO COMO PILAR DA GESTÃO DE TALENTO

Num mundo empresarial em constante transformação, a cultura organizacional emerge como um dos principais fatores de diferenciação e sustentabilidade. Em 2026, as organizações que prosperam serão aquelas que coloquem as pessoas no centro da sua estratégia, reconhecendo que o verdadeiro motor da inovação, da resiliência e do crescimento reside no compromisso humano.

A cultura centrada nas pessoas não é apenas uma tendência — é uma mudança de paradigma. Mais do que apostar em benefícios ou políticas de bem-estar, teremos de cultivar um ambiente onde cada colaborador se sinta valorizado, seja ouvido e sinta que pertence a um propósito maior. O propósito organizacional, quando claro e vivido no quotidiano, torna-se um catalisador de compromisso, alinhando os objetivos individuais com a missão coletiva.

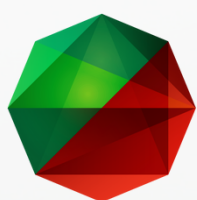
Este alinhamento é essencial num contexto em que os profissionais procuram mais do que estabilidade financeira, procuram significado, procuram identidade. As novas gerações, em particular, exigem autenticidade, impacto social e coerência entre discurso e prática. Assim, o papel dos líderes e das equipas de recursos humanos é criar narrativas organizacionais que inspirem, e práticas que sustentem esse propósito.

Diria mesmo que, o compromisso nasce da confiança e da transparência. E a confiança constrói-se com transparência, escuta ativa e inclusão. Organizações que promovem uma cultura de diálogo, que reconhecem o valor da diversidade e que investem no desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores, são aquelas que conseguem atrair e reter talento de forma sustentável.

Em 2026, a gestão de pessoas terá obrigatoriamente de ser mais estratégica e humana. As novas tecnologias e a IA, embora essenciais, serão aliadas na personalização da experiência do colaborador, mas nunca substituirá o valor das relações humanas e genuínas. O desafio das organizações será equilibrar eficiência com empatia, inovação com integridade, e resultados com propósito.

A Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa reconhece que o futuro da competitividade empresarial passa pela valorização das pessoas. Promover uma cultura centrada no propósito é investir na longevidade das organizações e no bem-estar das pessoas, mas também da sociedade.

“ Promover uma cultura centrada no propósito é investir na longevidade das organizações.



**CÂMARA DE
COMÉRCIO**

CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA PORTUGUESA



Simone Silva

Diretora de Pessoas e Bem-Estar

Casa Mendes Gonçalves

As tendências de Recursos Humanos para 2026 não se limitam a novas ferramentas tecnológicas, modelos de trabalho híbridos ou metodologias ágeis. O futuro da Gestão de Pessoas será definido pela capacidade das organizações, e das pessoas que nelas trabalham, se reinventarem a partir de dentro.

Vivemos num tempo em que a sociedade tem uma voz ativa sobre quase tudo. Porém, mais importante do que falar é cultivar um espírito crítico construtivo, capaz de transformar opiniões em ações com sentido e impacto real. Esse processo começa pelo olhar individual: cada colaborador, cada líder e cada profissional de RH precisa de se conhecer profundamente, reconhecer os seus limites, valorizar as suas conquistas e potencializar as suas forças. Só assim é possível inspirar os outros, assumir responsabilidade pelas escolhas e promover mudanças consistentes e duradouras.

A gestão de pessoas deve abrir espaço para que os indivíduos cresçam, reflitam e se sintam parte de um todo maior. Quando cada pessoa se compromete com o seu próprio desenvolvimento, a organização ganha em maturidade, inovação e sustentabilidade. A mudança, tal como a confiança, nasce sempre de dentro para fora, e quando é genuína contagia toda a estrutura organizacional.

Neste contexto, a comunicação interna assume um papel central. Não se trata apenas de transmitir mensagens ou informar sobre procedimentos, mas de criar diálogos abertos que fortaleçam a identidade da empresa, construam relações de confiança e permitam alinhar expectativas individuais com objetivos coletivos.

Uma comunicação transparente, coerente e criativa ajuda a reduzir resistências naturais à mudança e gera um ambiente em que as pessoas se sentem parte ativa da evolução da empresa.

Outra tendência clara é a valorização da coerência entre discurso e prática. As organizações precisam de ser o exemplo vivo daquilo que afirmam defender, desde a sustentabilidade ambiental até ao respeito incondicional pelas pessoas. Do mesmo modo, os profissionais de RH são chamados a serem modelos de integridade, equilíbrio e visão estratégica, inspirando pelo exemplo e não apenas pelas palavras.

Em 2026, destacar-se-ão as empresas que conseguirem equilibrar tecnologia com humanidade, velocidade com reflexão, resultados com propósito. Os Recursos Humanos deixarão de ser apenas gestores de processos para se afirmarem como catalisadores de um movimento que nasce no interior de cada pessoa, fortalece-se através de um espírito crítico e responsável, com impacto em organizações e sociedades mais conscientes, construtivas e sustentáveis.

“ A verdadeira transformação começa quando cada pessoa tem a coragem de olhar para dentro e ser o exemplo da mudança que deseja ver fora.





Rita Cadillon

HR Head Manager

Cegid

PESSOAS NO CENTRO DA TRANSFORMAÇÃO

O futuro dos Recursos Humanos não será apenas sobre tecnologia ou processos, mas sobre pessoas. Em 2026, o grande desafio será criar ambientes de trabalho onde cada colaborador se sinta valorizado, respeitado e parte de algo maior. As tendências que moldarão a gestão de pessoas nos próximos anos refletem uma necessidade urgente de equilíbrio entre inovação, sustentabilidade e humanidade.

A personalização será um dos pilares centrais. Já não basta oferecer soluções genéricas - as pessoas esperam experiências adaptadas às suas necessidades, seja em planos de carreira, benefícios ou oportunidades de desenvolvimento. Este foco na individualidade não é apenas uma estratégia para atrair e reter talento, mas uma forma de reconhecer que cada colaborador é único e tem um papel essencial no sucesso da organização.

O bem-estar continuará a ser uma prioridade, mas com uma visão mais abrangente e integrada. As empresas que conseguirem alinhar os seus valores a práticas sustentáveis e inclusivas - promovendo uma cultura onde o equilíbrio físico, mental, financeiro e emocional não seja apenas um ideal, mas uma realidade concreta - estarão mais bem preparadas para enfrentar os desafios de um mercado de trabalho em constante evolução.

A inovação tecnológica, incluindo a Inteligência Artificial, será uma aliada importante, mas não o único fator determinante. Ferramentas digitais têm o potencial de otimizar processos como recrutamento, avaliação de desempenho e formação, aumentando a eficiência e apoiando decisões mais informadas. No entanto, no final do dia, o que realmente faz a diferença são as conexões humanas.

A empatia, a escuta ativa e o cuidado com as pessoas continuarão a ser insubstituíveis. O futuro do trabalho não será sobre substituir o humano pela máquina, mas sobre usar a tecnologia para libertar tempo e energia para aquilo que realmente importa: as pessoas.

Por fim, a formação será o motor que impulsionará esta transformação. Preparar as equipas para os desafios do futuro não é apenas uma questão técnica, mas também uma oportunidade de promover o crescimento e reforçar o sentido de propósito. As organizações que investirem no desenvolvimento das pessoas estarão a construir não só um futuro mais competitivo, mas também mais humano.

O futuro dos Recursos Humanos não é uma questão de tendências, mas de escolhas. Escolher colocar as pessoas no centro, escolher inovar com propósito, escolher liderar com empatia. Porque, no final, são as pessoas que fazem as organizações.

“ O futuro do trabalho será construído por líderes que colocam o bem-estar e o crescimento das pessoas no centro de cada decisão.

cegid



Irene Vieira Rua

Chief People Officer

Doutor Finanças

O FUTURO DA GESTÃO DE PESSOAS SERÁ, ACIMA DE TUDO, HUMANO

A gestão de pessoas está a atravessar uma transformação sem precedentes. As tendências atuais apontam para um futuro em que a cultura organizacional deixa de ser pano de fundo para assumir um papel central e estratégico. Já não basta ter valores escritos nas paredes: é preciso viver esses valores com coerência e consistência no dia a dia.

CULTURA: A BASE INVISÍVEL QUE TUDO SUSTENTA

Segundo o Modelo Cultural do Iceberg de Edward T. Hall, a cultura é aquilo que está submerso: os valores, crenças e práticas que moldam o comportamento coletivo. O que vemos à superfície, como o clima organizacional, é apenas uma manifestação visível dessa profundidade.

Ignorar esta dimensão é comprometer a autenticidade, eficácia e sustentabilidade de qualquer organização.

PROPÓSITO: O NOVO EIXO DE ATRAÇÃO E FIDELIZAÇÃO

As pessoas querem trabalhar em empresas que sabem para onde vão e porquê. Procuram um alinhamento entre aquilo em que acreditam e aquilo que a organização representa.

- Quando esse alinhamento existe: cresce a motivação, o sentido de pertença e o impacto coletivo.
- Quando não existe: instala-se a descrença e aumenta a rotatividade.

LIDERANÇA: DE COMANDO PARA SENTIDO

O relatório da Deloitte (2025) revela que 66% dos executivos consideram que o maior desafio não é tecnológico, mas cultural. O Chief People Officers Outlook do World Economic Forum (2025) reforça esta visão: as prioridades globais passam por rever estruturas organizacionais, fortalecer a cultura e o propósito, e preparar a integração da tecnologia de forma humana e responsável. Neste contexto, liderar não é apenas comandar, é dar sentido.

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: ACELERADOR OU OBSTÁCULO?

No meio do turbilhão da gestão de pessoas, surge uma oportunidade: a Inteligência Artificial - que acelera processos, personaliza experiências e aumenta a produtividade. Mas o seu impacto dependerá sempre da cultura.

- Organizações maduras combinam pessoas e tecnologia em estruturas híbridas.
- A IA só prospera em contextos de aprendizagem contínua, inovação e ética.

Quando a tecnologia é início e não fim, o futuro do trabalho ganha uma nova perspectiva: não será definido apenas por algoritmos ou sistemas, mas pela capacidade de colocar as pessoas no centro. Será tecnológico, sim! Mas será, acima de tudo, humano.

E isso exige líderes conscientes, culturas sólidas e propósitos claros. Porque o que verdadeiramente faz uma organização prosperar não são as ferramentas que utiliza, mas as vidas que transforma.

“ Quando a tecnologia é início e não fim, o futuro do trabalho ganha uma nova perspectiva.



doutorfinanças



Susana Silva

Diretora de Pessoas

El Corte Inglés

TENDÊNCIAS DE RH PARA 2026: A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL COMO CATALISADOR DE MUDANÇA

O papel dos Recursos Humanos está a transformar-se de forma profunda. Se até há poucos anos a função se centrava na gestão administrativa e no cumprimento de processos, hoje a área de RH é desafiada a assumir uma posição estratégica, apoiada por ferramentas digitais cada vez mais sofisticadas.

Entre estas, a Inteligência Artificial (IA) destaca-se como uma das tendências mais relevantes, capaz de redefinir a forma como atraímos, desenvolvemos e envolvemos talento.

A IA já não é um tema futurista: é uma realidade que está a entrar no quotidiano das equipas de RH. Ferramentas de análise preditiva permitem antecipar necessidades de recrutamento, identificar perfis com maior probabilidade de sucesso e reduzir o tempo de seleção. Sistemas de automação agilizam tarefas repetitivas, como o processamento de candidaturas ou a gestão administrativa, libertando tempo para atividades de maior valor acrescentado. Por outro lado, algoritmos de recomendação estão a tornar a formação mais personalizada, ajustando conteúdos ao ritmo e aos interesses de cada colaborador.

Na minha própria organização, este processo de transformação já começou. Estamos a implementar soluções de HR Analytics que nos permitem compreender padrões de rotatividade, mapear competências críticas e apoiar a tomada de decisão com base em dados concretos. Este percurso tem-nos mostrado que a adoção da IA não é apenas tecnológica: exige também uma mudança cultural. É necessário formar líderes para interpretar insights, preparar equipas para novas formas de trabalho e garantir que a ética, a transparência e a privacidade dos colaboradores são salvaguardadas.

Acredito que as tendências em RH vão assentar em três pilares: personalização da experiência do colaborador, decisões orientadas por dados e integração responsável da tecnologia. A IA não substitui o fator humano, mas potencia-o, libertando espaço para que os profissionais de RH se concentrem no que realmente importa: construir relações de confiança, fomentar culturas inclusivas e preparar as organizações para o futuro.

A transformação está em curso, e cabe-nos a nós, profissionais de RH, garantir que a tecnologia é utilizada como aliada. Se soubermos equilibrar inovação com humanidade, a IA será um motor poderoso para tornar as nossas empresas mais ágeis, inteligentes e humanas.

“ A tecnologia dá-nos dados; nós, como profissionais de RH, damos-lhes significado.

El Corte Inglés



Ana Jerónimo

Team Leader | Recursos Humanos
Galucho

A gestão de Recursos Humanos tem evoluído a um ritmo acelerado, impulsionada sobretudo por transformações tecnológicas e mudanças geracionais. Para 2026, algumas tendências tornam-se especialmente relevantes para atrair, desenvolver e reter talento num contexto cada vez mais competitivo e digital.

A inteligência artificial continua a ganhar protagonismo mas hoje, mais do que nunca, valorizamos quem sabe ouvir, adaptar-se e colaborar. Mais do que substituir pessoas, a inteligência artificial reforça a importância de investir em competências humanas complementares.

Segundo o World Economic Forum (2023), 44% das competências dos trabalhadores serão alteradas nos próximos cinco anos, o que torna o reskilling e upskilling uma prioridade estratégica das organizações.

Num mercado onde a escassez de talento qualificado é uma realidade, a retenção torna-se imperativa. Já não é suficiente oferecer um bom salário: os colaboradores valorizam ambientes inclusivos, flexibilidade, oportunidades de crescimento e, sobretudo, sentido de pertença.

Promover uma cultura organizacional forte, onde as pessoas se sintam ouvidas e reconhecidas, será decisivo.

A saúde mental e bem-estar ganham destaque como pilares essenciais da gestão de pessoas. Assim, estratégias como práticas de escuta ativa, promoção de equilíbrio entre vida pessoal e profissional deverão estar integradas na estratégia de RH, com impacto direto na produtividade.

Estas tendências apresentam-se desafiantes e exigem um papel mais estratégico na gestão de pessoas, criando uma ponte entre a tecnologia, as pessoas e os objetivos do negócio. Adaptar-se a este novo contexto não é uma escolha — é uma necessidade para construir organizações mais resilientes, humanas e preparadas para o futuro.

“ O propósito conta, e muito. O que move as pessoas? Hoje, o salário já não é o único fator. Transparência, impacto e valores contam.





Rita Duarte

Chief Executive Officer

Header

QUEM TEM MEDO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL?

Durante décadas, liderar significou dominar a técnica, inspirar pessoas e tomar decisões com base na experiência e na intuição. Hoje, isso já não basta. O discurso sobre o futuro da gestão de pessoas está saturado: a Inteligência Artificial tornou-se inevitável, a automação é regra básica e as barreiras entre o mundo físico e digital desvanecem-se em nome de uma produtividade que, paradoxalmente, continua a escapar-nos. Entrámos numa era em que os líderes já não decidem sozinhos, mas em conjunto com sistemas – mais ou menos sofisticados – de inteligência. E isso muda tudo.

Estamos num ponto de viragem. A IA já não é promessa, é realidade. Sobra a questão: como vamos integrá-la na rotina das nossas equipas e nas salas de administração? Na Header, a escolha foi clara, já que a IA serve naturalmente para ampliar a liderança, não para a substituir.

Parece óbvio, mas esta visão exige algo radicalmente novo: a humildade de pensar acompanhado, a coragem de expor-se a perspetivas diferentes e a responsabilidade de trazer a máquina para dentro da ética humana.

O desafio vai muito além de ganhos de produtividade ou eficiência. O que está em jogo é a arquitetura das decisões que moldam equipas, mercados e sociedades. Líderes que não aprendam a refletir com tecnologia estarão condenados a modelos de decisão obsoletos, com capacidade limitada de integrar informação e gerar impacto.

No entanto, também não basta romantizar a IA como parceira onisciente nos negócios. Precisamos de mais do que ferramentas: precisamos de espaços seguros de experimentação, onde líderes, tecnologias e mentalidades sejam postos à prova. Locais onde a liderança é desafiada, não validada; onde a IA não serve como atalho, mas como provocação.

O futuro da liderança não será definido por quem detém mais dados, mas por quem tem a capacidade de dialogar com eles. Talvez estejamos a inaugurar uma era de aprendizagens profundamente humanas – aquela em que os grandes líderes não são os que sabem tudo, mas os que sabem perguntar melhor.

“ A liderança do futuro não será sobre equipas, mas sobre ecossistemas de inteligências (humanas e artificiais). ”

header



Rosa Laranjeira

Recruitment Manager

HOST-RH

O FUTURO DOS RH: UM GUIA PARA NAVEGAR NAS NOVAS TENDÊNCIAS

Como profissionais de Recursos Humanos, a nossa missão diária vai muito além do simples recrutamento e gestão de pessoas. No cenário atual, a área de RH emerge como um verdadeiro parceiro estratégico, com a responsabilidade de antecipar e moldar o futuro do trabalho. Olhando para as tendências emergentes, torna-se claro que a gestão de pessoas está a passar por uma transformação profunda.

Uma das tendências mais marcantes é a centralidade do bem-estar. As empresas estão a perceber que o sucesso sustentável está diretamente ligado à saúde física e mental dos seus colaboradores. De programas de flexibilidade no horário de trabalho a iniciativas de apoio psicológico, as organizações mais inovadoras estão a criar ambientes onde as pessoas se sentem valorizadas e apoiadas. O bem-estar deixou de ser um benefício extra para se tornar um pilar fundamental da cultura empresarial.

Outra área crucial é a análise de dados. A tomada de decisões em RH já não se baseia apenas na intuição. Graças ao People Analytics, podemos agora utilizar dados para identificar padrões, prever o turnover de funcionários e entender o que realmente impulsiona a satisfação e o desempenho. Esta abordagem baseada em dados permite-nos criar estratégias mais precisas e personalizadas, desde a otimização dos processos de recrutamento até ao desenvolvimento de programas de formação mais eficazes.

Não podemos ignorar a Inteligência Artificial. A IA está a automatizar tarefas rotineiras, libertando os profissionais de RH para se concentrarem em atividades de maior valor estratégico, como o desenvolvimento de talento e a criação de uma cultura forte. Esta tecnologia poderá funcionar como um catalisador, permitindo-nos ser mais eficientes e estratégicos.

A cultura de aprendizagem contínua é mais importante do que nunca. Num mundo em constante mudança, as competências de hoje podem não ser as de amanhã. As empresas que investem em plataformas de aperfeiçoamento de competências e de requalificação profissional, não só preparam os seus colaboradores para o futuro, como também demonstram um compromisso com o seu crescimento a longo prazo, o que aumenta a lealdade e a retenção.

Em resumo, o futuro da gestão de pessoas não é apenas sobre a adaptação, mas sobre a liderança. Ao abraçar o bem-estar, a análise de dados, a inteligência artificial e a aprendizagem contínua, os profissionais de RH estão a posicionar as suas organizações para prosperar num mercado cada vez mais competitivo. O nosso papel é garantir que as empresas não se limitam a seguir as tendências, mas que as criam, construindo ambientes de trabalho onde as pessoas e a tecnologia se unem para alcançar um sucesso sem precedentes.

“ **A visão que se foca em tendências emergentes, não é apenas a capacidade de ver o que está a chegar; é a coragem de liderar a mudança, transformando o futuro da gestão de pessoas numa paisagem de adaptabilidade e inovação.**





Ana Petrucci

HR and Brand & Engagement

Director

Intelcia

Numa época em que a escassez de recursos qualificados afeta todos os setores, parece até um paradoxo que Portugal, o 4º país do mundo com maior envelhecimento populacional, registre, segundo o mais recente estudo da Fundação Francisco Manuel dos Santos, que um em cada quatro trabalhadores acima de 55 anos já tenha relatado discriminação com base na idade.

Existem ainda profissionais experientes que continuam a ser subestimados e rotulados como “velhos demais” para inovar ou liderar. Com o envelhecimento da população mundial a atingir recordes históricos, vivemos um momento de transformar a experiência em vantagem competitiva, aproveitando o potencial intergeracional nas empresas. Apesar de se falar muito em retenção de talento, inovação e formação contínua, raramente pensamos de forma proativa nos recursos mais valiosos do mercado: trabalhadores seniores, com décadas de experiência, capacidade de adaptação e *know-how* sólido.

Envelhecer é inevitável; tornar-se descartável não. O desafio está em mudar a mentalidade e criar ambientes onde cada profissional, independentemente da idade, se sinta valorizado e possa contribuir ativamente para o futuro. É por isso fundamental repensar a forma como valorizamos estes profissionais mais velhos, porque na verdade deve passar a fazer parte das nossas estratégias.

A boa notícia é que existem soluções concretas, como por exemplo, criar programas de desenvolvimento contínuo para todas as idades, valorizar a mentoria e o *coaching* intergeracional, adaptar modelos de trabalho flexíveis e reconhecer que experiência e inovação se complementam. Existem muitos e bons exemplos que mostram que equipas mistas, que combinam irreverência e sabedoria, ambição e estabilidade, são mais criativas, resilientes e eficazes.

Gerir diferentes gerações exige escuta ativa, empatia e liderança, mas os resultados compensam. A idade deixa de ser um obstáculo e torna-se um trunfo.

Temos a oportunidade de transformar a experiência em vantagem competitiva, deixando de a ver como um limite e passando a encará-la como uma solução estratégica.

“ Temos a oportunidade de transformar a experiência em vantagem competitiva, deixando de a ver como um limite e passando a encará-la como uma solução estratégica.



Ana Coelho

Digital Marketing Specialist

Made2Web

PERSONALIZAR A EXPERIÊNCIA DO CANDIDATO COM INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: UMA TENDÊNCIA PARA 2026

Em 2026, a experiência do candidato será um dos fatores mais críticos no *Employer Branding*. As empresas que procuram atrair talento qualificado sabem que o processo de candidatura é uma espécie de montra para a sua cultura. E, neste campo, a tendência que se destaca é clara: usar Inteligência Artificial para personalizar cada contacto com os (possíveis) candidatos.

Personalizar significa fazer o candidato sentir-se ouvido e respeitado antes de entrar na organização. Seja através da adaptação de mensagens, da redução da frustração através de respostas automáticas ou até criando diferenciação através dos conteúdos.

Mas como é que a personalização com IA pode fazer a diferença?

Na fase de atração de candidatos

Uma das tendências para 2026 é a utilização de agentes inteligentes para responder a dúvidas em tempo real. Ou formulários gamificados, que tornam o processo mais simples e envolvente, enquanto transmitem a cultura e o tom da empresa. Outros exemplos são as respostas automáticas hiperpersonalizadas, que transmitem confiança e atenção ao detalhe desde o primeiro contacto.

Durante o processo de recrutamento

Nesta fase, a IA permite que os candidatos recebam comunicações personalizadas, úteis e transparentes. O desafio está em equilibrar automação e contacto humano. A IA deve libertar as equipas para o que é verdadeiramente humano, como entrevistas e acompanhamento. Ao mesmo tempo, aumenta a capacidade de resposta e garante feedback personalizado, sem sobrecarregar.

A partir da admissão na empresa

Embora a tendência se destaque nas fases iniciais, prolonga-se dentro da organização. No onboarding, por exemplo, é possível criar vídeos de boas-vindas adaptados a cada função e disponibilizar agentes inteligentes 24/7 para responder a dúvidas frequentes, como procedimentos internos.

Uma tendência estratégica

Adotar Inteligência Artificial para personalizar a experiência do candidato é uma decisão estratégica. Com o tempo, esta prática deixará de ser diferenciadora e passará a ser esperada pelos candidatos. As empresas que conseguirem integrar esta tecnologia de forma ética e eficaz terão processos de recrutamento mais ágeis e relações mais autênticas com quem procuram atrair.



No fundo, a tecnologia será apenas utilizada como o meio para atingir um fim. O objetivo continuará a ser o mesmo: criar ligações humanas desde o primeiro contacto.



Carla Morgado

Head of Learning Development &
Talent Acquisition

Makro

LIDERAR A MUDANÇA: CONSTRUIR O FUTURO ATRAVÉS DA TRANSFORMAÇÃO

Liderar a mudança nunca foi tão urgente, nem tão complexo. Em 2025, as empresas enfrentam um cenário de transformação acelerada, impulsionado por avanços tecnológicos, mudanças sociais profundas e novas expectativas dos colaboradores. A pandemia, a revolução digital e a valorização da saúde mental redefiniram a forma como trabalhamos, nos relacionamos e lideramos. Hoje, liderar a mudança não é apenas introduzir novas ferramentas é reconfigurar culturas, repensar modelos de liderança e criar ambientes de trabalho ágeis, humanos e inspiradores.

Os modelos tradicionais de formação, centrados em competências técnicas e gestão operacional, já não bastam. Desenvolver líderes transformadores requer uma abordagem integrada, que combine pensamento estratégico, inteligência emocional, aprendizagem contínua e coragem ética.

Num contexto de interdependência e volatilidade, pensar de forma sistêmica é essencial para tomar decisões sustentáveis e com impacto. A capacidade de ver o todo, e não apenas as partes, permite alinhar inovação, propósito e resultados.

Ao mesmo tempo, a inteligência emocional tornou-se um fator decisivo. A mudança, por natureza, gera desconforto: medo, resistência e insegurança. Saber gerir estas emoções, as próprias e as das outros, é o que distingue um líder técnico de um líder humano. A empatia constrói confiança, promove segurança psicológica e abre espaço à vulnerabilidade, ingrediente essencial da inovação.

Também a comunicação ganha um novo papel. Já não se trata de transmitir informação, mas de criar sentido. Líderes que são agentes de mudança contam histórias, inspiram equipas e envolvem pessoas na visão. Comunicam com autenticidade, escutam com atenção e adaptam a linguagem ao contexto.

Outro pilar da liderança contemporânea é a aprendizagem contínua. Num mundo em constante mutação, o líder precisa de se assumir como aprendiz. Implica humildade para reconhecer o que não sabe, curiosidade para explorar novas perspetivas e abertura ao feedback. Liderar é um processo em construção, não um ponto de chegada.

Mas estas competências não se desenvolvem no vazio. É necessário criar contextos que favoreçam o crescimento: programas que combinem formação, mentoria, experiências práticas e espaços de reflexão. Participar em projetos de inovação, liderar equipas em transição ou gerir processos de reestruturação são experiências que desafiam e fortalecem a resiliência.

No fim, liderar a mudança é transformar mentalidades, relações e culturas. É criar sentido, promover aprendizagem e inspirar confiança. É agir com visão, empatia e coragem. O futuro das organizações dependerá de líderes capazes de unir estratégia e sensibilidade — os que transformam desafios em oportunidades e constroem culturas organizacionais resilientes, inclusivas e orientadas para o propósito.

“ Liderar a mudança é construir o futuro — e esse futuro começa agora.





Ana Queiroga

Diretora de Recursos Humanos

MDS Group

2026 aproxima-se depressa. Quando penso no futuro dos Recursos Humanos, penso menos em ferramentas ou modelos e mais em como mantermos o fio humano no meio da mudança.

VEJO TRÊS GRANDES LINHAS A CRUZAREM-SE:

- a tecnologia que acelera tudo;
- as pessoas que pedem tempo;
- e as empresas que tentam encontrar um ponto de equilíbrio entre estas forças.

Na MDS, como referência no mercado, estamos habituados a viver num setor de grande complexidade e dinamismo. Lidamos diariamente com risco, com imprevisibilidade e com a necessidade de criar confiança. Curiosamente, é o mesmo que sinto no trabalho com pessoas: como dar estabilidade no meio de processos de transformação?

As organizações estão a atravessar um redesenho inevitável: estruturas mais ágeis, mais colaborativas, e capazes de responder com rapidez às mudanças. Uma transformação catalisada pela tecnologia e pelas novas gerações que entram no mercado de trabalho, levantando novas exigências: quem lidera precisa de aprender a liderar de outra forma.

Não basta gerir pessoas; é preciso inspirar em contextos híbridos, não perder a intuição humana na tomada de decisão e equilibrar estabilidade e agilidade. A liderança que o futuro pede é mais empática, mais transversal e mais consciente do impacto social da organização, capaz de ligar estratégia e execução, pessoas e propósito, resultados e valores.

Há necessidade de novas competências. Ganha peso o pensamento crítico, a capacidade de adaptação e de inovação. As tecnologias — incluindo a Inteligência Artificial — só terão impacto positivo se forem usadas para reforçar relações humanas em vez de as fragilizar. Isso exige pessoas preparadas, mas também espaços onde possam experimentar: projetos internos de curta duração, mobilidade entre funções, trajetórias de carreira não só lineares e aprendizagem personalizada como verdadeiro alicerce de retenção.

Na MDS, temos procurado exatamente isso: um lugar onde se pode trabalhar com significado, aprender continuamente e sentir que fazemos parte de uma rede global, mas com rosto humano.

Mais do que uma revolução, no futuro dos RH acredito em escolhas pequenas, repetidas e consistentes, com a certeza de que as pessoas continuarão a ser o que sustenta qualquer transformação.

“ Liderar é aceitar a ambiguidade e transformá-la em oportunidade. ”

MDS



Diana Costa

Head of Talent Acquisition &
Employer Branding
Grupo OralMED Saúde

IA: RECONHECE TALENTO OU IMPEDE-NOS DE O VER?

Nos últimos anos, Portugal tem registado descidas graduais na taxa de desemprego. Em julho de 2025, registámos a taxa de desemprego mais baixa desde abril de 2020.

Contudo, isto não significa que as empresas vejam menor rotatividade: muitas verificam exatamente o contrário, especialmente num mundo pós-pandemia. O job hopping tem-se tornado cada vez mais frequente e não é exclusivo das gerações mais jovens. Por isso, as empresas precisam de ser cada vez mais competitivas na atração e gestão dos seus recursos humanos.

Atrair talento é um desafio constante. Afinal, como podemos conquistar os melhores profissionais? O Employer Branding é crucial: destacar-se e ser reconhecido como empregador de referência tornou-se imprescindível. Mas, alcançar um elevado número de candidaturas de qualidade é apenas o primeiro passo; gerir estas candidaturas de forma eficiente é, também, um desafio.

Para isso, as organizações recorrem à IA, que permite identificar os ‘melhores perfis’, enviar mensagens personalizadas e, até, otimizar o onboarding. Mas será este processo realmente humanizado?

Num mercado competitivo, onde talento e potencial podem pesar mais do que competências técnicas, a inteligência artificial pode excluir candidatos valiosos apenas porque o seu CV não segue um percurso linear.

Muitos recrutadores já não triam os currículos manualmente. Os ATSs pré-selecionam perfis e rejeitam candidatos, mas conseguirão interpretar nuances e contexto? Ou estas entrelinhas, que podem revelar potencial e talento, são ignoradas? O que separa a otimização da humanização? Será que a tecnologia nos vai tornar mais justos no processo de recrutamento? Ou nos limitará a ver os perfis, que tal como nós, recorrem à IA, para garantir que o seu CV é suficientemente robusto para passar a fase de triagem?

E aqui está o desafio do recrutamento moderno, combinar eficiência com sensibilidade humana. Nesse sentido deixo um apelo: não deixem que a IA decida por vocês. Utilizem os recursos a vosso favor,

“ Não sejas refém do que não controlas: usa a tecnologia como trampolim, mas mantém o leme nas tuas mãos.



Alexia de Andrade

People Experience Manager

PwC Portugal

Refletir sobre o futuro é um exercício cada vez mais complexo num presente marcado pela volatilidade. O que outrora era considerado garantido hoje tornou-se instável, revelando que o mundo é um organismo vivo em constante mutação.

Ignorar as mudanças e tendências que se desenham para os próximos anos representa uma oportunidade perdida no que diz respeito ao planeamento estratégico e ao desenvolvimento das pessoas e das suas competências. Aceitar a mudança como inevitável é, por isso, uma condição essencial para a relevância organizacional. Resistir é condenar-se à obsolescência, à rigidez e à desconexão, tanto para os que nos observam como para os que integram a organização.

Reconhecendo, portanto, que o cenário poderá alterar-se significativamente até 2026, há três áreas que merecem atenção especial:

1. CULTURAS CENTRADAS NAS PESSOAS: O VERDADEIRO MOTOR DA INOVAÇÃO

Num mundo onde a tecnologia avança a passos largos, é fácil esquecer que são as pessoas que continuam a mover as organizações. Já não basta gerir talento, é preciso cultivar propósito. As empresas que não colocarem o ser humano no centro da sua cultura não só perderão competitividade, como relevância. Cada colaborador deve sentir que o seu trabalho tem impacto, que é visto e valorizado.

Quando isso acontece, a motivação deixa de ser uma meta e torna-se uma consequência. O futuro pertence às organizações que conseguirem combinar ambição com empatia.

2. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: O ESPELHO DA NOSSA INTELIGÊNCIA COLETIVA

A IA não é apenas uma ferramenta: é um reflexo da forma como pensamos, decidimos e criamos. Automatizar tarefas é apenas o começo. O verdadeiro desafio será manter a nossa humanidade no centro das decisões, mesmo quando os algoritmos parecem saber mais do que nós. A tecnologia pode acelerar processos, mas não substitui o discernimento, a ética ou a nossa intuição. O futuro será definido por quem souber usar a IA como aliada sem abdicar da sua voz crítica, da sua sensibilidade e da sua capacidade de imaginar o que ainda não existe.

3. MODELOS ORGANIZACIONAIS ÁGEIS: FLEXIBILIDADE COM RESPONSABILIDADE

Organizações lentas, burocráticas e hierarquizadas estão a perder terreno para estruturas flexíveis, descentralizadas e colaborativas. A agilidade não é uma moda, é uma resposta à complexidade do mundo atual. Equipas autónomas, decisões rápidas e liderança descentralizada são o novo normal. Insistir em modelos ultrapassados é como tentar competir numa corrida com os travões acionados... não é apenas ineficaz, chega a ser autossabotagem.

Correndo o risco de ser uma visão demasiado simplista, o futuro não será dos mais fortes, mas sim, dos mais flexíveis e dos que souberem evoluir sem perder a sua essência e humanidade. Afinal, a relevância organizacional nasce da coragem de mudar antes que seja obrigatório.



Num cenário de mudança contínua, investir no people experience é garantir que cada colaborador sente que faz parte de algo maior, mais relevante, ágil e humano.





Álvaro Galán Ocampo

Growth Leader HR & Payroll

Sage Iberia

TECNOLOGIA E SUSTENTABILIDADE: O BINÓMIO QUE DEFINE O FUTURO DO TRABALHO

Nos últimos anos reconhecemos que a sustentabilidade já não é uma opção, mas sim um caminho inevitável para as organizações que queiram continuar a fortalecer a reputação. Neste percurso, os departamentos de Recursos Humanos desempenham um papel decisivo: não basta impulsionar processos, é necessário liderar uma transformação cultural onde a tecnologia seja o melhor aliado.

Acredito firmemente que a sustentabilidade começa no **propósito**. Uma organização com propósito inspira, une e gera sentimento de pertença. Quando os colaboradores sentem que contribuem para um objetivo partilhado, o seu nível de compromisso cresce de forma autêntica. Hoje, as novas gerações procuram empresas responsáveis e transparentes. E aqui a tecnologia tem um papel crucial, pois permite medir, comunicar e partilhar o impacto real das nossas ações.

Outro pilar fundamental é o **bem-estar e a diversidade**. Não podemos falar de sustentabilidade sem garantir ambientes de trabalho seguros, inclusivos e equitativos. Graças à tecnologia, é possível reduzir preconceitos nos processos de recrutamento, dar voz aos colaboradores e oferecer programas de saúde e de *work-life balance* ajustados às suas necessidades. Investir nas pessoas é investir no futuro da empresa.

Devemos também falar da **pegada ambiental**. A digitalização e o teletrabalho demonstraram a sua capacidade para reduzir emissões, enquanto as ferramentas de colaboração permitem trabalhar de forma eficiente sem mais deslocações. Cada decisão conta, e os Recursos Humanos podem liderar iniciativas que combinem eficiência operacional com respeito pelo ambiente.

Por fim, a sustentabilidade deve estender-se à **comunidade**. Plataformas de voluntariado, projetos de impacto social e parcerias com ONG são exemplos de como as empresas podem ir além das suas fronteiras para gerar um impacto positivo. A tecnologia facilita esta ligação e multiplica o alcance das iniciativas.

Em suma, a sustentabilidade em Recursos Humanos não consiste apenas em cumprir normas ou reportar indicadores: trata-se de construir culturas empresariais resilientes, onde as pessoas se desenvolvem e as organizações crescem de forma responsável. O desafio é inspirador: liderar, a partir dos Recursos Humanos, um futuro em que tecnologia e sustentabilidade caminham lado a lado, gerando valor económico, social e humano.

“ **A sustentabilidade não é um destino, é um caminho diário, e a tecnologia é a bússola que nos guia na direção certa.**

Sage



Felipa Xara-Brasil

Vice-Presidente e Manager Partner
Signium

O ano de 2026 será marcado por uma transformação sem precedentes no mundo da gestão de pessoas.

A nível internacional, a disrupção tecnológica e a mudança cultural convergem para um novo paradigma. Os líderes deixam de ser apenas gestores de equipas para se tornarem orquestradores de ecossistemas: capazes de combinar literacia digital com inteligência emocional, unem a precisão da tecnologia à inspiração humana.

As organizações abandonam definitivamente a lógica de funções rígidas e estruturam-se em torno de competências.

O trabalho é distribuído em missões e projetos, permitindo que o talento circule com maior fluidez e que cada colaborador desenvolva um portefólio de *skills* transferíveis. A Inteligência Artificial assume o papel de copiloto da gestão de pessoas: prevê riscos de rotatividade, sugere percursos de carreira personalizados e apoia a aprendizagem contínua.

Em paralelo, o ESG evolui para um “ESG 2.0”, em que o impacto humano — bem-estar integral, inclusão e equidade — tem tanto peso como os indicadores ambientais e de governança. Finalmente, a gestão da diversidade deixa de estar centrada apenas em género ou etnia e passa a lidar com um desafio inédito: cinco gerações a trabalhar em simultâneo, com diferentes expectativas e motivações.

Em Portugal, estas tendências globais já se fazem sentir, mas a diferentes velocidades. A transição de funções para competências críticas começa a ganhar espaço, sobretudo em setores onde a escassez de talento é mais evidente, como tecnologia, saúde e engenharia. A adoção da inteligência artificial nos recursos humanos cresce, embora de forma desigual: multinacionais avançam rapidamente, enquanto muitas PME dão os primeiros passos, com foco na ética e na transparência.

O talento português, altamente qualificado, será cada vez mais disputado a nível internacional. Esta pressão obrigará as empresas nacionais a reforçar a sua proposta de valor, combinando desenvolvimento de carreira, propósito e condições de trabalho atrativas. A sustentabilidade e o bem-estar, por sua vez, tornam-se fatores centrais de reputação e atração, respondendo às exigências das novas gerações. E a flexibilidade deixará de ser um benefício para se afirmar como norma cultural: trabalhar de forma híbrida ou remota será simplesmente esperado.

As organizações que prosperarem em 2026 serão aquelas que conseguirem equilibrar inteligência artificial com inteligência humana, propósito com competitividade, e inovação com cuidado pelas pessoas.



2026 será o ano em que a inteligência artificial se tornará inevitável, mas apenas a inteligência humana continuará insubstituível.



Susana Matos Miranda

Career Advisor

SM Group

GESTÃO DA SUCESSÃO: FORMAR LÍDERES PARA GARANTIR O FUTURO

Vivemos tempos de mudanças rápidas e incerteza económica. Na Europa, a iminência de uma nova crise exige que as empresas olhem para dentro e se questionem: Quem vai liderar amanhã? Estamos a preparar os nossos talentos para assumir responsabilidades estratégicas?

A gestão da sucessão deixou de ser apenas um conceito de RH e tornou-se um verdadeiro motor estratégico. Mais do que preencher cargos, trata-se de preparar líderes capazes de tomar decisões complexas, inspirar equipas e garantir a continuidade do negócio.

O DESAFIO PORTUGUÊS

O contexto económico em Portugal em 2025 é exigente: inflação, instabilidade nos mercados e rápida transformação digital. Numa realidade assim, não investir na formação de líderes é colocar em risco a própria sustentabilidade da organização.

OS DEPARTAMENTOS DE RH ENFRENTAM A NECESSIDADE DE:

- Desenvolver líderes resilientes e adaptáveis, que consigam gerir crises, motivar equipas e implementar mudanças estratégicas;
- Alinhar competências e perfis profissionais com as necessidades futuras da empresa;
- Construir uma cultura sólida, onde confiança, colaboração e motivação fortalecem a organização contra a instabilidade.

FORMAÇÃO DE LÍDERES: O PILAR DA SUCESSÃO

As empresas mais inovadoras em Portugal estão a apostar em:

- Processos de *Mentoring* personalizados, preparando colaboradores para assumir posições estratégicas;
- Capacitação em *soft skills*, como comunicação, inteligência emocional e gestão de equipas em tempos de pressão;
- Desenvolvimento de pensamento estratégico e autonomia na tomada de decisão, essenciais para enfrentar crises e aproveitar oportunidades;
- Programas contínuos de atualização, garantindo que os líderes evoluem ao mesmo ritmo que os desafios do mercado.

ESTRATÉGIAS PRÁTICAS PARA FORMAR LÍDERES:

- Identificar talentos internos cedo e criar percursos de desenvolvimento estruturados;
- Integrar a formação de líderes na estratégia global da empresa, assegurando alinhamento com os objetivos de longo prazo;
- Avaliar competências continuamente, ajustando programas de desenvolvimento às necessidades reais de cada colaborador;
- Promover diversidade e inclusão, garantindo que as lideranças refletem diferentes perspetivas e experiências.

A gestão da sucessão, combinada com uma forte aposta na formação de liderança, é a chave para garantir continuidade, inovação e resiliência.



“ Em tempos de crise, não basta reagir, é necessário preparar líderes hoje para os desafios de amanhã.



Manuel Coelho

Head of Talent Acquisition

The Navigator Company

EXPERIÊNCIA DO CANDIDATO – DO MUNDO PARA OS RECURSOS HUMANOS

Todos já ouvimos a expressão Experiência do Candidato ou, mais comumente, Satisfação do Candidato. E porque já é velha e sábia a expressão “o cliente tem sempre razão”, nada como olhar de forma cada vez mais atenta para este tópico também no mundo dos Recursos Humanos.

Mas, afinal, em que nos podemos inspirar para garantir esta satisfação do candidato? As tendências emergentes sugerem aplicar princípios de design e técnicas de engenharia conhecidas como *User Experience* ou *UX* em processos mais comuns, como, por exemplo, uma candidatura a uma oportunidade de emprego, por forma a se proporcionar uma experiência simples, eficaz e agradável.

Mas não é isso que todos tentamos fazer? Na teoria, sim, mas será que na prática é realmente assim? Mais do que aplicar os princípios referidos, existe uma premissa de base que pode ser seguida: ouvir o “cliente”. Sim, o candidato é um cliente e tem expectativas, preferências e tendências que gosta de ver o quanto possível, cumpridas.

E como podemos ouvir o “cliente”? A forma mais simples e objetiva será medir o seu grau de satisfação numa determinada situação, recolhendo também sugestões que possa querer partilhar como forma de melhorar o processo.

E depois? O que fazer com a informação? Essa, sim, é a parte fulcral de todo o processo de trabalho ao nível da experiência do candidato: utilizar os dados recolhidos em prol do processo – mesmo que implique rever, e até pôr em causa, métodos e formas de trabalho que sempre foram utilizadas. Afinal, o foco deve estar na satisfação do "cliente" e não na entidade que interage com o mesmo. Ainda que se procure manter uma identidade e ADN corporativo, há que saber escutar e ceder às evidências. Mas serão os ganhos realmente compensatórios perante tal mudança?

A prática diz-nos que sim. Ao sabermos analisar e integrar os resultados, em combinação com estratégias de atração e avaliação mais ágeis e digitalizadas, é possível obter aumentos significativos na satisfação dos candidatos – isto independentemente de terem sido ou não selecionados para fases mais avançadas do processo ou convidados a integrar a organização.

A isto chama-se implementar uma Experiência do Candidato afirmativa e, consequentemente, gerar uma imagem positiva da empresa junto do candidato – o tal "cliente" que deve ser o foco da nossa atenção, seja no processo de conceção ou na otimização das atividades que, enquanto empresa, desenvolvemos.



O candidato é um cliente e tem expectativas, preferências e tendências que gosta de ver o quanto possível, cumpridas.



THE

NAVIGATOR

COMPANY



Isabel Moço

Coordinator & Teaching Assistant

Universidade Europeia

WORKFLOW PARA A TRANSPARÊNCIA SALARIAL

A transparência salarial deixou de ser uma tendência para se tornar uma obrigação legal. Até junho de 2026, todas as empresas terão de estar alinhadas com a Diretiva Europeia 2023/970, o que significa que a opacidade remuneratória deixará de ser admissível. Para os profissionais de RH, a questão já não é “se” vamos aplicar, mas “como” fazê-lo de forma eficaz, consistente e sem comprometer a confiança interna. De forma muito genérica e transversal, eis sete orientações:

1. FAZER O DIAGNÓSTICO DE POLÍTICAS, PROCEDIMENTOS E PRÁTICAS

O primeiro passo é simples, mas essencial: reunir e organizar todos os dados remuneratórios. Não basta o mapa salarial é preciso incluir benefícios, incentivos e progressões, cruzando-os com dados de função, género e senioridade. Só com esta fotografia clara é possível identificar disparidades e antecipar desafios.

2. DEFINIR CRITÉRIOS OBJETIVOS E DOCUMENTAÇÃO

Os aumentos e progressões não podem continuar a depender apenas da perceção individual de um gestor. É fundamental definir critérios claros e partilhados, como a senioridade, o impacto no negócio ou as competências críticas. Tudo deve estar documentado e aplicado de forma uniforme.

3. REVISITAR/AUDITAR OS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO

A nova diretiva exige que as ofertas de emprego incluam a faixa salarial prevista. Isso implica rever descrições de funções e intervalos salariais. Os processos devem ser consistentes, sem ajustes casuais, refletindo coerência e transparência.

4. PREPARAR LÍDERES E GESTORES DE LINHA

São os gestores diretos que respondem às perguntas sobre recompensas e nem sempre têm toda a informação. É essencial formá-los para comunicar decisões salariais de forma clara, coerente e alinhada com a política interna. Uma liderança informada é a base da confiança.

5. ESTABELECEER CANAIS DE ESCLARECIMENTO

Os colaboradores terão direito a pedir dados sobre remunerações médias. Este processo deve ser rápido, transparente e bem estruturado. Ter interlocutores preparados e disponíveis é essencial, sobretudo na fase inicial de implementação.

6. AGIR SOBRE AS DISPARIDADES

Identificar desigualdades é apenas o primeiro passo; corrigi-las é o que realmente importa. Quando existirem diferenças sem justificação objetiva, devem ser definidos planos de correção faseados, comunicados de forma transparente e priorizando os casos com maior impacto.

7. TRANSFORMAR A OBRIGAÇÃO EM VANTAGEM COMPETITIVA

A transparência pode tornar-se um instrumento de valorização do empregador. Critérios justos e claros reforçam a confiança, a retenção e atraem talento. Um tema a integrar as políticas de carreira e *onboarding*.

Implementar a transparência salarial requer rigor e comunicação clara. A diretiva é inevitável, mas a forma como é aplicada revela a maturidade e a cultura de cada organização.

“ **A verdadeira equidade não se constrói no segredo, mas na coragem de tornar visível o valor que cada pessoa acrescenta.** ”





Ana Kato Mestre

Senior Team Lead Global People

HR Operations

Unit4

EMPODERAR PARA CRESCER: LIDERAR PESSOAS E IA COM PROPÓSITO

O mercado de trabalho vive uma transformação sem precedentes e, em Portugal, assistimos ao crescimento acelerado dos Shared Service Centers (SSC), que disputam talento num cenário altamente competitivo. Liderar uma equipa global de RH operacional na Unit4 exige visão, coragem e uma crença profunda nas pessoas. Tenho aprendido que o segredo está em ouvir ativamente, criar espaço para a evolução e a diversidade, e alinhar todos em torno de um propósito comum. É assim que se constrói uma cultura onde cada voz conta e onde a motivação nasce do sentimento de pertença e de impacto.

Este ano, lancei um novo Plano de Carreira que reflete essa visão: reforçar a nossa competitividade no mercado e, ao mesmo tempo, criar oportunidades reais de crescimento para o talento interno. Introduzi novos cargos híbridos dentro da equipa que ligam o nosso talento a áreas como Análise de Dados, Gestão de Projetos e Sistemas de RH, promovendo uma colaboração interdepartamental que acelera o desenvolvimento e abre caminho aos futuros líderes da organização.

A tecnologia tem sido a nossa aliada. A automatização de processos do Employee Lifecycle e a aposta reforçada no nosso portal interno onde cada colaborador tem acesso a todas as políticas de RH de forma independente, libertou a equipa de tarefas repetitivas e preparou-nos para o próximo passo: adaptar-nos a um mercado impulsionado pela IA, onde é essencial requalificar e criar novas oportunidades de aprendizagem contínua. O foco já não é fazer mais com menos, mas preparar as pessoas para funções que estão a evoluir com a tecnologia.

Com a Inteligência Artificial, estamos a dar um salto qualitativo: transformámos eficiência operacional em inteligência estratégica. A IA oferece-nos capacidade analítica para antecipar necessidades, tomar decisões informadas e elevar a experiência dos colaboradores, mantendo o equilíbrio entre performance e humanidade.

Um dos momentos que melhor simboliza este espírito de aprendizagem contínua foi o Learning Festival dedicado à IA, uma iniciativa que concebemos e realizámos na Unit4, envolvendo colaboradores de todas as áreas e geografias. O objetivo foi simples: desmistificar a IA, inspirar a curiosidade e mostrar que aprender é o primeiro passo para inovar. Ver essa curiosidade transformar-se em empoderamento foi um dos resultados mais gratificantes do ano.

Acredito que 2026 será o ano dos líderes que combinam empatia e visão estratégica, propósito e ambição. É assim que procuro liderar todos os dias: desenvolvendo pessoas, promovendo inovação e garantindo que, na Unit4, continuamos na vanguarda do mercado — onde tecnologia e humanidade evoluem em conjunto.

“ O foco já não é fazer mais com menos, mas preparar as pessoas para funções que estão a evoluir com a tecnologia.

UNIT4



Óscar Correia

Corporate People & Culture

Executive Director

Vila Vita Parc

Na atual realidade do setor hoteleiro em Portugal, marcada por forte competitividade e pela procura constante de excelência, o Vila Vita Parc decidiu dar um passo em frente no tema da transparência salarial. Implementámos uma grelha salarial estruturada, com vários níveis por categoria profissional em 2025, que permite alinhar expectativas, criar confiança e dar visibilidade às oportunidades de progressão.

Este modelo é acompanhado por descrições de funções claras, que apoiam a liderança nas conversas de desempenho individual e facilitam a identificação de potenciais colaboradores, promovendo assim o desenvolvimento de talento no Vila Vita Parc e a preparação dos profissionais do futuro.

A partir de 2026, assumimos igualmente o compromisso de publicar o vencimento base nas nossas propostas de contratação, uma medida pioneira no setor de luxo em Portugal, que reflete o nosso desejo de criar um ambiente de hospitalidade transparente, justa e competitiva. Pretendemos com isso não apenas atrair novos talentos, mas também valorizar e reconhecer aqueles que já fazem parte das nossas equipas, ao assegurar que cada profissional conhece claramente a sua posição e as suas oportunidades de crescimento.

ESTE CAMINHO DE CLAREZA E RESPONSABILIDADE TRAZ AINDA OUTROS BENEFÍCIOS FUNDAMENTAIS AO VILA VITA PARC:

- Com a equidade e inclusão eliminamos percepções de desigualdade e promovemos uma cultura de confiança e justiça;
- O reconhecimento é o nosso objetivo, associamos desempenho a progressão e remuneração de forma clara, valorizando mérito e dedicação;
- Caminhamos para o alinhamento internacional, antecipamos práticas regulatórias europeias e colocamos o Vila Vita Parc na linha da frente das melhores políticas de gestão de pessoas;
- A sustentabilidade do talento ao dar visibilidade à evolução de carreira aos nossos colaboradores, estimulamos o compromisso de longo prazo e reduzimos a rotatividade.

Pensamos que pode ser um exemplo no setor, reforçando o papel de liderança do Vila Vita Parc, não só no serviço ao hóspede, mas também na forma como cuidamos das nossas equipas.

Com esta visão, acreditamos que a transparência salarial é muito mais do que uma prática de gestão, é um pilar estratégico que consolida a confiança, atrai talento, garante competitividade e espelha a mesma excelência de hospitalidade que diariamente oferecemos aos nossos hóspedes.



**Hospitalidade é o que faço.
Mas hospitalidade é o que eu sou.**

Vila Vita Parc
PASSIONATE ABOUT ALGARVE



Joana Pereira

Gestora de Recursos Humanos

Yunit Consulting

Se 2025 foi o ano em que consolidámos a digitalização, a sustentabilidade e o bem-estar, 2026 será o momento de dar um passo além: transformar estas tendências em práticas reais e consistentes, que façam a diferença no dia a dia das empresas e das pessoas.

O grande destaque para 2026 será a gestão da flexibilidade. Já não basta falar em trabalho híbrido ou remoto: o verdadeiro desafio será desenhar modelos de trabalho adaptáveis, que conciliem produtividade com qualidade de vida, sem perder o sentido de pertença. As empresas terão de encontrar formas criativas de manter a cultura organizacional viva, mesmo em contextos cada vez mais descentralizados.

Outro ponto central será a formação contínua. A velocidade a que surgem novas tecnologias, especialmente ligadas à Inteligência Artificial e à automação, exige colaboradores em constante atualização. Mas não falamos apenas de competências técnicas: a literacia digital, a criatividade, a empatia e a capacidade de resolver problemas complexos serão cada vez mais valorizadas.

Para as PME portuguesas, o desafio será investir em programas de desenvolvimento acessíveis e práticos, capazes de preparar equipas diversas para o futuro.

A diversidade geracional e cultural ganha agora uma nova dimensão. Hoje, temos nas mesmas equipas quatro gerações a trabalhar lado a lado, cada uma com expectativas e formas de comunicar diferentes. Paralelamente, Portugal torna-se um destino de talento internacional e muitas empresas já contam com colaboradores de origens distintas. Esta mistura é uma oportunidade de inovação, mas também um desafio: como alinhar valores, gerir choques de mentalidade e criar políticas inclusivas que funcionem para todos? O caminho passará por reforçar a comunicação clara, investir em programas de integração cultural e apostar em líderes preparados para gerir equipas diversas e globais.

Por fim, 2026 será o ano de reforçar o compromisso com o bem-estar integral: saúde mental, segurança psicológica e equilíbrio entre vida pessoal e profissional não podem ser vistos como benefícios “extra”, mas como pilares estratégicos para atrair e reter talento.

Em Portugal, e sobretudo nas PME, o caminho será desafiante, mas também cheio de oportunidades. O segredo estará em criar ambientes autênticos, próximos e humanos, onde as pessoas sintam que crescem ao mesmo tempo que fazem a empresa crescer.

“ O futuro do trabalho constrói-se hoje, com pessoas no centro de todas as decisões.

➤ Conclusão

O futuro dos Recursos Humanos será moldado pela capacidade das organizações de aliarem tecnologia, propósito e humanidade. As empresas que souberem valorizar o talento, investir na aprendizagem contínua e cultivar culturas autênticas estarão mais preparadas para prosperar num cenário global em constante transformação.

Com este eBook, a Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa procura contribuir para essa reflexão, apoiando líderes e profissionais de RH na construção de organizações mais ágeis, responsáveis e sustentáveis.

Que estas tendências sirvam não apenas como referência, mas como inspiração para agir, para liderar com visão, desenvolver com propósito e colocar as pessoas no centro de todas as decisões. O futuro do trabalho começa agora, e é feito de escolhas corajosas, humanas e transformadoras.

► Agradecimentos

A Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa agradece a todos os profissionais e líderes empresariais que contribuíram para este eBook, partilhando a sua experiência, conhecimento e visão sobre o futuro dos Recursos Humanos. Um reconhecimento especial também a todos os que, diariamente, promovem uma gestão mais humana, inovadora e sustentável nas suas organizações. Este trabalho é, acima de tudo, o reflexo de uma comunidade que acredita que o futuro das empresas começa nas pessoas.

Obrigada a todas as empresas que tornaram este eBook possível

Adecco

Avifudo®



cegid



El Corte Inglés



header



intelcia



makro

MDS

OralMED
Medicina Dentária

pwc

Sage

S SIGNIUM

SM GROUP
IT'S ALL ABOUT PEOPLE®



UNIT4

Vila Vita Parc
PASSIONATE ABOUT ALGARVE

yunit
Consulting

A Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa é uma Associação Empresarial privada ao serviço das empresas portuguesas desde 1834, que promove o desenvolvimento dos seus Associados a nível nacional e internacional.

A CCIP trabalha diariamente para apoiar as empresas portuguesas no seu crescimento, através da promoção dos seus Associados em três grandes áreas:

- Promoção e networking
- Internacionalização
- Formação e apoio à gestão

Acompanhe a CCIP através das redes sociais:



**CÂMARA DE
COMÉRCIO**
CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA PORTUGUESA



**CÂMARA DE
COMÉRCIO**

CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA PORTUGUESA