



Human
Resources
Portugal

SAÚDE E BEM-ESTAR



168 ENQUADRAMENTO
CASOS

170 ANA - AEROPORTOS
DE PORTUGAL

174 mc sonae

178 wtw

182 CELFOCUS

APOIOS:

ANA
AEROPORTOS
DE PORTUGAL

VINCI
AIRPORTS

CELFOCUS

MC
Sonae

wtw



ENQUADRAMENTO

FORMAS DE OS LÍDERES DAREM PRIORIDADE À SAÚDE MENTAL

Num futuro impulsionado pela Inteligência Artificial, é preciso compreender que esta tecnologia irá afectar o bem-estar.



A medida que as empresas adoptam a Inteligência Artificial (IA), a conversa está a mudar da promessa de produtividade para as preocupações com o impacto da IA no bem-estar.

Os líderes empresariais não podem ignorar os sinais de alerta. A crise de saúde mental não é nova, mas a IA está a mudar a forma como temos de a enfrentar. Mais de mil milhões de pessoas vivem com problemas de saúde mental. O burnout está a aumentar. E cada vez mais pessoas recorrem à IA para obter apoio, sem a orientação de terapeutas qualificados. O que começa como “empatia sob pedido” pode acabar por acelerar a solidão. Além disso, uma investigação da Universidade de Stanford concluiu que “estas ferramentas podem introduzir enviesamentos e falhas que resultam em consequências perigosas”.

Com a liderança certa, a IA pode inaugurar um renascimento humano: simplificando desafios complexos, libertando capacidade e estimulando a criati-

vidade. Mas o optimismo, por si só, não é uma estratégia. É por isso que a adopção responsável da IA é um imperativo empresarial, sobretudo para as empresas que desenvolvem esta tecnologia. Não é um trabalho fácil, mas é necessário.

EXPECTATIVAS POUCO CLARAS

Já vimos o que acontece quando plataformas poderosas são criadas sem as salvaguardas adequadas: os algoritmos podem alimentar a indignação, aprofundar a desconexão e minar a confiança. Se implementarmos IA sem uma base de valores, ética e governação – concebendo o futuro sem dar prioridade ao bem-estar – arriscamo-nos a perder a confiança e a energia das próprias pessoas que poderiam liderar esse renascimento.

Em conversas com líderes empresariais e de recursos humanos, e através do meu trabalho no conselho da organização Project Healthy Minds, os sinais são claros: as pessoas estão a lidar com expectativas pouco claras sobre o uso da IA, insegurança no emprego, solidão, incerteza e exaustão. Numa conversa

recente com Phil Schermer, fundador e CEO do Project Healthy Minds, o mesmo partilhou: «Existe uma razão pela qual equipas desportivas profissionais e fundos de investimento estão a investir em programas de saúde mental para as suas equipas, permitindo-lhes operar ao mais alto nível. As empresas que investem na melhoria da saúde mental da sua força de trabalho registam níveis mais elevados de produtividade, inovação e retenção de talentos», adiantou.

5 FORMAS DE CRIAR UM LOCAL DE TRABALHO CENTRADO NA IA QUE PROTEJA O BEM-ESTAR

O bem-estar deve estar no centro da estratégia de capacitação em IA. Eis cinco formas de o integrar.

1. Definir expectativas claras

Os colaboradores precisam de compreender como trabalhar com a IA e sentir que os seus líderes os apoiam. Isso implica dar prioridade à governação e incentivar a experimentação dentro de limites seguros



e éticos. Uma boa governação gera confiança – e a confiança é a base de qualquer transformação bem-sucedida.

Investir em aprendizagem e desenvolvimento envia uma mensagem poderosa aos colaboradores: há lugar para eles no futuro que estão a construir, desde que estejam dispostos a adaptar-se. Priorizar o desenvolvimento de competências ajuda a que todos se sintam confiantes a trabalhar com IA no dia-a-dia.

Também será necessário redefinir o sucesso profissional com base no impacto, no valor e na qualidade do trabalho realizado com agentes de IA – não apenas nos processos ou tarefas concluídas.

2. Modelo saudável com acesso a IA

A implementação da IA representa uma mudança cultural. Se queremos que os colaboradores confiem na tecnologia, eles precisam de ver líderes e gestores a fazer o mesmo.

Esse exemplo começa pela curiosidade. Os colaboradores não precisam de ser especialistas em IA desde o primeiro dia, mas devem mostrar vontade de apren-

der. É importante estabelecer normas sobre quando, porquê e com que frequência as equipas utilizam ferramentas de IA. Fazer perguntas, partilhar experiências e celebrar casos em que a IA poupou tempo ou estimulou a criatividade.

A IA não deve ser apenas uma opção – deve fazer parte da forma como trabalhamos, aprendemos e evoluímos. Quando os líderes utilizam a IA de forma ponderada, é mais provável que os colaboradores façam o mesmo.

3. Avaliar o sentimento dos colaboradores

Para criar programas de bem-estar significativos, os líderes precisam de basear a análise em dados, melhorar continuamente e pensar em escala. O primeiro passo é questionar os colaboradores para acompanhar, em tempo real, o sentimento, a confiança e a fadiga associada à IA.

Depois, vem a parte mais difícil: agir com base nesses dados para mostrar aos colaboradores que são vistos e apoiados. Os líderes devem perguntar:

- ❶ Estamos a adaptar as estratégias de bem-estar às necessidades específicas das equipas, regiões e funções?
- ❷ Estamos a integrar empatia nas nossas plataformas, fluxos de trabalho e tarefas automatizadas?
- ❸ As nossas ferramentas de IA são seguras, imparciais e alinhadas com os nossos valores?
- ❹ Estamos a tornar a saúde mental num tema habitual nas conversas entre gestores e equipas?

Segundo Phil Schermer, «as organizações que mais progridem são aquelas que tratam os dados de bem-estar como tratam os dados comerciais: medidos com frequência, utilizados rapidamente e directamente ligados a resultados».

4. Focar-se na ligação humana, mantendo as pessoas no centro

A IA não deve substituir cuidados profissionais de saúde mental nem as ligações humanas no mundo real. É preciso resistir à tentação de “escalar a empatia” apenas através de bots. A capacidade huma-

na de reconhecer sofrimento, demonstrar empatia e encaminhar situações críticas é, em grande parte, insubstituível.

Por isso, os líderes devem defender processos de escalada que coloquem as pessoas em primeiro lugar e alinhar as suas políticas com as orientações da Organização Mundial da Saúde sobre IA na saúde. Alguns investigadores estão a explorar sistemas de “semáforo” para sinalizar quando ferramentas de IA para saúde mental podem ultrapassar limites éticos ou pessoais.

A adopção da IA é, acima de tudo, uma mudança humana. Por isso, as lideranças têm de assumir responsabilidade pela transformação. Entre as prioridades de liderança estão as seguintes premissas: reduzir o estigma associado à saúde mental, reforçar a confiança nos sistemas de IA, criar espaço para a ligação humana e incentivar o diálogo sobre ansiedade digital, solidão ou insegurança profissional.

5. Promover colaboração entre sectores

É necessária uma colaboração entre indústrias e funções de liderança – da tecnologia à saúde, dos profissionais de recursos humanos aos decisores políticos – para criar sistemas de cuidado que coexistam com a IA. As estratégias mais eficazes nascem da acção colectiva.

Por isso, os líderes devem estabelecer parcerias com coligações e organizações para ampliar o acesso a cuidados, expandir a literacia em IA e defender a saúde mental no local de trabalho. Estas parcerias podem ajudar a moldar um futuro melhor para as pessoas.

CONCLUSÃO: A IA TEM DE SERVIR AS PESSOAS

O futuro do trabalho deve ser definido pela confiança, transparência e humanidade. Este é o momento de liderar com empatia, conceber com propósito e construir uma IA que funcione para as pessoas – e não apenas para a produtividade. ✓

POR: Jacqui Canney, chief people e AI enablement officer da ServiceNow, na Fast Company.

ANA – AEROPORTOS DE PORTUGAL

«O BEM-ESTAR NÃO É UM BENEFÍCIO ACESSÓRIO, MAS UM PILAR ESTRATÉGICO»»

Num sector que opera sem pausas e sob elevados níveis de responsabilidade, a ANA – Aeroportos de Portugal aposta numa cultura de bem-estar que vai muito além dos programas tradicionais.

A gestão de pessoas num ambiente aeroportuário coloca desafios que poucas organizações conhecem: operação contínua, pressão constante, responsabilidade elevada e equipas dispersas por múltiplas localizações. Para a ANA – Aeroportos de Portugal, responder a este contexto com uma estratégia robusta de saúde e bem-estar não é opcional – é condição para a sustentabilidade da própria operação.

Raquel Barata, responsável de Employee Experience da ANA – Aeroportos de Portugal, explica como a empresa tem

construído um modelo que combina prevenção, proximidade e personalização. Na saúde mental, a aposta é clara: consultas de psicologia online gratuitas, programas de gestão de crise e uma cultura que procura activamente descom-

plexar o acto de pedir ajuda. No apoio à família, o programa We Care cobre desde ajudas para material escolar e creches até programas de ocupação de tempos livres, reconhecendo que o equilíbrio do trabalhador começa muitas vezes





«A segurança, a qualidade do serviço e a eficiência operacional dependem directamente do equilíbrio físico, emocional e mental das pessoas.»

fora do local de trabalho. Na inovação digital, as plataformas integradas e as soluções de acesso remoto a cuidados e benefícios têm sido determinantes para garantir equidade entre trabalhadores distribuídos por vários aeroportos.

Os resultados, medidos em envolvimento, adesão aos programas e fiabilidade operacional, confirmam que o investimento nas pessoas é, antes de tudo, um investimento no negócio.

Sendo o sector aeroportuário altamente exigente e dinâmico, que importância atribui à promoção da saúde e do bem-estar dos trabalhadores?

Na ANA, entendemos que a promoção da saúde e do bem-estar dos trabalhadores é um factor crítico para a sustentabilidade da operação aeroportuária. Trabalhamos num contexto exigente, contínuo e com elevados níveis de responsabilidade, e sabemos que a segurança, a qualidade do serviço e a eficiência operacional dependem directamente do equilíbrio físico, emocional e mental das pessoas.

Por isso, o bem-estar não é um benefício acessório, mas um pilar estratégico da nossa política de pessoas e da nossa ambição de desempenho sustentável.

Como é que a ANA integra a saúde e a segurança dos trabalhadores nas suas





Raquel Barata
Responsável de Employee Experience
da ANA – Aeroportos de Portugal

operações diárias e na cultura organizacional? Pode dar exemplos concretos?

A saúde e a segurança estão profundamente integradas na cultura da ANA, enquanto empresa do Grupo VINCI, para quem a segurança é um valor essencial e inegociável, assente numa meta clara de Zero Acidentes.

Esta prioridade traduz-se em sistemas robustos de Segurança e Saúde no Trabalho (SST) e em práticas quotidianas alinhadas com a operação aeroportuária. Dispomos de serviços de Saúde Ocupacional em todos os aeroportos, promovemos campanhas regulares de prevenção e vacinação, asseguramos formação contínua em segurança operacional e desenvolvemos acções de sensibilização que envolvem trabalhadores e lideranças.

Paralelamente, fomentamos uma cultura de responsabilidade partilhada, onde cada trabalhador é parte activa na identificação de riscos, na prevenção de acidentes e na promoção de ambientes de trabalho seguros e saudáveis.

Que iniciativas existem para apoiar a saúde mental dos trabalhadores, especialmente

em situações de maior pressão ou operações contínuas?

A saúde mental é uma prioridade clara na ANA. Apostamos numa abordagem preventiva, acessível e descomplexada, que inclui consultas de psicologia online gratuitas, workshops, webinars e acções de sensibilização focadas na regulação emocional, gestão do stresse e equilíbrio pessoal.

Adicionalmente, dispomos de um programa estruturado de apoio psicológico para intervenção em gestão de crise, assegurando acompanhamento especializado em contextos de maior pressão emocional ou eventos críticos. O nosso objectivo é criar um ambiente onde pedir ajuda é visto como um sinal de responsabilidade e maturidade, e não de fragilidade.

Quais as estratégias que têm revelado melhores resultados para aumentar a participação e adesão às iniciativas de well-being?

A proximidade, a comunicação clara e a personalização têm sido determinantes. Trabalhamos com uma lógica de envolvimento activo das lideranças e de embaixadores de bem-estar, promovemos iniciativas presenciais nos aeroportos e apostamos em programas flexíveis que respeitam diferentes perfis, idades e momentos de vida.

O bem-estar é integrado no dia-a-dia da organização e não tratado como um conjunto de acções pontuais, o que tem contribuído para níveis de adesão consistentes e sustentados.

Como é que equilibram a oferta de programas de bem-estar e o apoio aos trabalhadores distribuídos pelas diferentes localizações da ANA, garantindo que todos tenham acesso às mesmas oportunidades?

A ANA assegura uma base comum de programas e serviços de bem-estar para todos os trabalhadores, independentemente do aeroporto onde trabalham, garantindo equidade de acesso.

Em simultâneo, procuramos adaptar algumas iniciativas às especificidades

loais, respeitando realidades operacionais, culturais e logísticas distintas. O recurso a soluções digitais tem sido essencial para ultrapassar barreiras geográficas e reforçar a proximidade.

De que forma monitorizam o impacto desses programas no desempenho operacional, por exemplo no cumprimento de horários, redução de erros ou acidentes?

Monitorizamos o impacto através de indicadores de segurança, saúde e clima organizacional, como taxas de acidentes, absentismo, níveis de participação e feedback dos trabalhadores.

Embora o bem-estar não se traduza apenas em métricas imediatas, observamos uma relação clara entre investimento consistente nas pessoas, maior engagement e maior fiabilidade operacional.



O apoio à família tem sido percebido como um factor de diferenciação no bem-estar dos trabalhadores?

Sim, claramente. O apoio à família é um dos pilares do nosso programa We Care. Um exemplo é a Roda do Conhecimento, que apoia a educação dos filhos dos trabalhadores através de ajudas para material escolar, creches, escolas e reconhecimento do mérito académico.

Promovemos ainda programas de ocupação de tempos livres durante as férias escolares, contribuindo para a tranquilidade das famílias. Estas iniciativas reforçam o sentimento de pertença e demonstram que a ANA olha para o trabalhador de forma integral.

Que tipo de formação ou sessões de sensibilização a ANA promove para aumen-

tar a consciência sobre saúde, segurança e bem-estar?

Promovemos acções regulares de formação em segurança e saúde no trabalho, bem como sessões dedicadas à saúde mental, bem-estar emocional, gestão do stresse, literacia financeira e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Estas acções assumem formatos presenciais e digitais, permitindo alcançar diferentes públicos e realidades operacionais.

Quais são as aprendizagens que a ANA destacaria da sua experiência na promoção do bem-estar no sector aeroportuário, que poderiam servir de exemplo para outras organizações?

Uma das principais aprendizagens é que o bem-estar deve ser encarado como um

«O nosso objectivo é criar um ambiente onde pedir ajuda é visto como um sinal de responsabilidade e maturidade, e não de fragilidade.»

processo contínuo e estratégico, e não como um conjunto isolado de iniciativas. A escuta activa, a adaptação constante e o envolvimento das lideranças são factores críticos de sucesso.

Investir nas pessoas é investir directamente na segurança, na qualidade do serviço e na reputação da organização.

Que inovações e tecnologias a ANA está a explorar para melhorar o bem-estar dos trabalhadores no futuro?

Estamos a reforçar soluções digitais que facilitam o acesso a cuidados de saúde, apoio psicológico e benefícios flexíveis, bem como plataformas integradas que permitem personalizar a experiência do trabalhador.

A tecnologia é vista como um facilitador da equidade, da proximidade e da eficiência na gestão do bem-estar.

Como é que a ANA pretende evoluir na promoção do bem-estar e saúde dos seus trabalhadores para os próximos anos?

Pretendemos aprofundar uma abordagem cada vez mais integrada, preventiva e alinhada com a estratégia de negócio. Continuaremos a investir em saúde mental, liderança consciente, inclusão e flexibilidade, com o objectivo de consolidar a ANA como um empregador de referência num sector particularmente exigente. ✓



Arquivo ANA



MC SONAE

«O DESEMPENHO SUSTENTÁVEL DA ORGANIZAÇÃO DEPENDE DO EQUILÍBRIO GLOBAL DAS NOSSAS PESSOAS»

Na MC Sonae, a saúde mental é um pilar central da estratégia de bem-estar e gestão de pessoas, integrada numa visão holística que liga saúde física, mental e social ao desempenho sustentável da organização.

O bem-estar deixou de ser um benefício complementar para se afirmar como um verdadeiro indicador de maturidade organizacional e, nesse contexto, a MC Sonae tem vindo a estruturar uma resposta que

cruza prevenção, cultura e liderança. Num universo com milhares de colaboradores, distribuídos entre lojas, centros logísticos e funções corporativas, garantir equilíbrio, segurança e apoio efectivo é um desafio que exige método, estratégia, visão e muita empatia pelo colaborador.

Filipa Alves Rocha, Area Leader de Saúde Ocupacional, Ergonomia & Segurança no Trabalho e Facilities da MC Sonae, acompanha esta transformação a partir do terreno e esclarece, nesta entrevista, quais as prioridades e grandes desafios da empresa nesta

área. Entre programas de literacia em saúde mental, inovação tecnológica aplicada à segurança e novas soluções de flexibilidade e prevenção, a responsável explica como a organização tem procurado antecipar riscos, reduzir estigmas e construir um modelo de bem-estar que vá além da intenção, traduzindo-se numa prática consistente.

A saúde mental ganhou um espaço central na agenda das organizações. Que papel este tema assume hoje dentro da estratégia de bem-estar e de gestão de pessoas da MC Sonae?

Na MC Sonae, a saúde mental é um pilar estruturante da estratégia de bem-estar e de gestão de pessoas. Está integrada numa visão holística da saúde — que articula as dimensões física, mental e social — e parte da convicção de que o desempenho sustentável da organização depende do equilíbrio global das nossas pessoas.

Mais do que uma abordagem reactiva, assumimos a saúde mental como um compromisso preventivo, contínuo e alinhado com a nossa cultura de proximidade, cuidado e responsabilidade.

O bem-estar é, aliás, um dos pilares centrais da nossa Employee Value Proposition. Enquanto maior empregador privado em Portugal, temos vindo a reforçar, de forma estruturada e consistente, o nosso compromisso com a criação de ambientes de trabalho seguros e saudáveis, a promoção de relações interpessoais positivas e o desenvolvimento de uma cultura colaborativa, inclusiva e orientada para o cuidado com as pessoas.

Que factores internos mais influenciaram o reforço do investimento nesta área nos últimos anos?

A crescente complexidade do contexto laboral — marcada por maior exigência, ritmo acelerado de mudança e novos modelos de trabalho — tornou evidente a necessidade de uma abordagem mais estruturada e preventiva.

«A nossa abordagem é integrada: combinamos apoio especializado, prevenção e promoção.»

A escuta activa dos colaboradores teve também um papel determinante, quer através do feedback directo, quer por meio dos nossos surveys de clima social, avaliações de riscos psicossociais e consulta aos colaboradores em Saúde e Segurança no Trabalho. Estes contributos permitiram-nos identificar prioridades e agir de forma mais consciente e alinhada com as reais necessidades das equipas.

A pandemia foi igualmente um catalisador, reforçando a consciência de que a saúde emocional deve ser acompanhada nas organizações com a mesma prioridade que a segurança física.

Hoje, investir no bem-estar psicológico é, para nós, uma responsabilidade e um factor estratégico para reforçar o compromisso e a motivação das equipas, assegurar um desempenho sustentável e uma maior satisfação com a empresa.

Que iniciativas de apoio à saúde mental disponibilizam aos colaboradores e como se articulam com acções de prevenção, equilíbrio vida-trabalho e promoção de hábitos saudáveis?

No que diz respeito à saúde mental, a MC desenvolveu um programa específico — o #PrecisamosFalar — criado em 2021 com o objectivo de informar, apoiar e capacitar líderes e colaboradores para reconhecer sinais de alerta em si e nos outros. O programa assenta em três eixos — Sensibilização, Informação e Formação — e tem evoluído de forma



Filipa Alves Rocha

Area Leader de Saúde Ocupacional,
Ergonomia & Segurança no Trabalho
e Facilities da MC Sonae

consistente, promovendo uma abordagem holística e integrada do tema.

As lideranças desempenham um papel decisivo, pelo que assegurámos formação específica a 100% dos líderes com equipa, dotando-os de ferramentas para identificar sinais de alerta e conduzir conversas de apoio. Apostámos ainda em formatos como o podcast, abordando temas como depressão, ansiedade, sono, stress, burnout, dependências, luto ou parentalidade positiva, com especialistas de referência e renome nacional. Criámos, também, um hino para o programa, com a participação especial de Marisa Liz, intitulado “O Primeiro Passo”, que se tornou símbolo de coragem e pertença, reforçando a mensagem de que falar sobre saúde mental é um sinal de força.

Em parceria com a Cruz Vermelha Portuguesa, disponibilizamos a todos os colaboradores um plano gratuito de apoio psicológico, presencial ou online. No âmbito do Seguro de Saúde, asseguramos ainda consultas online de Psicologia gratuitas e ilimitadas, e acesso a programas de bem-estar focados, por exemplo, na gestão de



stress e ansiedade, cessação tabágica, tratamento de obesidade, entre outros.

Ao nível da saúde física, a nossa equipa de Saúde Ocupacional assegura acompanhamento regular através de consultas de Medicina do Trabalho, de Medicina Geral e acções contínuas de prevenção e sensibilização. Promovemos programas específicos, como acompanhamento nutricional para colaboradores com obesidade, assim como rastreios cardiovasculares. Também disponibilizamos campanhas de prevenção do cancro e vacinação antigripal gratuita. Ao longo do ano, reforçamos, ainda, a literacia em saúde através dos nossos canais internos.

A nossa abordagem é integrada: combinamos apoio especializado, prevenção e promoção.

Têm observado mudanças na procura por apoio psicológico? Que sinais ajudam a ajustar as iniciativas?

Sim, temos observado um aumento progressivo da procura por apoio psicológico, o que interpretamos também como um sinal positivo de redução do estigma.

Monitorizamos indicadores quantitativos e qualitativos, como a taxa de utilização dos serviços disponibilizados, resultados dos nossos surveys internos e evolução do nosso índice de bem-estar,

níveis de absentismo, adesão e avaliação das iniciativas e programas, assim como da avaliação de riscos psicossociais em contexto laboral e índices de sinistralidade, não esquecendo o feedback regular dos colaboradores sobre os programas e a consulta aos colaboradores em matéria de Saúde e Segurança no Trabalho. Estes dados permitem-nos ajustar formatos, horários e canais de comunicação para garantir maior proximidade e eficácia.

Como garantem que equipas de loja, logística e funções corporativas têm acesso equitativo aos recursos de saúde mental e bem-estar?

Garantir equidade no acesso é uma prioridade, sobretudo tendo em conta a nossa forte presença operacional e a diversidade de contextos — lojas, logística e estruturas centrais. Trabalhamos para que todos tenham acesso às mesmas oportunidades de apoio, independentemente da sua função ou localização.

Para isso, disponibilizamos os recursos através de múltiplos canais, digitais e presenciais, com destaque para a nossa app interna, assegurando que a informação e os serviços chegam de forma simples e directa a todas as equipas. Adaptamos a comunicação e os formatos à realidade de cada contexto operacional e reforçamos continuamente a divulgação das iniciativas.

A acessibilidade, a simplicidade e a confidencialidade são critérios essenciais na forma como desenhamos e implementamos estas soluções, garantindo que cada colaborador se sente seguro e apoiado para procurar ajuda sempre que necessário.

Que papel desempenham as lideranças na detecção precoce de sinais de desgaste emocional ou burnout e na promoção de práticas de prevenção?

As lideranças desempenham um papel determinante na detecção precoce de sinais de alerta e na criação de uma cultura de prevenção, enquanto primeiros pontos de contacto no dia-a-dia

das equipas. Por isso, temos investido de forma consistente na sua capacitação, dotando-os de ferramentas para reconhecer sinais de alerta, promover conversas abertas e agir de forma adequada e atempada no encaminhamento.

Trabalhamos competências como empatia, escuta activa, colaboração e criação de ambientes psicologicamente seguros, onde falar sobre dificuldades não é estigmatizado. Paralelamente, investimos numa liderança mais próxima e humana, através de iniciativas como o Lead Better, porque acreditamos que lideranças conscientes e preparadas são um dos factores mais relevantes na prevenção e no reforço do bem-estar das equipas.

Num sector exigente como o retalho, que medidas implementam para mitigar pressão, fadiga e stress, contribuindo para o bem-estar dos colaboradores?

Num sector exigente como o retalho, actuamos de forma estruturada, integrando segurança, organização do trabalho e bem-estar numa lógica preventiva.

Em primeiro lugar, promovemos uma cultura de “zero acidentes”, reforçada por iniciativas como o programa Lead-Safety, que capacita as lideranças para integrar a segurança, saúde e bem-estar na gestão diária das equipas. Contamos, ainda, com um Sistema de Gestão de Segurança robusto, campanhas regulares de sensibilização e mais de 85.000 horas anuais de formação em Segurança e Saúde no Trabalho.

Ao nível das condições de trabalho, lançámos um Programa de Melhoria das Condições de Trabalho, transversal a lojas, logística e estruturas centrais. Através do Modelo Y (segurança, ergonomia e eficiência), reconfigurámos tarefas, postos de trabalho e equipamentos, reduzindo significativamente riscos ergonómicos e de segurança, e aumentando a eficiência e satisfação das equipas. Destaca-se, ainda, o Centro de Prevenção de Lesões Musculoesqueléticas no Centro de Distri-

buição da Maia, bem como iniciativas de ergocoaching e correcção postural nos escritórios e logística.

A aposta na inovação é também determinante: o sistema iSafety, baseado em algoritmos de machine learning, permite antecipar riscos e emitir alertas preventivos, reforçando a protecção no dia-a-dia operacional.

Sabemos, porém, que o bem-estar vai além do contexto operacional. Por isso, reforçamos medidas de equilíbrio e apoio social, como o programa Flex it Up 2.0, que oferece soluções concretas de flexibilidade — dias extra, flexibilidade horária, redução de horário, licença sem vencimento ou Flex Friday — assentes numa lógica de confiança e autonomia. Através do programa “Somos Sonae”, em parceria com a Cruz Vermelha Portuguesa, apoiamos colaboradores e famílias em situação de vulnerabilidade incluindo saúde oral, vítimas de violência doméstica, apoio psicológico e literacia financeira.

Como adaptam as iniciativas à diversidade de perfis, gerações e realidades dentro da MC Sonae?

Temos uma organização profundamente diversa — em idades, funções, nacionalidades, contextos operacionais e fases de vida — e é precisamente essa diversidade que orienta a forma como desenhamos as nossas iniciativas.

Adoptamos uma lógica de segmentação e flexibilidade, combinando canais digitais com momentos presenciais, conteúdos curtos e práticos com programas mais estruturados, e soluções ajustadas a diferentes necessidades — desde jovens em início de carreira a colaboradores com responsabilidades familiares ou em fases mais avançadas do percurso profissional.

A escuta activa é central neste processo. Através de mecanismos formais e informais de auscultação, recolhemos feedback contínuo que nos permite ajustar, simplificar e evoluir a oferta, garantindo que as iniciativas são re-

«Trabalhamos para que todos tenham acesso às mesmas oportunidades de apoio, independentemente da sua função ou localização.»

levantes, acessíveis e verdadeiramente alinhadas com a realidade das nossas pessoas.

Olhando para o futuro, que prioridades estratégicas e novas iniciativas estão previstas para reforçar a saúde mental e o bem-estar na organização?

A nossa prioridade estratégica passa por reforçar a consistência e a integração da abordagem ao bem-estar, consolidando o caminho que temos vindo a construir. Continuaremos a investir de forma clara na prevenção e na literacia em saúde, acreditando que informar, sensibilizar e capacitar é a forma mais eficaz de reduzir a incidência de situações de risco e promover equipas mais resilientes.

Queremos aprofundar programas que reforcem competências individuais e colectivas — desde a gestão emocional à promoção de estilos de vida saudáveis — e continuar a capacitar as lideranças para actuarem de forma cada vez mais consciente e próxima.

Em paralelo, manteremos o foco no desenho e reforço de soluções de apoio especializado para os casos em que seja necessário acompanhamento, garantindo respostas acessíveis e ajustadas às diferentes realidades.

O nosso compromisso é claro: construir um ambiente de trabalho onde cada pessoa possa desenvolver o seu potencial com equilíbrio, segurança e sentido de pertença. ▣



WTW

A SAÚDE ORGANIZACIONAL COMO INFRAESTRUTURA DE DESEMPENHO SUSTENTÁVEL

Saúde organizacional e bem-estar não é um programa de RH. É a infraestrutura invisível da produtividade, da retenção e da gestão do risco humano.

Durante anos, a saúde organizacional e o bem-estar no trabalho foram tratados como um conjunto de iniciativas bem-intencionadas, muitas vezes desligadas da estratégia de negócio. Hoje, essa abordagem já não responde às exigências das organizações nem às expectativas das pessoas.

A pressão sobre custos, a escassez de talento, o aumento dos riscos psicossociais e a maior exigência de produtividade sustentável estão a forçar as empresas a uma mudança estrutural: o bem-estar deixou de ser um “programa” para passar a ser encarado como infraestrutura crítica de desempenho, resiliência e gestão do risco humano.



A evidência reunida pela WTW mostra que organizações com estratégias eficazes de saúde organizacional e bem-estar apresentam melhores resultados em compromisso, produtividade, retenção e desempenho financeiro. Ao mesmo tempo, revela, por vezes, um desalinhamento persistente entre aquilo que as empresas oferecem e aquilo que os colaboradores realmente precisam, em especial nas dimensões financeira e mental.

É importante perceber o que está verdadeiramente a mudar, onde estão os pontos cegos das estratégias actuais e como as empresas podem evoluir de iniciativas fragmentadas para modelos sustentáveis e mensuráveis.

É neste contexto que Elsa Carvalho, senior director, head of Business

Development da WTW, defende que o modelo tradicional deixou de responder à complexidade actual. «O modelo antigo tratava o tema da saúde e bem-estar como um conjunto de acções isoladas, muitas vezes reactivas e desligadas do negócio.» Na sua análise, essa abordagem revelou-se insuficiente porque não permite gerir risco de forma estruturada, não cria escala nem sustenta desempenho ao longo do tempo.

A mudança implica, por isso, uma integração mais profunda. «Hoje, saúde e bem-estar precisa de ser encarado como um sistema de gestão do capital humano, integrado na cultura, no desenho do trabalho e na proposta de valor ao colaborador.»

DE PROGRAMA ACESSÓRIO A PILAR ESTRATÉGICO

O peso do bem-estar na estratégia de gestão de pessoas é, actualmente, estrutural. Elsa Carvalho sublinha que um número crescente de organizações já encara esta dimensão como elemento crítico da estratégia de capital humano, com impacto directo na competitividade. «Empresas com estratégias eficazes apresentam melhor desempenho humano e financeiro, o que confirma que estamos a falar de um verdadeiro driver de competitividade e resiliência organizacional.»

Em Portugal, a WTW identifica três movimentos claros. O primeiro é a passagem da intenção à formalização estratégica, com a saúde organizacional e o bem-estar integrados na cultura e nos modelos de gestão. O segundo traduz-se na centralidade da saúde mental, não apenas enquanto apoio individual, mas como tema de liderança,

QUADRO 1

O business case da saúde e bem-estar

Empresas com estratégias de saúde e bem-estar eficazes apresentam:

- ➔ Maior compromisso
- ➔ Maior produtividade
- ➔ Melhor desempenho financeiro
- ➔ Menor rotatividade voluntária

Bem-estar eficaz não é "soft" é vantagem competitiva.

desenho do trabalho e risco organizacional. O terceiro movimento reflecte uma exigência crescente de eficiência e impacto mensurável, com as empresas a procurarem compreender o retorno do investimento, melhorar a experiência do colaborador e utilizar dados para definir prioridades.

Questionada sobre se o bem-estar é hoje um factor estratégico de negócio, Elsa Carvalho não tem dúvidas de que essa mudança resulta da convergência de diferentes pressões. Desde logo, a pressão sobre custos, que obriga as organizações a fazer mais com os mesmos recursos e a abandonar soluções de baixo impacto. Depois, a crescente relevância dos benefícios nas decisões de entrada e permanência dos profissionais, num contexto de escassez de talento. E, por fim, a evidência empírica que associa estratégias eficazes de saúde e bem-estar a melhores resultados de negócio. «Saúde organizacional e bem-estar passam a

«Saúde organizacional e bem-estar passam a ser vistos como investimento em desempenho sustentável, não como custo.»



Elsa Carvalho

Senior director, head of Business Development da WTW

ser vistas como investimento em desempenho sustentável, não como custo.»

A avaliação de impacto assume, por isso, um papel determinante. As organizações mais maduras recorrem a um conjunto integrado de indicadores que inclui níveis de compromisso, produtividade e desempenho financeiro, taxas de retenção e rotatividade voluntária,

QUADRO 2

O desalinhamento

Apesar do investimento crescente das empresas em bem-estar emocional e físico, existe um desalinhamento estrutural entre o que as organizações priorizam e o que os colaboradores mais valorizam.

O bem-estar financeiro surge consistentemente como a principal prioridade dos colaboradores. No entanto, continua a ser subvalorizado nas estratégias empresariais, quando comparado com outros pilares do bem-estar.

Sem abordar o pilar financeiro, a agenda fica incompleta e estruturalmente fragilizada.

«Ignorar a saúde mental compromete a sustentabilidade do desempenho organizacional.»

bem como métricas de satisfação e utilização dos programas. A experiência do colaborador é igualmente monitorizada, com atenção à comunicação, à facilidade de navegação e ao apoio à decisão. «O ponto crítico é a ligação directa entre saúde organizacional e bem-estar, risco humano e resultados de negócio.»

A SAÚDE MENTAL COMO EIXO ESTRUTURANTE

A centralidade da saúde mental ganhou uma dimensão inédita, particularmente no período pós-pandemia. Elsa Carvalho considera que essa evolução resulta de vários factores combinados. «Existe simultaneamente prevalência, impacto operacional e lacunas de acesso.» Uma parte significativa dos colaboradores reporta sintomas de ansiedade ou depressão, mas apenas uma minoria procura apoio especializado. Paralelamente, acrescenta, «a WTW tem vindo a demonstrar que a saúde mental está profundamente interligada com outros pilares, como o bem-estar financeiro, amplificando riscos e com impactos directos na produtividade.»

Não integrar a saúde mental numa abordagem estruturada pode traduzir-se em consequências relevantes para as organizações. Entre os principais riscos estão a diminuição do compromisso e da produtividade, o aumento do absentismo e do presentismo, bem como o desalinhamento entre a oferta da empresa e as necessidades reais das pessoas, o que pode fragilizar a confiança e a pro-

posta de valor ao colaborador. Acresce ainda o risco cultural associado à falta de segurança psicológica, com impacto na retenção e até na segurança organizacional. «Ignorar a saúde mental compromete a sustentabilidade do desempenho.»

As soluções que demonstram maior eficácia são, segundo a responsável, aquelas que assumem uma lógica integrada. «As soluções mais eficazes são sempre as mais integradas e sistémicas.» Isso implica actuar ao nível do ambiente organizacional, prevenindo riscos e reduzindo o estigma; capacitar lideranças e managers, que são frequentemente o primeiro ponto de contacto; modernizar programas de apoio, incluindo modelos com acesso digital e personalizado; reforçar a literacia em saúde mental através de formação contínua; e assegurar medição consistente e avaliação de resultados. «Não se trata de escolher uma solução isolada, mas de orquestrar um ecossistema coerente.»

Apesar da evolução, persistem lacunas entre aquilo que as empresas disponibilizam e aquilo que os colaboradores mais valorizam. O exemplo mais evidente é o bem-estar financeiro, frequentemente identificado como principal preocupação dos profissionais, mas ainda subpriorizado em muitas organizações. Para reduzir este desfasamento, Elsa Carvalho defende o reforço da escuta activa, da segmentação e de uma comunicação clara sobre o valor real dos benefícios.

PERSONALIZAÇÃO, DADOS E RESPONSABILIDADE DA LIDERANÇA

A personalização está a transformar os programas de saúde corporativa, surgindo como resposta à necessidade de aumentar impacto e, simultaneamente, controlar custos. Num contexto de reequilíbrio do investimento em benefícios, as empresas tendem a abandonar modelos uniformes e a adoptar soluções ajustadas a diferentes perfis, fases de vida e níveis de risco, sempre suportadas por dados e por princípios de boa governação.

QUADRO 3

De benefícios a valor

O debate actual nas organizações já não é sobre adicionar mais benefícios, mas sobre reorganizar o investimento existente para maximizar:

- Impacto real na vida dos colaboradores;
- Experiência, simplicidade e facilidade de utilização;
- Adopção efectiva e retorno do investimento.

O futuro dos benefícios não é "mais oferta", é mais foco, mais valor e melhores decisões.

O papel dos dados e da análise preditiva é central neste processo. «Os dados permitem passar de uma abordagem reactiva para uma lógica preditiva e preventiva.» No entanto, Elsa Carvalho sublinha que o desafio não reside na mera acumulação de informação, mas na sua qualidade e contextualização. «Dados e IA só criam valor quando melhoram a qualidade da decisão humana.»

A liderança desempenha igualmente um papel determinante na consolidação de culturas mais saudáveis e sustentáveis. De acordo com a responsável, isso traduz-se na promoção da segurança psicológica como base da confiança e do desempenho, no exemplo e capacitação que normalizam conversas sobre bem-estar e na integração de métricas de bem-estar nos modelos

de gestão, reforçando a accountability. «A cultura de saúde e bem-estar constrói-se todos os dias, e começa no topo.»

Olhando para os próximos anos, Elsa Carvalho antecipa a consolidação de várias tendências estruturais. Entre elas, a afirmação do bem-estar como infraestrutura estratégica do negócio, o reequilíbrio do investimento com foco em valor e impacto, a personalização sustentada por governação e equidade, a integração de dados e inteligência artificial como capacidade organizacional e não como projecto isolado, e uma maior responsabilização das lideranças. «O futuro do trabalho será também definido pela capacidade que as empresas têm de criar desempenho sustentável através das pessoas.» ✓

As pessoas são a vossa infraestrutura mais crítica.

É tempo de as gerir como tal.

Transformamos estratégias de pessoas em vantagem competitiva mensurável. Com dados, perspetiva integrada e 200 anos de experiência global.

Perspetiva que o move.

wtw



wtwco.com



CELFOCUS

SAÚDE ORGANIZACIONAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA

A promoção da saúde e do bem-estar deixou de ser encarada como um conjunto de benefícios acessórios para assumir um papel estrutural.

A saúde e o bem-estar consolidaram-se como dimensões estruturais da gestão de pessoas, num momento em que as organizações enfrentam simultaneamente pressão por resultados, transformação tecnológica e expectativas crescentes dos colaboradores. O tema deixou de estar circunscrito a programas isolados e passou a integrar a forma como o trabalho é organizado, medido e liderado.

Na Celfocus, esta abordagem está integrada no desenho da experiência do colaborador. Como explica Dídia Gabriel, Communication & People Experience director, «a Saúde e o Bem-

«Estar são uma parte fundamental da forma como desenhamos a experiência do colaborador». A responsável enquadra as políticas internas como parte de uma lógica estratégica coerente, e não como iniciativas avulsas: «Quando definimos políticas de flexibilidade, benefícios ou momentos de convívio, não são iniciativas isoladas nem ideias soltas, mas parte de um objectivo claro: criar condições para que as pessoas possam dar o seu melhor de forma consistente e equilibrada.»

Esta visão traduz-se em medidas concretas, como dias adicionais de férias, seguro de saúde alargado com medicina online e iniciativas regulares orientadas para o bem-estar físico, emocional e social. A intenção é actuar antes que surjam situações de desgaste estrutural. A promoção de uma cultura de partilha e aprendizagem contínua reforça, neste contexto, o sentimento de pertença e reconhecimento, considerados factores críticos de prevenção.

DESAFIOS ESTRUTURAIS NUM CONTEXTO DIVERSO

A promoção do bem-estar enfrenta, contudo, desafios significativos. A diversidade das equipas – multiculturais, distribuídas geograficamente e em diferentes fases de vida – exige respostas diferenciadas. «O primeiro desafio é a diversidade, temos equipas multiculturais, em diferentes fases de vida e com contextos pessoais distintos. Um modelo único já não responde a todos e é essencial garantir que ninguém fica de fora.»

A complexidade não reside apenas na segmentação de benefícios. A integração do bem-estar na organização do trabalho é apontada como condição determinante para a sua eficácia. «O segundo desafio é integrar o bem-estar no dia-a-dia de trabalho e não apenas na oferta de benefícios.» A coerência entre metas, carga de trabalho e liderança torna-se, assim, decisiva. «É fundamental assegurar consistência entre o que se comunica e o que se pratica no dia-a-dia, criando ambientes

«Quando definimos políticas de flexibilidade, benefícios ou momentos de convívio, não são iniciativas isoladas nem ideias soltas, mas parte de um objectivo claro.»

que não vêem o well-being como algo “extra”, mas como uma parte natural da forma como se organiza o trabalho, os objetivos e a liderança.»

Para responder às novas exigências, a empresa reforçou três dimensões consideradas estruturantes: flexibilidade, desenvolvimento e bem-estar social. O modelo híbrido mantém-se como base organizativa, permitindo maior autonomia na gestão da vida profissional e pessoal. A medicina online integrada no seguro de saúde facilita o acesso rápido a apoio clínico, reduzindo barreiras logísticas e temporais.

Em paralelo, foram criados momentos presenciais intencionais para aproximar equipas e evitar isolamento, reforçando cultura e transmissão de conhecimento. Sessões dedicadas à saúde mental, bem como à saúde da mulher e do homem, resultaram da recolha sistemática de feedback interno, permitindo alinhar as iniciativas com prioridades identificadas pelas próprias pessoas.

MEDIÇÃO DE IMPACTO E RESPONSABILIDADE PARTILHADA

A medição do impacto assume um papel central na consolidação da estratégia. A organização acompanha a taxa de adesão às iniciativas, o nível de satisfação associado – medido através de NPS – e os resultados do inquérito anual interno, que avalia dimensões como Cultura, Liderança, Experiência do Colaborador e Well-being. Estes dados são cruzados com indicadores de rotatividade, absentismo e participação em eventos,

permitindo identificar correlações entre engagement, retenção e investimento em bem-estar.

A liderança intermédia surge como elemento crítico na operacionalização desta estratégia. A gestão consciente de prioridades, a definição clara de expectativas e a forma como se distribui trabalho influenciam diretamente a saúde das equipas. O desenvolvimento destas competências integra os programas internos de formação, reforçando a responsabilidade dos líderes enquanto facilitadores de contextos de trabalho equilibrados.

A conciliação entre metas de desempenho e prevenção de burnout é tratada como parte integrante da gestão. O foco em resultados e valor acrescentado é acompanhado pela valorização do tempo pessoal, incluindo dias adicionais de férias. O feedback regular e as conversas de acompanhamento permitem ajustar expectativas antes que a sobrecarga se torne estrutural. Quando são identificados sinais de risco, a resposta pode passar pela redistribuição de prioridades ou pelo reforço das equipas. «A sustentabilidade do desempenho é vista como responsabilidade partilhada.»

O trabalho híbrido trouxe aprendizagens relevantes. A flexibilidade demonstrou impacto positivo na satisfação e produtividade quando combinada com momentos presenciais estruturados e com propósito claro. O trabalho nos escritórios continua a desempenhar um papel importante na transmissão de conhecimento e no reforço do sentimento de pertença, elementos que

**Dídia Gabriel**Communication & People Experience
director da Celfocus

«É fundamental assegurar consistência entre o que se comunica e o que se pratica no dia-a-dia, criando ambientes que não vêem o well-being como algo “extra”.»



não são totalmente substituíveis por ferramentas digitais. A clareza de objectivos e a comunicação regular foram igualmente identificadas como factores essenciais para mobilizar equipas em torno de prioridades comuns.

BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS E EVOLUÇÃO FUTURA

Os benefícios flexíveis e os programas de apoio social integram uma abordagem que reconhece que o bem-estar não é estático ao longo da vida. Seguro com medicina online, iniciativas ligadas à nutrição, participação em corridas corporativas, torneios e acções de responsabilidade social contribuem para um ecossistema que articula saúde



física, emocional e social. A diversidade da oferta reforça a percepção de equidade e utilidade, ao mesmo tempo que consolida identidade organizacional e sentimento de comunidade.

A comunicação interna assume um papel estruturante na valorização e utilização das iniciativas. A divulgação regular de calendários, resultados de inquéritos e decisões tomadas com base no feedback contribui para reforçar transparência e alinhamento. A utilização de diferentes canais permite alcançar equipas maioritariamente remotas e garantir que a informação circula de forma transversal.

O futuro aponta para maior personalização suportada por dados, integração entre plataformas digitais de saúde e reforço de experiências presenciais com significado. A articulação entre bem-estar, desenvolvimento de carreira e cultura organizacional deverá intensificar-se, acompanhada de monitorização contínua e ajustes frequentes. A literacia emocional e financeira surge como nova dimensão de estabilidade organizacional.

Apesar da crescente digitalização, a dimensão relacional mantém-se central. «A tecnologia será o suporte, mas a relação humana continuará a ser imprescindível.» Nos próximos anos, a estratégia passará por reforçar a frequência das iniciativas e aprofundar mecanismos de feedback contínuo, consolidando o bem-estar como elemento estrutural da gestão de talento e do crescimento sustentável da organização. ✓