
ARTIGO PRESIDENTE DA AIP

O debate que Portugal evita sobre a legislação laboral

OPINIÃO

Carlos Gonçalves e Rafael Ivo Peralta

REFORMA LABORAL

O que poderá mudar para as empresas

Nº 8 . MARÇO . 2026

ne **NEGÓCIOS&EMPRESAS**

DOSSIER.

CÓDIGO DO TRABALHO: A REFORMA NECESSÁRIA



**A ANÁLISE DE
PEDRO BRINCA E
PEDRO MARTINS**

NOVA SBE



Filipe de Sousa Martins
Diretor de Apoio Técnico | AIP

Código do Trabalho: A reforma necessária

A reforma da legislação laboral voltou a assumir um lugar central no debate económico em Portugal, num momento em que a economia enfrenta desafios estruturais ao nível da produtividade, da competitividade e da capacidade de gerar maior valor acrescentado. Num contexto marcado por transformações tecnológicas, novas formas de organização do trabalho e crescente pressão competitiva internacional, a reflexão sobre o enquadramento das relações laborais assume particular relevância para as empresas e para o crescimento económico do país.

É neste enquadramento que a presente edição da Negócios & Empresas dedica o seu dossier ao tema da reforma do Código do Trabalho. Ao longo das próximas páginas reunimos contributos de economistas, empresários e representantes institucionais que analisam diferentes perspetivas sobre as alterações em discussão e o seu impacto na atividade empresarial.

Os economistas Pedro Brinca e Pedro Martins, professores da

Nova School of Business and Economics, analisam os desafios da produtividade e do funcionamento do mercado de trabalho em Portugal. A perspetiva empresarial é trazida por Carlos Mendes Gonçalves, CEODI da Casa Mendes Gonçalves, e por Rafael Ivo Peralta, administrador da Ivo Cutelarias, que refletem sobre os desafios que o enquadramento laboral coloca à competitividade e à gestão das empresas.

Esta edição inclui igualmente um artigo do Presidente da AIP – Associação Industrial Portuguesa, José Eduardo Carvalho, que apresenta a reflexão e a posição da Associação sobre o anteprojeto de reforma da legislação laboral atualmente em debate.

O dossier é ainda complementado por uma síntese das principais alterações propostas ao Código do Trabalho e pela análise da AIP sobre o seu enquadramento e possíveis impactos.

Com este conjunto de contributos, a Negócios & Empresas procura enquadrar um tema central para as empresas portuguesas e para o crescimento económico do país.

Ph vanilla®

Seleção de Óleo de Girassol

Seleção de Azeite

Seleção de Leite Vegetal

Massas Alimentícias

Seleção de Hortícolas Congelados

PHVANILLA.PT

geral@phvanilla.pt

FLASH ECONOMIA & EMPRESAS /P.06



DOSSIER
OPINIÃO | O DEBATE QUE PORTUGAL EVITA SOBRE A LEGISLAÇÃO LABORAL
JOSÉ EDUARDO CARVALHO/P.08

ENTREVISTA
REFORMA LABORAL E PRODUTIVIDADE EM PORTUGAL
PEDRO BRINCA E PEDRO MARTINS ANALISAM A REFORMA LABORAL /P.12



OPINIÃO
REFORMA LABORAL E FISCALIDADE: AS CHAVES PARA LIBERTAR A COMPETITIVIDADE DA ECONOMIA PORTUGUESA
CARLOS MENDES GONÇALVES
RAFAEL IVO PERALTA /P.28



DOSSIER
REFORMA DO CÓDIGO DO TRABALHO EM DEBATE: O QUE MUDA PARA AS EMPRESAS /P.32
5 MEDIDAS FACE AO QUADRO EXISTENTE /P.34
11 MEDIDAS RELEVANTES /P.35
INQUÉRITO AIP
EMPRESAS ALERTAM PARA A NECESSIDADE DE FLEXIBILIDADE LABORAL /P.36

BREVES
PETMAXI
UMA DÉCADA COM NOVO ARMAZÉM AUTOMÁTICO E LIDERANÇA EUROPEIA NA QUALIDADE /P.38
SOTKON
30 ANOS COM NOVOS INVESTIMENTOS E EXPANSÃO INTERNACIONAL /P.38
ROCIM
VINHOS DA ROCIM SERVIDOS NAS CABINES PREMIUM DA BRITISH AIRWAYS /P.39
ASCENZA
60 ANOS A INOVAR E A PROTEGER A AGRICULTURA /P.39
COBA
ENGENHARIA CELEBRA 25 ANOS DO PACTO GLOBAL DA ONU /P.40
MERLIN: FILMES + CONTEÚDOS
EXPANDE OPERAÇÕES /P.40
NAVIGATOR
CONQUISTA PRÉMIOS “GRANDE EMPRESA DO ANO” 2026 /P.40

MAIS
TECNOLOGIA
CIRVALUE SYSTEM /P.42
TURISMO
DH HOTELS /P.44
VER
MUSEU SKOPE /P.46
COMER&BEBER
QUINTA DA RAZA /P.48
LIMONTEJO /P.51
LIVROS
“O MANUAL DO GESTOR” /P.52



International Business Innovation



Especialistas em trading!

Temos os melhores produtos para os mercados mais exigentes!

Contacte-nos para mais informações: geral@exumas.pt

1,1 milhões de estrangeiros sustentam setores-chave da economia

●●● Em 2025, 1.115.541 trabalhadores estrangeiros descontaram para a Segurança Social, gerando 4,15 mil milhões de euros. Mais de metade dos trabalhadores da agricultura já são estrangeiros, com forte presença também na construção, serviços e indústria. Os brasileiros representam 36% do total, seguidos da Índia (8%), Angola (6%) e de países do Sul da Ásia. Em quatro setores de atividade, os estrangeiros asseguram mais de 30% da força de trabalho.

370 milhões de euros em risco com tarifas dos EUA

●●● A ameaça de novas tarifas aduaneiras por parte dos Estados Unidos pode custar até 370 milhões de euros por ano à economia portuguesa. Os setores mais expostos são o têxtil e vestuário, agroalimentar (com destaque para os vinhos), metalomecânica, vidro e cerâmica. Apesar do recuo temporário para uma tarifa de 10% durante 150 dias, a incerteza mantém-se.

29,1 mil milhões de euros em receitas turísticas em 2025

●●● O turismo voltou a bater recordes, com 29,1 mil milhões de euros em receitas. Mais de dois terços deste valor têm origem em apenas cinco países. O Reino Unido lidera os gastos turísticos (4,3 mil milhões de euros), seguido da Alemanha (3,4 mil milhões) e da França (3,2 mil milhões), confirmando a elevada concentração geográfica da procura.

15,3% de execução no Portugal 2030

●●● Até 31 de janeiro, o Portugal 2030 registava 11,79 mil milhões de euros aprovados e 3,52 mil milhões executados, correspondendo a uma taxa de execução de 15,3%. O programa Pessoas 2030 destaca-se com 31,4%, enquanto o Compete continua no fundo da tabela, com apenas 4,6%, penalizando o investimento empresarial.

24,3% da população portuguesa com 65 ou mais anos

●●● O envelhecimento demográfico continua a pressionar o mercado de trabalho. Em 2024, 24,3% da população residente tinha 65 ou mais anos. Cerca de 21% dos trabalhadores em Portugal situam-se na faixa etária entre os 55 e os 64 anos, antecipando saídas significativas do mercado de trabalho e exigindo uma reorganização estratégica das empresas.

14,3% dos independentes dependem de um único cliente

●●● Mais de 14% dos trabalhadores por conta própria obtêm 75% ou mais do rendimento junto de um só cliente, evidenciando situações de dependência económica. Em mais de 11% dos casos, os horários de trabalho são definidos pelo cliente, aproximando estas situações do trabalho por conta de outrem.

1,5% de crescimento da produção industrial na União Europeia

●●● A produção industrial cresceu 1,5% na União Europeia em 2025. Em Portugal, o crescimento homólogo atingiu 3,4% em dezembro, acima da média europeia, apesar de uma quebra mensal de 2%, refletindo alguma volatilidade no setor.

51% do Fundo da Segurança Social aplicado em dívida pública portuguesa

●●● No final de 2025, o Fundo de Estabilização Financeira da Segurança Social (FEFSS) atingiu 42 mil milhões de euros. A dívida pública portuguesa representa 51% da carteira, enquanto a dívida pública estrangeira corresponde a 22%. As ações representam 24%, próximo do limite legal máximo. Em termos de rentabilidade, as ações registaram +11,8% em 2025, acima da média da última década.

+17% de aumento da carga administrativa na última década

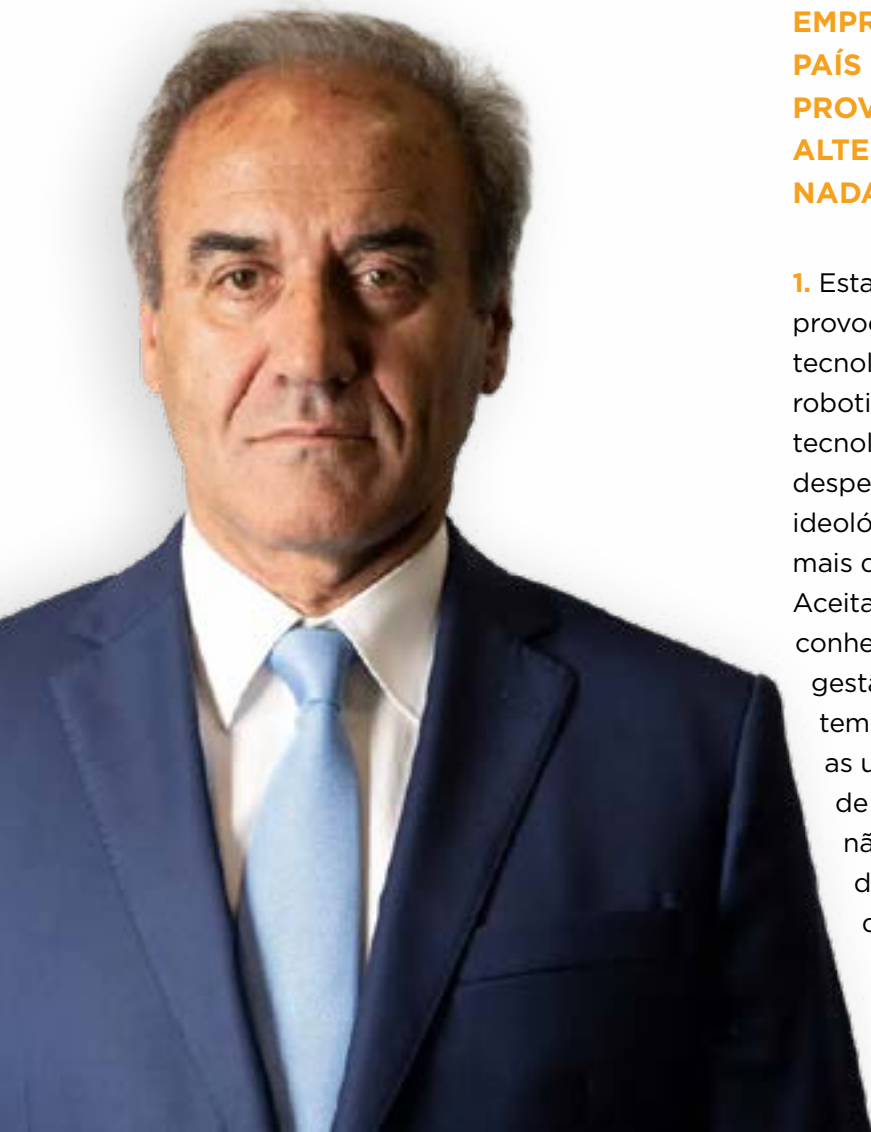
●●● Entre 2014 e 2024, o indicador global dos custos de contexto aumentou 3,3%, com a carga administrativa a destacar-se, ao crescer 17,4%. As barreiras à internacionalização subiram 6,0%, as indústrias de rede 4,6% e os custos de início de atividade 3,5%. Em sentido inverso, registaram-se reduções no sistema fiscal (-0,9%) e no sistema judicial (-1,1%).



OPINIÃO

O debate que Portugal evita sobre a legislação laboral

José Eduardo Carvalho
Presidente da AIP



“PELA DIMENSÃO DA CONTESTAÇÃO E PELA FALTA DE UMA BASE SOCIAL DE APOIO ÀS PROPOSTAS DO GOVERNO (A MINISTRA DO TRABALHO CIRCUNSCREVEU O DIÁLOGO ÀS CONFEDERAÇÕES E NUNCA O ESTENDEU ÀS ASSOCIAÇÕES EMPRESARIAIS), ENRAIZOU-SE NO PAÍS A IDEIA QUE AS 132 PROPOSTAS PROVOCARIAM UMA PROFUNDA ALTERAÇÃO NA LEGISLAÇÃO LABORAL. NADA DE MAIS ERRADO.”

1. Estamos a viver uma revolução tecnológica provocada pelas TIC em que o progresso tecnológico reside na inteligência artificial e na robotização. Os países que lideram a revolução tecnológica flexibilizaram a contratação e o despedimento. Os que apresentam condicionantes ideológicos para gerir essa equação demonstram mais dificuldade em se integrar. Aceita-se que, para entrar na economia do conhecimento, a inovação tem de estar presente na gestão operacional das empresas, que a educação tem de ter uma dimensão empreendedora, que as universidades têm de assumir uma cultura de investigação orientada para o produto. Mas não se quer admitir que sem a flexibilização da legislação laboral teremos muitas mais dificuldades. Estima-se que na próxima década esta revolução afetará 1,1 milhões de trabalhadores em Portugal, e que 52% do tempo de trabalho é atualmente despendido em tarefas que serão automatizadas. Esta

rutura já pressiona relações laborais, formas de organização do trabalho, vínculos contratuais, modelos de remuneração, carreiras, horários, competências e qualificações. Perante isto, é difícil compreender a adoção de uma estratégia negocial inflexível na defesa de um código do trabalho e num quadro juslaboral assente nas premissas da segunda revolução industrial e com uma rigidez inadequada às mutações sociais e económicas em que vivemos.

2. A contestação sindical e política às propostas do governo só se compreende pelo período eleitoral que se viveu, pela necessidade de afirmação das novas lideranças sindicais, pela disputa do espaço de representatividade sindical, e pelo engajamento partidário e ideológico dos dirigentes de uma das centrais sindicais e em menor grau da outra. Pela dimensão da contestação e pela falta de uma base social de apoio às propostas do governo (a Ministra do Trabalho circunscreeu o diálogo às confederações e nunca o estendeu às associações empresariais), enraizou-se no

“CONCEDER UM DIREITO DE VETO À UGT PARA UMA EVENTUAL PUBLICAÇÃO DE LEGISLAÇÃO LABORAL COM BASE NESTE TIPO DE PROPOSTAS, NÃO ME PARECE UMA POSIÇÃO SENSATA E PONDERADA.”

país a ideia que as 132 propostas provocariam uma profunda alteração na legislação laboral. Nada de mais errado. Os preceitos constitucionais que enquadraram o mercado laboral continuam inamovíveis e cristalizados: Art.º 53 garante a segurança do emprego; Art.º 57 defende o direito irreversível à greve mesmo impedindo o direito ao trabalho daqueles que o pretendem fazer; Art.º 54 permite o exercício do controlo de gestão por parte das comissões de trabalhadores (CT). Sem nunca se perceber quais foram os ganhos negociais que as confederações empresariais com assento na concertação social obtiveram nos últimos anos, ocorreram reversões após o período do resgate financeiro que não foram objeto de qualquer correção na atual proposta: alteração de prazos e custos de indemnização por cessação do contrato de trabalho; tributação fiscal das horas suplementares; limitação ao despedimento

“A CONCERTAÇÃO SOCIAL É UMA SEDE DESEQUILIBRADA DE PODER. HISTORICAMENTE, SALVO EM HONROSAS EXCEÇÕES, OS GOVERNOS TOMARAM SEMPRE AS DORES DOS SINDICATOS EM MATÉRIAS LABORAIS E FISCAIS. ”

coletivo sem a respetiva contraproposta de flexibilização do despedimento individual; fixação de aumentos salariais por via administrativa acima da produtividade. Mantiveram-se também inalteradas as matérias mais controversas da Agenda do Trabalho Digno: o direito ao desligar; custos decorrentes do teletrabalho; o aumento do absentismo pela via das auto-declarações de doença; e a introdução de critérios laborais no acesso a sistemas de incentivo e à contratação pública, o que não se coaduna com o quadro concorrencial de uma economia de mercado. Das 132 propostas apresentadas, 89 são irrelevantes. Limitam-se a proceder a alterações na organização dos artigos do Código de Trabalho, na redação do texto e na clarificação de conceitos. Consideramos que 34 vão no sentido da flexibilização e, dentro destas, 11 são relevantes. Registe-se que há 9 propostas que se fossem aprovadas constituiriam um recuo face ao quadro existente, o que não tem sido objeto de referência mediática.

Será extremamente difícil as empresas aceitarem qualquer acordo negocial que não contemple a manutenção das seguintes propostas apresentadas pelo governo:

- Reintrodução do banco de horas individual;
- Ampliação da justa causa de despedimento individual no caso de declarações médicas ou auto declarações de baixa fraudulentas;
- Fim da proibição de contratação externa após despedimento coletivo;
- A possibilidade de as empresas requererem a exclusão da reintegração dos trabalhadores nos processos de impugnação do despedimento, independentemente da dimensão das empresas e das funções e cargos;
- Reforço dos serviços mínimos obrigatórios em caso de greve;
- Aplicação da convenção coletiva a todos os trabalhadores se esta abranger mais de metade do efetivo de pessoal e a possibilidade do trabalhador não sindicalizado se opor a essa aplicação;
- Revogação da exigência de fundamentação escrita na recusa de propostas de teletrabalho;
- Revogação da criminalização com pena de prisão até 3 anos de não comunicação à segurança social de admissão de trabalhadores;

Revogação do direito à utilização de instalações para sindicatos e do direito de reunião no local de trabalho, em empresas onde não existam trabalhadores filiados. Perante isto, acho muito difícil as confederações empresariais ajustarem-se à proposta da UGT. No fundo, esta pressupõe um aumento significativo dos custos para as empresas, quer por via remuneratória (trabalho noturno e horas suplementares), quer por via do aumento do tempo de trabalho não produtivo remunerado (férias e novos regimes de descanso compensatório), quer pelas compensações na cessação do contrato, e ainda pelo reforço do risco contraordenacional e processual. Também é de salientar o aumento das limitações à gestão do tempo de trabalho e acréscimo das obrigações formais e de reporte incluindo a divulgação de uso de algoritmos/IA nos processos de seleção de trabalhadores. Conceder um direito de veto à UGT para uma eventual publicação de legislação laboral com base neste tipo de propostas, não me parece uma posição sensata e ponderada.

3. A concertação social é uma sede desequilibrada de poder. Historicamente, salvo em honrosas exceções, os governos tomaram sempre as dores dos

sindicatos em matérias laborais e fiscais. Estamos perante uma das raras conjunturas em que a prevalência e a necessidade das reformas se sobrepõem à acomodação e ao conformismo. Há um claro entendimento de que sem esforço e trabalho, o país não cresce e não poderemos melhorar a vida dos portugueses. Por isso, é altura de refletir sobre o modelo de concertação social que temos. A sua composição não reflete a evolução que está a ocorrer na sociedade e na economia portuguesa. Emergiram novos agentes económicos e há fortes tendências para o surgimento de um contrato social com dimensões e características diferentes das que têm prevalecido no nosso país.

4. Num inquérito recente sobre o mercado laboral, 70% das empresas defendiam o reforço da descentralização das negociações sociais para o interior das empresas. Formas de organização do trabalho, carreira, mobilidade, horários e períodos de trabalho, modelos de remuneração deveriam ser acordados através de mecanismos de concertação interna, entre gestão de topo das empresas e as ORT. Os instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho não abrangem mais de 20% dos 5,2 milhões de trabalhadores

“NUM INQUÉRITO RECENTE SOBRE O MERCADO LABORAL, 70% DAS EMPRESAS DEFENDIAM O REFORÇO DA DESCENTRALIZAÇÃO DAS NEGOCIAÇÕES SOCIAIS PARA O INTERIOR DAS EMPRESAS.”

“NÃO DEIXA DE SER PARADOXAL QUE UM PAÍS QUE EM MATÉRIA LABORAL TEM PRECEITOS CONSTITUCIONAIS CARACTERÍSTICOS DE MODELOS SOCIAIS E ECONÓMICOS QUE IMPLODIRAM, QUE TEM UMA DAS LEGISLAÇÕES LABORAIS MAIS RÍGIDAS DA OCDE, PRETENDA LIDERAR NA EUROPA, A COBERTO DOS “AVANÇOS E DOS NOVOS VALORES CIVILIZACIONAIS”, FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO, SOB A FORMA DE LEGISLAÇÃO, SEM QUALQUER ANÁLISE RIGOROSO SOBRE O SEU EFEITO NA GESTÃO DAS EMPRESAS E DE PRODUTIVIDADE.”

por conta de outrem. Há um declínio acentuado da taxa de sindicalização e de filiação de empresas nas entidades patronais. Perante este quadro percebe-se o desconforto que existe nas empresas e trabalhadores não filiados em associações e sindicatos quando se vêm obrigados pelas portarias de extensão, a submeterem-se a cláusulas contratuais acordadas entre duas entidades a quem não passaram qualquer tipo de representação ou mandato. Nalguns países europeus, exige-se uma representatividade qualificada para que tal ocorra. Em Portugal, basta 5% de filiação. Por fim, gostaria de referir que existe uma intervenção excessiva e permanente na produção de legislação sobre matérias laborais que deve ser objeto de profunda

reflexão, e que apenas deveria ser gerida e concertada, em maior medida, dentro das empresas. Não deixa de ser paradoxal que um país que em matéria laboral tem preceitos constitucionais característicos de modelos sociais e económicos que implodiram, que tem uma das legislações laborais mais rígidas da OCDE, pretenda liderar na Europa, a coberto dos “avanços e dos novos valores civilizacionais”, formas de organização do trabalho, sob a forma de legislação, sem qualquer análise rigoroso sobre o seu efeito na gestão das empresas e de produtividade. Conforme se pode testemunhar pela oposição que ocorre no país a dez ou onze medidas de flexibilização propostas pelo governo, é extremamente difícil

alterar o que antes foi legislado. As empresas que tenham taxas de rendibilidade e ebitda elevado, balanços robustos, excelente qualidade de gestão, políticas de retenção e atratividade de talento e competências, deveriam ter a possibilidade de implementar medidas de organização do tempo e modo de trabalho (teletrabalho; redução de horário de trabalho diário ou semanal, etc.) mais adequadas à sua cultura de gestão. E deveriam ter a possibilidade de fazê-lo sem a intervenção do estado e sem essa obsessão regulatória e legislativa que transforma tendências e valores ainda não consolidados na sociedade e na economia em normas juslaborais.

132 Propostas apresentadas

89 Têm alterações irrelevantes

34 São na sua generalidade positivas

11 São fundamentais

9 Propostas vão no sentido contrário à flexibilização da legislação

Flexibilidade ou estagnação?

Num momento em que Portugal continua a enfrentar baixos níveis de produtividade, crescimento económico frágil e um mercado de trabalho marcado por debate político intenso, dois economistas e professores da Nova School of Business and Economics convergem num diagnóstico claro: o país precisa de políticas públicas mais eficazes, maior previsibilidade e um mercado laboral mais moderno para conseguir gerar riqueza de forma sustentada.

Tanto Pedro Brinca como Pedro Martins, da Nova SBE, alertam para os efeitos de uma legislação laboral excessivamente rígida, de um salário mínimo cada vez mais próximo do salário médio e de uma carga fiscal complexa e penalizadora da inovação. Defendem uma maior flexibilidade no mercado de trabalho — assente no princípio da “flexisegurança”, protegendo o trabalhador e não o posto de trabalho — e sublinham que a

Pedro Brinca



Pedro Brinca e Pedro Martins analisam a reforma laboral

incerteza regulatória afasta investimento e compromete o crescimento empresarial.

Ambos consideram que o problema não reside apenas nas empresas ou nos trabalhadores, mas sobretudo na qualidade das políticas públicas, na eficiência do Estado e nas regras que enquadram a atividade económica. Entre as prioridades identificadas estão a simplificação do sistema fiscal, a melhoria da gestão, o investimento em capital humano e a criação de um ambiente favorável ao investimento, à inovação e à adaptação aos desafios da automação e da inteligência artificial.

Uma reflexão exigente sobre o futuro do trabalho e da economia portuguesa, que coloca no centro da discussão a produtividade, a competitividade e a necessidade de reformas estruturais para assegurar progresso económico e social no longo prazo.

Pedro Martins





Pedro Brinca
Professor
Nova School of Business and Economics

“ **As reações às alterações ao Código do Trabalho parecem-me manifestamente exageradas.** ”

Num contexto marcado por crescimento económico frágil, baixos ganhos de produtividade e um mercado de trabalho em constante debate político e social, Portugal continua a enfrentar desafios estruturais que condicionam a convergência com as economias mais desenvolvidas da União Europeia. A fiscalidade sobre o trabalho, a dimensão e capitalização das empresas, o papel do salário mínimo, a qualidade da gestão e o impacto da automação e da inteligência artificial são alguns dos fatores que moldam esta realidade complexa.

Nesta entrevista, Pedro Brinca, economista e professor associado da Nova School of Business and Economics (Nova SBE), traça um diagnóstico crítico sobre o estado da produtividade em Portugal, questiona opções de política pública e analisa reformas em

curso no mercado de trabalho. Sem tabus, aborda temas sensíveis como a indexação do salário mínimo à produtividade, a flexibilidade laboral, a carga fiscal, a cultura empresarial e a semana de trabalho de quatro dias, defendendo que só com mais investimento, melhor gestão e maior previsibilidade será possível criar riqueza de forma sustentada e garantir progresso económico e social no longo prazo.

Diagnóstico da produtividade e do mercado de trabalho

Como avalia o atual estado da produtividade em Portugal?

Focando-me na produtividade do trabalho por hora trabalhada, série divulgada pelo BCE, os resultados são fracos e mostram que esta pouco evoluiu nos

últimos 12 anos. Existem outras dimensões que podem ajudar de forma conjuntural a que o PIB cresça, mas os aumentos de produtividade são os mais determinantes para sustentar crescimento económico no longo prazo. E não há convergência social, ou seja, uma aproximação do nível de vida dos portugueses ao nível de vida dos países mais desenvolvidos da União, sem uma convergência na capacidade de criação de riqueza.

Por que razão Portugal continua a ter decréscimos de ganhos de produtividade, apesar da evolução tecnológica e do aumento da qualificação dos trabalhadores?

As empresas mais capitalizadas são aquelas que dão mais ferramentas aos seus colaboradores para criar

mais riqueza. Mas o sistema fiscal prejudica essa maior capitalização porque onera sobremaneira a remuneração desse fator. A competitividade fiscal é um fator de crescimento e Portugal perdeu muita relativamente aos outros países da Europa desde o início do século. Tem-se feito um caminho certo de redução das taxas de IRC, mas a não existência de um consenso do arco da governação relativamente a isto leva a uma manutenção da incerteza sobre os retornos de investimentos de médio-longo prazo. E poucas coisas afastam mais os investidores que a incerteza. Some-se a isso uma série de outros custos de contexto (justiça fiscal/administrativa, atrasos nas cobranças etc.) e percebe-se que Portugal seja um destino pouco atrativo para estes investimentos. A consequência é um tecido empresarial, dominado por microempresas que sustentam mais de 40 % do emprego, mas que geram apenas cerca de 20% do valor acrescentado da economia. Portugal tem mais 47% do emprego em microempresas que a média da União Europeia.

“ **Poucas coisas afastam mais os investidores do que a incerteza.** ”

Concorda com as portarias de extensão das CCT a empresas não filiadas nas associações patronais e a trabalhadores não sindicalizados?

Isto é mais específico sobre mercado de trabalho e questões legais/jurídicas, difícil de analisar sem uma pesquisa com mais tempo.

Salário mínimo e produtividade

Faz sentido indexar o salário mínimo à produtividade? Que modelo poderia garantir justiça social sem penalizar a competitividade?

Não. Porque seria sempre indexado à produtividade média. E nada garante que os trabalhadores que ganham o salário mínimo tenham esse nível de produtividade. Se nós, politicamente, achamos que existe um conjunto de bens que devem ser garantidos a qualquer pessoa, deve ser o estado a garantir a sua provisão, não as empresas. E a cobrar impostos para sustentar essa política. Dito isto, o aumento do salário mínimo resolve muitas vezes questões ligadas à fraca capacidade negocial dos trabalhadores menos qualificados ou menos

diferenciados. O mercado de trabalho em PT tem conseguido absorver esses aumentos do SMN sem que isso gere desemprego. Não obstante há municípios em que a percentagem de trabalhadores em emprego privado a ganharem o SMN é mais de 60%. Suspeito que o SMN possa estar a ser (mais) um fator de desertificação do interior.

Políticas públicas e reformas estruturais

Faz sentido manter os artigos 53, 57, 54 e 89 da Constituição numa democracia liberal e numa economia de mercado?

Mais uma vez, acredito que é ao estado que cabe o ónus da política social. Neste caso o exemplo da flexissegurança, em que se protege o trabalhador e não o trabalho, parece-me um bom princípio.



“Suspeito que o salário mínimo esteja a contribuir para a desertificação do Interior.”

A fiscalidade sobre o trabalho continua a ser um entrave à contratação e à retenção de trabalhadores qualificados. Que alterações devem ser produzidas a nível fiscal para contrariar esta tendência?

Portugal tem de ser um país em que seja recompensador criar emprego e riqueza. Os escalões de IRS, por exemplo, sobem para valores muito altos, muito depressa. O imposto é demasiado complexo, tendo mais de 500 deduções específicas, quando outras economias, como a Estónia e Nova Zelândia, têm menos de 10. É preciso ganhos de competitividade fiscal também a este nível, e uma simplificação radical do imposto. Estima-se por exemplo que os custos de preenchimento das declarações anuais de IRS representem cerca de 0.8% do PIB.

As propostas do governo de alteração ao código de trabalho justificam a contestação política e laboral?

As reações parecem-me manifestamente exageradas. Existem algumas propostas que podem ser mais polémicas e mais estranhas, digamos assim, mas no geral não vejo nada de radical que justifique o alarme social que se criou.

Há associações empresariais que defendem a criação do 15º mês com isenções fiscais. Outras defendem que a remuneração variável tem mais efeito sobre a produtividade defendendo a isenção fiscal sobre prémios de desempenho. Qual é a sua opinião?

Tudo o que tornar o nexo de causalidade entre desempenho e remuneração mais forte, irá alinhar os incentivos na direção certa.

“O IRS português é excessivamente complexo, com mais de 500 deduções específicas.”



Cultura empresarial e futuro do trabalho

Há estudos que demonstram que a falta de qualidade de gestão explica 50% do déficit de produtividade. Partilha também desta tese e porquê?

Existe um estudo do Francisco Queiró, meu colega da Nova SBE, que sugere que eliminar o gap de nível de educação dos gestores em PT face aos EUA, poderia reduzir em um terço a diferença de produtividade. É muito. É uma questão sobretudo de transição geracional, uma vez que as chefias tendem a ser mais velhas e representativa de gerações em que as qualificações eram mais a exceção que a regra. Mas será uma realidade que se está a alterar rapidamente.

O avanço da automação e da inteligência artificial exige uma nova abordagem à organização do trabalho. Que papel deve Portugal assumir neste contexto?

A automação e IA trazem desafios para os mercados de trabalho no sentido que conduzem muitas vezes a fenómenos de polarização salarial. Porque estas

tecnologias têm o poder de aumentar a procura por trabalhadores cujo valor acrescentado que produzem é alavancado por estas, e diminuir a procura por trabalhadores que estas mesmas tecnologias venham substituir. E isso lança desafios de sustentabilidade política e social.

Como pode a cultura empresarial evoluir para valorizar mais a inovação?

Portugal é dos países do mundo com maior diferença entre a taxa nominal e a taxa efetiva do IRC. Existem poucas atividades nas empresas em PT que sejam mais recompensadoras que a elisão fiscal. E os recursos que deveriam ser usados para melhorar planos de vendas, processos de produção, criação de novos produtos etc., são muitas vezes usados para complexos e sofisticados esquemas de elisão fiscal.

“Em Portugal, a elisão fiscal é muitas vezes mais recompensadora do que inovar.”

Tempo de trabalho e organização laboral

Num inquérito recente, 70% das empresas inquiridas discordam da adoção da semana de trabalho dos 4 dias. O que pensa sobre a medida e outras matérias aprovadas na agenda de trabalho digno que tem dividido as associações empresariais?

No caso da semana de quatro dias, parece-me uma ideia que é especialmente desajustada à realidade portuguesa, com salários ainda baixos quando comparados com as suas congéneres europeias. Se a redução do tempo trabalhado não levar a um aumento da produtividade que mais do que compense a perda do número de horas, é óbvio que as pessoas podem ganhar mais por hora, mas trabalhando menos horas, levam menos para casa. E tenho

“A semana de quatro dias está desajustada à realidade portuguesa.”

sérias dúvidas que isso fosse opção para muitas famílias. Por outro lado, seria uma medida profundamente redistributiva. Quem tem trabalho em que pica o ponto iria trabalhar menos. Mas cada vez mais a nova economia trabalha por objetivos e entregáveis. E duvido que com a semana dos quatro dias houvesse uma diminuição correspondente destes. Penso também no caos financeiro que seria para administração pública, pagar horas extraordinárias para manter serviços que têm de funcionar 24h/dia, e no congestionamento daqueles que encerrariam mais um dia por semana.





Pedro Martins
Professor
Nova School of Business and Economics

“ **Querer proteger pessoas criando rigidez às empresas é o barato que sai caro.** ”

Num país que continua a lutar com baixos níveis de produtividade, legislação laboral rígida e dificuldades em transformar crescimento económico em salários mais elevados, Pedro Martins surge como uma das vozes mais diretas e informadas no debate sobre o futuro do trabalho em Portugal. Professor catedrático da Nova School of Business and Economics (Nova SBE) e ex-Secretário de Estado do Emprego, o economista combina a experiência académica com o conhecimento prático de quem esteve no centro das reformas do mercado de trabalho durante o período da troika.

Nesta entrevista à Negócios & Empresas, Pedro Martins traça um diagnóstico crítico da economia portuguesa: produtividade estagnada há duas décadas, empresas condicionadas por políticas

públicas pouco eficientes e um mercado de trabalho excessivamente segmentado entre contratos a prazo e contratos sem termo. Para o economista, o problema não está apenas nas empresas ou nos trabalhadores, mas sobretudo na qualidade das políticas públicas, da administração do Estado e das regras que moldam a atividade económica.

Defensor de uma maior flexibilidade laboral, Pedro Martins critica a rigidez da legislação do trabalho, que, na sua opinião, penaliza o crescimento das empresas, dificulta a criação de emprego de qualidade e perpetua desigualdades. Alerta ainda para os riscos de um salário mínimo cada vez mais próximo do salário médio, decidido sem estudos técnicos de impacto, e questiona a sua eficácia como instrumento de redistribuição de rendimentos.

A imigração, o papel da negociação coletiva, a fraca qualidade da gestão empresarial, a lentidão da justiça, o peso da carga fiscal e a necessidade de reformar o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) são outros temas centrais da conversa. Para Pedro Martins, Portugal precisa de um mercado de trabalho mais moderno, orientado para a produtividade, capaz de recompensar a inovação, o investimento em capital humano e o mérito — condições essenciais para que as empresas cresçam, paguem melhores salários e enfrentem os desafios da automação e da inteligência artificial.

Uma leitura que cruza economia, política pública e gestão empresarial, com propostas claras para um país que precisa de mudar para crescer de forma sustentável.

Diagnóstico da produtividade e do mercado de trabalho

Como avalia o atual estado da produtividade em Portugal?

A produtividade de Portugal é de cerca de 80% da média da União Europeia (27 países). Trata-se do 7º Estado-membro a contar do último lugar. Ao longo dos últimos 20 anos tem oscilado entre 75% e 80% da média da UE neste indicador. Vários países da Europa do Leste têm ultrapassado Portugal. São resultados que sublinham o potencial grande de melhoria ao nível da produtividade da economia portuguesa.

Por que razão Portugal continua a ter decréscimos de ganhos de produtividade, apesar da evolução tecnológica e do aumento da qualificação dos trabalhadores?

A questão encerra um puzzle que permanece por resolver. Várias explicações têm sido apontadas, nomeadamente na dimensão da qualificação: a qualidade das escolas, o alinhamento entre o ensino profissional e o ensino superior e as necessidades das empresas, as qualificações dos gestores das empresas. Sou da opinião

que o principal desafio está na qualidade das políticas públicas e da administração pública. Setores como a justiça, a saúde e a tributação, mas também a educação, podem melhorar muito o seu desempenho – o que levaria a grandes ganhos de produtividade entre o setor privado e o aumento da ligação entre qualificações e produtividade.

A que atribui a persistente divergência entre o crescimento do emprego e o fraco desempenho da produtividade?

O crescimento do emprego nos últimos anos tem estado quase exclusivamente ligado ao aumento da imigração. Na medida em que esta imigração envolve maioritariamente indivíduos menos qualificados

e que trabalham em setores menos produtivos, a produtividade tende a estagnar. A produtividade dos trabalhadores portugueses estará a aumentar, mas o peso destes na produtividade média do país está a diminuir com o crescimento da imigração.

Outras questões, mais complexas, prendem-se com o impacto da imigração na produtividade das empresas portuguesas e o impacto da imigração na especialização da economia portuguesa. Penso que o primeiro impacto é positivo – há boa complementaridade entre trabalhadores portugueses e trabalhadores imigrantes nas empresas – mas o segundo é negativo – a imigração tende a fazer crescer os setores, em média, menos produtivos.

“ **Sou da opinião que o principal desafio está na qualidade das políticas públicas e da administração pública.** ”



Flexibilização laboral e competitividade

Acha que conseguimos entrar na economia do conhecimento com a atual legislação laboral?

A legislação laboral continua, infelizmente, a ser um fator penalizador do crescimento da economia e da produtividade. A grande assimetria legal entre contratos sem termo e contratos a termo perpetua a dualidade ou mesmo a segmentação do mercado de trabalho, o que prejudica tanto a eficiência como a equidade da economia.

Contratar (e despedir) devem ser situações relativamente simples, de forma que as empresas possam aproveitar boas oportunidades de crescimento e remunerar bem os seus trabalhadores. Importa também equilibrar as relações laborais, nomeadamente quando os mecanismos competitivos possam não funcionar bem, por exemplo quando os mercados de trabalho são muito concentrados. Compete às políticas públicas reforçar a concorrência e apoiar as pessoas na atribuição de rendimentos de substituição, na requalificação, e no apoio à procura de emprego. Importa distinguir a proteção das pessoas da proteção dos

postos de trabalho: querer proteger pessoas criando rigidez às empresas – como ainda é o modelo seguido em Portugal – é um exemplo do “barato que sai caro”!

Num inquérito recente 70% das empresas acham que a maioria das matérias laborais deviam ser concertadas no interior das empresas e não nas CCT (Convenções Coletivas do Trabalho). Acha que seria uma solução para o aumento da produtividade?

Penso que as CCT podem ser um nível intermédio importante, entre o nível das empresas e o nível nacional, para estabelecer condições de trabalho apropriadas.

Dependendo da dimensão das empresas, os Acordos de Empresa e os Acordos Coletivos de Trabalho podem também ser muito importantes. Em qualquer dos níveis, é fundamental uma maior orientação para o objetivo da produtividade – e a distribuição equilibrada do retorno do aumento da produtividade entre capital e trabalho. Precisamos, no entanto, de sindicatos mais representativos e com menos ligações políticas e ideológicas.



Contratar (e despedir) devem ser situações relativamente simples, de forma que as empresas possam aproveitar boas oportunidades de crescimento e remunerar bem os seus trabalhadores.

CCT, Acordos de Empresa e Acordos Coletivos de Trabalho podem também ser muito importantes. (...) Precisamos de sindicatos mais representativos e com menos ligações políticas e ideológicas.



Concorda com as portarias de extensão das CCT a empresas não filiadas nas associações patronais e a trabalhadores não sindicalizados?

Penso que estas portarias devem ser apenas emitidas quando são atingidos critérios de representatividade dos outorgantes da CCT. Situações em que os sindicatos ou mesmo as associações de empregadores representam uma percentagem muito pequena do setor em causa podem criar disfuncionalidades significativas, na medida em que estas entidades não acompanham as necessidades e as oportunidades das empresas ou dos trabalhadores do setor.

Se, por exemplo, um sindicato representa apenas 5% dos trabalhadores do setor e mesmo esses trabalhadores filiados tendem a ser muito diferentes dos restantes (mais velhos, com remunerações mais elevadas, esmagadoramente com contratos sem termo), que perspectivas de alinhamento entre os interesses dos sindicatos e os interesses da generalidade dos trabalhadores?

O nosso sistema de relações laborais deveria evoluir de um modelo de reconhecimento mútuo dos parceiros sociais para um modelo baseado crescentemente em métricas de representatividade. Seria um fator muito importante para a modernização do sistema e uma orientação mais forte para a produtividade.

O nosso sistema de relações laborais deveria evoluir de um modelo de reconhecimento mútuo dos parceiros sociais para um modelo baseado crescentemente em métricas de representatividade. Seria um fator muito importante para a modernização do sistema e uma orientação mais forte para a produtividade.

Salário mínimo e produtividade

Faz sentido indexar o salário mínimo à produtividade? Que modelo poderia garantir a justiça social sem penalizar a competitividade?

O modelo dos países nórdicos (mas também outros países, incluindo a Áustria e a Itália) em que o salário mínimo é determinado via contratação coletiva é um modelo interessante. É um modelo empoderado dos atores sociais para chegarem a acordos alargados, mas também descentralizados e alinhados com o contexto de cada setor. Seria, no entanto, uma mudança grande em relação ao modelo seguido em Portugal desde 1974. Um modelo mais exequível poderá passar por maior diferenciação do RMMG [Retribuição Mínima Mensal Garantida] em função da produtividade dos trabalhadores e das empresas, nomeadamente na dimensão regional e etária.

Estas duas dimensões têm ligações fortes à produtividade: as empresas do Interior tendem a ser menos produtivas, dado os custos de transporte que enfrentam, enquanto os preços de alguns bens e serviços são

mais baixos; os trabalhadores mais jovens, nomeadamente entre os 18 e os 21 anos, tendem a ser menos qualificados e produtivos. Diferenciar a RMMG de acordo com estas duas dimensões poderia ser uma medida importante para travar os crescentes desequilíbrios regionais bem como combater as elevadas taxas de desemprego jovem no país.

Concorda que o SMN (Salário Mínimo Nacional) seja um instrumento de redistribuição de rendimentos?

Vários estudos apontam problemas significativos na utilização do SMN como instrumento de redistribuição. Por exemplo, vários indivíduos a auferir o SMN encontram-se em agregados familiares com rendimentos médios. Em todo o caso, um SMN como o português, que é pago a uma percentagem tão elevada como cerca de 25% dos trabalhadores do setor privado e que corresponde a um valor tão próximo do salário médio (cerca de 80% do salário mediano), já não é um salário mínimo no sentido tradicional, como em Portugal, entre os anos 80 e até meados dos anos 10, e como na maioria dos países europeus.

[[Utilização do SMN como instrumento de redistribuição de rendimentos] “Um sistema melhor para a redistribuição de rendimentos e a equidade envolve flexibilidade económica para as empresas crescerem e tributação alargada (mas não penalizadora do esforço individual) para o financiamento sustentável de políticas públicas. Este sistema tende a ser superior ao permitir a redistribuição de forma intensa e direcionada junto daqueles que mais precisam.]]

Um sistema melhor para a redistribuição de rendimentos e a equidade envolve flexibilidade económica para as empresas crescerem e tributação alargada (mas não penalizadora do esforço individual) para o financiamento sustentável de políticas públicas. Este sistema tende a ser superior ao permitir a redistribuição de forma intensa e direcionada junto daqueles que mais precisam.

Algumas associações empresariais consideram que os aumentos do SMN não estão baseados em estudos técnicos que permitam analisar que setores têm taxas de rendibilidade para os suportar. Acompanha esta afirmação das associações empresariais?

Sim, infelizmente, Portugal abandonou a prática de estudar diferentes opções ao nível da RMMG e de avaliar os impactos económicos e sociais (emprego, produtividade, investimento e despesas sociais, entre outros) que alterações anteriores do RMMG tenham tido. Atualmente, a RMMG parece ser decidida através de um aumento percentual político discricionário, independentemente dos impactos negativos que esse aumento possa ter.



Políticas públicas e reformas estruturais

Faz sentido manter os artigos 53, 57, 54 e 89 da Constituição numa democracia liberal e numa economia de mercado?

Sou da opinião que o artigo 53, ao proibir o despedimento sem justa causa, não é necessariamente castrador de opções diferentes das atuais ao nível da legislação laboral.

O desafio para a modernização das leis laborais que resulta deste artigo está na interpretação do mesmo que tem sido feita pelos juizes do tribunal constitucional. Estes juizes têm interpretado o artigo como ditando a necessidade e a quase obrigatoriedade de reintegração do trabalhador na sequência de um despedimento considerado ilícito pelo tribunal de trabalho.

Esta interpretação parece-me claramente abusiva. Os modelos de outros países europeus, como a nossa vizinha Espanha, determinando o pagamento de uma indemnização e não a reintegração (exceto em casos muito específicos), parecem-me muito mais pertinentes.

Que reformas considera prioritárias para tornar o mercado de trabalho português mais flexível e orientado para a produtividade?

Ao nível da legislação laboral, precisamos absolutamente de ultrapassar a persistente segmentação do mercado de trabalho, com uma percentagem tão elevada de contratos a termo. Apesar de algumas características da nossa economia que favorecem estes contratos (como o peso do setor turístico), este peso grande de contratos a termo é excessivo e cria desafios grandes ao país, tanto ao nível da eficiência como da equidade. A ultrapassagem desta segmentação exige a redução do risco para as empresas associado aos contratos sem termo, na linha dos modelos já existentes na maioria dos outros países europeus.

Ao nível das políticas ativas de emprego, precisamos de reformar o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), que deveria passar a ser, em grande medida, um coordenador destas políticas, abandonando gradualmente as responsabilidades pela sua implementação prática. Por exemplo, o IEFP deveria afastar-se da execução das ações de

formação profissional, passando a envolver cada vez mais as entidades privadas nestas atividades. Estas entidades estão muito mais próximas das empresas e das suas necessidades e podem também desenvolver as suas iniciativas de forma mais flexível, fora das restrições apertadas da administração pública. Ao IEFP caberiam responsabilidades de contratualização, monitorização e avaliação.

Na área crítica do apoio e acompanhamento da procura ativa de emprego por parte dos desempregados, há muito a fazer com a utilização das novas tecnologias, incluindo a inteligência artificial, tanto ao nível do alargamento do leque de ofertas de emprego que podem ser registadas como no processo de emparelhamento (“matching”). O reforço das sanções aquando do não cumprimento da procura ativa de emprego por parte dos desempregados subsidiados é outra área em que o IEFP poderia reforçar a sua atividade, permitindo que o subsídio de desemprego seja investido exclusivamente daqueles que procuram efetivamente novas oportunidades de trabalho.

Maior estabilidade nas medidas ativas de emprego seria também

importante para aumentar o seu impacto. As frequentes mudanças de nome, parâmetros, dotações, majorações, operacionalização, entre outras, constituem fonte de desperdício dos elevados fundos europeus (e também nacionais) investidos nesta área.

O IEFP deveria passar a ser (...) um coordenador das políticas ativas de emprego, abandonando gradualmente as responsabilidades pela sua implementação prática.



Ao nível da segurança social, parece-me importante estudar novos mecanismos, como o “crédito universal” (juntando várias prestações sociais como o subsídio de desemprego e o rendimento social de inserção, entre outras, numa só), com ganhos de transparência e simplicidade. Mecanismos que possam alinhar melhor os interesses das empresas com os interesses da segurança social e do país (como as penalizações por rotação “excessiva” dos trabalhadores, mas também com incentivos por rotação “reduzida”) também podem desempenhar um papel importante para a sustentabilidade da segurança social. Outras áreas como a saúde, os acidentes de trabalho e até a fecundidade/parentalidade poderiam ser incentivadas com este tipo de mecanismos.

As propostas do Governo de alteração ao Código de Trabalho justificam a contestação política e laboral?

Para além da sua substância, as leis laborais em Portugal encerram um valor simbólico e ideológico junto de alguns sindicatos e partidos políticos. Penso que este fator explica parte da contestação que

se verificou. Por outro lado, algumas propostas (quanto ao despedimento em particular) seriam eficazes na redução da segmentação do mercado de trabalho, segmentação essa que alguns sindicatos defendem indiretamente.

Há associações empresariais que defendem a criação do 15º mês com isenções fiscais. Outras defendem a isenção fiscal sobre prémios de desempenho. Qual é a sua opinião?

Nesta e noutras áreas, dou preferência a soluções simples e alargadas, que possam ser entendidas facilmente por todos e que não gerem custos administrativos significativos, tanto junto das empresas como junto da Autoridade Tributária. Nesse sentido, prefiro uma redução gradual das taxas do IRS.

Cultura empresarial e futuro do trabalho

Há estudos que demonstram que a falta de qualidade de gestão explica 50% do déficit de produtividade. Partilha também desta tese e porquê?

Se aparentemente tantos empresários gerem mal as suas

empresas, porque não temos mais empresários “bons” a entrar no mercado e a afastar os empresários e as empresas mal geridas? Em particular numa altura em que as empresas tendem a ter dificuldade a recrutar e reter (bons) trabalhadores, não se esperaria maior mobilidade de trabalhadores entre empresas mal e bem geridas? O peso grande das empresas estrangeiras em Portugal e o aumento da mobilidade internacional não representa também uma oportunidade grande de exposição às melhores práticas de gestão internacional?

Há com certeza um potencial para fazer melhor a todos os níveis. Por exemplo, que há oportunidades significativas no aumento do investimento em formação de qualidade dos trabalhadores. Vários estudos apontam para ganhos fortes de produtividade e lucros com estes investimentos no capital humano dos trabalhadores.

Por outro lado, importa reconhecer que o contexto das políticas públicas em Portugal estabelece restrições fortes à qualidade da gestão das empresas portuguesas. A lentidão e a imprevisibilidade da Justiça e dos licenciamentos, a falta de qualidade da saúde, o alinhamento reduzido entre ensino profissional e superior e a

procura das empresas, a legislação laboral complexa e restritiva, as elevadas taxas de IRS a partir de rendimentos relativamente baixos – são fatores que constituem entraves significativos à produtividade das empresas portuguesas e à qualidade dos seus gestores.



O avanço da automação e da inteligência artificial exige uma nova abordagem à organização do trabalho. Que papel deve Portugal assumir neste contexto?

A produtividade e a competitividade das empresas portuguesas vão depender da sua capacidade de introduzir mudanças profundas nas suas estruturas produtivas para beneficiar da IA e da automação (robotização).

Uma parte crescente das tarefas que constituem cada profissão está a passar a poder ser delegada para estas novas tecnologias, com grande ganho de produtividade. Precisamos de políticas públicas que estimulem esta reorganização, tanto junto das empresas como junto da administração pública, e apoiem a requalificação daqueles que, de outro modo, possam ficar prejudicados.

Como pode a cultura empresarial evoluir para valorizar mais a inovação?

É necessário que o esforço na inovação seja devidamente recompensado. É necessário valorizar a experimentação – reconhecer que nem tudo se sabe à partida e que é importante tentar novas abordagens.

É necessário que o insucesso na inovação seja menos visto como algo negativo ou definitivo e mais como uma tentativa de fazer diferente que não funcionou, mas que gerou aprendizagem da qual pode resultar bons resultados no futuro. Importa também documentar e disseminar as boas e menos boas práticas nesta área para apoiar uma aprendizagem mais alargada.

A lentidão e a imprevisibilidade da Justiça e dos licenciamentos, a falta de qualidade da saúde, o alinhamento reduzido entre ensino profissional e superior e a procura das empresas, a legislação laboral complexa e restritiva, as elevadas taxas de IRS a partir de rendimentos relativamente baixos – são fatores que constituem entraves significativos à produtividade das empresas portuguesas e à qualidade dos seus gestores.



(...) para beneficiar da IA e da automação (robotização). (...) Precisamos de políticas públicas que estimulem esta reorganização, tanto junto das empresas como junto da administração pública, e apoiem a requalificação daqueles que, de outro modo, possam ficar prejudicados.

Tempo de trabalho e organização laboral

Num inquérito recente, 70% das empresas inquiridas discordam da adoção da semana de trabalho dos quatro dias. O que pensa sobre a medida e outras matérias aprovadas na Agenda do Trabalho Digno que tem dividido as associações empresariais?

A tendência do tempo de trabalho, em Portugal e noutros países, é no sentido da sua redução. A repartição entre empresas e trabalhadores dos aumentos da produtividade passa não só por aumentos das remunerações, mas também

pelo aumento do tempo de lazer. No entanto, as mudanças anteriores do tempo de trabalho “normal”, de 48 para 44 horas, e de 44 para 40 horas, foram mais graduais do que o que resultaria de uma redução de cinco para quatro dias de trabalho. As mudanças anteriores foram também precedidas de iniciativas alargadas junto da contratação coletiva e num contexto em que vários outros países europeus mais desenvolvidos já tinham feito mudanças semelhantes. Penso que precisamos de mais iniciativas setoriais e internacionais neste sentido antes de se considerar seriamente a introdução da semana de quatro dias em Portugal.

Penso que precisamos de mais iniciativas setoriais e internacionais neste sentido antes de se considerar seriamente a introdução da semana de quatro dias em Portugal.



REFORMA LABORAL E FISCALIDADE: AS CHAVES PARA LIBERTAR A COMPETITIVIDADE DA ECONOMIA PORTUGUESA



Carlos Mendes Gonçalves
CEODI da Casa Mendes Gonçalves

Rafael Ivo Peralta
Administrador da Ivo Cutelarias, S.A.

“Seria importante que a Concertação Social funcionasse como frente unida para construir o futuro de Portugal”

Carlos Mendes Gonçalves

“A Concertação Social continua a ser importante, mas está demasiado presa a uma lógica do passado.”

Rafael Ivo Peralta

A necessidade de reformar a lei laboral e a fiscalidade sobre o trabalho está no centro do debate sobre a competitividade da economia portuguesa. Carlos Mendes Gonçalves e Rafael Ivo Peralta, líderes da Casa Mendes Gonçalves e da Ivo Cutelarias, respetivamente, defendem que o atual enquadramento continua a penalizar quem cria emprego e valor, dificultando a contratação, a retenção de talento e a evolução sustentável dos salários.

A elevada carga fiscal e os modelos de regulação e de diálogo social, ultrapassados e pouco ajustados à economia do conhecimento, limitam a

capacidade das empresas para investir, inovar e ganhar escala. A partir deste ponto de partida, ambos os administradores convergem num diagnóstico mais amplo: sem reformas estruturais que promovam produtividade, qualificação e inovação — e sem uma visão estratégica de médio e longo prazo — Portugal continuará a criar emprego, mas sem gerar a riqueza necessária para reforçar salários, bem-estar e competitividade.

A economia portuguesa continua a evidenciar uma divergência estrutural. Cria emprego, mas não gera riqueza ao mesmo ritmo. A avaliar pelas palavras dos empresários, esta realidade exige uma reforma profunda da lei laboral, uma revisão da fiscalidade sobre o trabalho e uma atualização dos modelos de diálogo social.

“O emprego continuará a crescer mais depressa do que a produtividade”, afirma Rafael Ivo Peralta, sublinhando que o país tem apostado durante demasiado tempo em setores de baixo valor acrescentado, com investimento insuficiente em escala, tecnologia e capital humano.

Carlos Mendes Gonçalves identifica um problema

estrutural, ao referir que a base produtiva nacional permanece excessivamente concentrada em atividades de menor valor, enquanto os setores de maior intensidade tecnológica não ganharam dimensão suficiente para alterar o perfil da economia: “Atualmente, a economia nacional está baseada na criação de muitos empregos de baixo valor acrescentado, muitas vezes em setores como o turismo e os serviços, enquanto os setores de alto valor acrescentado estagnam.

Considero que a solução reside numa dupla estratégia: por um lado, apoiar os nossos setores tradicionais para se tornarem mais eficientes, enquanto apostamos em indústrias qualificadas orientadas para a exportação, sempre com foco na requalificação da nossa força de trabalho.”

Gestão e produtividade: uma questão estrutural e cultural

No debate sobre as causas do défice de produtividade, Rafael Ivo Peralta é direto: “Em Portugal ainda se fala pouco de gestão como fator crítico de competitividade.” Embora reconheça bons exemplos empresariais, considera que a falta de qualidade de gestão, “por vezes, é uma questão de mentalidade”, apontando fragilidades na

disciplina de execução, na definição de prioridades e na profissionalização.

Carlos Mendes Gonçalves rejeita leituras simplistas, defendendo antes uma aposta contínua na qualificação dos líderes e das equipas, bem como na adoção de ferramentas modernas de gestão, num esforço conjunto entre empresas e academia.

Concertação Social: um modelo a modernizar

A necessidade de atualização do modelo de Concertação Social é um dos pontos de maior convergência. “A economia mudou mais depressa do que os modelos de diálogo social”, afirma Rafael Ivo Peralta. Na sua perspetiva, “a Concertação Social continua a ser importante, mas está demasiado presa a uma lógica do passado”, excessivamente centrada em salários e horários, quando o foco deveria incluir competências, requalificação e inovação.

Carlos Mendes Gonçalves partilha a preocupação e vai mais longe: “Seria importante que a Concertação Social funcionasse como frente unida para construir o futuro de Portugal.” Para o gestor, o diálogo tripartido deve evoluir para um fórum estratégico capaz de preparar o país para a transição digital e para os desafios

da economia do conhecimento.

Salários e produtividade: equilíbrio e sustentabilidade

A indexação automática do salário mínimo à produtividade suscita prudência em ambos os empresários. Rafael Ivo Peralta sintetiza a sua posição: “O objetivo deve ser subir salários de forma sustentável.” Num país onde a produtividade é desigual entre setores, mecanismos rígidos podem criar distorções e comprometer competitividade.

Carlos Mendes Gonçalves defende uma abordagem mais abrangente: “Um modelo mais equilibrado seria considerar um conjunto de indicadores – não só a produtividade, mas também a inflação, o crescimento do PIB e a situação económica dos setores mais frágeis. Isto garantiria um crescimento real dos salários que fosse sustentável e não compromettesse o emprego que tanto nos esforçamos por criar.”

“Os trabalhadores devem ser encarados como verdadeiros parceiros da inovação. Só assim é possível construir um legado de valor e de sustentabilidade.”

Carlos Mendes Gonçalves

“O objetivo deve ser subir salários de forma sustentável.”

Rafael Ivo Peralta

Fiscalidade: travão à competitividade e à retenção de talento

Na fiscalidade sobre o trabalho, o diagnóstico é inequívoco. Para Rafael Ivo Peralta, “precisamos de uma fiscalidade que premeie o mérito, a progressão e o desempenho, em vez de penalizar quem cria mais valor.” A elevada carga fiscal absorve uma parte significativa do esforço salarial e dificulta a atração de talento qualificado.

“Para fomentar a nossa competitividade e a retenção de quadros qualificados, é essencial uma simplificação e redução da carga fiscal, tanto para as empresas como para os trabalhadores”, reforça Carlos Gonçalves.



Ambos defendem previsibilidade e estabilidade fiscal como condição essencial para decisões de investimento de médio e longo prazo.

Automação, IA e novo contrato social

Perante o avanço da automação e da inteligência artificial, os dois empresários encaram a transformação como inevitável, mas potencialmente positiva — desde que acompanhada por investimento sério na requalificação.

“Tal requer um novo modelo de contrato social, mais centrado na aprendizagem ao longo da vida, na adaptação, na requalificação, onde empresas, Governo e trabalhadores colaborem na melhoria contínua das competências”, sublinha Carlos Gonçalves.

“Para fomentar a nossa competitividade e a retenção de quadros qualificados, é essencial uma simplificação e redução da carga fiscal, tanto para as empresas como para os trabalhadores.”

Carlos Mendes Gonçalves

“Em Portugal ainda se fala pouco de gestão como fator crítico de competitividade.”

Rafael Ivo Peralta

Rafael Ivo Peralta defende que Portugal deve posicionar-se como um país que utiliza tecnologia para aumentar valor e padrões de qualidade, não para substituir indiscriminadamente postos de trabalho, mas para transformar funções e elevar competências.

Cultura empresarial: menos conservadorismo, mais inovação

A mudança estrutural exige igualmente transformação cultural. Carlos Mendes Gonçalves alerta: “Devemos agir com uma ponderação moderada, mas evitar uma visão demasiado conservadora e de curto prazo, que retraia investimento em I&D e na inovação de processos. Os trabalhadores devem ser encarados como verdadeiros parceiros da inovação.”

Também Rafael Ivo Peralta aponta a “necessidade de maior abertura ao risco, profissionalização da gestão e aposta consistente na

internacionalização” como motores de produtividade.

Reformar para libertar competitividade

A mensagem é clara: sem reformas estruturais na lei laboral, na fiscalidade e no modelo de diálogo social, Portugal continuará a criar emprego, mas dificilmente gerará a riqueza necessária para sustentar salários mais elevados e reforçar a sua posição competitiva.

Para estes dois líderes empresariais, a competitividade constrói-se com produtividade, inovação, qualificação e visão estratégica de longo prazo.

“O emprego continuará a crescer mais depressa do que a produtividade.”

Rafael Ivo Peralta



REFORMA DO CÓDIGO DO TRABALHO EM DEBATE:

O QUE MUDA PARA AS EMPRESAS

A proposta de Reforma do Código do Trabalho está a marcar a agenda económica e social, trazendo para o centro do debate a necessidade de maior flexibilidade na gestão das empresas, sem perder de vista a proteção dos trabalhadores. O anteprojeto introduz um conjunto alargado de alterações com impacto na organização do trabalho, na contratação, na cessação de contratos e na contratação coletiva.

BANCO DE HORAS
Entre as alterações mais relevantes está o regresso do banco de horas individual, novamente possível mediante acordo escrito entre empregador e trabalhador. O regime estabelece um limite máximo de 150 horas por ano, com limites diários e semanais definidos. Caso 75% dos trabalhadores de uma equipa adiram, o banco de

horas pode ser aplicado a todos os trabalhadores desse grupo, deixando de ser necessário realizar referendo interno.

DESPEDIMENTO
O anteprojeto prevê simplificações processuais, sobretudo para micro, pequenas e médias empresas. Em determinados casos de despedimento por

justa causa deixa de ser obrigatória a fase de instrução do processo disciplinar.

A utilização fraudulenta de autodeclarações de doença passa também a constituir justa causa de despedimento.

PROCESSOS JUDICIAIS
Introduzem-se alterações no plano judicial em matéria laboral. Quando seja solicitado um pedido de reintegração, o trabalhador passa a ter de entregar ao tribunal a compensação recebida. Prevê-se igualmente a possibilidade de o empregador se opor à reintegração, mediante o pagamento de uma indemnização.

CONTRATAÇÃO COLETIVA
A proposta estabelece um prazo mínimo de 180 dias para a denúncia de convenções coletivas, sendo que algumas apenas poderão ser denunciadas após quatro anos de vigência. O empregador passa também a poder aplicar uma convenção coletiva

à generalidade dos trabalhadores quando esta abranja mais de metade da empresa, mantendo-se o direito de oposição por parte dos trabalhadores não sindicalizados.

ORGANIZAÇÃO DO TEMPO DE TRABALHO
O regime de isenção de horário de trabalho é alargado a funções de elevada complexidade técnica. O regime de horário flexível é clarificado, reforçando o dever de adaptação do trabalhador à organização do tempo de trabalho da empresa, podendo incluir trabalho aos fins de semana e feriados. É ainda eliminada a intervenção sindical na validação anual do trabalho suplementar.

TELETRABALHO
O regime de teletrabalho sofre várias alterações. Deixa de ser obrigatória a fundamentação escrita do empregador para recusar pedidos de teletrabalho. São eliminados os exames médicos anuais específicos

para trabalhadores em teletrabalho e clarifica-se o regime de compensação de despesas. O enquadramento dos acidentes de trabalho é igualmente alterado, deixando de existir a equiparação automática da habitação do trabalhador ao local de trabalho.

CONTRATAÇÃO A TERMO
Os prazos máximos dos contratos a termo são alargados: até três anos nos contratos a termo certo e cinco anos nos contratos a termo incerto. O contrato de muito curta duração passa a poder ser utilizado em todos os setores de atividade quando exista um acréscimo excecional de atividade. É ainda eliminada a limitação que impedia empresas com mais de 250 trabalhadores de recorrerem a contratos a termo fundamentados no lançamento de novas atividades.

OUTRAS ALTERAÇÕES
O anteprojeto inclui também alterações noutras matérias do regime laboral:

- redução das horas obrigatórias de formação profissional nas microempresas;
- atribuição à empresa de trabalho temporário da responsabilidade pela nulidade dos contratos no trabalho temporário;
- eliminação da regra de assunção automática de trabalhadores em determinadas situações de transmissão de empresa em contratos de prestação de serviços. Estão ainda previstas alterações nos regimes de parentalidade e licenças, nos trabalhadores independentes economicamente dependentes, nas plataformas digitais, na cessação de comissões de serviço e nos créditos laborais. A proposta prevê igualmente a revogação da proibição de outsourcing após despedimentos coletivos, o alargamento das quotas de emprego para pessoas com deficiência e a eliminação da criminalização associada ao atraso na comunicação de admissões de trabalhadores à Segurança Social.

↓ 5 RECUOS FACE AO QUADRO EXISTENTE

1 Concessão de privilégio a empresas outorgantes de convenções coletivas no acesso a apoios públicos: sistemas de incentivos europeus; procedimentos de contratação pública; e incentivos de natureza fiscal. A AIP entende que é uma medida que atenta contra a concorrência, enviesando o funcionamento da economia de mercado, e condiciona a liberdade associativa.

2 Devolução ao tribunal da compensação recebida pelo trabalhador no caso de impugnação de despedimento coletivo, e não à empresa como está previsto na atual legislação.

3 Aquando da declaração de ilicitude do despedimento por parte do tribunal, as importâncias que o trabalhador auferiu após o despedimento, **deixam de ser deduzidas às remunerações a que tinha direito nos primeiros doze meses** a partir da data do despedimento.

4 Redução do período experimental para trabalhadores que estejam à procura do primeiro emprego e desempregados de longa duração de 180 para 90 dias.

5 Atribuição de uma licença até ao limite de 15 dias ao acompanhante para assistência à trabalhadora em caso de interrupção da gravidez até ao limite de 15 dias.

↓ 11 MEDIDAS RELEVANTES

1 Reintrodução do **banco de horas individual**.

2 Simplificação dos tramites do procedimento disciplinar, **dispensando a fase de instrução**, exceto nas grandes empresas.

3 Ampliação das justas causas de despedimento nos casos de **declarações médicas ou autodeclarações de doença fraudulentas**.

4 Revogação da exigência de **fundamentação escrita** na recusa de **propostas de teletrabalho**.

5 **Aumento de 2 para 3 anos** sem limites à renovação, na celebração de contrato a prazo e revogação do limite dos 250 trabalhadores para que a empresa possa recorrer à contratação a termo.

6 **Revogação de proibição de recurso ao outsourcing após 12 meses** subsequentes ao despedimento coletivo.

7 **Revogação de criminalização com pena de prisão até 3 anos** da não comunicação à segurança social de admissão de trabalhadores.

8 Possibilidade das empresas requererem a **exclusão da reintegração do trabalhador** nos processos de impugnação do despedimento, independentemente da dimensão da empresa e das funções e cargos do trabalhador.

9 Aplicação de **convenção coletiva a todos os trabalhadores** se esta abranger mais de metade do efetivo de pessoal, e a possibilidade do trabalhador não sindicalizado opor-se a essa aplicação.

10 Revogação do direito a **utilização de instalações** para sindicatos, direito de reunião no local de trabalho e **distribuição de informação sindical** em empresas onde não existam trabalhadores filiados.

11 Reforço dos serviços mínimos obrigatórios em caso de greve.



INQUÉRITO AIP

EMPRESAS ALERTAM PARA NECESSIDADE DE FLEXIBILIDADE LABORAL

O Inquérito de Contexto Empresarial sobre o Mercado Laboral promovido pela AIP revelou que **70% das empresas discordam da implementação da semana de quatro dias em Portugal**, com especial incidência nos setores do Comércio, Indústria e Construção.

70%
Discordam da semana de 4 dias

Dos 30% que concordam com esta medida, **71% defendem que não deveria ter caráter obrigatório.**

O estudo mostra ainda que **70% das empresas consideram que matérias como carreiras, benefícios, remunerações complementares ou limites de horas extraordinárias deveriam ser concertadas no interior das empresas**, e não em sede de contratação coletiva. As micro e pequenas empresas apresentam os níveis mais elevados de concordância.

71%
Defendem concertação interna nas empresas

Relativamente ao banco de horas individual, **71% das empresas manifestam parecer favorável**, sendo que **74% destas entendem que o mesmo deveria ser fixado por acordo interno**, em vez de através de convenções coletivas. Esta posição é particularmente expressiva entre pequenas e médias empresas.

Modelos de trabalho
Das 523 empresas participantes, **81% adotam trabalho presencial**, **17% modelo híbrido** e apenas **2% teletrabalho**. Entre as empresas com modelos híbridos ou remotos, **73% referem melhoria da produtividade e 84% tencionam manter estes regimes.**

19%
Adotam o trabalho remoto

Salário Mínimo Nacional
Quanto ao Salário Mínimo Nacional (SMN), **83% das empresas concordam com a sua existência**, mas **65% defendem que não deve ser utilizado como instrumento de redistribuição de riqueza.**

Entre as empresas que consideram que o SMN deve ter esse papel redistributivo, **45% entendem que o esforço deveria ser suportado pela**

sociedade (via impostos negativos), enquanto **55% defendem que deve ser assumido pelos custos de exploração das empresas.**

Relativamente ao valor de **1.020 euros mensais projetados até ao final da legislatura**, **56% das empresas consideram-no suportável**, apesar de

Para **65% das empresas**, a fixação anual do SMN deveria depender da evolução da produtividade.

83% → **65%**
Salário Mínimo Nacional não deve ser utilizado como instrumento de redistribuição de riqueza. **Defendem o Salário Mínimo Nacional**

Outras matérias laborais
A auto-declaração de doença não recolhe o apoio de **55% das empresas**, embora **89% indiquem que nunca ocorreu ou foi muito pouco frequente.**

O chamado “direito a desligar” divide opiniões: **50% das empresas concordam e 50% discordam**, sendo a rejeição mais elevada entre médias e microempresas. Já quanto à comunicação deste direito à ACT, **86% das empresas discordam desse procedimento.**

Sobre o Inquérito
O Inquérito de Contexto Empresarial – Mercado Laboral –auscultou 523 sociedades comerciais, em todo o território nacional.
• Setores: Indústria (47%), Serviços (26%), Comércio (14%), Construção (7%), Agricultura (3%), Alojamento e Restauração (2%) e Transportes e Armazenagem (1%).
• Dimensão: 3% grandes empresas, 8% médias, 45% pequenas e 44% microempresas.
• Exportadoras: 49,01% da amostra.
• Regiões: Norte (24%), Centro (32%), Área Metropolitana de Lisboa (26%), Alentejo (12%), Algarve (3%) e Ilhas (3%).



EMPRESAS

PETMAXI
ASSINALA UMA DÉCADA COM
NOVO ARMAZÉM AUTOMÁTICO
E LIDERANÇA EUROPEIA NA
QUALIDADE

PETFOOD. A PetMaxi, empresa de referência internacional no fabrico de alimentação para animais, celebrou uma década de atividade com um evento que reuniu clientes, parceiros e entidades oficiais nas suas instalações em Ferreira do Zêzere. A ocasião marcou não só os 10 anos de crescimento sustentado, mas também a inauguração do novo armazém automático, um investimento estratégico que reforça a modernização e a capacidade de resposta da marca num setor em constante evolução.



Atualmente, a PetMaxi exporta para mais de 40 países, um feito que confirma a confiança do mercado na qualidade e na visão estratégica da empresa. Durante a celebração, foi apresentada a Visão PetMaxi 2030,

que reforça os pilares estratégicos da marca: inovação, eficiência, sustentabilidade e proximidade com o cliente. Luís Guilherme, Diretor-Geral e CEO da PetMaxi, salientou o significado da efeméride e o alcance do recente investimento: “Celebrar 10 anos é afirmar a solidez do caminho que construímos, mas sobretudo reforçar que estamos preparados para o futuro. O novo armazém automático é um símbolo desse compromisso: mais eficiência, mais inovação e mais valor para os nossos clientes. A energia e o entusiasmo que vivemos hoje aqui mostram que estamos só a começar.”

www.petmaxi.pt

SOTKON
CHEGA AOS 30 COM NOVOS
INVESTIMENTOS E EXPANSÃO
INTERNACIONAL

AMBIENTE. No ano em que comemora o seu 30.º aniversário, a Sotkon Portugal S.A., empresa produtora de contentores de resíduos urbanos desde 1999, avança com um dos maiores investimentos dos últimos anos: 800 mil euros na modernização e ampliação da fábrica no Entroncamento, unidade responsável pela produção dos sistemas de contentorização enterrada exportados para todo o mundo. O plano, a executar ao longo dos próximos três anos, inclui o aumento

de cerca de 40% da capacidade produtiva, atualmente fixada em 50 contentores por semana; a introdução de novos sistemas de automação industrial para elevar a produtividade; e a instalação de soluções de produção energética de fonte solar, reforçando a aposta na sustentabilidade.



Além da unidade industrial, a empresa mantém uma rede de fornecedores internacionais certificados, assegurando flexibilidade produtiva e resposta rápida à procura global. A entrada prevista em três novos mercados internacionais, já em 2026, é outra meta prevista num conjunto robusto de investimentos, a começar pelo reforço da sua capacidade industrial no Entroncamento. Fundada a 5 de abril de 1995 por Modesto Balerdi, inicialmente em Espanha, a empresa rapidamente se afirmou como pioneira no desenvolvimento de sistemas inovadores para a gestão de resíduos urbanos. Em 2008 transferiu a sua sede para Portugal e integrou o grupo NORS, tornando-se desde então uma empresa 100%

portuguesa, com forte vocação exportadora e presença global. A trajetória da Sotkon tem sido marcada por inovação contínua e expansão sustentada. Depois de alcançar as primeiras 10 mil unidades vendidas em 2008 e duplicar esse número em 2015, a empresa aproxima-se agora da marca das 40.000 unidades instaladas em 23 países, com destaque para França, Espanha, Grécia, Turquia, Croácia, Geórgia e Reino Unido.

www.sotkon.com

ROCIM
VINHOS DA ROCIM SERVIDOS
NAS CABINES PREMIUM DA
BRITISH AIRWAYS

VINHOS. Dois vinhos do produtor alentejano Rocim, originários da Vidigueira, no distrito de Beja, passaram a integrar a oferta das cabines premium da British Airways. A companhia aérea britânica selecionou o Grande Rocim Branco 2024, servido na primeira classe, e o Herdade do Rocim Alicante Bouschet 2024, disponibilizado na classe executiva. Ambos os vinhos são produzidos na Vidigueira, uma das zonas mais frescas do Alentejo, e refletem a identidade da marca desenvolvida por Pedro Ribeiro e Catarina Vieira ao longo dos últimos 20 anos. Em abril deste ano, a Rocim assinala 10 anos enquanto empresa

associada da AIP, um percurso que acompanha o crescimento e a afirmação do produtor nos mercados nacional e internacional.



Segundo o presidente-executivo da Rocim, Pedro Ribeiro, a escolha da British Airways representa um reconhecimento do posicionamento da marca. “Os vinhos Rocim já são apreciados em mais de 50 países e é com enorme satisfação que passam agora a ser degustados por passageiros exigentes, a 35 mil pés de altitude”, afirmou. Dona de uma presença consolidada em diversos mercados externos, a Rocim reforça assim a projeção dos vinhos portugueses num contexto de elevada visibilidade internacional, associando tradição, inovação e capacidade exportadora.

www.rocim.pt

ASCENZA
60 ANOS A INOVAR E A
PROTEGER A AGRICULTURA

AGRICULTURA. A Ascenza Agro, S.A., celebra este ano seis décadas de atividade no setor da proteção das culturas, reforçando o seu papel na agricultura europeia e na promoção de práticas sustentáveis. Fundada em 1965, a empresa destaca que tem acompanhado as profundas transformações do setor nas últimas seis décadas. “São 60 anos de proteção de culturas, relações significativas e uma história digna de ser contada”, refere a empresa no seu sítio oficial. A Ascenza sublinha ainda que tem estado “no centro das mudanças que marcaram a agricultura europeia”, graças ao investimento contínuo em inovação e ao reforço das suas parcerias com agricultores. Com mais de 550 trabalhadores, 950 registos de produtos e receitas que atingiram 217 milhões de euros em 2024, a Ascenza consolidou a sua posição como referência num mercado cada vez mais competitivo e globalizado.



www.ascenza.pt/pt-pt

EMPRESAS

COBA ENGENHARIA DA COBA CELEBRA 25 ANOS DO PACTO GLOBAL DA ONU

ENGENHARIA. A COBA Group – Consultores de Engenharia e Ambiente, assinala os 25 anos do Pacto Global da ONU, movimento global que une mais de 20 mil empresas em 160 países em torno de princípios fundamentais: direitos humanos, trabalho digno, proteção ambiental e combate à corrupção. “Acreditamos que a sustentabilidade não é apenas boa para o mundo, é também boa para os negócios.



Este compromisso é parte da nossa identidade”, sublinha a empresa. A COBA foi também distinguida com dois “Prémios Construir 2025” – Gabinete do Ano e Prémio Internacionalização, atribuídos pelo jornal Construir –, que reconhecem a capacidade da empresa em inovar e expandir a sua atuação para mercados globais. Além disso, Vítor Carneiro, ex-membro do Board da COBA e antigo presidente da Associação de Projectistas e Consultores (APPC), foi eleito Personalidade do Ano

da Engenharia, um tributo ao seu percurso transformador e ao legado que continua a inspirar gerações de profissionais. Fundada em 1962, a COBA é um grupo multinacional e multidisciplinar, com presença em três continentes e experiência em 60 países, tendo realizado mais de 2.800 projetos. www.cobagroup.com

MERLIN: FILMES + CONTEÚDOS EXPANDE OPERAÇÕES PARA O ALGARVE

MULTIMÉDIA. A Merlin: Filmes + Conteúdos, iniciou o novo ano com a abertura de uma nova filial no Algarve, em Tavira, dando continuidade a uma estratégia de crescimento sustentado e de proximidade aos clientes em todo o território nacional. Esta expansão surge após a consolidação da empresa em Lisboa, onde foi fundada, e o reforço da presença no Porto. A nova localização no Algarve vem reforçar a capacidade de resposta da empresa junto dos clientes da região sul, assegurando um acompanhamento mais próximo e uma maior eficiência operacional, suportada por recursos humanos e técnicos dedicados. Segundo a empresa, esta nova estrutura não representa apenas uma extensão geográfica, mas um passo na evolução da Merlin enquanto organização preparada

para responder com agilidade, visão e inovação aos desafios da comunicação contemporânea. Fundada em Lisboa, a Merlin tem vindo a construir uma presença nacional de forma faseada e consistente. Em 2023, criou uma equipa dedicada no Porto, com o objetivo de reforçar o acompanhamento regional e a rapidez de resposta junto dos clientes da zona norte. A nova operação no Algarve surge agora como um desenvolvimento natural dessa estratégia.



www.merlinfilmes.com

NAVIGATOR CONQUISTA PRÉMIOS “GRANDE EMPRESA DO ANO” E CINCO ESTRELAS 2026

PAPEL. A The Navigator Company foi distinguida com o Prémio Forbes “Grande Empresa do Ano” e viu a sua marca de embalagens sustentáveis RAFT™ Bioshield

receber o Prémio Cinco Estrelas 2026, reforçando o posicionamento da empresa como referência em inovação, sustentabilidade e criação de valor económico em Portugal. No âmbito da iniciativa “Forbes



Maiores Líderes do Crescimento”, promovida pela Forbes Portugal e pela Iberinform, a Navigator destacou-se como a empresa de maior dimensão que mais se evidenciou no último ano, tendo

sido considerada “Maior do Ano”. O reconhecimento reflete a consistência dos resultados da empresa e o contributo para o desenvolvimento económico nacional, bem como o compromisso das suas equipas na criação de valor a longo prazo. A empresa alcançou também o 2.º lugar na categoria de Exportações e Internacionalização, evidenciando o seu papel na projeção de Portugal nos mercados internacionais. Atualmente, a Navigator é a terceira maior exportadora portuguesa e a maior geradora de Valor Acrescentado Nacional, representando cerca de 2,5% das exportações de bens do país e contribuindo para mais de 30 mil empregos diretos, indiretos e induzidos. Em 2024, registou um volume de negócios de 2.088 milhões de euros, refletindo a robustez do seu modelo de crescimento.

www.thenavigatorcompany.com

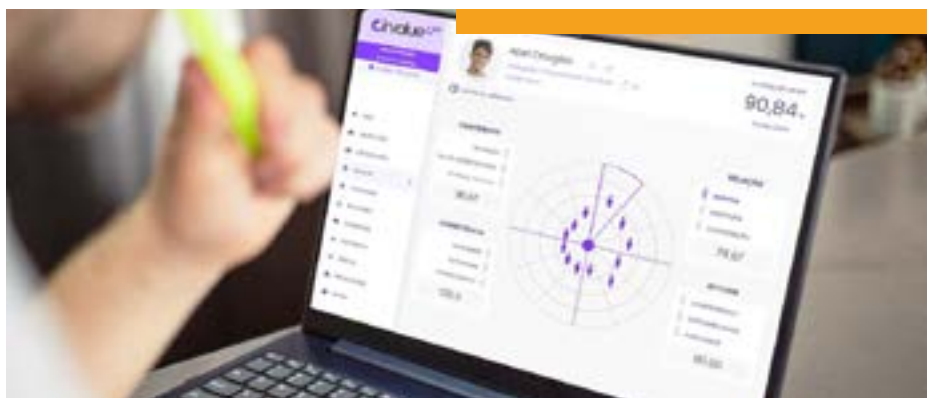


CIRVALUE SYSTEM: COMO AS FERRAMENTAS DIGITAIS ESTÃO A REDEFINIR O JOGO

●●● Num mundo empresarial em constante transformação, a gestão de pessoas deixou de ser apenas uma função administrativa para se tornar estratégica. A negociação interna, seja para alinhar expectativas, gerir competências ou definir planos de desenvolvimento, exige hoje ferramentas que promovam transparência, colaboração e decisões baseadas em dados. É aqui que soluções como o Cirvalue System ganham relevância.

O Cirvalue é uma plataforma integrada de gestão e avaliação de desempenho, concebida para apoiar organizações na criação de processos mais ágeis e objetivos. Estruturado em três módulos complementares, oferece uma abordagem completa:

- **Cirvalue 360** – Sistema de feedback contínuo baseado no modelo 360º onde todos podem avaliar e ser avaliados. Permite avaliações colaborativas e disponibiliza relatórios interativos para identificar áreas de melhoria.
- **Cirvalue COMP** – Focado no coaching comportamental, ajuda a medir competências e alinhar comportamentos com os valores da empresa. Ideal para processos de negociação interna relacionados com progressão de carreira ou



redefinição de funções.

- Cirvalue KPI – Orientado para gestão por objetivos, monitoriza indicadores-chave de performance, essencial para negociações baseadas em resultados.

Empresas que implementam sistemas de avaliação 360º reportam melhorias significativas na eficácia das equipas e na coesão interna. Ferramentas como o Cirvalue não otimizam apenas os processos de RH, transformam a forma como as equipas colaboram, negociam e crescem juntas, fortalecendo a cultura organizacional.

A digitalização dos processos de RH não significa desumanização. Pelo contrário, ferramentas como o Cirvalue colocam a tecnologia ao serviço das pessoas, ampliando o seu potencial e garantindo que cada decisão é fundamentada em dados, mas centrada no indivíduo.

O objetivo é criar ambientes mais justos, transparentes e colaborativos, onde a tecnologia atua como facilitadora e não como elemento de controlo.

Para organizações que estão a iniciar processos de digitalização em RH, algumas boas práticas incluem:

- Começar com um diagnóstico interno para identificar necessidades reais.

- Envolver líderes e equipas na definição dos critérios de avaliação.
- Garantir formação adequada para maximizar a adesão à ferramenta.
- Monitorizar resultados e ajustar processos de forma contínua.

Num mercado onde o talento é um dos ativos mais valiosos, investir em soluções que suportem negociações internas com base em dados e evidências não é apenas uma tendência — é uma necessidade estratégica.

Digital Biz

Aceleradora de
Comércio Digital da
Área Metropolitana
de Lisboa

É UMA PME NA ÁREA DO COMÉRCIO,
SERVIÇOS PESSOAIS, RESTAURAÇÃO
E SIMILARES?

ESTÁ LOCALIZADA NOS CONCELHOS
DA ÁREA METROPOLITANA DE LISBOA?

ENTÃO JUNTE-SE À DIGITAL BIZ, A ACELERADORA DE COMÉRCIO DIGITAL DA
ÁREA METROPOLITANA DE LISBOA E FAÇA A TRANSIÇÃO DIGITAL DO SEU
NEGÓCIO CONNOSCO.

TEMOS VOUCHERS ATÉ 2.000 EUROS PARA ACESSO A SERVIÇOS DE TRANSIÇÃO
DIGITAL, APOIO E ACOMPANHAMENTO PERSONALIZADO E SESSÕES DE
INFORMAÇÃO PARA O APOIAR A MELHORAR A SUA ESTRATÉGIA DIGITAL.

ENCONTRAMO-NOS NO FUTURO DO SEU NEGÓCIO?
SAIBA MAIS EM [DIGITALBIZ.PT](#)

UM PROJETO 100% FINANCIADO PELO PRR

DIGITAL BIZ DIGITAL BIZ DIGITAL BIZ



DH HOTELS: NOVA VIDA A ÍCONE DA ARQUITETURA MODERNA



Celina Dhanani, diretora executiva da DH Hotels, lidera um investimento de 20 milhões de euros para devolver a vida a um dos edifícios modernistas mais marcantes da cidade, equilibrando a preservação arquitetónica e a hotelaria contemporânea. Inaugurado em 1957 e projetado pelo arquiteto Alberto Pessoa, o Hotel Infante Santo tornou-se um exemplo representativo da arquitetura moderna portuguesa. Com traços característicos da época e linhas funcionais, o edifício marcou uma fase de modernização urbana na capital. Apesar da importância cultural, o hotel encerrou em 1983, sendo mais tarde convertido pela INATEL em

campo de férias e, posteriormente, em instalações administrativas. Nas últimas décadas, mergulhou no abandono e degradação, tornando-se um dos muitos símbolos arquitetónicos esquecidos na cidade. A reabilitação do histórico edifício só se tornou possível com a sua compra pela DH Hotels, que viu no imóvel não apenas um investimento, mas uma oportunidade de regenerar um marco patrimonial, mantendo o seu carácter modernista. No novo projeto, o edifício é transformado num hotel de quatro estrelas superior, com 40 quartos, rooftop com vista panorâmica sobre o rio Tejo, salas de reuniões,

Business Center e ginásio. Obra feita mediante uma reabilitação integral, tendo em conta a sustentabilidade e o conforto contemporâneo, bem como a preservação das linhas arquitetónicas do anos 50 do século XX. Segundo a empresa, o objetivo é “recuperar o espírito original do edifício e reintroduzi-lo na vida da cidade”, sem descaracterizar o seu valor histórico.

Um ícone modernista esquecido
Celina Dhanani, diretora executiva da DH Hotels, tem vindo a destacar-se como uma empreendedora especializada em reabilitação urbana e hotelaria orientada para o futuro. A sua abordagem combina sensibilidade patrimonial (valorização do edifício tal como foi concebido); planeamento estratégico (alinhado com as novas dinâmicas do turismo em

Lisboa); inovação na hospitalidade (integração de tecnologia, conforto e sustentabilidade); e o compromisso com a cidade (devolver vida a imóveis históricos abandonados). Segundo Dhanani, reabilitar o Hotel Infante Santo é “preservar a memória, recuperar a identidade e dar um novo propósito a um edifício que pertence à história de Lisboa”. A empreendedora tem sido também uma das responsáveis pela expansão da DH Hotels em Lisboa, apostando em imóveis com valor arquitetónico e potencial de renovação.

Av. Infante Santo, 1A | Lisboa

T: 213971175 | E: contact.his@dh-hotels.com

www.hotelinfantesanto.com



CENTRO DE NEGÓCIOS DA JUNQUEIRA



Salas para reuniões e formações
Escritórios para Empresas
Outros espaços

Junte-se a mais de 60
empresas já instaladas!
Reserve o seu espaço:
comercial@aip.pt



MUSEU SKOPE: O MUSEU QUE INSPIRA GERAÇÕES

Há pouco mais de um ano abriu portas, em Aveiro, o Skope – Museu de Medicina e Saúde, um espaço inovador que merece entrar na lista de sugestões culturais de quem se interessa pela história, ciência, saúde... ou simplesmente por aprender algo novo. Muito mais do que uma exposição de instrumentos médicos, o Skope é um centro de conhecimento e de educação para a saúde, pensado para todas as idades. Instalado numa casa senhorial do século XIX, de estilo arquitetónico “brasileiro de torna-viagem”, o museu

convida a percorrer salas temáticas organizadas de forma cronológica: da Antiguidade Clássica à Idade Média, do Renascimento ao Iluminismo, até às grandes descobertas científicas dos séculos XIX e XX. No último piso, os visitantes encontram uma abordagem contemporânea dedicada aos estilos de vida saudáveis, à medicina do futuro e ao caminho para a longevidade, num diálogo inspirador entre conhecimento, prevenção e bem-estar. O Skope nasce sob a alçada da Fundação Casa Hermes, reconhecida em 2022, mas herdeira

de um percurso que remonta à década de 1950, quando o então curioso estudante Hermes de Oliveira Castanhas começou a colecionar objetos ligados à história da medicina. A coleção viajou por Portugal e pelo estrangeiro, integrou exposições e, já nos anos 90, deu origem à Casa-Museu Dr. Hermes, instalada no mesmo edifício que hoje acolhe o Skope. Aí, o médico promoveu formação para profissionais de saúde, atividades educativas e visitas integradas em congressos e encontros científicos. Após a sua morte, a família decidiu

honrar este legado, consolidado hoje pela Fundação Casa Hermes, que assume uma missão integrada: investigar, preservar e valorizar a coleção, promovendo simultaneamente a educação para a saúde junto da comunidade. Entre os projetos atualmente ativos de educação para a saúde destacam-se:

- “Cultura que Cuida”, dirigido à população sénior;
- “Proteger Está nas Tuas Mãos”, para alunos do ensino secundário, no âmbito das infeções

sexualmente transmissíveis;

- Serviço Educativo para Escolas, dirigido ao público escolar;
- “Almoços em T”, dedicado à literacia alimentar, para todos os públicos;
- Bolsas Académicas, atribuídas a estudantes universitários.

A Fundação Casa Hermes conta com parcerias estratégicas do setor privado, que asseguram a viabilidade e o impacto dos projetos; de entidades públicas e de diversos agentes da saúde, que viabilizam a sua implementação;

e da academia, que garante rigor e qualidade em todos os seus projetos. Agende a sua visita – vai ver que não dói nada!

Rua João Gonçalves Neto, 46
Aradas, Aveiro

www.skope.pt



QUINTA DA RAZA: CINCO GERAÇÕES, UM TERROR ÚNICO

Herdeira de uma história secular, a Quinta da Raza é um dos projetos vitivinícolas mais relevantes da Região dos Vinhos Verdes. Liderada por Diogo e Mafalda Teixeira Coelho, conjuga tradição familiar, visão empresarial, sustentabilidade e inovação, com uma forte aposta na exportação e reconhecimento internacional que projeta a sub-região de Basto além-fronteiras. Os primórdios da Quinta da Raza encontram-se num famoso solar situado em Veade, Celorico de Basto, conhecido como a Casa do

Outeiro, classificado desde 1977 como Imóvel de Interesse Público. A Quinta da Raza, enquanto “sucessora” ou “descendente” da Casa do Outeiro, tem em Diogo e Mafalda Teixeira Coelho os seus atuais proprietários. A posse, por parte da atual família, do local conhecido como Raza – assim designado por se tratar de uma área plana, num meio envolvente que se apresenta bastante acidentado e montanhoso – encontra-se documentada desde 1769. Os atuais proprietários representam a quinta

geração de produtores de vinho. Diogo Teixeira Coelho iniciou a sua atividade profissional em 1987, após o falecimento do seu avô Inácio, e os primeiros anos destinaram-se a uma ampla reestruturação vinícola da propriedade. Anos mais tarde, em 2008, Mafalda, sua mulher, juntou-se à Quinta da Raza (QR), assumindo a pasta da exportação. Desde então, partilham o mesmo projeto de vida: com a mesma paixão dos antepassados e juntando uma boa dose de inovação e audácia, dedicam-se à produção



de vinhos de excelência onde sobressaem os atributos vitivinícolas da região de Basto. Sobretudo nos últimos 15 anos de atividade, tem sido cada vez mais relevante o impacto da empresa no sector e na economia regional e nacional. Para isso, muito contribui o alto volume de exportações da QR, cerca de 70% do total de produção, estando presente em mais de 30 mercados distintos. A equipa da QR é essencialmente local, isto é, natural das Terras de Basto, ajudando à fixação de pessoas numa área tida como de baixa densidade. Sintomático da importância da QR para o sector e do reconhecimento do trabalho que tem vindo a ser realizado, é o facto de, pelo terceiro ano consecutivo, ter sido distinguida com o Prémio de PME Excelência. Para dar continuidade a este percurso de sucesso, a QR tem alguns projetos em execução e outros que espera implementar num futuro próximo. Desde logo, está em curso uma reestruturação da vinha, sensivelmente 6 hectares, bem como a ampliação da atual adega e armazém. Também para o departamento do Enoturismo – essencial na promoção, divulgação dos vinhos e consolidação da marca – está em marcha o aumento das instalações e das salas de provas, de forma a dar resposta às constantes solicitações para a realização de experiências e provas vnicas. A QR foi o primeiro produtor a operar exclusivamente na Região dos Vinhos Verdes (RVV) a ser certificado com o Referencial Nacional de Sustentabilidade do



Setor Vitivinícola da ViniPortugal. Esta certificação, para além do compromisso ambiental que representa, resulta de uma estratégia ampla para a sustentabilidade com objetivos que contribuirão também para a afirmação económica e social da região de Basto. Está igualmente a decorrer a transição da certificação ISO 9001:2015 para a ISO 22000, de maior exigência e especificidade para produtos agroalimentares. Consequência de anos de trabalho exigente e dedicado, os vinhos da QR têm vindo, de forma consistente, a ser reconhecidos em alguns dos mais conceituados prémios de vinho internacionais. No Mundus Vini, por exemplo, várias vezes arrecadaram

a categoria de Best of Show Vinho Verde (melhor Vinho Verde a concurso): Raza colheita 2023, Quinta da Raza Alvarinho-Trajadura colheitas 2015 e 2017 e Quinta da Raza Alvarinho 2022. Na última edição deste mesmo concurso, em 2025, o Quinta da Raza Alvarinho-Trajadura 2024 e o Quinta da Raza Avesso-Alvarinho 2022 receberam a medalha de ouro. Também no Concours Mondial de Bruxelles, a QR tem tido a felicidade de ser galardoada, sendo de particular relevância a medalha de ouro atribuída ao Quinta da Raza Avesso 2018, ao Quinta da Raza Alvarinho Trajadura em 2014 e 2018 e ao Dom Diogo Arinto 2024. No ano transato, o júri do Decanter

Word Wine Awards, conferiu a pontuação de 95 pontos ao Quinta da Raza Avesso-Alvarinho 2022. De igual modo, os rosés não têm escapado a esta onda de distinções, tendo um significado especial a medalha de ouro duplo conferida ao Dom Diogo Padeiro 2014 no Sakura Japan Women’s Wine Awards, o maior concurso internacional de vinhos da Ásia, com a singularidade de o painel de jurados ser composto exclusivamente por mulheres. Na verdade, já há alguns anos que a QR tem andado na senda dos prémios, ou não estivesse afixado na sala de provas o diploma do Prémio Jovem Viticultor 94, então atribuído a um muito jovem (23 anos, apenas) Diogo Teixeira Coelho. No que respeita aos vinhos, o portefólio da QR é atualmente composto por mais de 20

referências, comercializadas sob as gamas Raza, Dom Diogo e Quinta da Raza. Entre as de menção obrigatória encontram-se os monovariais de Azal e Padeiro da gama Dom Diogo, castas autóctones da sub-região de Basto. A recuperação da casta Padeiro deve-se à QR ao ter decidido, em 1999, plantar 1 ha desta uva que então, resultado das suas película e polpa claras, pouco condizente com o perfil vinoso e retinto dos tintos regionais, se encontrava no limiar da extinção. Passados mais de 20 anos, esta mesma casta ultrapassa um período de grande fulgor e destaque na RVV. Também os vinhos produzidos com a casta Alvarinho, a mais prestigiada e internacionalmente reconhecida da RVV, merecem particular realce. Na gama Quinta da Raza encontram-se

cinco vinhos com esta variedade, tanto em monocasta – Quinta da Raza Alvarinho – como em blend, nomeadamente no Quinta da Raza Alvarinho-Trajadura – porventura a referência mais conhecida a nível nacional – e no Quinta da Raza Avesso-Alvarinho. Acrescentam-se os dois espumantes brancos, um Bruto e outro Bruto Natural, cuja composição compreende 45% de Alvarinho. Outro vinho que ocupa um papel de destaque no catálogo é o Quinta da Raza Vineyards Collection Vinha de Lamelas, 100% Gouveio, sendo a QR o primeiro produtor da RVV a produzir um Vinho Verde DOC desta variedade. É um vinho mineral, com excelente potencial de envelhecimento, e cujo passar dos anos vai acrescentando complexidade, sensação de boca e sabor. Por fim, o Quinta da Raza Family Collection – presentemente na 3ª edição – é uma coleção de edições muito limitadas e irrepetíveis de blends multivintage. Aqui fica patente o carácter multifacetado da RVV, onde, além de vinhos leves e frutados, também se produzem vinhos estruturados, de grande complexidade e perfil gastronómico, posicionando a RVV num patamar de excelência, ao nível das mais famosas e conhecidas regiões vinícolas mundiais.

Veade – Peneireiros
Celorico de Basto

T: 255 368 159 | E: online@quintadaraza.pt
www.quintadaraza.pt



LIMONTEJO: QUANDO A PAIXÃO ITALIANA ENCONTRA A ALMA PORTUGUESA



Oferta especial: Leitores da revista da AIP
Cupão: AIP10
Como usar: Inserir o código AIP10 no checkout da loja online da Limontejo.

Buon Limontejo a tutti!
www.limontejo.com

Num mercado onde a tecnologia dita ritmos acelerados e a inteligência artificial assume protagonismo, a história do Limontejo distingue-se por seguir o sentido inverso: regressa à terra, ao tempo lento e à autenticidade dos produtos feitos com as mãos e com o coração. É uma narrativa que combina romance, visão empresarial e um compromisso profundo com o território alentejano. Tudo começou com Francesco, italiano de raízes fortes e tradições vivas, que em Itália se apaixonou por uma portuguesa de olhos cativantes. Instalaram-se em Lisboa, mas foi no monte da família dela, em Santa Susana, que surgiu a semente do projeto. Entre laranjeiras e oliveiras, alguns limoeiros quase esquecidos escondiam frutos de beleza e perfume singulares. Num gesto simples — recriar o limoncello “à moda da mamma”, em vez de o comprar no aeroporto — nasceu um licor que rapidamente ultrapassou a panela inicial. O cunhado Miguel, designer, batizou-o de Limontejo após a primeira prova. O nome ficou, e o projeto ganhou caminho. Hoje, o Limontejo é um licor artesanal de 30% vol., produzido a partir da infusão de cascas de limões selecionados, álcool, água, açúcar e muito tempo. O resultado é um perfil organolético vibrante: cor amarela-esverdeada, aroma fresco e final prolongado. O nicho que conquista valoriza a origem agrícola, a qualidade sensorial e a fusão entre a receita italiana e o terroir português. Noutras palavras: mais do que um licor, é uma experiência cultural. O projeto segue princípios claros de economia circular. Os limões do monte são cultivados com práticas naturais: a casca dá origem ao licor; o sumo é vendido a gelatarias e transformadores; os resíduos regressam ao solo como matéria orgânica. Assim, reduz-se o desperdício, multiplica-se o valor por quilo de fruto e fortalecem-se pequenas cadeias de produção locais. A eficiência e a inovação complementam a tradição. A equipa aposta em ferramentas digitais e de inteligência artificial para planear, comunicar e controlar a qualidade; experimenta novos processos mantendo o carácter artesanal; investe em formação contínua para escalar com rigor, sem perder identidade. A ambição é clara: fazer de um pequeno monte alentejano um laboratório de valor económico e sustentabilidade. O compromisso é, acima de tudo, com o território. O Limontejo demonstra que a pequena agricultura, quando aliada ao design, à marca e à gestão estratégica, pode gerar desenvolvimento regional. E o maior retorno continua a ser o sorriso de quem prova o licor, num bar, num restaurante ou em casa, depois de uma refeição em família.

A LIDERANÇA DE EXCELÊNCIA NÃO SE FAZ SÓ



“O Manual do Gestor”
David Dodson
Actual | 2025

O que distingue um gestor competente de um bom líder? Será o talento inato que faz a diferença ou a capacidade de desenvolver competências ao longo do tempo? Estas questões acompanham, há décadas, o debate sobre liderança, mas ganham hoje uma relevância renovada num contexto de crescente complexidade e mudança constante.

Foi precisamente esta reflexão que me levou a revisitar as valências essenciais de uma liderança eficaz. E a conclusão a que cheguei é que liderar bem é, provavelmente, um dos maiores desafios da gestão contemporânea. Não pela ausência de modelos ou teorias, mas pela exigência prática que impõe no quotidiano de quem decide, orienta e assume responsabilidades.

A minha relação com o livro “O Manual do Gestor”, do académico e empresário David Dodson, começou com uma simples recomendação. Comprei, folheei-o e nunca mais o larguei. É uma obra que se distingue pelo pragmatismo e pela clareza com que aborda os princípios que sustentam uma liderança orientada para resultados, mas também para pessoas.

Neste livro, Dodson identifica três elementos estruturantes para

organizações que ambicionam prosperar: uma equipa motivada, uma tomada de decisão ágil e uma visão estratégica consistente. São pilares que ganham forma nas escolhas diárias de quem lidera e que tornam este exercício uma prática constante de gestão de contextos e expectativas. Quanto maior a clareza, o sentido de responsabilidade e o impacto humano colocados nesta equação, mais sólida será a liderança.

Poderia alongar-me sobre a importância da dimensão humana no sucesso das organizações. O verdadeiro impacto de um líder mede-se, em grande parte, pela equipa que constrói e pela forma como cria condições para que os outros cresçam e tomem melhores decisões. Ainda assim, há um aspeto que considero particularmente decisivo para uma liderança eficaz e que é, muitas vezes, subestimado ou, pelo menos, não tão bem acolhido na nossa cultura como o é na anglo-saxónica: é o ato de procurar, de forma consciente e estratégica, aconselhamento externo e feedback, a partilha de ideias e o contraditório estruturado como parte natural do processo de decisão. Num contexto cada vez mais complexo e incerto,

“Liderar bem é, provavelmente, um dos maiores desafios da gestão contemporânea.”

“Escutar é, por isso, um dos exercícios fundamentais para liderar bem.”

“Incluir outros contributos não significa perder autoridade, mas sim renová-la.”

esta diferença cultural pode ser determinante na qualidade das decisões e na capacidade de adaptação das organizações. Quer se acredite que a liderança resulta sobretudo de talento e aptidão, quer se defenda que resulta do desenvolvimento de competências específicas, nenhum líder nasce ensinado nem deve percorrer este caminho sozinho, como tendencialmente acontece nos países de cultura latina, onde habitualmente se associa a consulta externa a perda de autoridade. A segurança e a consistência das decisões dependem, muitas vezes, da qualidade das pessoas que o rodeiam e das perspetivas que é capaz de integrar. E este pode

ser um exercício particularmente exigente, porque obriga a esvaziarmo-nos do nosso “ego” e do pretensiosismo. Afinal, mesmo nos cargos mais elevados, não sabemos tudo e continuamos a precisar dos outros.

Escutar é, por isso, um dos exercícios fundamentais para liderar bem. Escutar a equipa, os clientes, os parceiros e, em alguns casos, até os concorrentes. A curiosidade e a abertura a pontos de vista diferentes ampliam a compreensão do negócio e ajudam a evitar decisões tomadas em circuito fechado.

Mas não só. Escutar também mentores e conselheiros, que nos orientam e oferecem a sua visão estratégica para os desafios com os quais nos cruzamos ao longo da nossa jornada profissional. Construir uma rede de apoio experiente não é um sinal de fragilidade; pelo contrário, é sinal de maturidade e, acima de tudo, responsabilidade.

E os líderes mais confiantes sabem que o caminho não se faz só, mas de pessoas capazes de enquadrar os desafios, não com viés humano e emocional, mas com uma abordagem e perspetiva renovada. Recorrer a mentoria externa pode ter vários contornos, desde o apoio pontual em momentos de decisão até a um acompanhamento mais estruturado, orientado para o crescimento sustentado do líder e da organização.

No entanto, seja um exercício mais regular ou pontual, deve ser sempre coletivo, já que a aprendizagem mais significativa surge quando a

experiência e o conhecimento de vários intervenientes se combinam para orientar decisões mais sólidas. Um líder sozinho vê apenas as suas próprias experiências e filtros cognitivos, porém, ao recorrer a um grupo coletivo de pessoas, amplia a sua visão sobre um negócio e incorpora novas perspetivas.

Incluir outros contributos não significa perder autoridade, mas sim renová-la. Decisões debatidas coletivamente tendem a ser mais consistentes e sustentáveis e, com cada interação, questionamos pressupostos, aprendemos algo novo e fortalecemos a qualidade das nossas decisões. Reconhecer este contributo continua a ser, talvez, uma das decisões mais inteligentes que um líder pode tomar.



A opinião de João Costa
Country Manager | ERA Group



ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL PORTUGUESA
CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA

Praça das Indústrias
1300-307 Lisboa | Portugal

www.aip.pt