APED
O valor das nossas pessoas

Outubro 2026

aped
Associação Portuguesa
de Empresas de Distribuição

forvis mazars

Associação Portuguesa
de Empresas de Distribuição

Estudo elaborado pela Forvis Mazars para a APED

O conteúdo deste documento é da propriedade da APED. A cópia ou reprodução total ou parcial deste documento, em qualquer meio físico ou eletrónico, sem a autorização expressa por escrito pela APED é proibida.

A Forvis Mazars agradece a colaboração e disponibilidade de todos os intervenientes no processo de elaboração do presente estudo.

Outubro 2026

forvis mazars

O valor das nossas pessoas

APED | 2025

Mensagem APED

Sumário Executivo

1. Introdução ao Estudo
2. Enquadramento do setor e da APED
3. As tendências que estão a transformar o retalho e o seu impacto nos recursos humanos
4. Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal
5. Empregabilidade futura dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

Anexo: Descrição das boas práticas dos Associados APED na gestão de Recursos Humanos

Mensagem APED

Mensagem APED

As Pessoas continuam a ser a marca do setor. Hoje, mais do que nunca, são também um dos pilares que sustenta o seu futuro.

O setor do retalho ocupa um lugar central na economia portuguesa. Pelo seu contributo para o emprego, pela proximidade que mantém diariamente com milhões de consumidores e pelo papel que desempenha no desenvolvimento económico e social do país, o setor acompanha de perto as transformações que estão a moldar o futuro do trabalho.

A aceleração tecnológica, a adoção crescente de Inteligência Artificial, a evolução das expectativas dos consumidores e as mudanças demográficas estão a redefinir, a um ritmo sem precedentes, a forma como as organizações operam, competem e criam valor. Perante esta realidade, a capacidade de atrair, desenvolver e reter talento tornou-se um dos principais fatores de competitividade das empresas.

Na APED, as Pessoas constituem um dos quatro eixos estratégicos de atuação da Associação. Acreditamos que o futuro do retalho será cada vez mais determinado pela capacidade das organizações para desenvolver competências, criar oportunidades de crescimento profissional e preparar os seus colaboradores para responder a novos desafios.

Os resultados apresentados neste estudo confirmam a relevância do setor neste domínio. Os Associados APED empregam atualmente mais de 155 mil colaboradores e contribuíram para a criação de cerca de 22 mil novos postos de trabalho entre 2020 e 2025. Paralelamente, reforçaram o investimento na qualificação das suas Pessoas, atingindo 40,9 milhões de euros em formação em 2025.

Os dados evidenciam igualmente uma evolução positiva das práticas de gestão de Pessoas. O investimento em formação e desenvolvimento, a crescente representatividade feminina em cargos de chefia, bem como as iniciativas de promoção do bem-estar e da aprendizagem contínua, demonstram uma preocupação crescente com a valorização dos colaboradores ao longo do seu percurso profissional.

A evidência recolhida permite também contrariar algumas perceções frequentemente associadas ao setor. O retalho é hoje muito mais do que um setor gerador de emprego. É um setor que promove a qualificação, cria oportunidades de desenvolvimento e contribui para a empregabilidade futura de milhares de trabalhadores.

Foi precisamente para dar visibilidade a esta realidade que a APED promoveu o presente estudo. Para além de caracterizar a evolução dos Recursos Humanos dos seus associados, procurámos compreender de que forma as empresas estão a responder aos desafios do mercado de trabalho do futuro.

Os resultados mostram um setor que já apresenta níveis relevantes de maturidade no desenvolvimento de competências associadas à liderança, aprendizagem contínua, adaptabilidade e desenvolvimento de talento. Simultaneamente, identificam-se oportunidades para continuar a reforçar a disseminação de competências digitais, analíticas e tecnológicas junto de uma parcela cada vez mais ampla da força de trabalho.

Estamos conscientes de que este caminho não se encontra concluído. A transformação continuará a acelerar e exigirá uma capacidade permanente de adaptação por parte das empresas e dos seus colaboradores. Contudo, os resultados deste estudo demonstram que o setor está a investir nas bases necessárias para responder a esse desafio.

Num setor que emprega milhares de pessoas e acompanha diariamente milhões de consumidores, investir nas Pessoas é investir na competitividade, na inovação e na sustentabilidade do próprio retalho. A APED continuará a trabalhar com os seus associados para promover a partilha de conhecimento, a valorização das Pessoas e o desenvolvimento das competências que permitirão construir um setor mais preparado para o seu futuro e o futuro das suas pessoas.

José António Nogueira de Brito

Presidente da APED

Sumário Executivo

Sumário executivo

Um setor essencial para a economia e para o emprego em Portugal

O retalho continua a afirmar-se como um dos setores com maior relevância económica e social em Portugal.

Os associados APED empregam atualmente cerca de 155 mil colaboradores, contribuindo de forma significativa para o emprego nacional e para a dinamização da atividade económica em todo o território.

Entre 2020 e 2025, a população empregada pelos associados cresceu de forma consistente, traduzindo-se na criação de cerca de 22 mil novos postos de trabalho. Paralelamente, o setor continua a assumir um papel relevante na integração de jovens no mercado de trabalho, apresentando uma proporção de trabalhadores até aos 24 anos significativamente superior à observada no conjunto da economia portuguesa.

21.9 mil
empregos criados entre 2020 e 2025

17%
dos colaboradores têm até 24 anos

155 mil
colaboradores empregados pelos associados

47%
dos colaboradores têm mais de 5 anos de antiguidade em 2025

O desenvolvimento de talento como prioridade estratégica

A análise realizada evidencia um reforço consistente do investimento dos associados APED no desenvolvimento das suas equipas.

Entre 2020 e 2025, o investimento em formação cresceu de 24,7 milhões para 40,9 milhões de euros, enquanto as horas de formação disponibilizadas aos colaboradores aumentaram de 4,3 para 6,9 milhões de horas.

Esta aposta é complementada por programas estruturados de liderança, desenvolvimento de talento, mobilidade interna, aprendizagem contínua e qualificação profissional, que refletem uma crescente preocupação em criar percursos de desenvolvimento sustentáveis para os colaboradores.

40.9 M€
investidos em formação em 2025

6.9 M
de horas de formação em 2025

45 horas
média de formação por colaborador em 2025

85%
dos colaboradores com contrato sem termo em 2025

DEI como prática de negócio

O setor reflete uma atenção crescente às dimensões de diversidade, equidade e inclusão da sua força de trabalho, refletindo-se no aumento da representatividade feminina em cargos de chefia, na redução das diferenças remuneratórias entre homens e mulheres e na crescente diversidade cultural das equipas.

2,7%
Gender Pay Gap ajustado em 2024

53%
dos cargos de chefia ocupados por mulheres em 2025

62
nacionalidades representadas entre os colaboradores dos associados APED

Preparar as Pessoas para o futuro do trabalho

A análise das práticas dos associados APED demonstra uma aposta no desenvolvimento de competências comportamentais associadas à liderança, comunicação, colaboração, resiliência e aprendizagem contínua, essenciais para o futuro do trabalho.

Paralelamente, surgem iniciativas relacionadas com Inteligência Artificial, transformação digital e novas competências tecnológicas, embora ainda de forma mais concentrada em alguns operadores e áreas específicas de negócio.

Os resultados sugerem que o setor já iniciou o processo de adaptação às exigências futuras do mercado de trabalho, mantendo espaço para reforçar a disseminação de competências analíticas, digitais e tecnológicas junto de uma parcela mais ampla da força de trabalho.

Elevada maturidade em competências de liderança e desenvolvimento de talento

Crescente aposta em IA, digitalização e novas competências tecnológicas e cognitivas

01

Introdução ao Estudo

01. Introdução ao Estudo

1.1. Abordagem ao trabalho realizado

Os associados da APED empregam atualmente cerca de 155 mil colaboradores em Portugal.

Dada a dimensão e relevância dos associados, a APED entende como necessário desenvolver um estudo que permita:

- Caracterizar a situação atual da força de trabalho do setor, nas suas diferentes dimensões (geração de emprego, caracterização da força de trabalho, retenção de talento, etc.)
- Entender de que forma as principais tendências do setor têm afetado o desenvolvimento do capital humano
- Mapear as competências do futuro e;
- Levantar e entender de que forma as boas práticas dos seus associados têm permitido responder aos desafios do setor e às competências requeridas no futuro.

No desenvolvimento do estudo, foram utilizados os seguintes elementos:

- Recolha de dados quantitativos junto dos Associados APED, através do preenchimento de inquéritos que incidiram sobre diversas dimensões de análise, nomeadamente:
  - Levantamento de informação quantitativa a uma amostra de 24 Associados APED que representam 72% dos colaboradores empregados pelos associados
  - Levantamento das práticas de gestão de recursos humanos, partilhadas pelos Associados
  - Análise à informação pública disponibilizada pelos associados
  - Relatórios e documentos de referência de entidades reputadas a nível nacional e internacional (ex: World Economic Forum)
  - Entrevistas a associados da APED tendo em vista a confirmação dos benefícios sobre práticas analisadas

O presente estudo pretende contribuir para uma reflexão informada sobre os desafios, tendências e oportunidades que marcarão o futuro do trabalho no retalho em Portugal.

O presente estudo tem por base dados recolhidos junto dos Associados APED referentes ao período entre 2021 e 2025, complementados, sempre que disponível, com dados de 2020 para efeitos de comparação com o período de análise do estudo anterior. Nem todos os indicadores dispõem de série completa para a totalidade dos anos considerados. As conclusões sobre empregabilidade futura projetam-se com um horizonte até 2030, em linha com os principais referenciais internacionais utilizados.

02

Enquadramento do setor e da APED

02. Enquadramento do setor e da APED

2.1. Enquadramento do setor do retalho na Europa

O retalho no centro da cadeia de valor europeia

O retalho constitui um dos principais setores da economia europeia, representando uma componente crítica da criação de valor, do emprego e do funcionamento das cadeias de abastecimento. Enquanto elo de ligação entre produtores e consumidores, desempenha um papel determinante na distribuição de bens, na dinamização do consumo e na resposta às necessidades quotidianas da população.

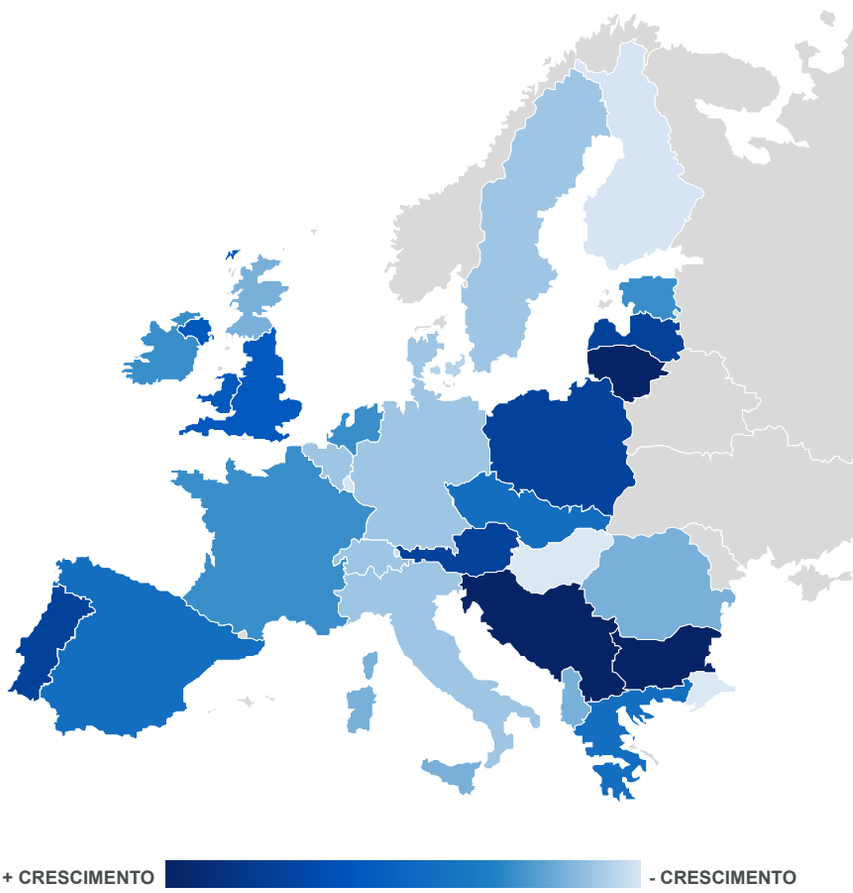
+15.1%
do Valor Acrescentado Bruto europeu

~5.8 M
de empresas do setor

~29.8 M
de trabalhadores empregados

~99%
das empresas são PMEs

Crescimento previsto da atividade do retalho na Europa
(em 2026, face a 2021=100)[1]



O Retalho como elo central da cadeia de valor da economia europeia
(exemplo ilustrativo)

Produção
Agricultura | Indústria Alimentar | Têxtil | Tecnologia | …

→

Serviços de Suporte
Logística | Armazenagem | Serviços Financeiros | Plataformas digitais | …

→

Retalho
Alimentar | Não-Alimentar | Especializado | Loja física | E-commerce | Marketplace

→

Consumidor Final
450 milhões de consumidores na União Europeia

Fontes:
1. Eurostat, Retail trade ver – total, https://doi.org/10.2908/TEIIS200

02. Enquadramento do setor e da APED

2.2. O peso do retalho na economia portuguesa

O retalho como motor de emprego em Portugal

*Em 2023, **o comércio a retalho representava cerca de 14% do emprego total em Portugal**, consolidando-se como um dos principais setores empregadores da economia nacional. O seu peso mantém-se estável face a 2020, evidenciando a importância contínua do setor para o mercado de trabalho português.*

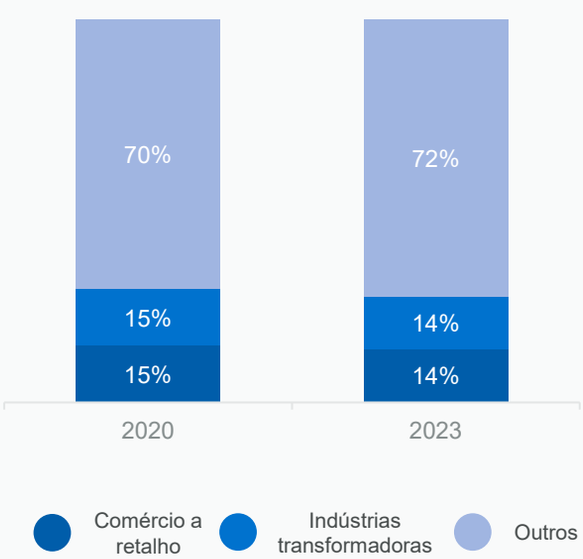
Apenas as indústrias transformadoras apresentam uma dimensão superior em termos de emprego. **Apesar da ligeira redução observada entre 2020 e 2023, de 15% para 14%, a estrutura de emprego nacional manteve-se relativamente estável**, reforçando o papel do retalho como um dos maiores empregadores do país.

No contexto europeu, **Portugal apresenta um peso do emprego no comércio a retalho alinhado com a média da União Europeia** (14%).

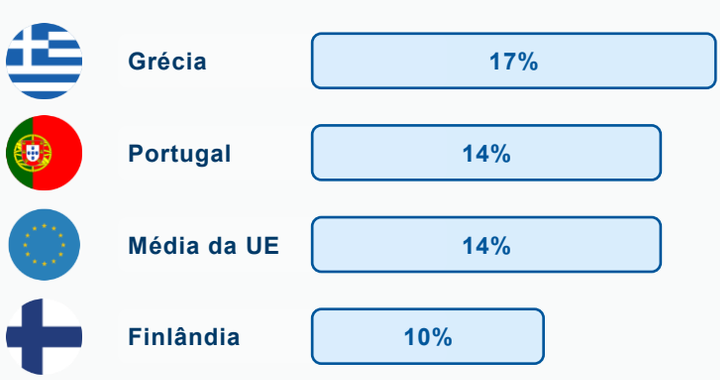
Esta posição evidencia que o setor assume uma relevância semelhante à observada na generalidade dos mercados europeus, embora abaixo de economias mais especializadas em atividades de retalho, como a Grécia.

1 em cada 7
Trabalhadores em Portugal trabalha no retalho

Estrutura do emprego nacional
(anos de 2020 e 2023)



Peso do retalho no total do emprego
(para o ano de 2023)



Notas de leitura:

1. Para a análise foram consideradas as secções NACE Rev. 2
2. São considerados todos os países Estados-membros da UE27

Fontes:

1. Eurostat

02. Enquadramento do setor e da APED

2.3. Caracterização da APED

A APED e o seu papel no setor do retalho

A Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED) representa empresas dos setores do retalho, comércio grossista e comércio eletrónico, assumindo-se como uma das principais entidades representativas da cadeia de valor da distribuição em Portugal.

Enquanto entidade representativa do setor, a APED desempenha um papel ativo na promoção da competitividade do retalho, contribuindo para o debate sobre políticas públicas, inovação, sustentabilidade, digitalização e desenvolvimento do capital humano. A sua proximidade às empresas e ao mercado confere-lhe uma posição privilegiada para acompanhar as principais tendências e desafios que moldam a evolução do setor.

Neste contexto, **os associados da APED constituem um universo de análise particularmente relevante para compreender a realidade dos Recursos Humanos no retalho português**, permitindo identificar práticas, desafios e tendências com impacto no emprego, nas competências e na gestão de pessoas.

Foi neste enquadramento que surgiu o presente estudo. Partindo da relevância económica e social dos associados APED e da sua proximidade às principais dinâmicas do setor, pretende-se contribuir para uma reflexão informada sobre os desafios, tendências e oportunidades que marcarão o futuro do trabalho no retalho português.

12%
do PIB de Portugal

226
Número de associados

155.300
Colaboradores empregados

4924
lojas

Eixos Estratégicos

Eixos estratégicos da Associação para o setor do Retalho em Portugal

1. Sustentabilidade

Promover a transição para modelos de negócio mais sustentáveis, apoiando a descarbonização, a economia circular e a utilização eficiente dos recursos.

2. Supply Chain

Reforçar a eficiência, resiliência e integração da cadeia de abastecimento, promovendo uma maior articulação entre os diferentes intervenientes do setor.

3. Pessoas

Valorizar o papel das pessoas no retalho, promovendo o desenvolvimento de competências, a empregabilidade e a atratividade do setor.

4. Digitalização

Acelerar a adoção de tecnologias digitais e Inteligência Artificial, reforçando a eficiência operacional, a inovação e a experiência do consumidor.

Fontes:

1. Informação disponibilizada pela APED

03

As tendências que estão a transformar o retalho e o seu impacto nos recursos humanos

03. As tendências que estão a transformar o retalho e o seu impacto nos recursos humanos

3.1. As forças que estão a transformar o retalho e o seu impacto nos recursos humanos

A transformação do Retalho

*O retalho continua a afirmar-se como um dos **setores mais dinâmicos da economia**, caracterizado por uma necessidade permanente de adaptação a novas realidades económicas, tecnológicas, sociais e regulatórias. A sua posição central na cadeia de valor, enquanto elo entre a produção e o consumo, faz com que seja particularmente sensível às transformações que afetam simultaneamente as empresas, os consumidores e os mercados.*

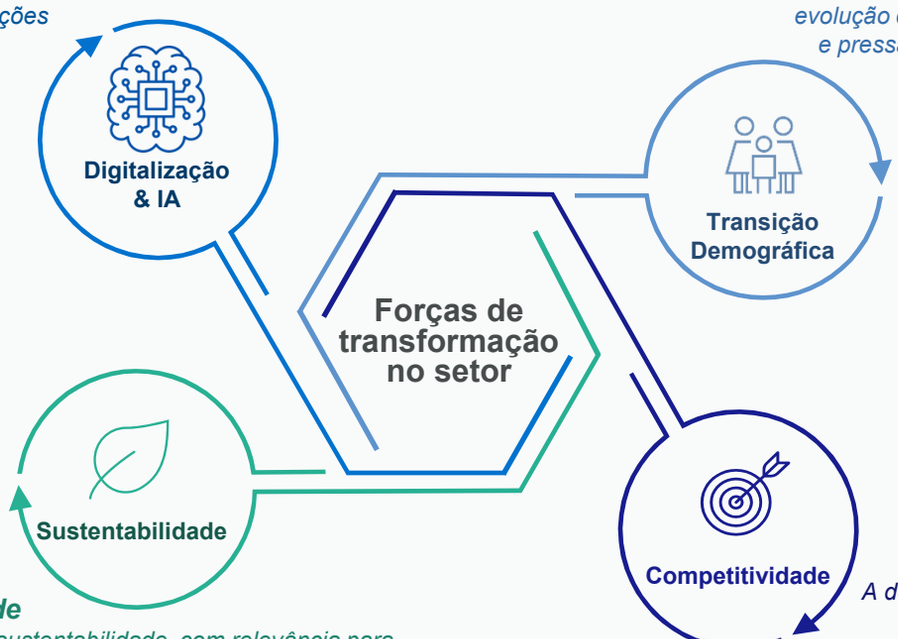
Ao longo da última década, **o setor tem sido marcado por mudanças estruturais que vão além das oscilações normais da atividade económica**. Atualmente, a crescente digitalização da economia, a transição para modelos de negócio que têm em consideração os aspetos ESG (sustentabilidade), as alterações demográficas observadas em diversos mercados e a evolução das expectativas dos consumidores têm vindo a redefinir a forma como o valor é criado, distribuído e capturado pelas empresas do setor.

Neste contexto, entende-se que estas forças **estão a transformar a forma como as organizações do setor operam, competem, inovam e respondem às necessidades dos consumidores e do mercado.**

No entanto, estas forças têm também um efeito substancial na capacidade do retalho, em Portugal, atrair, reter e desenvolver as suas pessoas, tornando urgente, por um lado, o entendimento e caracterização destas tendências e por outro, o seu impacto na força de trabalho do setor.

Digitalização e IA
Transformação digital e reconfiguração de operações e funções

Transição Demográfica
Alterações demográficas com impacto na evolução do comportamento do consumidor e pressão sobre a atratividade e retenção de talento

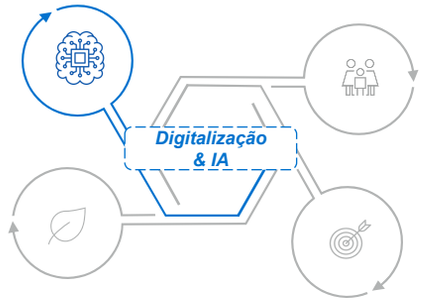


Sustentabilidade
Transição verde e sustentabilidade, com relevância para a transformação do negócio (produtos e serviços), modelos operacionais e requisitos de competitividade

Democratização da informação a uma escala global
A democratização da informação leva a uma maior integração dos mercados, elevação dos padrões de competitividade e pressão acrescida sobre a adaptação das organizações

Fontes:

1. OCDE, "Local Retail, Global Trends" (2026);
2. WEF, "Jobs of Tomorrow: Technology and the Future of the World's Largest Workforces" (2025).



03. As tendências que estão a transformar o retalho e o seu impacto nos recursos humanos

3.2. Transformação digital e AI

Transformação digital e adoção acelerada de Inteligência Artificial

*A **digitalização tornou-se um dos principais motores de transformação do setor do retalho**, influenciando não apenas a forma como as empresas operam, mas também a forma como os colaboradores desempenham as suas funções e interagem com o consumidor. O **crescimento do comércio eletrónico, a consolidação de modelos omnicanal, a utilização crescente de dados e a adoção de Inteligência Artificial** estão a transformar simultaneamente operações, experiência do cliente e modelos de trabalho.*

Tecnologias como IA, *analytics*, CRM, automação e plataformas digitais deixam de ser apenas ferramentas de eficiência operacional, passando a **aumentar a capacidade dos colaboradores e a redefinir a forma como o trabalho é realizado ao longo de toda a cadeia de valor.**

A crescente adoção de tecnologias como a inteligência artificial, a automação e os sistemas inteligentes exigirá uma evolução significativa das competências da força de trabalho nos próximos anos.

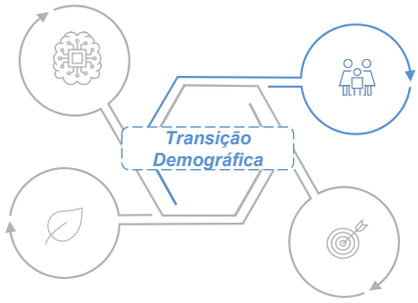
A competitividade futura das organizações dependerá não apenas da adoção de tecnologia, mas da sua **capacidade para desenvolver as competências necessárias à sua utilização efetiva, assegurando simultaneamente a evolução dos modelos de trabalho e a preparação da força de trabalho para um contexto de transformação contínua**.

Neste sentido, esta evolução não implica uma redução da relevância das funções tradicionalmente associadas à operação de loja. Pelo contrário, estas continuam a desempenhar um papel central no contacto com o consumidor e na criação de valor. O principal impacto da tecnologia reside na transformação das tarefas desempenhadas e das competências necessárias para responder às novas exigências do negócio.

Da transformação digital à transformação do talento no Retalho

Fontes:

1. OCDE, "Local Retail, Global Trends" (2026);
2. WEF, "Jobs of Tomorrow: Technology and the Future of the World's Largest Workforces" (2025).



03. As tendências que estão a transformar o retalho e o seu impacto nos recursos humanos

3.3. Transição Demográfica

Transição demográfica: uma força que transforma consumidores e trabalhadores

***A evolução demográfica constitui uma das principais forças de transformação do setor do retalho**. O envelhecimento da população em diversos países europeus, a redução da população ativa em determinados territórios e as alterações nos padrões de distribuição geográfica dos consumidores estão a influenciar simultaneamente a estrutura dos mercados de consumo e a disponibilidade de mão de obra. Estas tendências contribuem para uma maior pressão sobre a oferta de talento e para a necessidade de adaptar a oferta comercial a perfis de consumidor em transformação.*

Paralelamente, os **consumidores apresentam comportamentos cada vez mais diversificados, informados e exigentes**. A procura por conveniência, rapidez, personalização e integração entre canais físicos e digitais continua a crescer, levando as empresas a desenvolver modelos de negócio mais flexíveis e centrados na experiência do cliente. **A evolução do comércio eletrónico e das estratégias omnicanal tem contribuído para elevar as expectativas dos consumidores** relativamente à acessibilidade, à disponibilidade de informação e à rapidez de resposta.

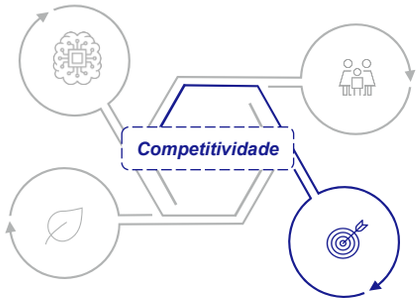
Estas mudanças têm contribuído para a redução dos fluxos de consumidores em determinados centros urbanos, ao mesmo tempo que reforçam dinâmicas associadas à denominada "economia de proximidade", baseada em cadeias de valor locais e numa maior integração do comércio nas comunidades onde opera.

Neste contexto, a competitividade futura das empresas dependerá cada vez mais da sua capacidade para compreender a evolução dos perfis de consumo, antecipar alterações demográficas e adaptar a sua proposta de valor a mercados progressivamente mais segmentados, exigentes e voláteis.

Como a transição demográfica molda o consumo e a oferta de trabalho

Fontes:

1. OCDE, "Local Retail, Global Trends" (2026).



03. As tendências que estão a transformar o retalho e o seu impacto nos recursos humanos

3.4. Democratização da informação a uma escala global

A competitividade dos operadores portugueses é cada vez mais influenciada pela democratização da informação a uma escala global

***A crescente internacionalização do retalho está a redefinir o contexto competitivo em Portugal**. A expansão de operadores internacionais, o crescimento do comércio eletrónico transfronteiriço e a maior exposição dos consumidores a marcas e experiências globais contribuem para um mercado cada vez mais aberto e competitivo.*

Esta evolução traduz-se numa crescente pressão para responder a padrões mais elevados de conveniência, personalização, qualidade de serviço e rapidez de execução. Os consumidores comparam cada vez mais a experiência oferecida pelos operadores em território nacional com as plataformas de comércio online com alcance internacional, elevando as expectativas ao longo de toda a jornada de compra e aumentando a necessidade de inovação contínua.

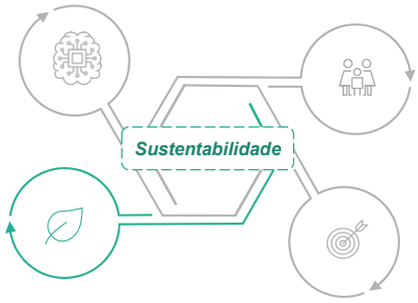
Esta evolução é igualmente acelerada pela crescente disponibilidade de informação e pela exposição permanente dos consumidores a novas referências de consumo através de plataformas digitais, redes sociais e criadores de conteúdo. A comparação entre marcas, produtos e experiências tornou-se mais imediata, aumentando a visibilidade de propostas de valor inovadoras e de experiências de compra cada vez mais sofisticadas. Como resultado, as expectativas dos consumidores deixam de ser definidas apenas pelos operadores presentes no mercado nacional e passam a ser influenciadas por tendências globais, elevando os padrões de conveniência, personalização, rapidez e experiência em todo o setor.

Num contexto em que os consumidores estão expostos a referências globais e em que a inovação se difunde de forma cada vez mais rápida, a capacidade das organizações para antecipar mudanças, adaptar modelos de negócio e responder a novas expectativas assume uma importância crescente. Neste enquadramento, competências como a adaptabilidade, a aprendizagem contínua e a gestão da mudança tornam-se fatores relevantes de competitividade.

Fatores que influenciam a competitividade dos operadores

Fontes:

1. OCDE, "Local Retail, Global Trends" (2026).



03. As tendências que estão a transformar o retalho e o seu impacto nos recursos humanos

3.5. Transição verde e sustentabilidade

Transição verde e sustentabilidade como imperativo estratégico

A sustentabilidade consolidou-se como uma das principais forças de transformação do setor do retalho. *Se inicialmente as iniciativas ambientais estavam sobretudo associadas à resposta às expectativas dos consumidores e à valorização das marcas, atualmente a sua relevância encontra-se diretamente ligada à* ***competitividade, à conformidade regulatória e à capacidade de adaptação das organizações*** *a um contexto económico em rápida mudança.*

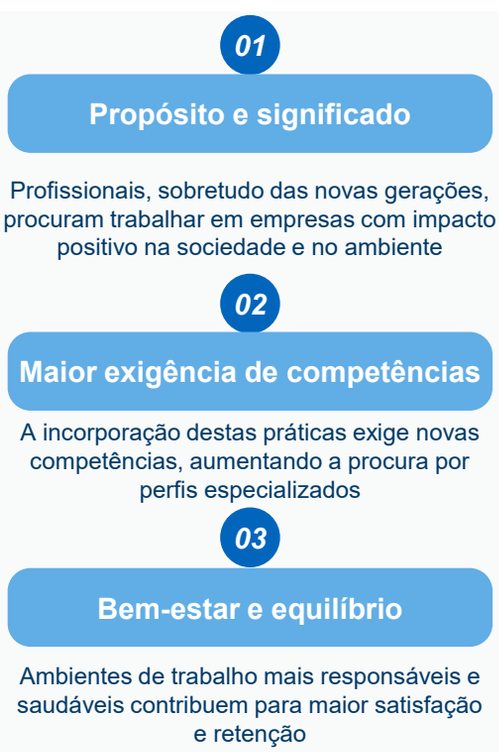
A crescente exigência das políticas europeias em matérias como eficiência energética, economia circular, redução de emissões, rastreabilidade dos produtos e transparência das cadeias de abastecimento está a redefinir prioridades de investimento e modelos operacionais em todo o setor. Paralelamente, fatores como a volatilidade dos custos energéticos e a utilização mais eficiente dos recursos reforçam a necessidade de incorporar critérios de sustentabilidade nas decisões de negócio.

Esta transformação não se limita à dimensão ambiental. A concretização dos objetivos de sustentabilidade exige novas competências, novas capacidades organizacionais e uma maior articulação entre departamentos, tornando a atração, o desenvolvimento e a requalificação de talento fatores críticos para a competitividade das organizações.

Para além dos impactos operacionais e regulatórios, **a sustentabilidade influencia de forma crescente a perceção das organizações por parte de colaboradores, candidatos, consumidores e investidores**. A capacidade de demonstrar um compromisso credível com objetivos ambientais e sociais contribui para reforçar a reputação corporativa, afirmar um propósito organizacional mais claro e diferenciar as empresas num contexto de crescente exigência dos diferentes *stakeholders*.

Neste contexto, a sustentabilidade deixa progressivamente de constituir uma dimensão autónoma da estratégia empresarial para se afirmar como um fator transversal que influencia investimentos, operações, inovação e criação de valor ao longo de toda a cadeia de valor do retalho.

Principais forças que impulsionam a sustentabilidade no retalho



Fontes:

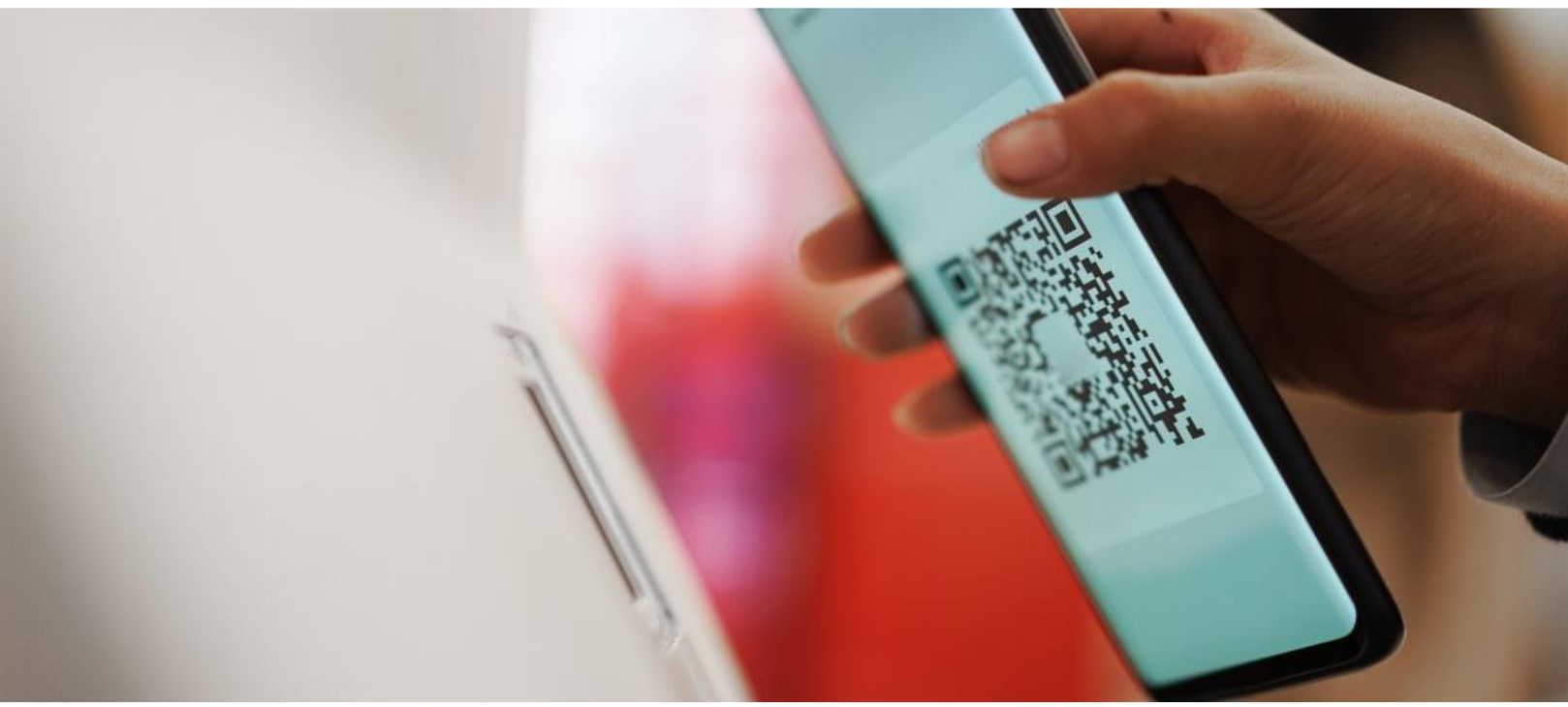
1. OCDE, "Local Retail, Global Trends" (2026).

04

Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

04



4.1. Geração de emprego

4.2. Características da força de trabalho

4.3. Retenção de talento

4.4. Evolução da saúde e segurança

4.5. Formação e desenvolvimento

4.6. Diversidade, Equidade e Inclusão

4.7. Transformação da produtividade

forvis mazars

04. Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

4.1. Geração de emprego

Associados APED reforçam o seu contributo para o emprego em Portugal

*Após a estabilização observada em 2020, num contexto marcado pelos impactos da pandemia de COVID-19, os Associados APED registam uma trajetória consistente de crescimento do emprego. Entre 2020 e 2025, a população empregada aumentou de **133,4 mil para 155,3 mil colaboradores**, correspondendo à criação líquida de cerca de **21,9 mil postos de trabalho**.*

O crescimento foi particularmente expressivo em 2023, ano em que se registou o maior aumento anual da série. Ainda que o ritmo de crescimento tenha abrandado em 2024 e 2025, a evolução manteve-se positiva, demonstrando a capacidade dos associados para continuar a gerar emprego.

A população empregada dos Associados APED cresceu a uma taxa média anual composta (CAGR) de cerca de 3% entre 2020 e 2025, acima da taxa de crescimento registada a nível nacional (2,7%), evidenciando a capacidade das empresas associadas para gerar emprego de forma sustentada e a um ritmo superior ao da economia portuguesa.

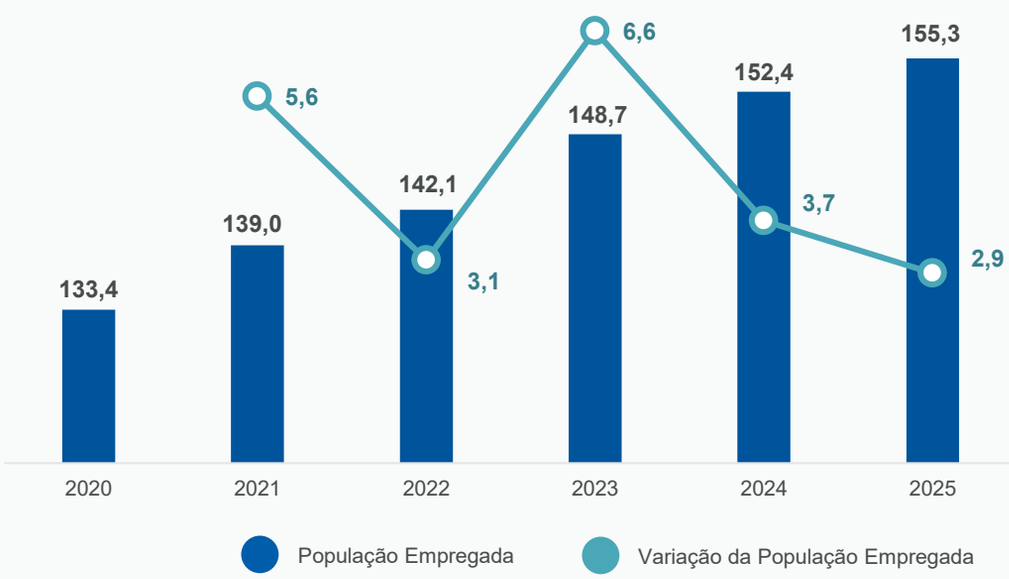
21,9 mil
empregos criados entre 2020 e 2025

16%
crescimento da população empregada entre 2020 e 2025

~155,3 mil
colaboradores em 2025

4,4 mil
empregos criados em média por ano entre 2020 e 2025

População empregada e variação da população empregada nos Associados APED[1]
(em milhares, desde 2020 a 2025[1])



3%
de CAGR da população empregada pelos Associados APED

2,7%
de CAGR da população empregada a nível nacional

Fontes:

1. APED: Inquéritos realizados no âmbito do presente estudo

04. Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

4.1. Geração de emprego

Da atração de talento à construção de carreiras

***A promoção do emprego continua a assumir um papel central nas organizações do setor do retalho**. As práticas identificadas junto dos associados APED evidenciam uma forte aposta na aproximação a potenciais candidatos e na criação de mecanismos que facilitam a integração e o desenvolvimento profissional ao longo da carreira.*

Se, tradicionalmente, **o foco das iniciativas de emprego incidia sobretudo na resposta a necessidades imediatas de recrutamento**, observa-se atualmente uma visão mais abrangente, assente na construção de relações de longo prazo com potenciais colaboradores e no desenvolvimento de percursos profissionais sustentáveis. A atração de talento passa a ser encarada como a primeira etapa de uma jornada que integra recrutamento, integração, desenvolvimento, mobilidade interna e progressão de carreira.

Neste contexto, as parcerias com escolas, universidades, centros de formação e entidades públicas de emprego continuam a desempenhar um papel relevante na aproximação entre o setor e os futuros profissionais.

Estas iniciativas são frequentemente complementadas por programas específicos dirigidos a estudantes e recém-graduados, criando oportunidades de contacto antecipado com a realidade empresarial e facilitando a transição para o mercado de trabalho.

Esta evolução traduz uma mudança relevante na abordagem à gestão de pessoas. O emprego deixa de ser analisado apenas numa perspetiva quantitativa, centrada na criação de oportunidades de trabalho, para passar a integrar uma dimensão qualitativa, orientada para a construção de carreiras, o desenvolvimento de competências e a criação de condições para uma relação profissional duradoura entre colaboradores e organizações.

DESTAQUES DE BOAS PRÁTICAS

Perfumes & Companhia

Participação em feiras de emprego, fóruns de empregabilidade e estágios curriculares em loja, promovendo a atração de novos talentos e o contacto de estudantes e jovens profissionais com a organização

Call for Summer | MC (Sonae)

Programa de estágios de verão dirigido a estudantes universitários, permitindo uma integração temporária em equipas da organização e participação em projetos reais de negócio durante 1 a 3 meses

ALDO

Através da participação em feiras de emprego e da instalação de stands de recrutamento em centros comerciais, a ALDO promove uma abordagem de proximidade para atrair candidatos e divulgar oportunidades de carreira de forma direta e acessível

Fontes: APED: dados sobre as Boas Práticas recolhidos nos inquéritos realizados no âmbito do presente estudo.

04. Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

4.1. Geração de emprego

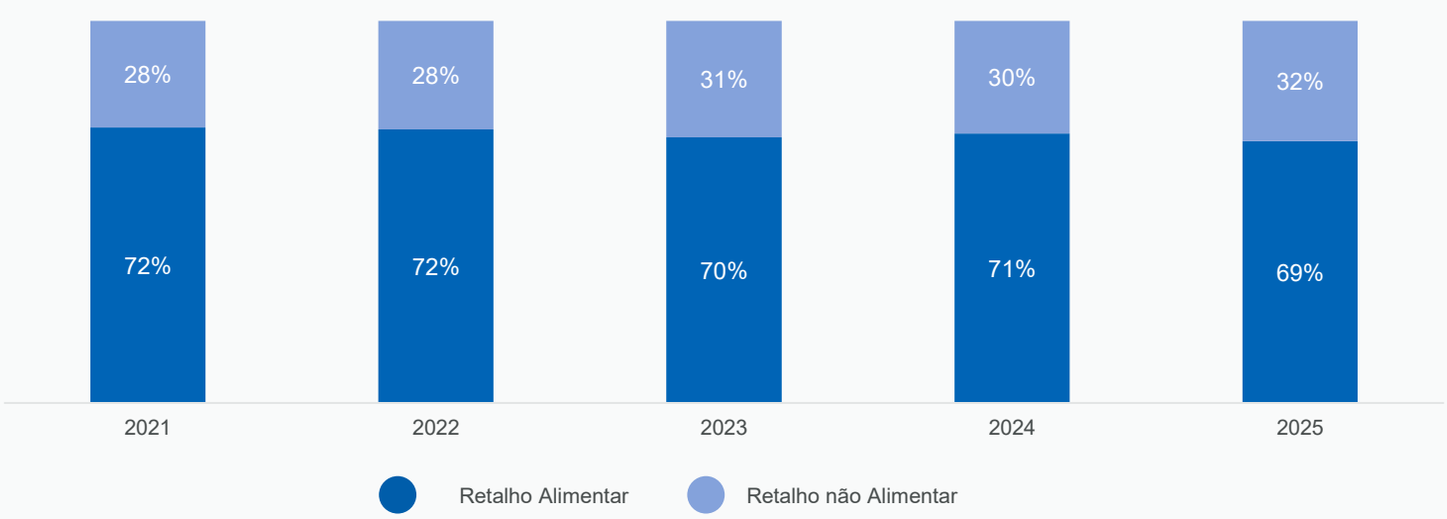
Retalho alimentar continua a concentrar a maioria do emprego

A estrutura do emprego dos Associados APED manteve-se relativamente estável entre 2021 e 2025, com o retalho alimentar a concentrar a maioria dos colaboradores ao longo de todo o período analisado. ***Em 2025, este segmento representava 69% da população empregada, enquanto o retalho não alimentar correspondia a 32%.***

Apesar da predominância do retalho alimentar, observa-se uma evolução gradual da estrutura de emprego dos Associados APED. O peso do retalho não alimentar aumentou de 28% para 32% entre 2021 e 2025, refletindo um crescimento mais acelerado do emprego neste segmento.

Esta tendência sugere uma progressiva diversificação da estrutura de emprego dos associados, embora o retalho alimentar continue a assumir um papel claramente dominante enquanto principal gerador de emprego no universo APED.

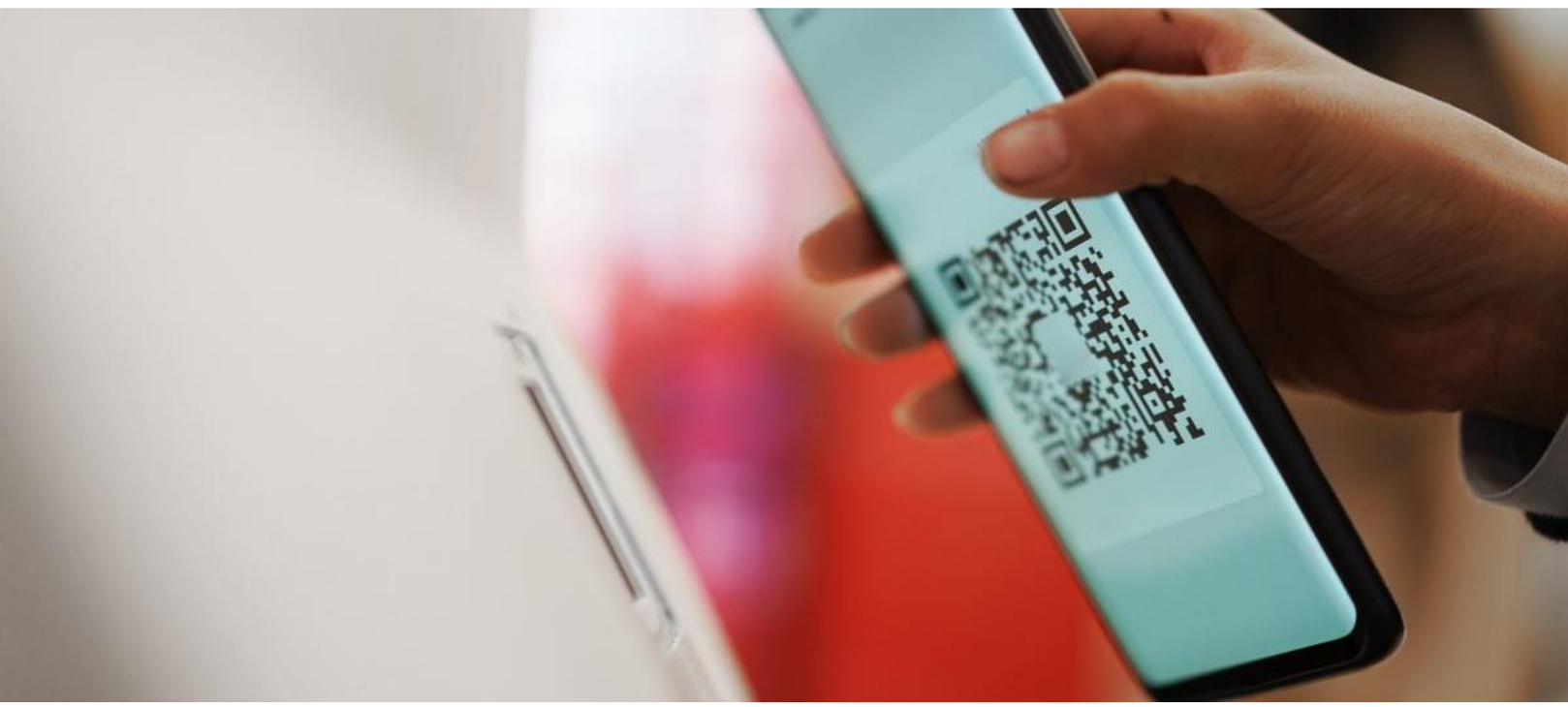
Distribuição da população empregada segundo os ramos alimentar e não alimentar nos Associados APED[1]
(em %, desde 2021 a 2025)



Fontes:
- APED: Inquéritos realizados no âmbito do presente estudo

Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

04



4.1. Geração de emprego

4.2. Características da força de trabalho

4.3. Retenção de talento

4.4. Evolução da saúde e segurança

4.5. Formação e desenvolvimento

4.6. Diversidade, Equidade e Inclusão

4.7. Transformação da produtividade

04. Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

4.2. Características da força de trabalho

Predominância feminina na força de trabalho

As mulheres continuam a representar a maioria da população empregada *nas empresas associadas da APED, correspondendo a* ***63% dos colaboradores em 2025****. Esta realidade mantém uma tendência consistente observada ao longo dos últimos anos, evidenciando o papel central da participação feminina no setor do retalho.*

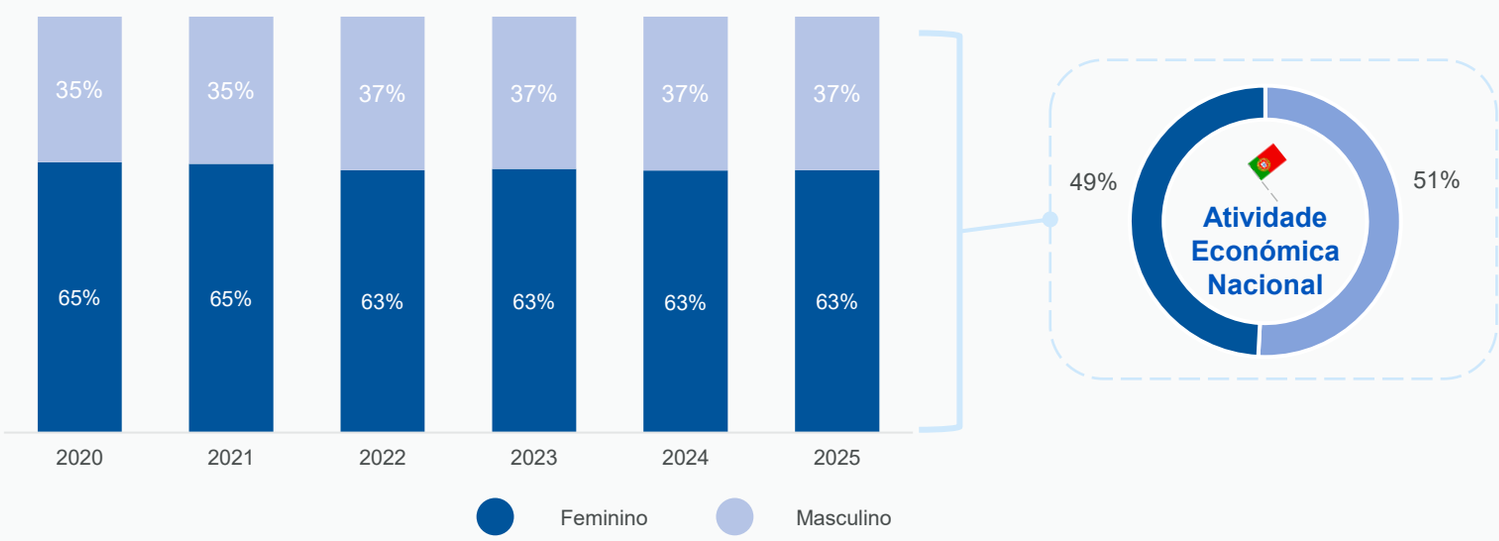
Embora a distribuição por género tenha registado um ligeiro ajustamento face a 2020, quando as mulheres representavam 65% da força de trabalho, a estrutura global permanece estável. O setor continua, assim, a afirmar-se como um importante empregador de talento feminino, contribuindo de forma significativa para a participação das mulheres no mercado de trabalho nacional.

Implicações para o setor

A predominância feminina na força de trabalho constitui uma das características estruturais dos associados APED. Esta composição demográfica reflete a relevância do setor enquanto empregador e evidencia o contributo significativo das mulheres para a sua atividade e desenvolvimento ao longo dos últimos anos.

Neste contexto, torna-se particularmente relevante a adoção de práticas de gestão de pessoas que promovam a igualdade de oportunidades, o desenvolvimento profissional, a conciliação entre a vida profissional e pessoal e a valorização do talento. Num contexto nacional marcado pela escassez de talento e pela crescente exigência das funções, a capacidade de atrair, desenvolver e reter profissionais qualificados continua a constituir um fator determinante para a competitividade e resiliência das organizações.

Distribuição da população empregada nas empresas associadas APED[1] e no Total da Atividade Económica Nacional[2]
(por género desde 2020)



Fontes:

1. APED: Inquéritos realizados no âmbito do presente estudo
2. INE, PORDATA - População empregada do sexo masculino e feminino, cálculos próprios com base nos valores absolutos disponibilizados.

04. Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

4.2. Características da força de trabalho

Caracterização da estrutura etária

A estrutura etária dos Associados APED evidencia uma distribuição relativamente equilibrada entre diferentes gerações, refletindo a capacidade do setor para combinar renovação de talento e experiência profissional acumulada.

Em 2025, a faixa etária dos **30 aos 39 anos** representa o maior grupo de colaboradores (28%), seguida dos profissionais **entre os 40 e os 49 anos (24%)**. Em conjunto, estas duas faixas concentram mais de metade da força de trabalho, evidenciando a relevância dos perfis em fase de consolidação profissional e com experiência operacional significativa.

O setor continua igualmente a desempenhar um papel relevante na integração de jovens no mercado de trabalho. Os colaboradores até **24 anos representam 17% da força de trabalho dos Associados APED**, valor significativamente superior ao observado para o conjunto da população empregada em Portugal (cerca de 6%[1]), reforçando a importância do retalho como porta de entrada para as gerações mais jovens.

Diferenças entre segmentos

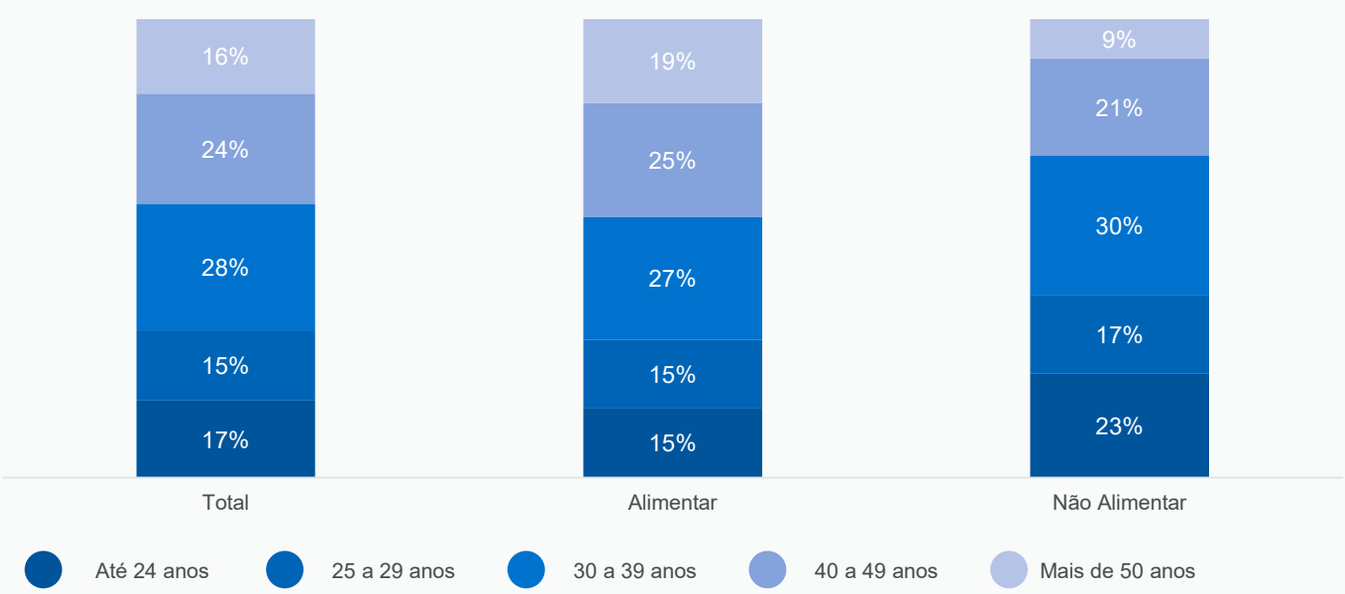
Os Associados APED caracterizam-se por uma força de trabalho multigeracional, combinando profissionais *Millennials*, Geração Z e Geração X. Esta diversidade reflete a coexistência de diferentes expectativas, motivações e percursos profissionais, exigindo abordagens de gestão de pessoas capazes de responder a prioridades distintas em matérias como desenvolvimento de carreira, flexibilidade, aprendizagem e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Observam-se diferenças relevantes entre os segmentos analisados. O **retalho alimentar** apresenta uma estrutura etária mais madura, com maior peso dos colaboradores **entre os 40 e os 49 anos (25%)** e dos profissionais com **50 ou mais anos (19%)**.

Por sua vez, o **retalho não alimentar** evidencia uma força de trabalho mais jovem, destacando-se uma maior concentração de colaboradores **com menos de 30 anos (40%), face aos 30%** observados no segmento alimentar. Esta realidade sugere necessidades distintas em matéria de recrutamento, desenvolvimento e retenção de talento entre os dois segmentos.

Estrutura Etária nos Associados APED[2]

(por faixa etária, para 2025)



Fontes:

1. Portal INE, Estatísticas Mensais de Emprego e Desemprego com base no Inquérito ao Emprego, Base de Dados Estatísticos, Indicador n.º 0007970
2. APED: Inquéritos realizados no âmbito do presente estudo

04. Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

4.2. Características da força de trabalho

Qualificações intermédias como característica distintiva

*Em 2024, o ensino secundário representa **52% da população empregada no comércio a retalho (CAE G47)**, constituindo o principal nível de escolaridade do setor. Adicionalmente, **16% dos trabalhadores possuem habilitações de nível superior**, enquanto 31% apresentam qualificações iguais ou inferiores ao 3.º ciclo do ensino básico.*

A distribuição das habilitações literárias evidencia uma estrutura de qualificações centrada em perfis intermédios. Comparativamente ao conjunto da atividade económica nacional, o retalho apresenta uma proporção mais elevada de trabalhadores com ensino secundário e uma menor incidência de qualificações inferiores, refletindo uma composição distinta da força de trabalho quando comparada com outros setores intensivos em mão de obra.

Uma estrutura em transformação

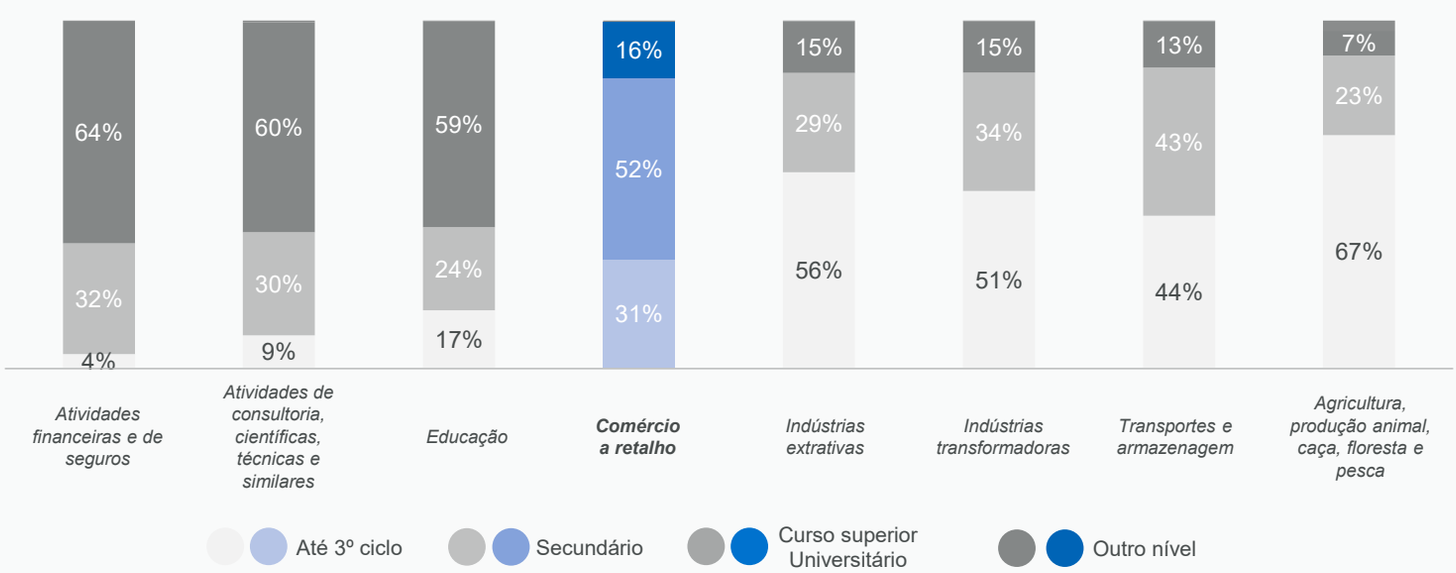
A evolução dos modelos de negócio, a digitalização das operações e a crescente integração de tecnologia nas atividades comerciais têm vindo a aumentar a procura por competências técnicas, digitais e relacionais. Esta transformação tem contribuído para uma progressiva valorização dos níveis de escolaridade intermédios e superiores.

Neste contexto, o retalho acompanha a tendência observada na economia portuguesa de elevação das qualificações da força de trabalho, preservando simultaneamente uma elevada capacidade de integração profissional para perfis com diferentes percursos académicos.

A comparação com o conjunto do setor do comércio a retalho (CAE G) evidencia algumas especificidades relevantes. O retalho apresenta uma menor incidência de trabalhadores com níveis de escolaridade mais reduzidos e uma maior proporção de colaboradores com ensino secundário, sugerindo uma adaptação às crescentes exigências associadas à gestão de operações, logística, comércio eletrónico e experiência do cliente.

Distribuição da população empregada por atividade económica, segundo habilitações literárias no Total da Atividade Económica Nacional[1]

(em %, em 2024)



Notas de leitura:
- O setor do comércio a retalho inclui o comércio a retalho, exceto de veículos automóveis e motociclos.
- Para efeitos de análise, a classe "Ensino superior" engloba Bacharelato, Licenciatura, Mestrado e Doutoramento. A classe "3º Ciclo do ensino básico ou inferior" engloba Ensino básico (1º, 2º e 3º ciclo) e Ensino Inferior ao 1º Ciclo . A classe "Outros" engloba Curso Técnico Superior Profissional e Nível Desconhecido.
- A Atividade Económica Nacional diz respeito a Portugal Continental.

Fontes:
1. Fontes: GEP, Quadros do Pessoal (2024), cálculos próprios com base nos valores absolutos disponibilizados

04. Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

4.2. Características da força de trabalho

Evolução das habilitações literárias

Entre 2020 e 2025, observa-se uma evolução positiva das qualificações da força de trabalho dos Associados APED. O peso dos colaboradores com ensino secundário aumentou de 50% para 60%, consolidando-se como o principal nível de escolaridade do setor.

Em paralelo, a proporção de colaboradores com **2.º ciclo diminuiu de 27% para 19%**, refletindo uma progressiva elevação dos níveis de qualificação da força de trabalho. Os **colaboradores com ensino superior representam 15% da população empregada em 2025**, mantendo uma presença relevante e relativamente estável ao longo do período analisado.

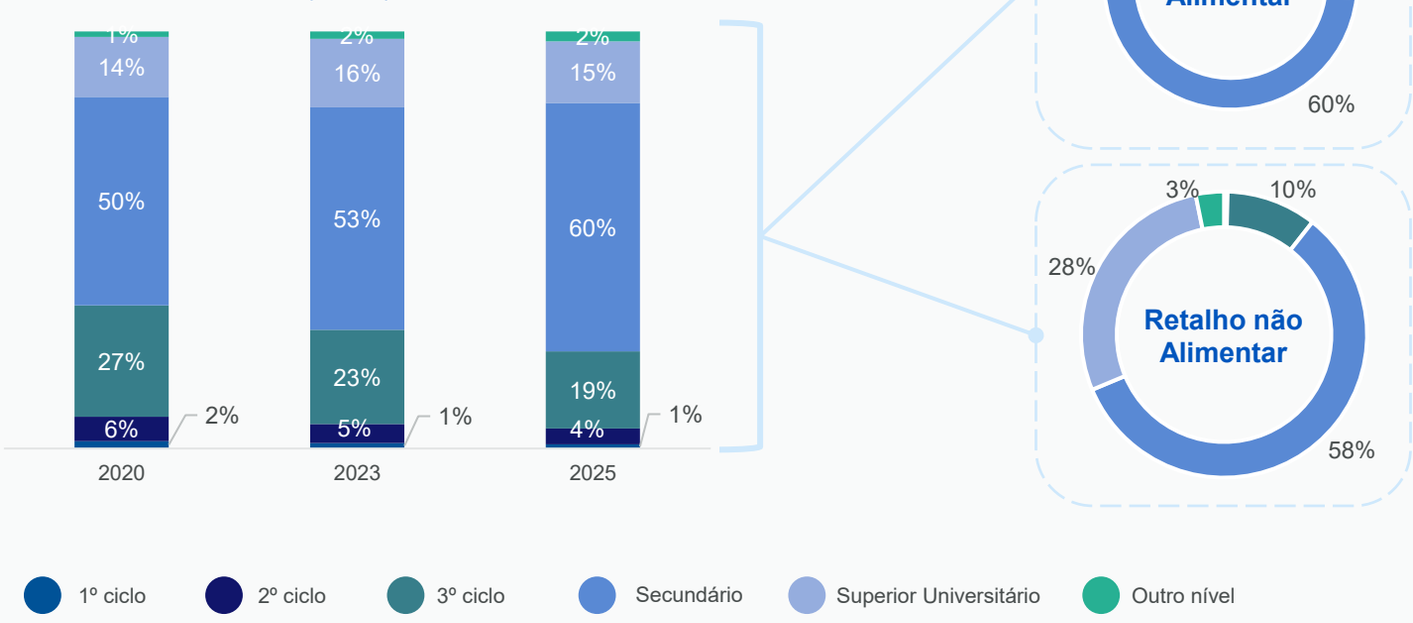
Qualificações diferenciadas entre segmentos

Os Associados APED apresentam uma estrutura de qualificações dominada pelo ensino secundário, que representa 60% da força de trabalho em 2025.

Apesar desta tendência comum, observam-se diferenças relevantes entre os segmentos alimentar e não alimentar. Enquanto o **retalho alimentar** apresenta uma estrutura mais concentrada no **ensino secundário (60%) e no 3.º ciclo (21%)**, o **retalho não alimentar** distingue-se por uma maior proporção de colaboradores com **ensino superior (28%)**, valor significativamente acima da média dos Associados APED (15%).

Distribuição dos Colaboradores por habilitação literária nos associados APED[1]

(em %)



Fontes:

1. APED: Inquéritos realizados no âmbito do presente estudo

04. Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

4.2. Características da força de trabalho

Representatividade sindical no setor

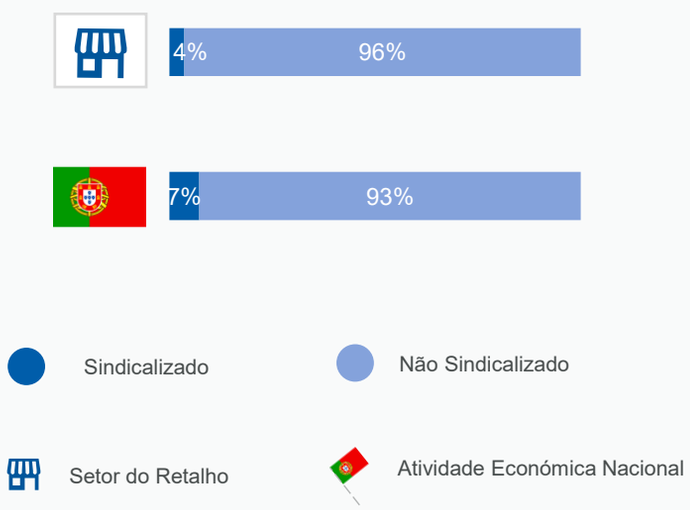
A taxa de sindicalização dos Associados APED mantém-se próxima da média nacional e superior à observada no setor do retalho, refletindo a presença de operadores de maior dimensão e com estruturas de representação coletiva mais consolidadas.

Os associados APED apresentam níveis de sindicalização próximos dos observados no conjunto da economia nacional, que se caracteriza por taxas relativamente baixas.

Após uma redução entre 2022 e 2023, a taxa de sindicalização nos associados APED manteve-se relativamente estável nos anos seguintes, de 7,1% em 2024 e 2025. Em comparação, a taxa de sindicalização no setor do Comércio por Grosso e a Retalho (Secção G) foi de 4% em 2023. Esta diferença sugere que os associados APED apresentam níveis de sindicalização superiores aos observados no conjunto do setor, refletindo o peso de empresas de maior dimensão, onde os mecanismos de representação coletiva dos trabalhadores estão habitualmente mais estruturados.

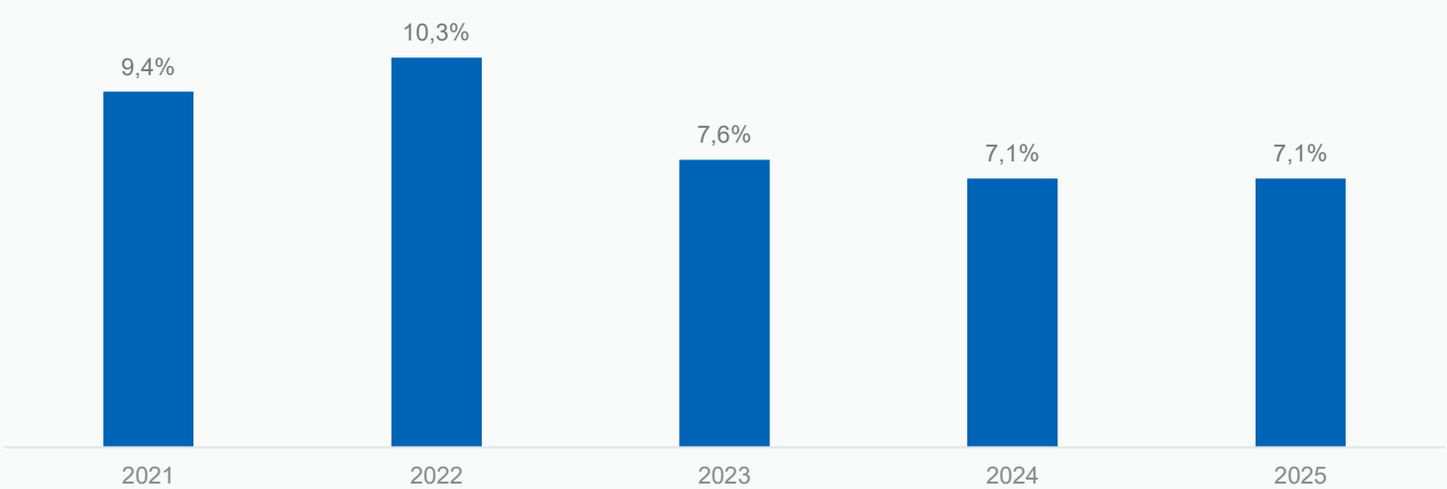
Taxa de sindicalização no setor de Retalho e no Total da Atividade Económica Nacional[1]

(em %, em 2023)



Taxa de sindicalização nos Associados APED[2]

(em %, desde 2021 a 2025)



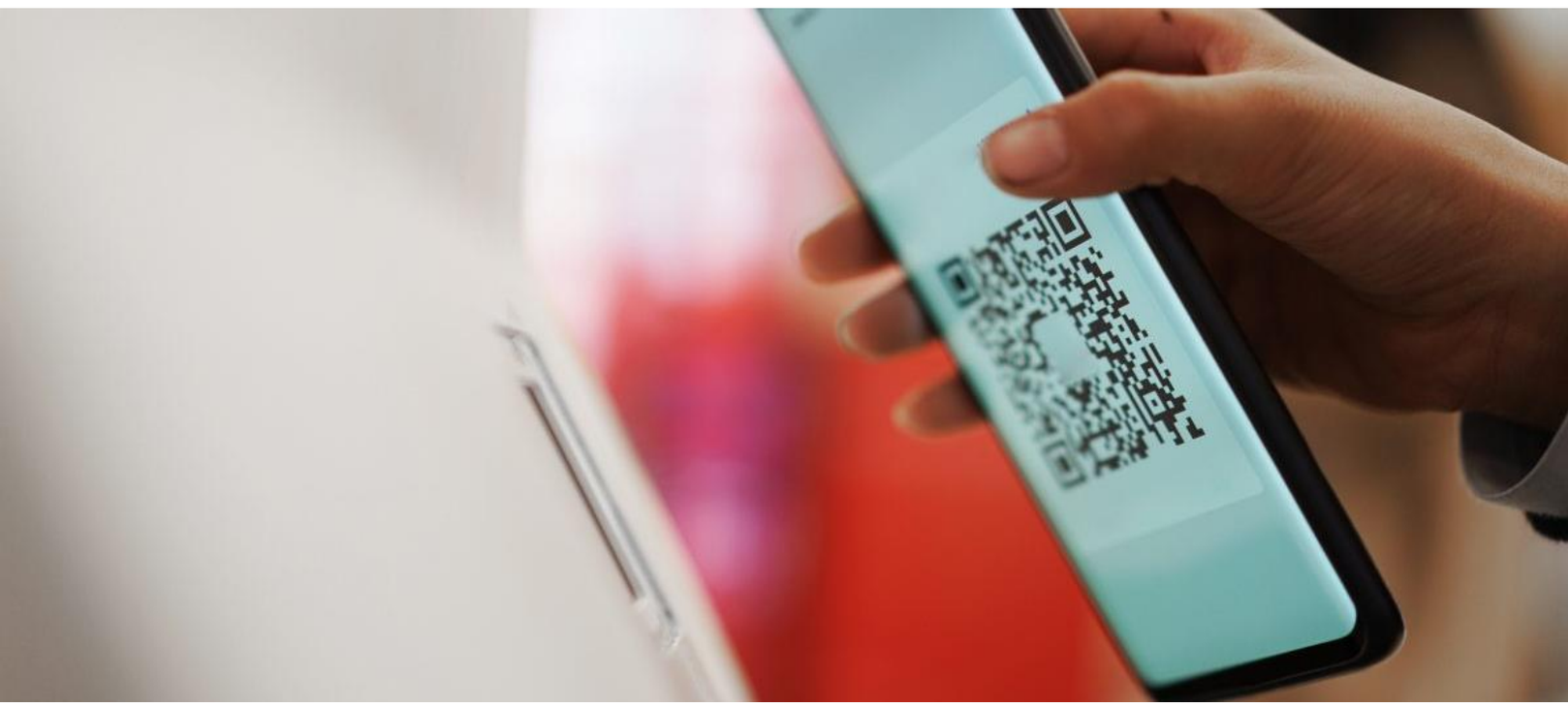
1. Valores referentes à secção G do NACE Rev. 2 / CAE Rev. 3

Fontes:

1. Boletim Estatístico GEP (Dezembro 2025)
2. APED: Inquéritos realizados no âmbito do presente estudo

Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

04



4.1. Geração de emprego

4.2. Características da força de trabalho

4.3. Retenção de talento

4.4. Evolução da saúde e segurança

4.5. Formação e desenvolvimento

4.6. Diversidade, Equidade e Inclusão

4.7. Transformação da produtividade

04. Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

4.3. Retenção de talento

Estrutura contratual dos associados APED

Entre 2020 e 2025, a proporção de colaboradores com contrato sem termo nos associados APED ***aumentou de 80% para 85%.***

Esta evolução evidencia um aumento da proporção de vínculos laborais permanentes nas empresas associadas. O reforço dos contratos sem termo reflete uma maior estabilidade da estrutura contratual ao longo do período analisado, embora não permita, por si só, concluir sobre a capacidade das organizações para reter diferentes segmentos da força de trabalho ou perfis profissionais específicos.

Em 2025, os Associados APED apresentam um nível de contratação sem termo superior ao observado, quer no setor do comércio a retalho (76%) quer no conjunto da economia portuguesa (71%).

A diferença registada sugere uma maior incidência de vínculos laborais permanentes nas empresas associadas quando comparadas com o setor do retalho e com a economia portuguesa.

Esta característica poderá estar associada à estrutura ocupacional das empresas analisadas e às especificidades do enquadramento laboral do setor.

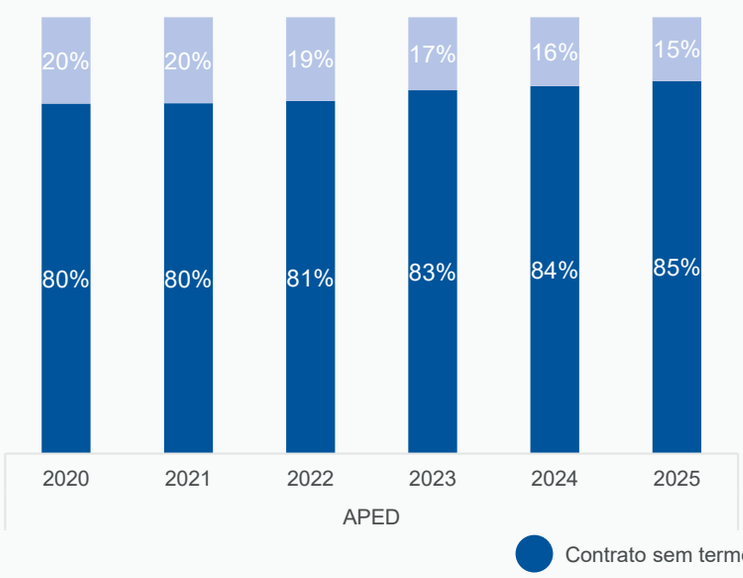
Estabilidade contratual e mercado de trabalho

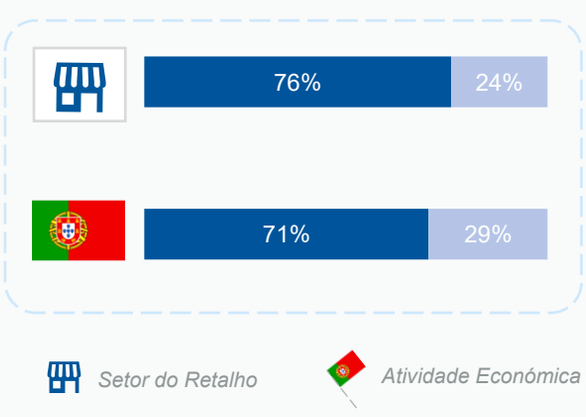
A estabilidade contratual assume uma importância crescente para as organizações, num contexto atual marcado pela escassez de talento, pela transformação das competências e pela necessidade de responder a novos desafios operacionais.

Para além de contribuir para a atração e retenção de colaboradores, vínculos laborais mais permanentes favorecem o investimento em formação, facilitam a transmissão de conhecimento e reforçam a capacidade das empresas para desenvolver competências críticas ao negócio.

Tipo de contrato: Contrato sem termo ou Contrato a termo, nos Associados APED[1], no setor do Retalho e no Total da Atividade Económica Nacional[2]

(em %)





Notas de leitura:

- Valores relativos ao setor do Comércio por grosso e a retalho, exceto reparação de veículos automóveis e motociclos.
- Contrato sem termo engloba: Contrato Sem Termo, Contrato de trabalho para prestação subordinada de teletrabalho sem termo; Contrato de trabalho em comissão de serviço sem termo; Contrato de trabalho intermitente sem termo; Contrato de Trab. por Tempo; Indeterm. Para Cedência Temporária.
- Contrato a termo engloba: Contrato de trabalho com termo certo; Contrato de trabalho para prestação subordinada de teletrabalho com termo certo; Contrato de trabalho em comissão de serviço com termo certo; Contrato de trabalho temporário com termo certo; Contrato de trabalho com termo incerto; Contrato de trabalho para prestação subordinada de teletrabalho com termo incerto; Contrato de trabalho em comissão de serviço com termo incerto; Contrato de trabalho temporário com termo incerto. Trabalhadores designados como Não Enquadrável foram excluídos da análise.
- A Atividade Económica Nacional e o Setor do Retalho dizem respeito apenas a Portugal Continental.

Fontes:

- APED: Inquéritos realizados no âmbito do presente estudo
- GEP, Quadros de Pessoal 2024, Quadro 68, cálculos próprios com base nos dados reportados

04. Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

4.3. Retenção de talento

Trabalho a tempo inteiro continua a ser predominante

*Em 2025, **78% dos colaboradores dos Associados APED trabalham a tempo inteiro**, enquanto **22% exercem funções em regime de tempo parcial**, uma distribuição que se mantém relativamente estável face a 2024 (79% e 21%, respetivamente).*

Esta estrutura evidencia um predomínio dos vínculos de tempo inteiro, que continuam a representar a principal forma de organização do trabalho nas empresas associadas.

A proporção de trabalhadores a tempo parcial nos Associados APED (22%) é superior à observada no conjunto da economia portuguesa (8%) e próxima da registada no retalho europeu (20%). Contudo, as comparações internacionais refletem realidades distintas em termos de estrutura do setor, enquadramento laboral e modelos de organização do trabalho.

Estrutura do emprego e organização do trabalho

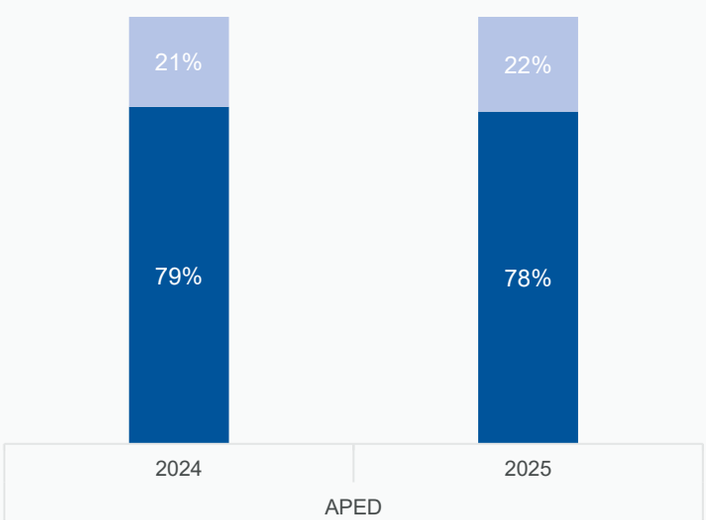
A distribuição entre trabalho a tempo inteiro e trabalho parcial reflete as necessidades operacionais do setor, caracterizado por diferentes horários de funcionamento, flutuações da procura e requisitos de cobertura operacional ao longo da semana e do dia.

A comparação internacional sugere alguma aproximação aos padrões observados no retalho europeu. No entanto, a análise destes indicadores não permite concluir sobre o grau de flexibilidade efetivamente disponível para os colaboradores nem sobre a diversidade de modalidades de trabalho utilizadas pelas organizações.

Neste contexto, a gestão dos horários, a organização do trabalho e a capacidade de responder às expectativas de diferentes segmentos da força de trabalho continuam a assumir relevância crescente para a atração e retenção de colaboradores.

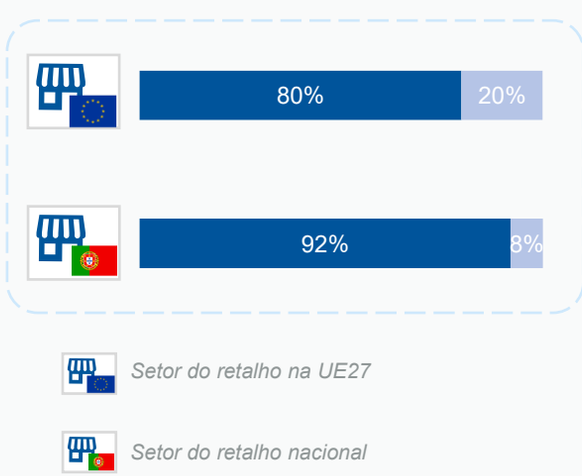
Trabalhadores a tempo inteiro e parcial, nos Associados APED[1]

(em %, para 2024 e 2025)



Trabalho a tempo inteiro e parcial na Atividade Económica do setor do Retalho a nível Nacional e na EU 27[2]

(em % 2025)



Tempo inteiro Tempo parcial

Notas:

- Valores relativos ao setor do Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos.
- A Atividade Económica Nacional e o Setor do Retalho dizem respeito apenas a Portugal Continental.

Fontes:

1. APED: Inquéritos realizados no âmbito do presente estudo
2. Eurostat, Persons in full-time/part-time employment by economic activity (NACE Rev. 2) (2008-2026) - quarterly data [lfsq_epgan2], cálculos próprios com base na média dos valores trimestrais (Q1-Q4)

04. Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

4.3. Retenção de talento

Força de trabalho estável e experiente

A estrutura de antiguidade dos Associados APED caracteriza-se por uma distribuição equilibrada entre diferentes níveis de permanência nas organizações. Em 2025, ***47% dos colaboradores acumulam mais de cinco anos de antiguidade, incluindo 25% com mais de 15 anos de permanência.***

Esta distribuição evidencia a coexistência de colaboradores com diferentes níveis de antiguidade, traduzindo-se numa combinação entre perfis mais recentes e colaboradores com percursos profissionais de maior duração nas organizações.

Observam-se diferenças relevantes entre os segmentos alimentar e não alimentar. O retalho alimentar apresenta níveis mais elevados de antiguidade, concentrando 49% dos colaboradores com mais de cinco anos de permanência, incluindo 28% com mais de 15 anos de antiguidade.

Por sua vez, o retalho não alimentar evidencia uma maior presença de colaboradores com menos de cinco anos de permanência (63%).

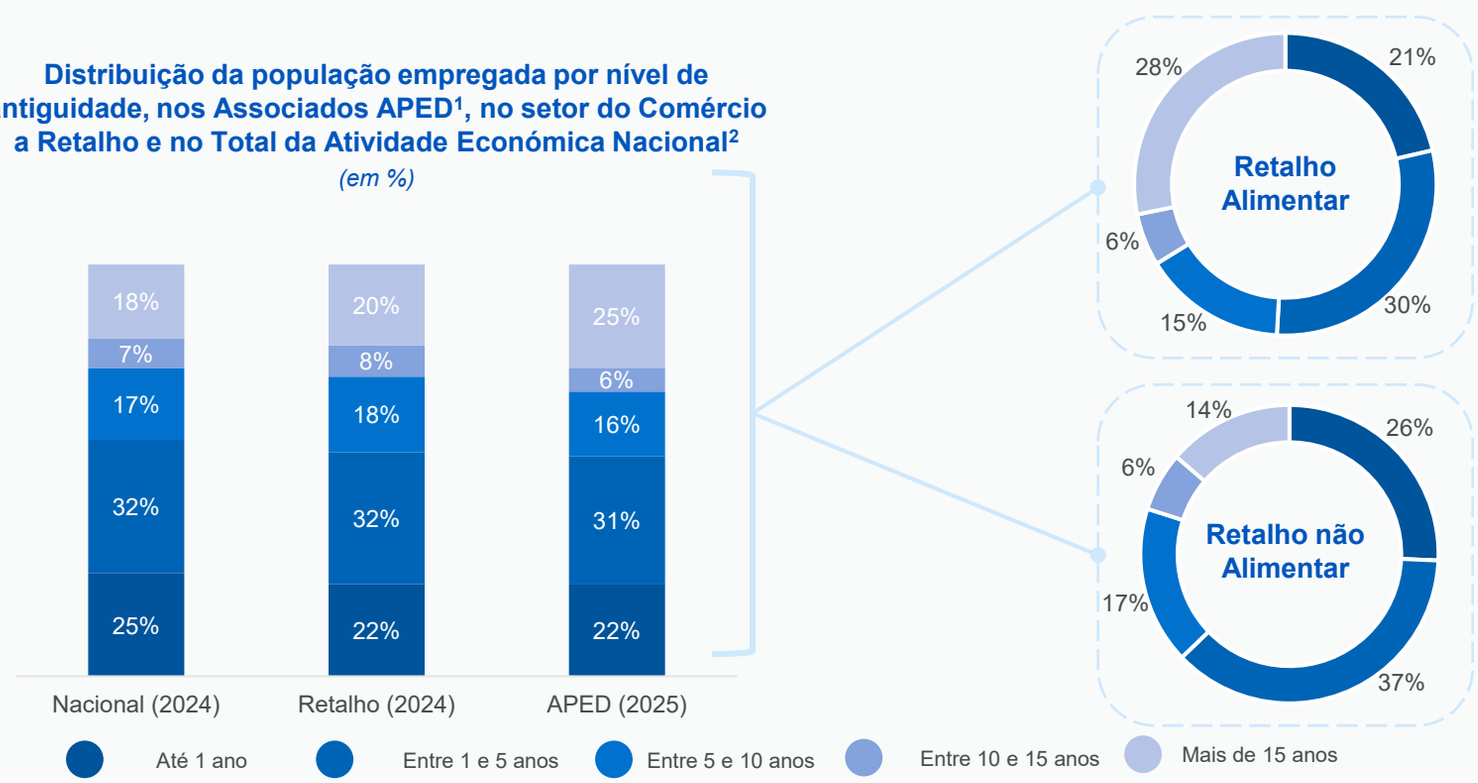
Antiguidade superior aos referenciais nacionais

Comparativamente aos referenciais nacionais, os Associados APED apresentam níveis superiores de permanência nas organizações. Em 2025, **47% dos colaboradores acumulam mais de cinco anos de antiguidade**, acima dos valores observados no **Comércio e Retalho (46%)** e no **conjunto da economia portuguesa (42%)**.

Estes resultados indicam uma maior proporção de colaboradores com níveis elevados de antiguidade quando comparados com os referenciais nacionais e setoriais, refletindo diferenças na composição da força de trabalho e nas características das funções desempenhadas.

Distribuição da população empregada por nível de antiguidade, nos Associados APED[1], no setor do Comércio a Retalho e no Total da Atividade Económica Nacional[2]

(em %)



Notas:

- Valores relativos ao CAE G46 e G47.
- A Atividade Económica Nacional e o Setor do Retalho dizem respeito apenas a Portugal Continental.

Fontes:

1. APED: Inquéritos realizados no âmbito do presente estudo
2. GEP, Quadros de Pessoal 2024, Quadro 50, cálculos próprios com base nos dados reportados

04. Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

4.3. Retenção de talento

A experiência do Colaborador como fator de retenção

Uma das evoluções mais evidentes observadas entre 2021 e 2025 é a crescente valorização da experiência do colaborador como instrumento de engagement e retenção. As organizações do setor têm vindo a adotar abordagens mais estruturadas para compreender as necessidades das suas equipas, reforçar o sentimento de pertença e promover ambientes de trabalho mais positivos.

Os **mecanismos de escuta interna** assumem hoje um papel central, através de iniciativas como o MyVoice (Auchan), o Engagement Survey (Pingo Doce), o Happy People (Zippy), o People Happiness Survey (Salsa) ou os processos de certificação Great Place to Work da Kiabi.

Em paralelo, observa-se um **reforço das políticas de bem-estar, benefícios e comunicação interna**, refletindo uma preocupação crescente com a experiência global do colaborador.

A **valorização do emprego** continua igualmente presente através da expansão dos benefícios disponibilizados aos colaboradores. Seguros de saúde, apoio psicológico, benefícios de parentalidade, dias adicionais de férias, incentivos de desempenho, programas de reconhecimento e benefícios flexíveis surgem como práticas recorrentes em vários associados.

Observa-se ainda uma **crescente preocupação com a comunicação interna** e com o fortalecimento do sentimento de pertença. Iniciativas como o **Better Together** da Sonae MC, newsletters internas em várias organizações, podcasts corporativos e canais digitais de comunicação demonstram uma evolução para modelos de gestão mais participativos e próximos dos colaboradores.

Comparativamente a 2021, verifica-se uma transição de uma lógica centrada sobretudo em benefícios e reconhecimento para uma abordagem mais abrangente, focada na experiência do colaborador ao longo de toda a sua jornada na organização.

DESTAQUES DE BOAS PRÁTICAS

Passa mais tempo | IKEA

Programa de apoio à parentalidade que oferece aos colaboradores recém-pais a possibilidade de usufruir de um período adicional de licença remunerada, promovendo uma melhor conciliação entre a vida profissional e familiar

Happy People | Zippy

Inquérito de clima organizacional que recolhe a perceção dos colaboradores sobre diferentes dimensões da sua experiência de trabalho, permitindo desenvolver planos de ação específicos para reforçar a satisfação, o *engagement* e o bem-estar das equipas

People Hapiness Survey | Salsa

Questionário de clima social que promove a escuta ativa dos colaboradores, permitindo identificar oportunidades de melhoria, desenvolver planos de ação e reforçar o sentimento de pertença e satisfação das equipas

Fontes: APED: dados sobre as Boas Práticas recolhidos nos inquéritos realizados no âmbito do presente estudo.

04. Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

4.3. Retenção de talento

Impacto Social e Envolvimento com a Comunidade

As práticas reportadas pelos associados APED evidenciam uma crescente valorização do papel das organizações enquanto agentes ativos de desenvolvimento social. Para além da sua contribuição económica e da criação de emprego, as empresas do setor têm reforçado o investimento em iniciativas de impacto social e voluntariado corporativo, que contribuem para reforçar o envolvimento, o sentido de pertença e a retenção dos colaboradores.

As iniciativas identificadas abrangem múltiplas áreas de intervenção, incluindo o combate à pobreza e à exclusão social, o apoio alimentar, a promoção da educação, a integração profissional de grupos vulneráveis e a sustentabilidade ambiental. Em muitos casos, estas ações são desenvolvidas em parceria com instituições sociais, organizações não governamentais e entidades locais, potenciando o seu alcance e impacto junto das comunidades.

Paralelamente, observa-se uma crescente mobilização dos próprios colaboradores para causas sociais através de programas estruturados de voluntariado corporativo. Estas iniciativas permitem reforçar o envolvimento das equipas com o propósito das organizações, ao mesmo tempo que promovem uma cultura de cidadania, solidariedade e participação ativa na comunidade.

Comparativamente ao estudo de 2021, verifica-se uma evolução de iniciativas maioritariamente pontuais para abordagens mais estruturadas e alinhadas com estratégias de responsabilidade social e sustentabilidade. O impacto social surge, assim, cada vez mais integrado na identidade das organizações, constituindo uma dimensão relevante da sua proposta de valor enquanto empregadores e agentes económicos.

Pode-se, concluir que as empresas do retalho assumem cada vez mais um papel que ultrapassa a atividade comercial, contribuindo ativamente para a criação de valor social e para o desenvolvimento das comunidades onde operam.

DESTAQUES DE BOAS PRÁTICAS

Programa Bairro Feliz | Pingo Doce

Programa de apoio a projetos comunitários que mobiliza clientes, colaboradores e instituições locais na identificação e concretização de iniciativas de impacto social

TIGER Portugal

Conjunto de iniciativas de solidariedade que inclui a doação de óculos, vestuário e materiais a instituições sociais, escolas e creches, contribuindo para a melhoria das condições de vida de comunidades vulneráveis em Portugal e no estrangeiro

Made for MOre | MO (Modalfa)

Iniciativa de responsabilidade social que mobiliza colaboradores de diferentes áreas para ações de voluntariado e apoio comunitário, através da recolha, organização e entrega de bens essenciais a instituições locais

Fontes: APED: dados sobre as Boas Práticas recolhidos nos inquéritos realizados no âmbito do presente estudo.

04. Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

4.3. Retenção de talento

Progressão profissional continua a ter expressão relevante

*Cerca de **um em cada seis colaboradores foi promovido** em 2025, evidenciando a existência de oportunidades de progressão profissional e mobilidade interna nas empresas associadas.*

As promoções por mérito registaram um crescimento relevante nos Associados APED ao longo do período analisado, **passando de 17% em 2023 para 24% em 2025**. Esta evolução traduz-se num reforço progressivo do peso do desempenho, das competências e do potencial dos colaboradores nos processos de progressão profissional, complementando os mecanismos tradicionais de evolução de carreira.

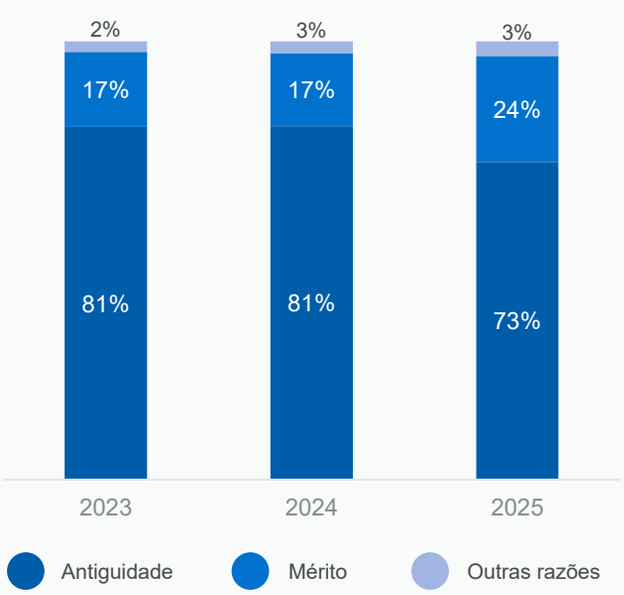
O mérito assume um papel crescente na progressão profissional

Em 2025, **cerca de uma em cada quatro promoções decorreu de critérios associados ao mérito**, evidenciando uma crescente diversificação dos mecanismos de evolução de carreira nas empresas associadas.

Embora a antiguidade continue a representar um fator relevante nos processos de promoção, observa-se uma maior valorização do contributo individual e da capacidade de assumir novas responsabilidades, refletindo a crescente importância do desenvolvimento profissional e das competências na evolução das carreiras.

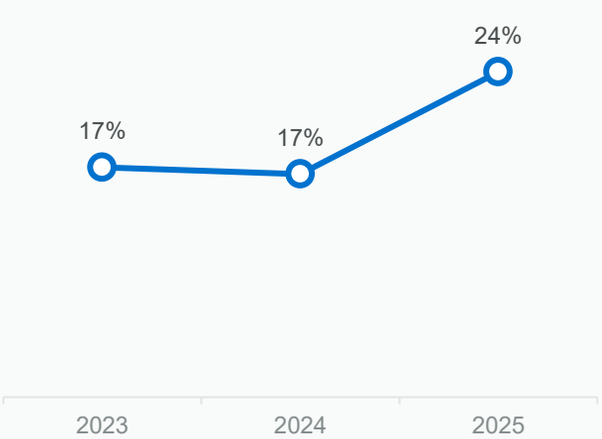
Evolução das promoções no setor do Retalho[1]

(em %, entre 2023 e 2025)



Evolução da taxa de promoções por mérito[1] nos Associados APED

(em %, entre 2023 e 2025)



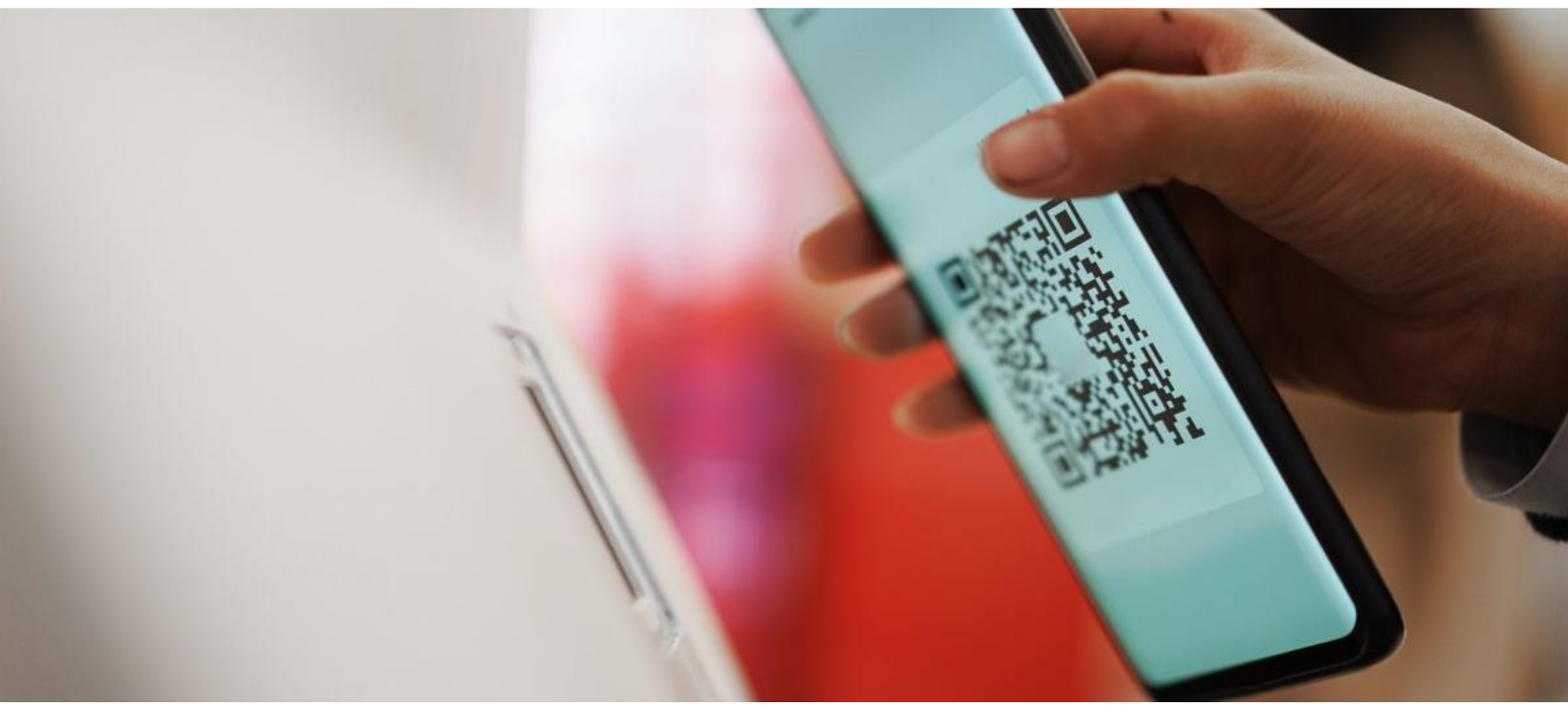
1. Notas de leitura: Taxa de promoções = Nº de promoções / Nº médio de colaboradores durante o ano

Fontes:

1. APED: Inquéritos realizados no âmbito do presente estudo

Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

04



4.1. Geração de emprego

4.2. Características da força de trabalho

4.3. Retenção de talento

4.4. Evolução da saúde e segurança

4.5. Formação e desenvolvimento

4.6. Diversidade, Equidade e Inclusão

4.7. Transformação da produtividade

forvis mazars

04. Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

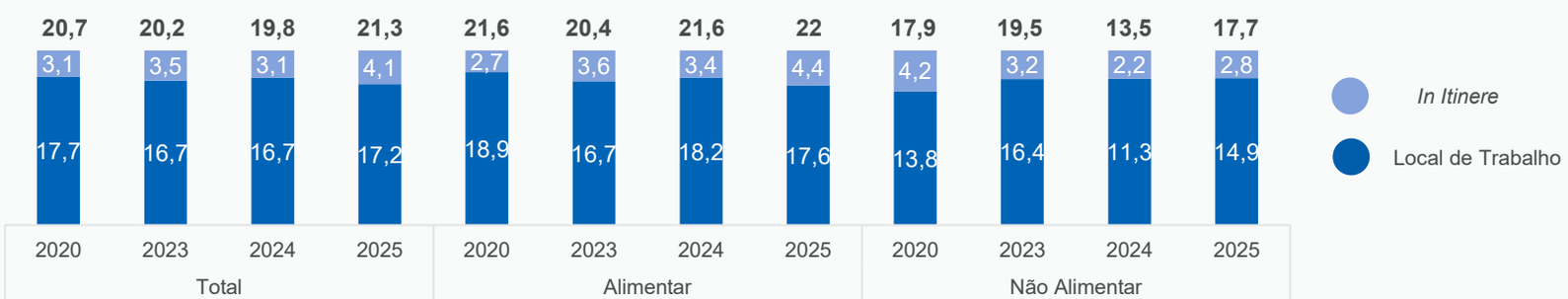
4.4. Evolução da saúde e segurança

Visão global dos acidentes de trabalho

*O índice de frequência dos acidentes de trabalho manteve-se globalmente estável entre 2020 e 2025, situando-se em **21,3 acidentes por milhão de horas trabalhadas** no final do período. Apesar de oscilações ao longo dos anos, não se observa uma alteração estrutural significativa da incidência dos acidentes de trabalho.*

Ao longo do período analisado, o retalho alimentar registou, de forma consistente, índices de frequência superiores aos observados no segmento não alimentar. Em 2025, o indicador atingiu **22,0 acidentes por milhão de horas trabalhadas no segmento alimentar, face a 17,7 no segmento não alimentar.**

Índice de Frequência de acidentes de trabalho dos Associados APED[1] em todas as instalações: Lojas, Estruturas Centrais e Logística *(desde 2020 a 2025)*



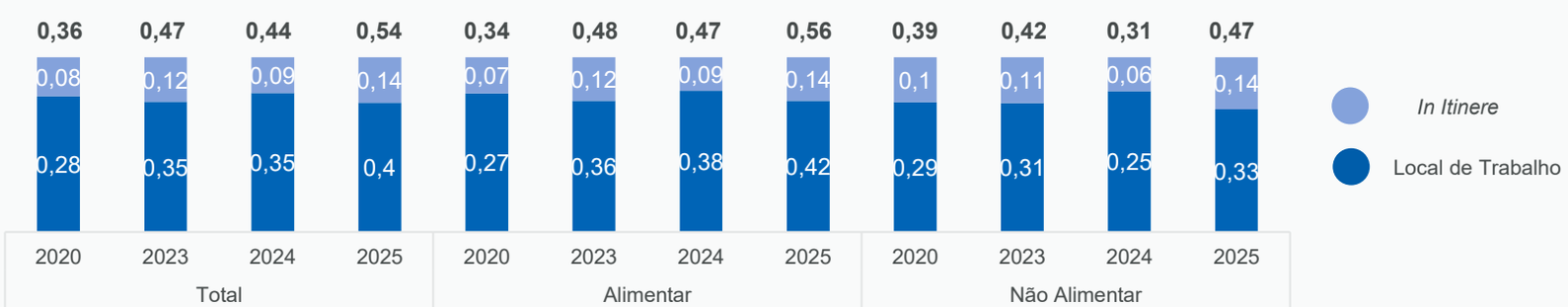
Gravidade dos acidentes continua a aumentar

*Embora a frequência dos acidentes tenha permanecido relativamente estável, o índice de gravidade registou uma evolução ascendente ao longo do período analisado, passando de **0,36 em 2020 para 0,54 em 2025**.*

O retalho alimentar apresenta igualmente os níveis de gravidade mais elevados, atingindo 0,56 em 2025, acima dos **0,47 observados no segmento não alimentar.**

O aumento observado indica um crescimento dos dias perdidos associados aos acidentes de trabalho e sugere a necessidade de reforçar medidas de prevenção, ergonomia e segurança operacional. Tal como acontece na frequência dos acidentes, os acidentes ocorridos no local de trabalho continuam a representar a principal componente deste indicador.

Índice de Gravidade de acidentes de trabalho dos Associados APED[1] em todas as instalações: Lojas, Estruturas Centrais e Logística *(desde 2020 a 2025)*



Notas de leitura:

- Índice de Frequência = (Nº de acidentes de trabalho com baixa médica / horas de trabalho efetivas) * 10^6
- Índice de Gravidade = (Nº de dias perdidos com acidente de trabalho com baixa médica / horas de trabalho efetivas) * 10^6

Fontes:

1. APED: Inquéritos realizados no âmbito do presente estudo

04. Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

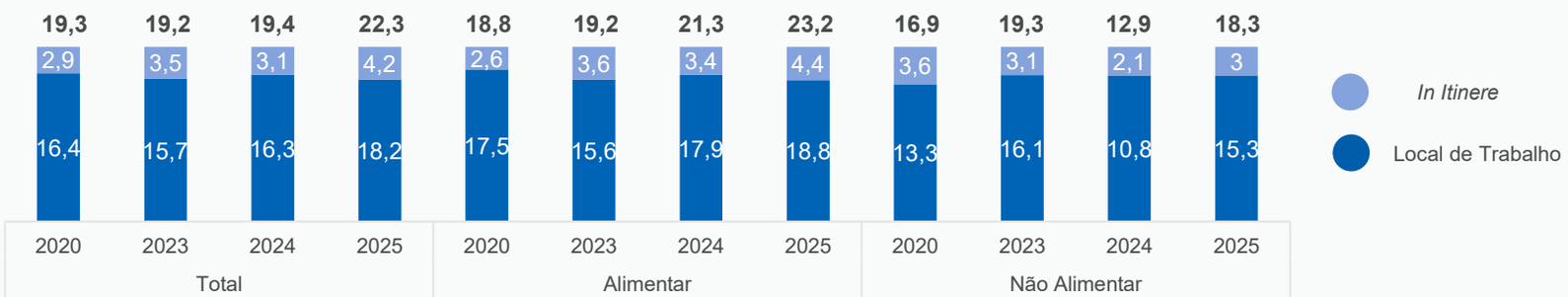
4.4. Evolução da saúde e segurança

Foco nas operações corporativas e de loja

*O índice de frequência dos acidentes de trabalho nas lojas e estruturas centrais dos Associados APED aumentou de **19,3 em 2020 para 22,3 em 2025**, atingindo o valor mais elevado da série analisada. Após a melhoria registada em 2024, observa-se um agravamento do indicador em 2025, sugerindo a necessidade de reforçar a atenção às condições de segurança e prevenção de riscos.*

Ao longo de todo o período analisado, o retalho alimentar registou índices de frequência superiores aos observados no segmento não alimentar. Em 2025, o indicador atingiu **23,2 acidentes por milhão de horas trabalhadas no segmento alimentar, face a 18,3 no retalho não alimentar**.

Índice de Frequência de acidentes de trabalho dos Associados APED[1] nas Lojas e Estruturas Centrais *(desde 2020 a 2025)*

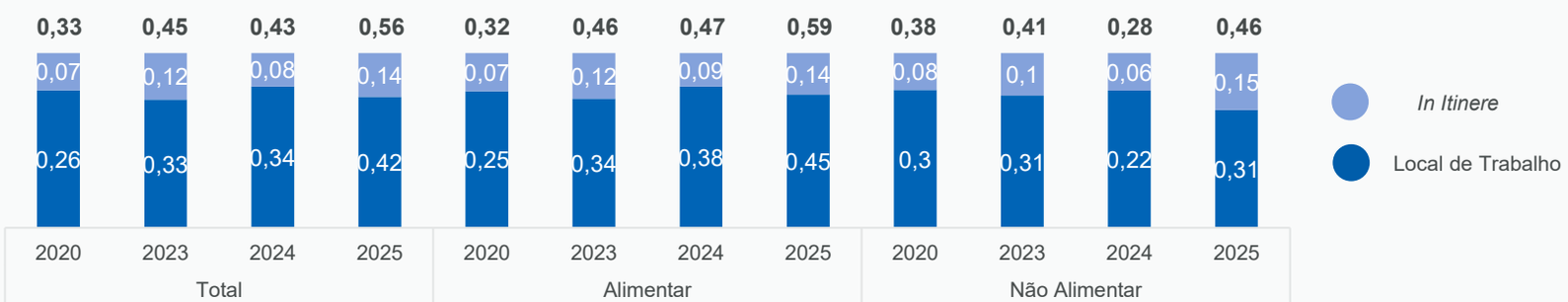


Maior impacto operacional dos acidentes

A evolução da frequência foi acompanhada por um agravamento do índice de gravidade, que passou de 0,33 em 2020 para 0,56 em 2025. Este aumento traduz um crescimento dos dias perdidos associados aos acidentes de trabalho e evidencia uma maior severidade dos acidentes registados.

Embora o segmento alimentar apresente níveis de gravidade ligeiramente superiores ao longo da série analisada, as diferenças entre segmentos são menos expressivas do que as observadas na frequência dos acidentes. **Em 2025, o índice de gravidade situou-se em 0,59 no retalho alimentar e 0,46 no retalho não alimentar, mantendo ambos uma trajetória de agravamento face a 2024**.

Índice de Gravidade de acidentes de trabalho dos Associados APED[1] nas Lojas e Estruturas Centrais *(desde 2020 a 2025)*



Notas de leitura:

- Índice de Frequência = (Nº de acidentes de trabalho com baixa médica / horas de trabalho efetivas) * 10^6
- Índice de Gravidade = (Nº de dias perdidos com acidente de trabalho com baixa médica / horas de trabalho efetivas) * 10^6

Fontes:

1. APED: Inquéritos realizados no âmbito do presente estudo

04. Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

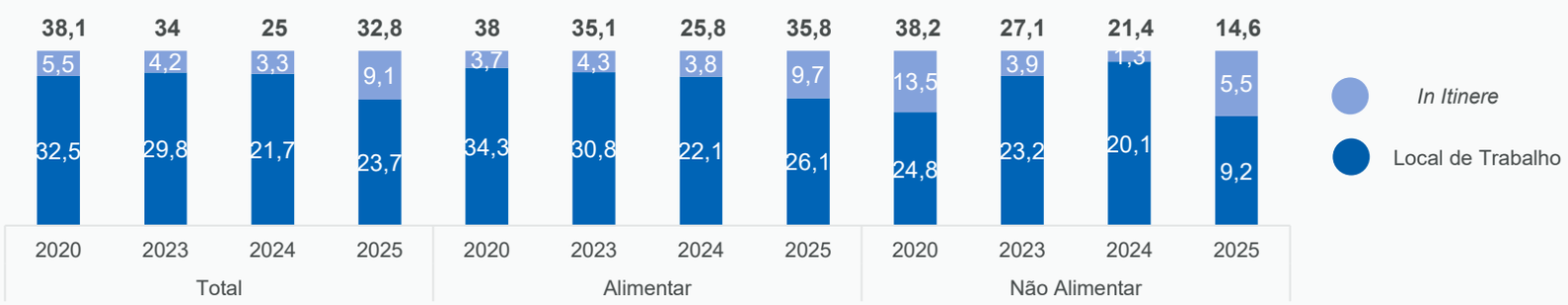
4.4. Evolução da saúde e segurança

Lojas: principal área de exposição ao risco

*O índice de frequência dos acidentes de trabalho nas lojas dos Associados APED **aumentou de 38,1 em 2020 para 32,8 em 2025**, após uma redução significativa observada em 2024 (25,0). Embora o valor permaneça abaixo do registado no início do período, a evolução mais recente evidencia um agravamento da sinistralidade nas operações de loja.*

O segmento alimentar registou, de forma consistente, níveis de frequência superiores aos observados no retalho não alimentar. **Em 2025, o índice atingiu 35,8 acidentes por milhão de horas trabalhadas** no retalho alimentar, face a 14,6 no segmento não alimentar. Esta diferença reflete as características operacionais do segmento alimentar, nomeadamente a maior intensidade de operações de reposição e movimentação de mercadorias.

Índice de Frequência de acidentes de trabalho dos Associados APED[1] nas Lojas
(desde 2020 a 2025)

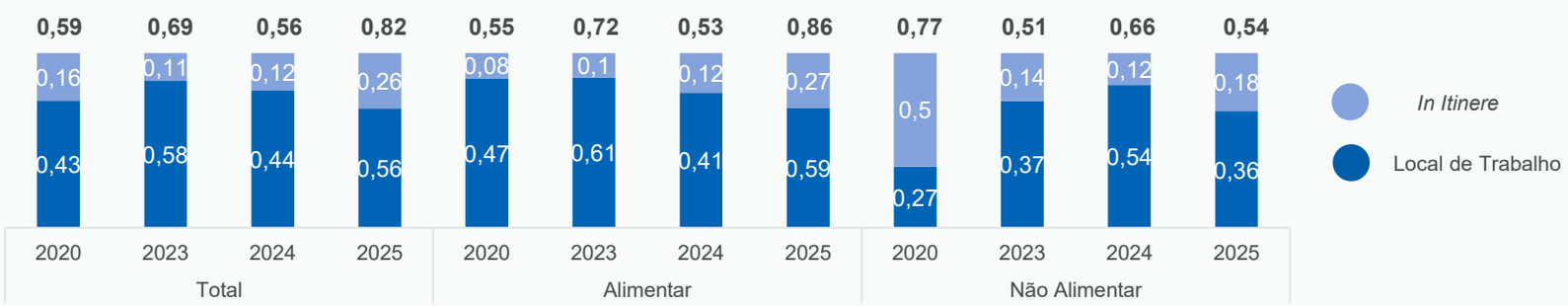


Maior impacto operacional dos acidentes

*O índice de gravidade apresentou uma evolução globalmente crescente entre **2020 e 2025, passando de 0,59 para 0,82**. Após a **melhoria observada em 2024 (0,56)**, o indicador voltou a agravar-se em 2025, evidenciando um aumento dos dias perdidos associados aos acidentes de trabalho.*

O retalho alimentar registou os níveis de gravidade mais elevados durante a maioria do período analisado, **atingindo 0,86 em 2025, face a 0,54 no segmento não alimentar**. A diferença entre segmentos reforça a existência de perfis de risco distintos e evidencia a importância de estratégias de prevenção adaptadas às especificidades operacionais de cada realidade.

Índice de Gravidade de acidentes de trabalho dos Associados APED[1] nas Lojas
(desde 2020 a 2025)



Notas de leitura:

- Índice de Frequência = (Nº de acidentes de trabalho com baixa médica / horas de trabalho efetivas) * 10^6
- Índice de Gravidade = (Nº de dias perdidos com acidente de trabalho com baixa médica / horas de trabalho efetivas) * 10^6

Fontes:

1. APED: Inquéritos realizados no âmbito do presente estudo

04. Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

4.4. Evolução da saúde e segurança

Acidentes

O setor do comércio apresenta níveis de sinistralidade laboral inferiores aos observados no conjunto da economia portuguesa. Em 2024, ***a taxa de incidência de acidentes de trabalho não mortais situou-se em 3.290 acidentes por 100 mil trabalhadores, abaixo do total da atividade económica nacional (3.658).***

Adicionalmente, enquanto a taxa nacional permaneceu praticamente estável face a 2023 (+0,1%), o setor registou uma redução de 3%, evidenciando uma evolução mais favorável em matéria de segurança e saúde no trabalho.

Acidentes mortais mantêm expressão reduzida, mas requerem atenção

Também no caso dos acidentes mortais, o setor apresentou uma taxa inferior ao total da atividade económica nacional, registando **1,7 acidentes mortais por 100 mil trabalhadores, face a 2,3** observados em Portugal.

Contudo, a evolução recente merece atenção. Apesar do nível absoluto permanecer reduzido, a taxa de acidentes mortais no setor aumentou cerca de 113% face a 2023, contrastando com a diminuição de aproximadamente 15% observada a nível nacional.

Um desempenho globalmente positivo, mas com desafios persistentes

Os indicadores analisados sugerem que o setor continua a apresentar um desempenho mais favorável do que o total da atividade económica nacional em matéria de segurança e saúde no trabalho. Ainda assim, a evolução dos acidentes mortais demonstra que os ganhos alcançados não eliminam a necessidade de continuar a investir em prevenção, cultura de segurança e redução dos riscos associados às atividades operacionais.

Num contexto marcado pela crescente atenção ao bem-estar e à proteção dos colaboradores, a capacidade de consolidar estes resultados continuará a assumir um papel relevante para a sustentabilidade da força de trabalho e para a atratividade do setor enquanto empregador.

Taxa de acidentes no setor do Retalho e no Total da Atividade Económica Nacional[1]

(por 100 mil habitantes em 2024, variação entre 2023-2024)

	Taxa de acidentes *(por 100 mil habitantes, 2024)*	Var. Taxa de acidentes *(2023-2024)*
Setor do Retalho	3.290	-3%
Atividade Económica Nacional	3.658	0,10%

Notas de leitura:

- Apenas acidentes não mortais
- A Atividade Económica Nacional diz respeito a Portugal Continental.

Fontes:

1. GEP – Estatísticas em Síntese : Acidentes de Trabalho (2023 e 2024), cálculos próprios para determinação da variação da taxa de acidentes

04. Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

4.4. Evolução da saúde e segurança

Bem-estar, saúde e segurança numa perspetiva preventiva

A análise das práticas dos associados evidencia uma crescente preocupação com o bem-estar integral dos colaboradores. Se, em 2021, a maioria das iniciativas estava concentrada na proteção física dos trabalhadores e na resposta aos impactos da pandemia, observa-se atualmente uma abordagem mais preventiva e abrangente à saúde ocupacional.

A saúde mental assume um papel cada vez mais relevante nas estratégias de gestão de pessoas. Iniciativas como o #PrecisamosFalar da MC, os programas de apoio psicológico da IKEA, FNAC, Salsa, Kiabi e C&A demonstram uma crescente preocupação com a promoção do bem-estar emocional e com a criação de ambientes de trabalho mais saudáveis e sustentáveis.

Em paralelo, as organizações continuam a reforçar o investimento em segurança e saúde no trabalho através de iniciativas focadas na prevenção, ergonomia, formação e melhoria das condições laborais. Soluções como o Sensor Gate da MC, os programas de fisioterapia preventiva da Auchan ou os modelos de liderança em segurança implementados por vários associados evidenciam uma evolução para abordagens mais estruturadas e orientadas para a redução do risco.

Comparativamente a 2021, verifica-se uma transição de modelos predominantemente reativos para uma perspetiva cada vez mais preventiva, que reconhece a saúde, o bem-estar e a segurança como fatores determinantes para o *engagement*, a produtividade e a sustentabilidade da força de trabalho.

DESTAQUES DE BOAS PRÁTICAS

KIABI Te Cuida | Kiabi

Programa de bem-estar e prevenção que promove a saúde física e mental dos colaboradores através de apoio psicológico, atividade física e hábitos saudáveis, complementado por iniciativas de prevenção de riscos profissionais e formação em segurança

Mercadona

Conjunto de iniciativas focadas na saúde e segurança dos colaboradores, incluindo acompanhamento médico especializado, gestão ágil de processos de saúde, avaliação dos riscos laborais e implementação contínua de medidas de prevenção de acidentes.

Conforama

Aposta no bem-estar físico e psicológico dos trabalhadores, acompanhamento do absentismo, formação em segurança e ergonomia e avaliação contínua das condições de trabalho

Fontes: APED: dados sobre as Boas Práticas recolhidos nos inquéritos realizados no âmbito do presente estudo.

04. Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

4.4. Evolução da saúde e segurança

Absentismo mantém tendência de crescimento

*A taxa de absentismo nos **Associados APED aumentou de 10% em 2020 para 13% em 2025**, atingindo o valor mais elevado da série analisada. Apesar de oscilações ao longo do período, observa-se uma tendência global de crescimento, refletindo desafios crescentes ao nível da disponibilidade da força de trabalho.*

A evolução registada sugere desafios crescentes relacionados com a disponibilidade da força de trabalho, num contexto marcado pelo envelhecimento da população ativa e pela crescente relevância das questões de saúde e bem-estar.

Doença continua a ser o principal fator explicativo

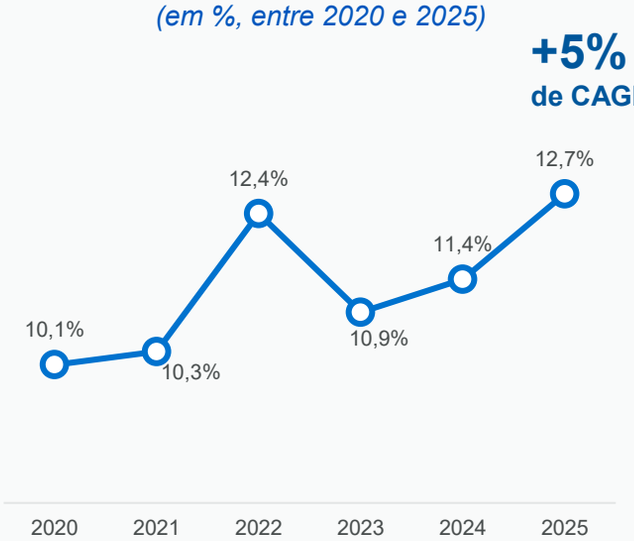
A doença mantém-se como a principal causa de absentismo entre os colaboradores dos Associados APED, representando 38% do total das ausências em 2025. A sua relevância permaneceu relativamente estável ao longo do período analisado, oscilando entre 36% e 44%.

Os motivos associados à maternidade e paternidade representam 20% do absentismo total, enquanto os acidentes de trabalho mantêm um peso reduzido e estável, situando-se entre 3% e 4% das ausências registadas.

Destaca-se igualmente o peso da categoria "Outras razões", que pode incluir situações como autodeclarações de doença, assistência à família e faltas justificadas por motivos pessoais. Em conjunto, estes fatores representaram 39% das ausências em 2025, evidenciando que a evolução do absentismo resulta de um conjunto diversificado de circunstâncias relacionadas não apenas com a saúde, mas também com a conciliação entre vida profissional e pessoal.

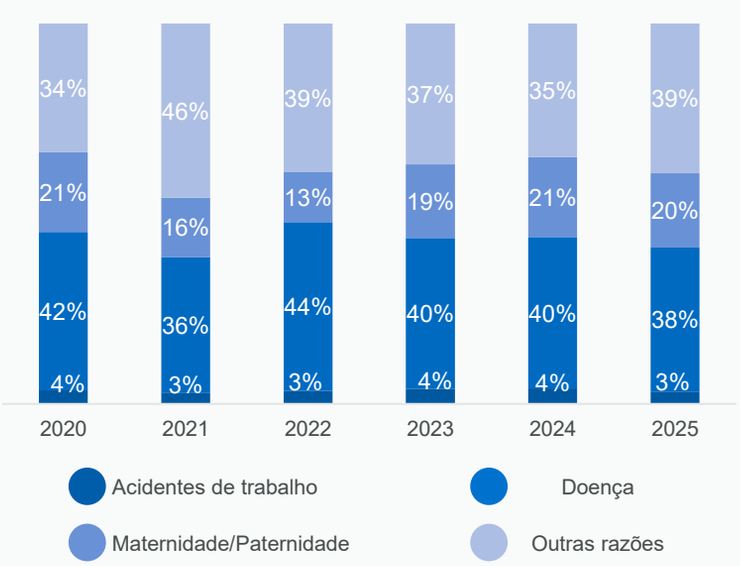
Evolução da taxa de absentismo nos Associados APED[1]

(em %, entre 2020 e 2025)



Distribuição do absentismo por motivo, nos Associados APED[1]

(em %, entre 2020 e 2025)



Notas de Leitura:

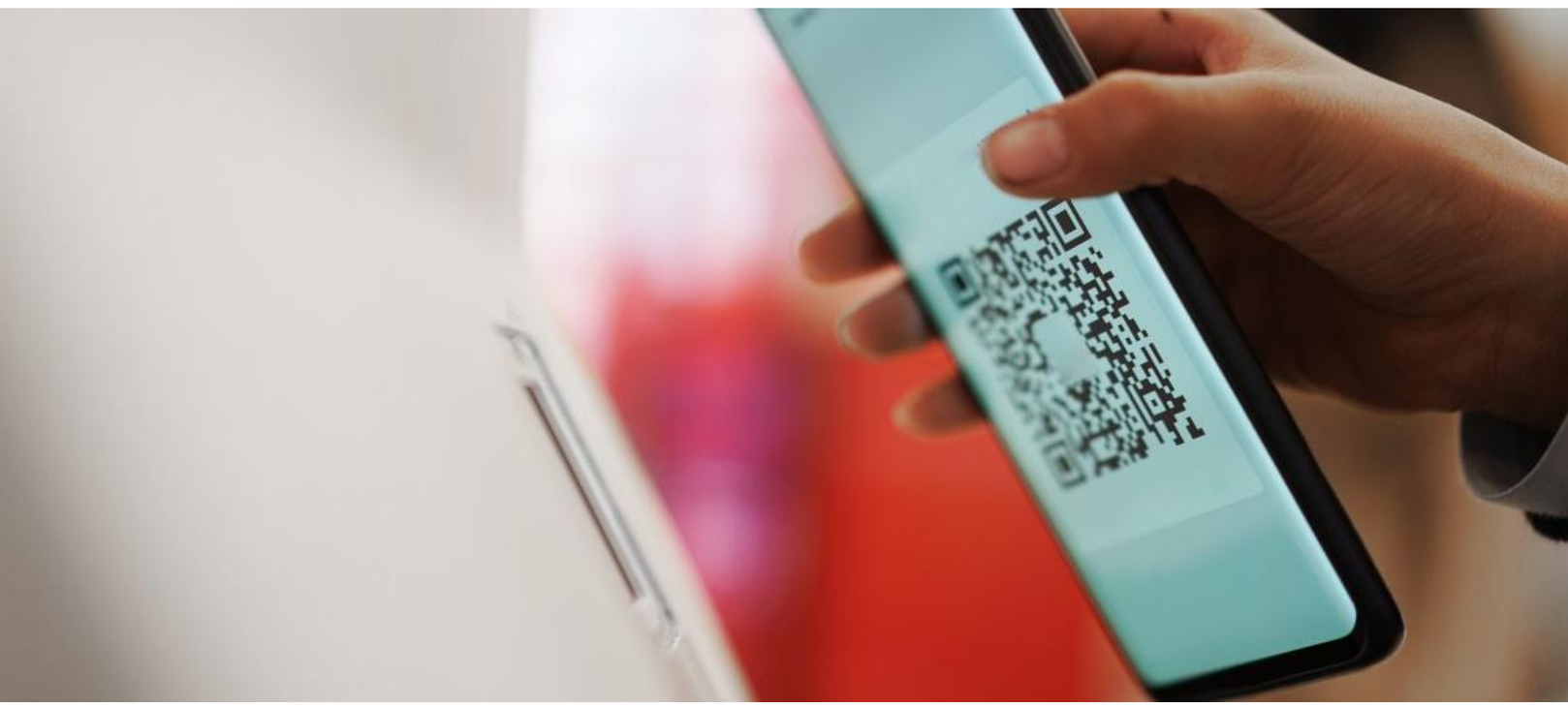
- "Outras razões" corresponde a: autodeclaração de doença, assistência à família, faltas justificadas por motivos pessoais ou familiares, obrigações legais, faltas injustificadas e similares.

Fontes:

1. APED: Inquéritos realizados no âmbito do presente estudo

Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

04



4.1. Geração de emprego

4.2. Características da força de trabalho

4.3. Retenção de talento

4.4. Evolução da saúde e segurança

4.5. Formação e desenvolvimento

4.6. Diversidade, Equidade e Inclusão

4.7. Transformação da produtividade

04. Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

4.5. Formação e desenvolvimento

Reforço consistente do investimento em formação

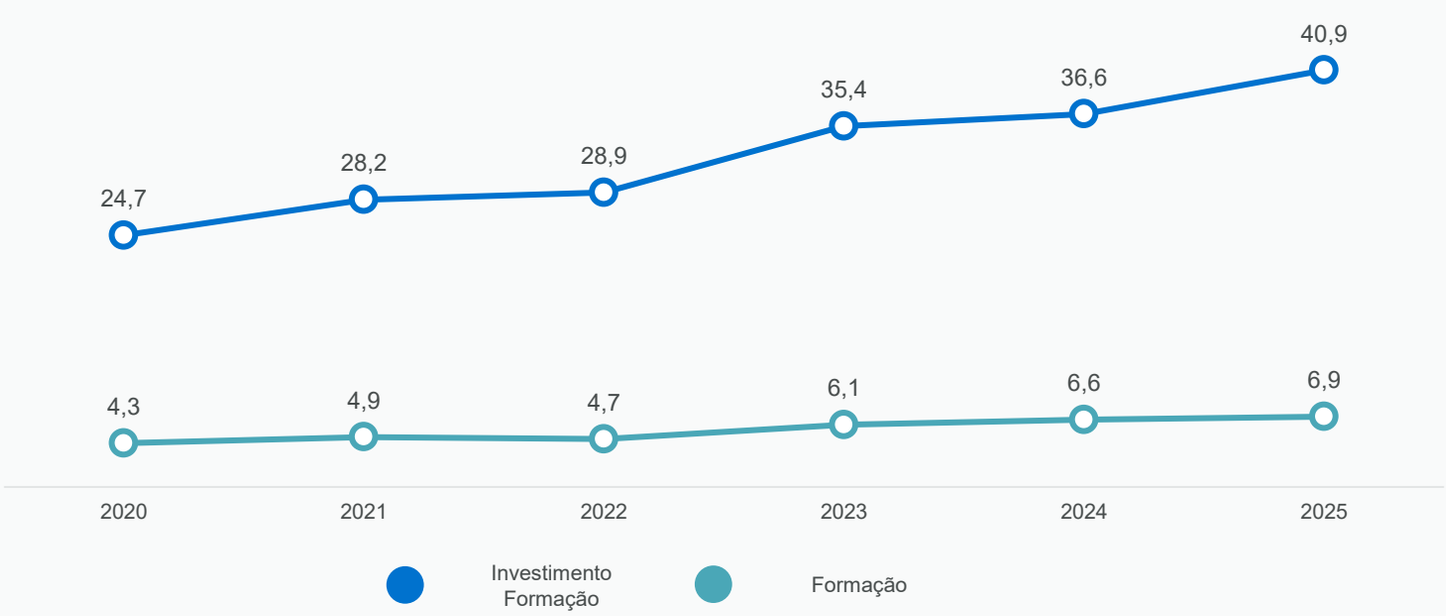
Num contexto de transformação das competências exigidas pelo setor, a formação continua a assumir um papel relevante no desenvolvimento dos colaboradores e na adaptação das organizações às novas exigências operacionais e tecnológicas.

Os Associados APED reforçaram de forma contínua o investimento em formação entre 2020 e 2025. Os custos associados à formação aumentaram de 24,7 milhões de euros para 40,9 milhões de euros, correspondendo a um crescimento acumulado de cerca de 66%. Paralelamente, o volume de formação disponibilizado evoluiu de 4,3 para 6,9 milhões de horas, atingindo em 2025 o valor mais elevado do período analisado.

A evolução observada demonstra uma aposta crescente no desenvolvimento de competências e na qualificação dos colaboradores. O aumento simultâneo do investimento financeiro e do número de horas de formação sugere o reforço das iniciativas de capacitação promovidas pelas empresas associadas, contribuindo para responder às necessidades de transformação do setor e às exigências de um mercado de trabalho em constante evolução.

~ 195 M€
de investimento em formação nos últimos 5 anos

Formação nas empresas associadas APED[1]: investimento e tempo de formação
(em Milhões de euros e Milhões de horas de formação, entre 2020 e 2025)



Fontes:

1. APED: Inquéritos realizados no âmbito do presente estudo

04. Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

4.5. Formação e desenvolvimento

Investimento por colaborador e intensidade formativa em crescimento

*O investimento em formação por colaborador **aumentou de forma consistente entre 2020 e 2025, passando de 197€ para 264€ por trabalhador**, o que representa um crescimento de cerca de 34%. Em paralelo, o **número médio de horas de formação por colaborador evoluiu de 34 para 45 horas**, atingindo o valor mais elevado da série analisada.*

Esta evolução demonstra uma aposta continuada dos Associados APED no desenvolvimento individual dos colaboradores, complementando o crescimento já observado no investimento global em formação. O aumento simultâneo do investimento por trabalhador e da intensidade formativa evidencia uma preocupação crescente com a qualificação contínua das equipas.

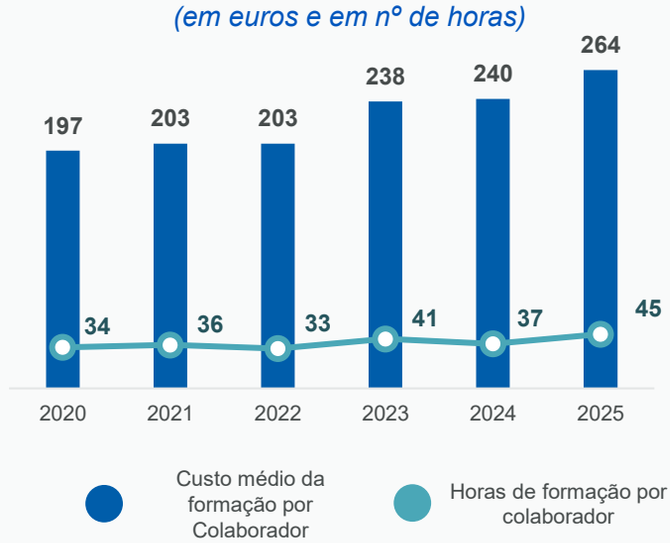
A comparação com os referenciais nacionais reforça esta tendência. Em 2023, os colaboradores dos Associados APED receberam, em média, **41 horas de formação, acima das 34 horas registadas no conjunto da economia portuguesa e das 33 horas observadas no setor do Comércio.**

Estes resultados sugerem que os Associados APED mantêm uma aposta mais intensa na aprendizagem e desenvolvimento profissional, reforçando a capacidade de adaptação das suas equipas aos desafios da transformação digital, da evolução das competências e das novas exigências do mercado de trabalho.

Os colaboradores dos Associados APED beneficiam de uma intensidade formativa superior ao total da atividade económica e ao setor do Comércio, refletindo uma aposta consistente na qualificação e desenvolvimento de competências

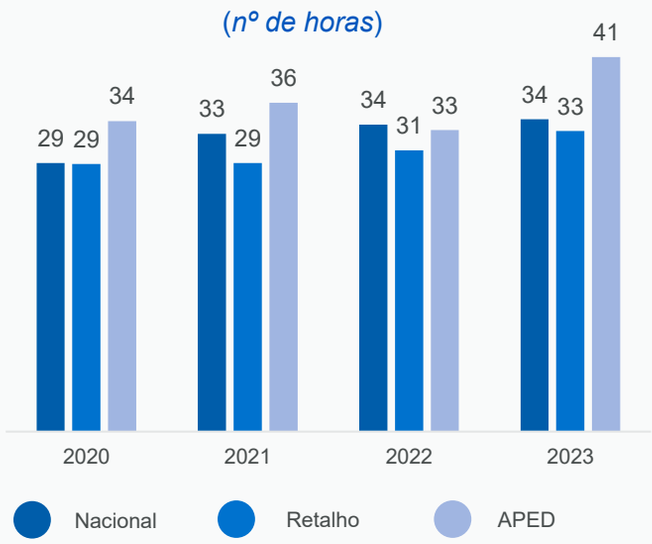
Investimento médio da formação e horas de formação, por colaborador APED[1]

(em euros e em nº de horas)



Número médio de horas de formação por colaborador nos Associados APED[1], no setor do Retalho[1] e no Total da Atividade Económica Nacional

(nº de horas)



Notas de leitura:

- Valores referentes à secção G do NACE Rev. 2 / CAE Rev. 3
- A Atividade Económica Nacional e o Setor do Retalho dizem respeito apenas a Portugal Continental.

Fontes:

1. APED: Inquéritos realizados no âmbito do presente estudo
2. DataLABOR, Média de horas de formação por trabalhador - Educação e formação, com base em dados do GEP - Quadros do Pessoal.

04. Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

4.5. Formação e desenvolvimento

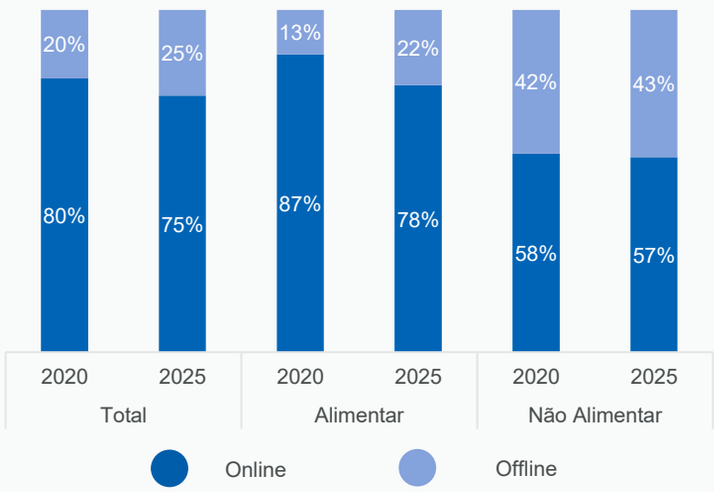
Formação combina flexibilidade digital e aprendizagem estruturada

A formação digital continua a assumir um papel central nas estratégias de desenvolvimento de competências, representando **75% da formação realizada em 2025**. Ainda assim, observa-se uma recuperação gradual da componente presencial, particularmente no retalho não alimentar, refletindo a procura de modelos de aprendizagem mais equilibrados e adaptados às diferentes necessidades organizacionais.

Paralelamente, a formação em contexto real de trabalho mantém uma relevância significativa, representando **67% da formação ministrada pelos Associados APED**.

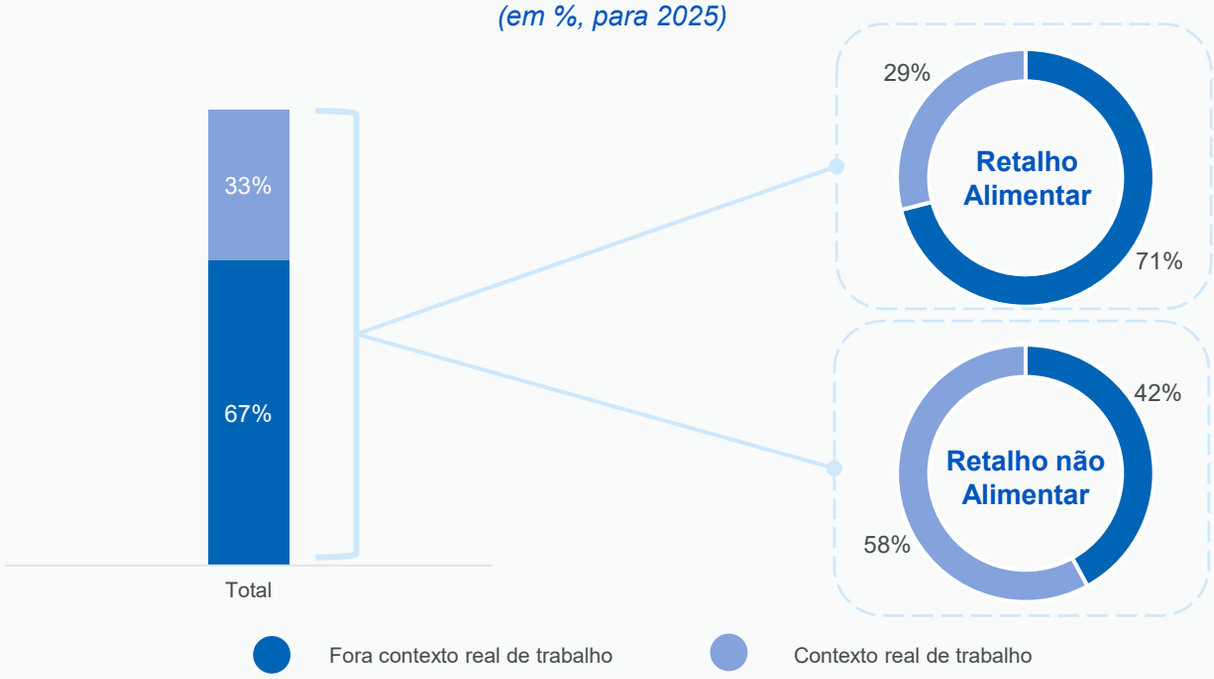
Formação online e offline nas empresas associadas APED[1]

(em %, 2020 face a 2025)



Formação interna e externa nas empresas associadas APED[1],

(em %, para 2025)

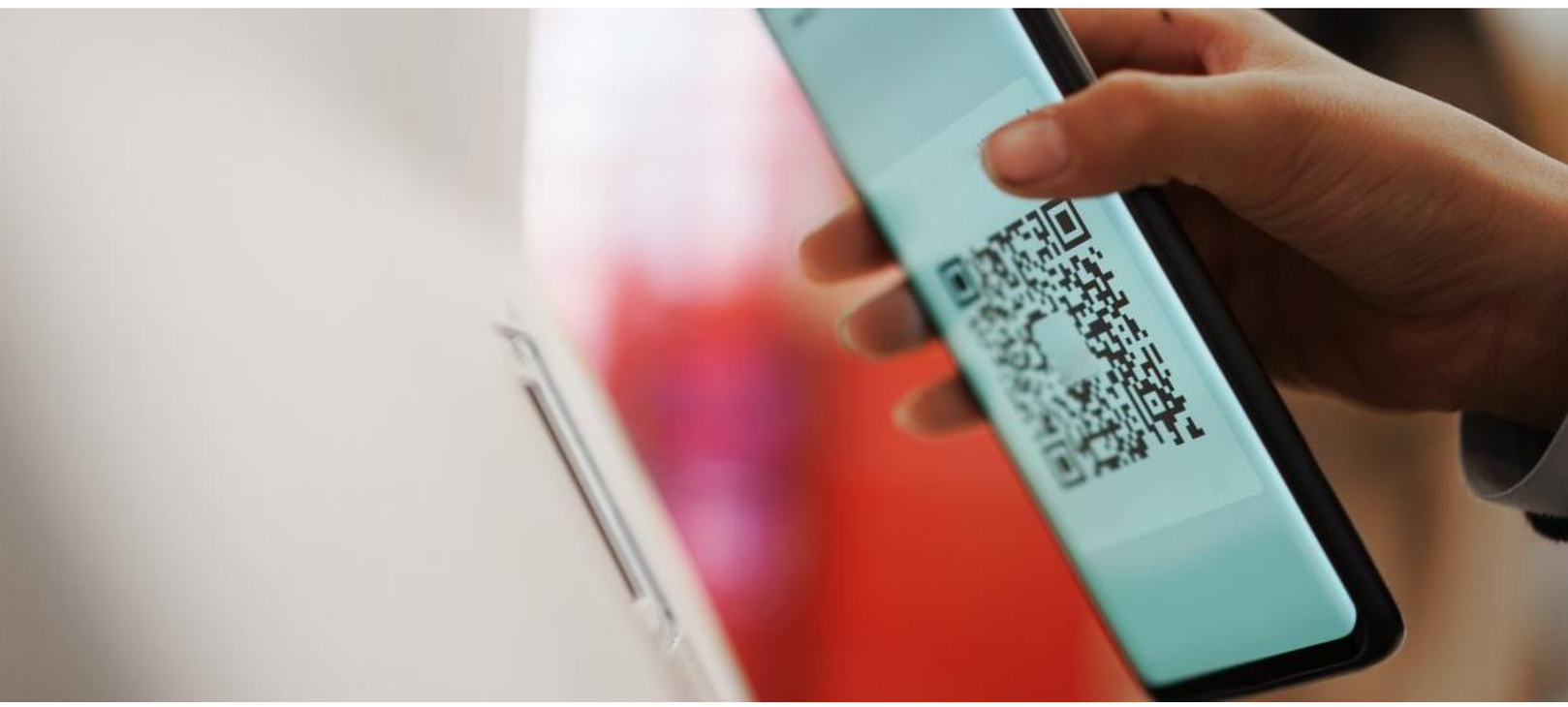


Fontes:

1. APED: Inquéritos realizados no âmbito do presente estudo

Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

04



4.1. Geração de emprego

4.2. Características da força de trabalho

4.3. Retenção de talento

4.4. Evolução da saúde e segurança

4.5. Formação e desenvolvimento

4.6. Diversidade, Equidade e Inclusão

4.7. Transformação da produtividade

04. Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

4.6. Diversidade, Equidade e Inclusão

Representação feminina consolidada em funções de liderança

A elevada participação feminina observada na força de trabalho dos Associados APED reflete-se igualmente nos níveis de liderança das organizações. ***Em 2025, as mulheres representam 53% dos cargos de chefia, valor superior ao registado em 2020 (46%)*** *e que se mantém acima da paridade desde 2021.*

Esta evolução evidencia uma presença feminina consistente nas funções de liderança, sugerindo que a progressão profissional acompanha, de forma crescente, a composição demográfica do setor. Após atingir um **máximo de 57% em 2022**, o indicador estabilizou nos anos seguintes, consolidando um equilíbrio de género nas posições de gestão.

A evolução é igualmente visível nas funções de direção de loja. A participação feminina **aumentou de 39% para 47% entre 2020 e 2025**, aproximando-se progressivamente da paridade e reforçando a presença das mulheres em funções de coordenação operacional e gestão de equipas.

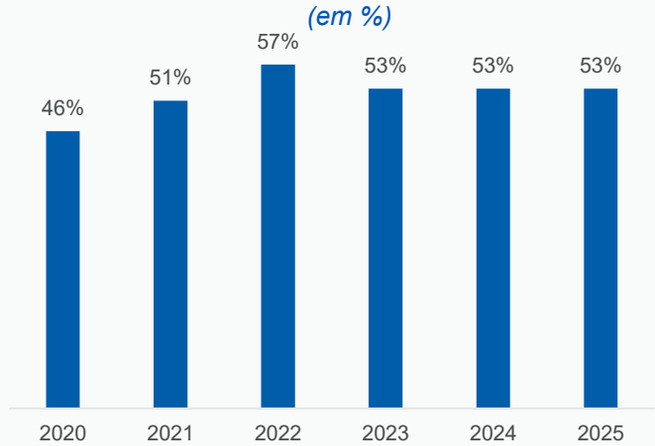
Estes resultados refletem uma tendência positiva em matéria de representação feminina nos níveis de decisão, particularmente relevante num setor onde as **mulheres representam cerca de 63% da força de trabalho**. A crescente presença em cargos de chefia e direção sugere uma maior correspondência entre a composição das equipas e a estrutura das posições de liderança.

~ 53%
dos cargos de chefia são ocupados por mulheres

~ 47%
das direções de loja são ocupados por mulheres

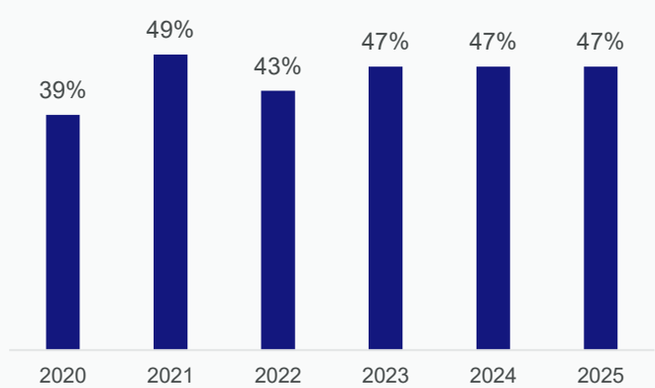
Evolução da representação das mulheres em cargos de chefia nos Associados APED[1]

(em %)



Evolução da representação das mulheres em cargos de direção de lojas nos Associados APED[1]

(em %)



Fontes:

1. APED: Inquéritos realizados no âmbito do presente estudo

04. Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

4.6. Diversidade, Equidade e Inclusão

Diferenças remuneratórias abaixo dos referenciais setoriais e nacionais

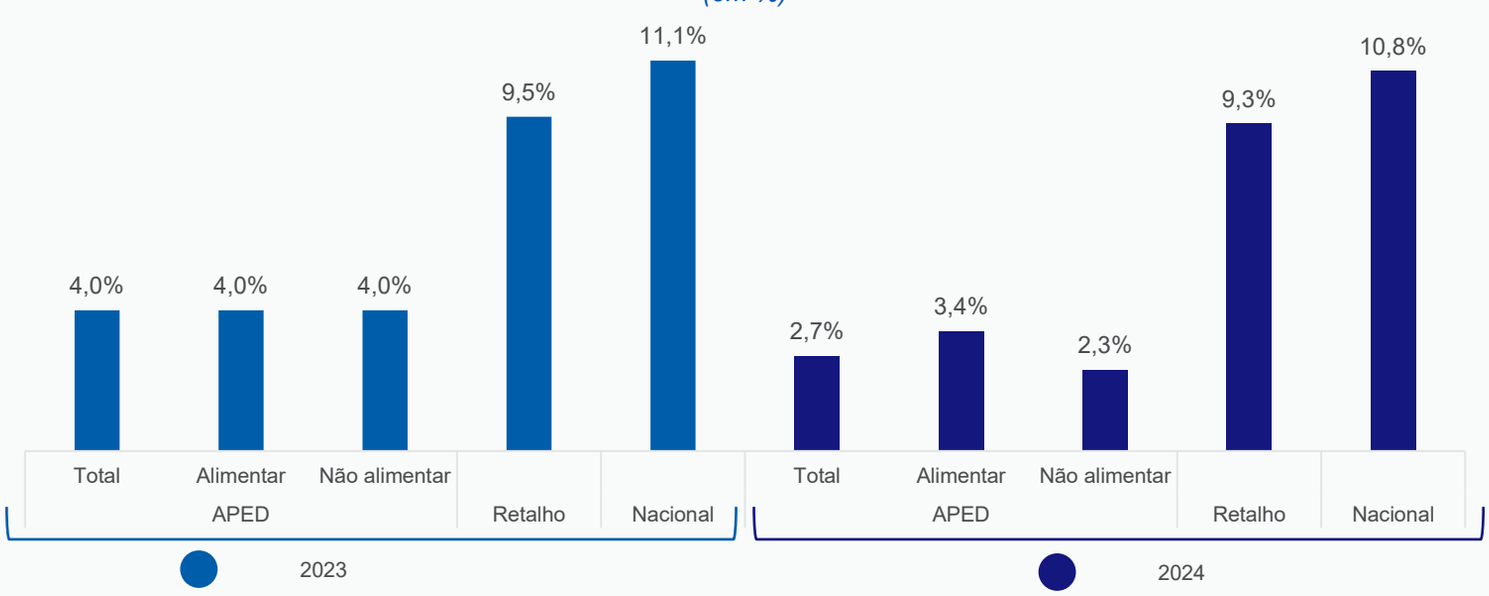
A igualdade remuneratória constitui um dos indicadores mais distintivos dos Associados APED. Em 2024, as diferenças remuneratórias ajustadas entre mulheres e homens situaram-se entre 2,3% e 3,4%, consoante o segmento considerado, permanecendo ***substancialmente abaixo dos valores observados no retalho nacional*** *(9,3%) e no* ***conjunto da economia portuguesa*** *(10,8%).*

Os resultados evidenciam uma redução das diferenças remuneratórias ajustadas entre 2023 e 2024. O indicador agregado dos Associados APED diminuiu de 4,0% para 2,7%, observando-se igualmente reduções nos segmentos alimentar e não alimentar. Esta evolução sugere que, quando consideradas variáveis comparáveis entre trabalhadores, como funções desempenhadas, qualificações ou outras características relevantes, as diferenças remuneratórias observadas entre mulheres e homens apresentam uma expressão relativamente reduzida no universo analisado.

Face aos números observados, os Associados APED destacam-se positivamente no contexto nacional em matéria de igualdade remuneratória. Embora as diferenças remuneratórias ajustadas não tenham sido totalmente eliminadas, os resultados apresentados evidenciam níveis significativamente inferiores aos observados no retalho nacional e no total da atividade económica.

Gender Pay Gap ajustado para os colaboradores APED[1], no setor do Retalho e no total da atividade Económica Nacional[2]

(em %)



Notas de leitura:

- Valores referentes à secção G do NACE Rev. 2 / CAE Rev. 3

Fontes:

1. APED: Inquéritos realizados no âmbito do presente estudo
2. DGCP: Barómetro das diferenças remuneratórias entre mulheres e homens (2025 e 2026)

04. Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

4.6. Diversidade, Equidade e Inclusão

Evolução gradual da inclusão de pessoas com deficiência

A proporção de colaboradores com deficiência nos Associados APED aumentou de 1,3% para 1,9% entre 2022 e 2025, correspondendo a um crescimento médio anual de cerca de 13%. Apesar da representatividade ainda reduzida, a evolução observada sugere um reforço gradual da integração destes profissionais nas organizações participantes.

Ao longo do período analisado fica evidente uma evolução positiva da representatividade de pessoas com deficiência nos Associados APED. Após uma estabilização entre 2022 e 2023, observa-se um crescimento contínuo nos dois anos seguintes, refletindo uma maior incorporação destes profissionais nas equipas dos Associados APED.

Esta evolução ocorre num contexto de crescente valorização da diversidade e da inclusão no mercado de trabalho, reforçando a importância de criar condições que permitam alargar o acesso ao emprego a perfis profissionais com diferentes características, capacidades e percursos de vida.

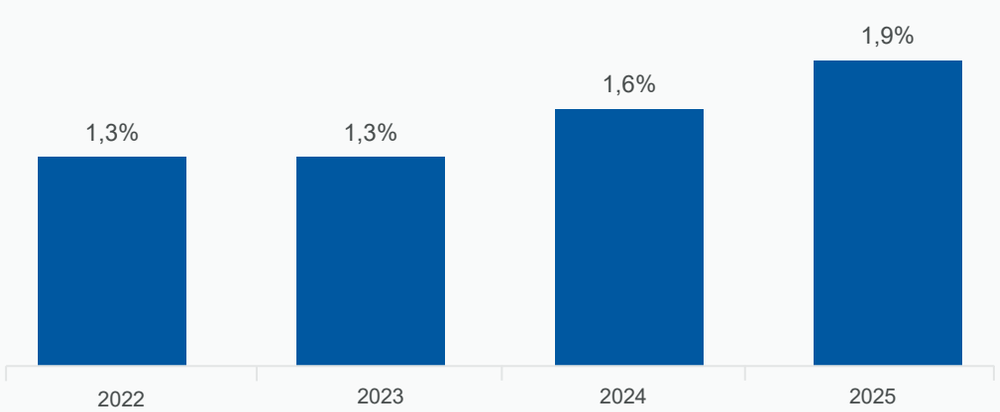
Os resultados observados refletem a adoção de práticas de inclusão amplamente disseminadas entre os Associados APED. Todos os associados reportam práticas de recrutamento inclusivo, 70% promovem formação em inclusão e 61% implementam programas de integração e medidas de acessibilidade física. Paralelamente, 48% realizaram adaptações de postos de trabalho. Em conjunto, estas medidas sugerem um reforço progressivo das condições de inclusão e acessibilidade no setor.

Proporção de associados APED que adotaram práticas de inclusão

48%	61%	70%
Adaptações do posto de trabalho	Programas de integração	Formação em inclusão

Proporção de pessoas com deficiência dos colaboradores APED[1]

(em %)



Fontes:

1. APED: Inquéritos realizados no âmbito do presente estudo

04. Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

4.6. Diversidade, Equidade e Inclusão

Crescente internacionalização da força de trabalho

A proporção de colaboradores estrangeiros nos Associados APED aumentou de 7,4% em 2022 para 14,8% em 2025, acompanhando a evolução observada no setor do comércio em Portugal. *Esta tendência evidencia a relevância dos colaboradores estrangeiros para a resposta às necessidades de recrutamento e desenvolvimento da atividade.*

A evolução observada acompanha as tendências verificadas no mercado de trabalho português, refletindo o contributo crescente dos trabalhadores internacionais para a resposta aos desafios associados à disponibilidade de colaboradores e à renovação da força de trabalho.

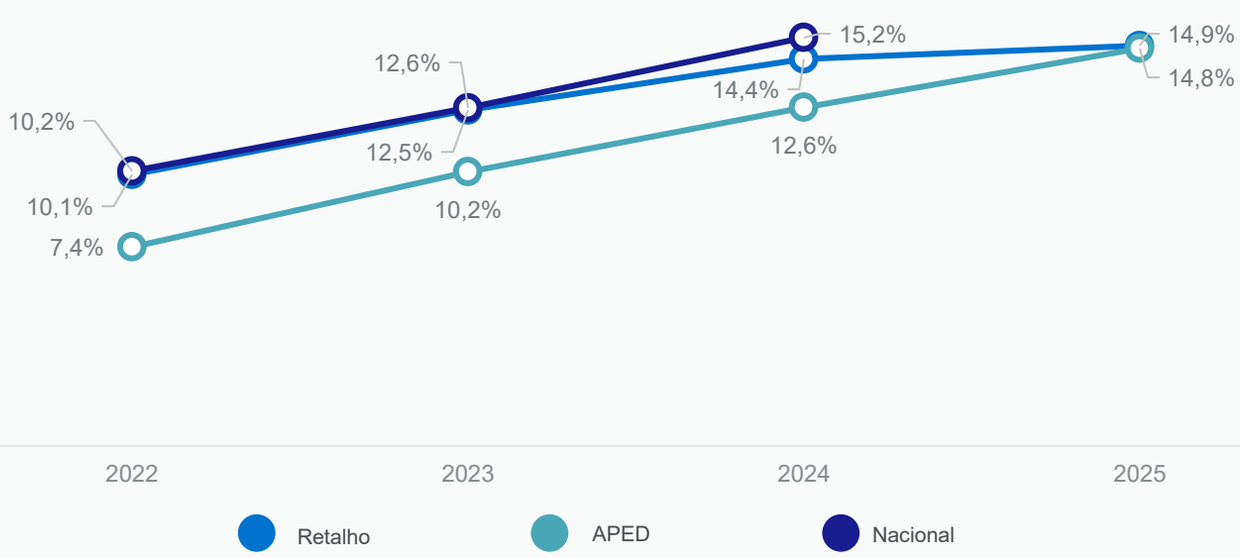
A internacionalização da força de trabalho dos Associados APED reflete-se igualmente na diversidade de nacionalidades representadas nas organizações. Em 2025, foram identificadas 62 nacionalidades distintas, sendo que cada associado integra, em média, colaboradores de 21 nacionalidades diferentes.

Esta diversidade contribui para a criação de equipas mais representativas da sociedade e dos consumidores que o setor serve diariamente. Simultaneamente, reforça a importância de práticas de integração, inclusão e valorização da diversidade cultural, cada vez mais relevantes num setor caracterizado pela proximidade às comunidades e pela forte interação com clientes de diferentes origens.

Em média
21
nacionalidades por associado APED

Número total de
62
nacionalidades

Evolução da presença de colaboradores estrangeiros nos associados APED[1] e no setor do Retalho e no total da atividade Económica Nacional[2]
(em %, desde 2020 a 2025)



Notas de leitura:
- Valores referentes à secção G do NACE Rev. 2 / CAE Rev. 3

Fontes:
- APED: Inquéritos realizados no âmbito do presente estudo
1. GEP, Quadros de Pessoal 2024, Quadros 31A e 32, cálculos próprios com base nos dados reportados

04. Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

4.6. Diversidade, Equidade e Inclusão

Diversidade, Equidade e Inclusão como prática de negócio

A diversidade, equidade e inclusão assumem um papel cada vez mais estruturante nas estratégias de gestão de pessoas das organizações do setor, refletindo o reconhecimento da importância de promover ambientes de trabalho mais representativos, inclusivos e acessíveis.

Mais do que promover ambientes de trabalho livres de discriminação, as empresas têm vindo a adotar abordagens estruturadas que procuram alargar o acesso ao emprego, valorizar diferentes perfis profissionais e criar condições para uma participação plena de todos os colaboradores ao longo do seu percurso nas organizações.

Destacam-se, neste contexto, programas de **empregabilidade dirigidos a pessoas com deficiência** ou em situação de **vulnerabilidade social**, como o Programa Incluir do Pingo Doce, bem como diversas iniciativas promovidas por organizações como a MC, Auchan, IKEA, Grupo Brodheim e Salsa, através de parcerias com entidades especializadas na inclusão profissional.

Paralelamente, observa-se uma atenção crescente a temas como **igualdade de género, inclusão LGBTQIAP+, integração de migrantes e promoção da igualdade de oportunidades**, refletida na definição de políticas formais, ações de sensibilização e iniciativas orientadas para a construção de culturas organizacionais mais inclusivas.

Comparativamente a 2021, as práticas identificadas sugerem uma abordagem que vai além da promoção da não discriminação, integrando iniciativas estruturadas orientadas para a inclusão, a igualdade de oportunidades e a valorização da diversidade enquanto fator de desenvolvimento organizacional.

DESTAQUES DE BOAS PRÁTICAS

Norauto

Iniciativas orientadas para a promoção de uma cultura mais inclusiva, incluindo a adesão à Carta Portuguesa para a Diversidade, campanhas de sensibilização, formação em DEI para managers e ações de integração profissional de pessoas com deficiência

Apolónia Supermercados

Parceria com o programa Incorpora da Fundação "la Caixa" para promover a integração profissional de pessoas em risco de exclusão social, complementada por práticas de recrutamento inclusivas e medidas de prevenção e combate ao assédio no local de trabalho

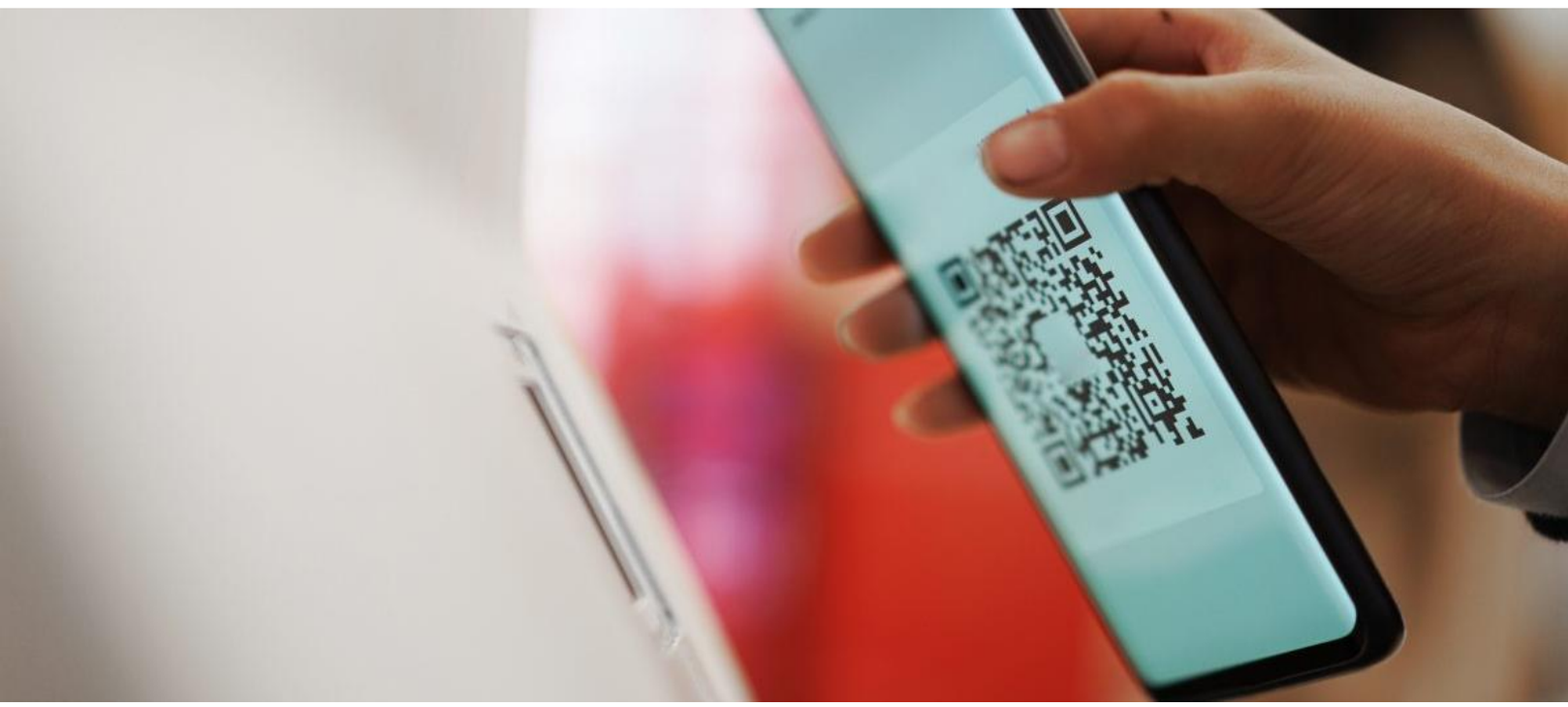
Grupo Brodheim

Conjunto de iniciativas orientadas para a promoção de ambientes de trabalho mais inclusivos, incluindo parcerias para integração profissional de pessoas com incapacidade, formação sobre preconceitos inconscientes e estudos internos sobre equidade e inclusão

Fontes: APED: dados sobre as Boas Práticas recolhidos nos inquéritos realizados no âmbito do presente estudo.

Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

04



4.1. Geração de emprego

4.2. Características da força de trabalho

4.3. Retenção de talento

4.4. Evolução da saúde e segurança

4.5. Formação e desenvolvimento

4.6. Diversidade, Equidade e Inclusão

4.7. Transformação da produtividade

04. Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

4.7. Transformação da produtividade

Produtividade em trajetória de crescimento

*Entre 2020 e 2025, a produtividade aparente do trabalho dos Associados APED aumentou de **22,6 mil euros para 29,6 mil euros por colaborador**, correspondendo a um crescimento de cerca de 30%. Esta evolução evidencia uma maior capacidade de geração de valor por trabalhador e sugere uma adaptação progressiva das organizações às exigências de um contexto cada vez mais competitivo e tecnologicamente exigente.*

O crescimento observado foi transversal aos diferentes segmentos de atividade. Em 2025, tanto o **retalho alimentar (30 mil euros por colaborador) como o retalho não alimentar (28 mil euros por colaborador)** apresentam níveis de produtividade superiores ao valor de referência disponível para o setor do comércio nacional (**26,4 mil euros por colaborador**).

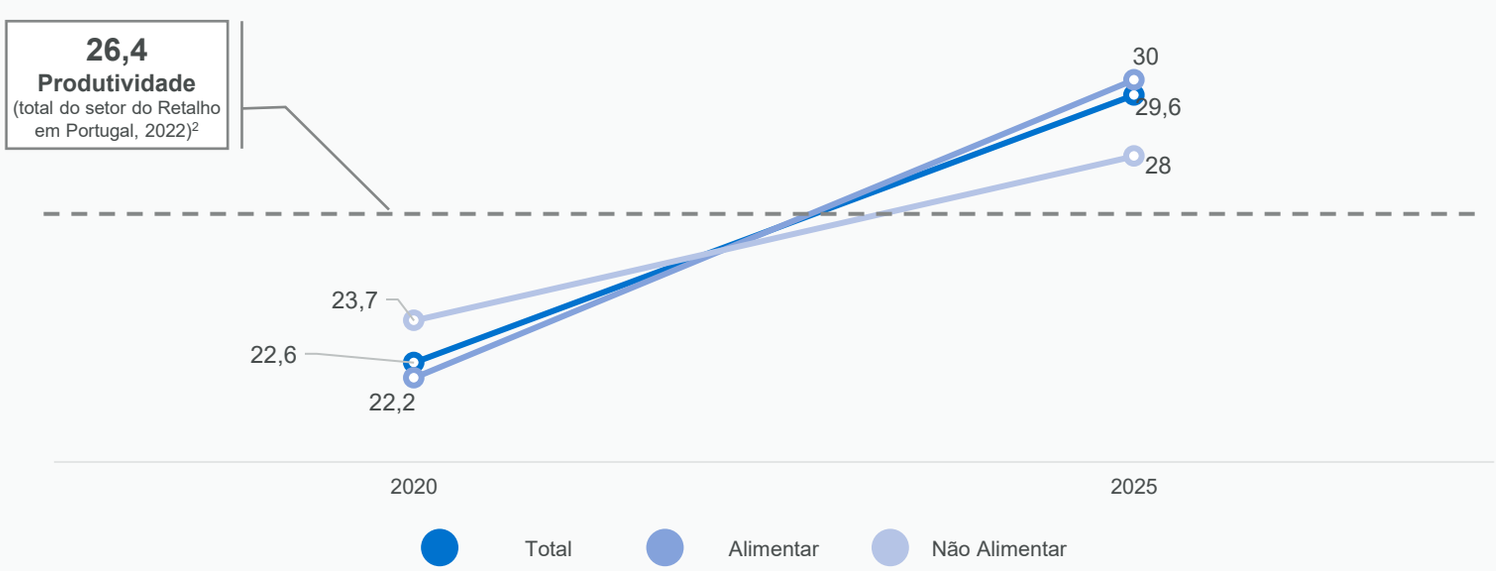
A evolução da produtividade observada ao longo do período coincide com uma fase marcada por investimentos em qualificação, digitalização de processos, modernização operacional e desenvolvimento de competências. Embora a produtividade resulte de múltiplos fatores, os dados sugerem uma crescente capacidade das organizações para transformar conhecimento, tecnologia e talento em criação de valor.

A posição acima do referencial nacional do comércio reforça o papel dos Associados APED enquanto organizações com níveis superiores de investimento em processos, tecnologia e desenvolvimento da força de trabalho.

A capacidade de gerar mais valor por colaborador constitui não apenas um indicador de eficiência, mas também um reflexo da transformação dos modelos de negócio e da evolução das competências exigidas aos profissionais do setor.

Produtividade do trabalho por colaborador nos Associados APED[1] em 2020 e 2025

(milhares de €)



Notas de leitura:
- A produtividade ou produtividade aparente do trabalho é a riqueza que se obtém na produção de bens ou serviços por trabalhador. A produtividade aparente do trabalho é calculada através de: Valor acrescentado bruto no ano civil / Nº médio de colaboradores no ano.
- O ano de 2022 é o último com dados disponíveis para Portugal.

Fontes:
1. APED: Inquéritos realizados no âmbito do presente estudo
2. PLANAPP – Dinâmica da produtividade do trabalho em Portugal: efeito de produtividade setorial vs. alteração da composição setorial (2025)

04. Caracterização dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

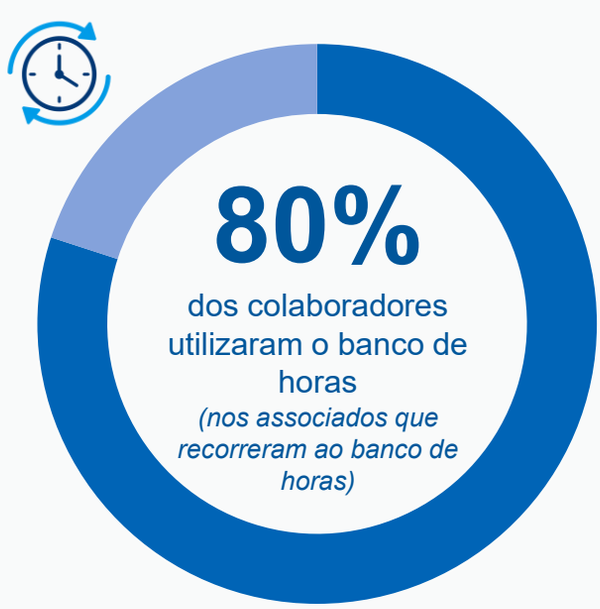
4.7. Transformação da produtividade

Banco de horas como instrumento de flexibilidade

Em 2025, 54% dos Associados APED recorreram ao banco de horas. Entre as empresas que adotaram este mecanismo, cerca de 80% dos trabalhadores foram efetivamente abrangidos, evidenciando a relevância deste instrumento na gestão da flexibilidade operacional.

Num setor caracterizado por horários alargados de funcionamento, flutuações na procura e períodos de maior intensidade de fluxo às lojas pelos clientes, o recurso ao banco de horas surge como um dos instrumentos utilizados pelos Associados APED para apoiar a gestão da atividade, preservando simultaneamente a capacidade de resposta das organizações. A sua utilização por mais de metade dos associados demonstra a relevância dos mecanismos de flexibilidade na organização do tempo de trabalho, permitindo uma melhor adequação dos colaboradores às necessidades operacionais do negócio e à capacidade de atender os consumidores, quando precisam.

Distribuição da incidência de Banco de Horas nos associados APED[1] e seus colaboradores
(em %, para 2025)



Fontes:
1. APED: Inquéritos realizados no âmbito do presente estudo

05

Empregabilidade futura dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

05. Empregabilidade futura dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

5.1. A escala da transformação

A transformação do mercado de trabalho

***A transformação do mercado de trabalho deixou de ser uma tendência futura para se tornar uma realidade presente**. A aceleração tecnológica, a transição demográfica, a evolução dos modelos de negócio e a crescente relevância da inteligência artificial estão a alterar profundamente a forma como as organizações criam valor e consequentemente, o que é exigido da força de trabalho que sustenta as organizações.*

Ao contrário de anteriores ciclos de mudança, o desafio atual não se traduz apenas na criação de novas profissões ou na eliminação de funções existentes. A principal transformação ocorre ao nível das competências, **exigindo às organizações e aos trabalhadores uma capacidade contínua de adaptação, aprendizagem e requalificação**.

Os números apresentados descrevem uma transformação transversal à economia global. Contudo, o desafio assume particular relevância no retalho europeu, um dos maiores empregadores da União Europeia. Segundo a EuroCommerce, o setor emprega cerca de 26 milhões de pessoas e poderá necessitar de requalificar entre 10 a 13 milhões de trabalhadores até 2030, ao mesmo tempo que deverá continuar a atrair centenas de milhares de novos profissionais por ano para responder às necessidades futuras de competências.

Mais do que uma transformação dos empregos, assiste-se a uma transformação das capacidades necessárias para os desempenhar. Neste contexto, a capacidade das organizações para desenvolver novas competências e preparar a força de trabalho para os desafios futuros tornar-se-á um dos principais fatores de competitividade e sustentabilidade do setor.

A Transformação do mercado de trabalho na União Europeia até 2030[1]

Fontes:

1. World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025;
2. Skills - Transforming the EU Retail & Wholesale Sector" (2022)
3. EuroCommerce . (2022). Transforming the EU retail & wholesale sector: Sustainability, digitalization, skills..

05. Empregabilidade futura dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

5.2. As competências do futuro

As competências do futuro

Num contexto marcado pela aceleração tecnológica, pela transformação dos modelos de negócio e pela evolução das expectativas dos consumidores, a empregabilidade deixou de depender apenas da experiência acumulada ou da qualificação inicial. Cada vez mais, a capacidade de desenvolver novas competências, adaptar-se à mudança e aprender de forma contínua constitui um dos principais determinantes da permanência e progressão no mercado de trabalho.

A identificação e priorização das competências apresentadas neste capítulo resultam da análise integrada da Forvis Mazars de referenciais internacionais sobre o futuro do trabalho, incluindo os estudos disponíveis por entidades como o World Economic Forum, a OCDE e a EuroCommerce.

Esta realidade assume uma relevância particular para o setor do retalho, onde a digitalização das operações, a adoção de novas tecnologias e a evolução das funções profissionais estão a redefinir os perfis mais procurados pelas organizações, tal como referido no capítulo “03. As fontes de pressão que estão a transformar o retalho”. Neste contexto, compreender quais são as competências mais valorizadas e garantir que os trabalhadores têm oportunidades efetivas para as desenvolver torna-se um desafio estratégico para o futuro do setor.

Face à análise efetuada, as competências mais relevantes até 2030 estão associadas a aspetos tão distintos como a análise de dados, literacia tecnológica, pensamento crítico, resolução de problemas ou mesmo a capacidade de resiliência, adaptabilidade e empatia.

A título de exemplo, no estudo “The Future of Jobs” o WEF identifica o pensamento analítico como a competência mais valorizada pelos empregadores. Esta competência reflete a crescente importância da capacidade de interpretar informação, resolver problemas complexos e apoiar a tomada de decisão num contexto caracterizado por elevados níveis de incerteza e mudança.

No entanto, mais do que competências isoladas, a empregabilidade futura dependerá da capacidade em associar competências de três dimensões distintas: 1) Comportamentais, 2) Cognitivas e por último, 3) Digitais.

É na interseção destes três domínios que se encontram as competências mais críticas para responder aos desafios do futuro do trabalho. A empregabilidade futura dependerá da capacidade de desenvolver e disseminar estas competências, das estruturas centrais às operações, garantindo o alinhamento entre as pessoas e a transformação do negócio.

	Competências Comportamentais	Competências Cognitivas	Competências Digitais
Estruturas Centrais	• **Comunicação e colaboração** • **Liderança e gestão da mudança** • **Desenvolvimento de talento**	• **Pensamento analítico e sistémico** • **Suporte à decisão e planeamento**	• **IA e Data** • **Análise de Dados** • **Cibersegurança e automação**
Operações	• **Resiliência e adaptabilidade** • **Empatia e orientação ao cliente** • **Trabalho em equipa**	• **Resolução de problemas no terreno** • **Decisão operacional em contexto de variabilidade**	• **Literacia digital** • **Ferramentas operacionais e omnicanal** • **Novos formatos de atendimento**

Fontes:

1. World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025
2. EuroCommerce . (2022). Transforming the EU retail & wholesale sector: Sustainability, digitalization, skills..
3. Análise Forvis Mazars. Apesar da segmentação das competências proposta, entende-se que algumas competências são requeridas de forma transversal às organizações (ex. empatia, trabalho em equipa).

05. Empregabilidade futura dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

5.2. As competências do futuro

Porque é que estas competências são críticas para o retalho?

O retalho combina hoje desafios operacionais, tecnológicos e relacionais que exigem uma combinação cada vez mais sofisticada de ***competências, tanto em funções de back office, como middle e front office (ex: lojas)****. A gestão de operações omnicanal, a utilização crescente de dados, a automação de processos e a necessidade de endereçar a evolução das expectativas dos consumidores estão a alterar a forma como os associados podem criar valor.*

Neste contexto, as competências digitais assumem um papel essencial para apoiar a utilização de tecnologia, dados e novas ferramentas operacionais. Paralelamente, competências cognitivas permitem transformar informação em decisões mais eficazes, enquanto as competências comportamentais continuam fundamentais para liderar equipas, gerir a mudança e proporcionar uma experiência diferenciadora ao cliente.

A competitividade futura do retalho dependerá, assim, da capacidade de combinar estes três tipos de competências ao longo de toda a cadeia de valor, almejando cada vez mais, maior eficiência operacional, inovação e qualidade do serviço prestado.

No retalho, as competências do futuro criam valor quando combinam tecnologia, capacidade analítica e proximidade ao cliente

Como as competências futuras criam valor no retalho

Competência	Aplicação no Retalho
Resiliência e Adaptabilidade	▪ *Gestão da mudança* ▪ *Aprendizagem contínua*
Liderança e Influência Social	▪ *Gestão de equipas* ▪ *Desenvolvimento de talento*
Comunicação e Colaboração	▪ *Coordenação operacional* ▪ *Melhoria na experiência de cliente*
Capacidade de utilização de IA & Data	▪ *Otimização do Pricing* ▪ *Melhoria da previsão da procura* ▪ *Maior eficiência na gestão de stocks* ▪ *Personalização da experiência do cliente em loja e nos canais digitais*
Literacia Tecnológica	▪ *Capacidade de gerir processos digitalizados* ▪ *Operações omnicanal* ▪ *Automação das atividades* ▪ *Rápida adoção de ferramentas digitais*
Redes e Cibersegurança	▪ *Proteção de dados, e-commerce* ▪ *Continuidade operacional*
Pensamento Analítico	▪ *Tomada de decisão baseada em dados* ▪ *Otimização do negócio*
Pensamento Criativo	▪ *Inovação nos processos,* ▪ *Maior eficácia na prestação de serviços ao cliente e resolução de problemas*

Fontes:

1. Análise Forvis Mazars
2. World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025;
3. EuroCommerce . (2022). Transforming the EU retail & wholesale sector: Sustainability, digitalization, skills..

05. Empregabilidade futura dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

5.3. Competências comportamentais: um ponto forte a destacar

Competências comportamentais, um ponto forte a destacar nas práticas do setor

A análise das práticas reportadas pelos associados APED evidencia uma aposta consistente no desenvolvimento de competências comportamentais, particularmente nas áreas da liderança, comunicação, colaboração, gestão da mudança e desenvolvimento de talento.

A aposta no desenvolvimento de competências por parte dos associados materializa-se através de programas estruturados de liderança, iniciativas de desenvolvimento de equipas e ações focadas em competências como inteligência emocional, empatia, resiliência e aprendizagem contínua. Exemplos como o GO UP da Auchan, o Impulso à Liderança do Pingo Doce, o FIT TO LEAD da Salsa ou a Academia Norauto ilustram esta orientação transversal do setor.

Deste modo, as competências comportamentais constituem atualmente uma das áreas em que o setor apresenta maior preparação para responder aos desafios futuros do mercado de trabalho, beneficiando de um investimento sustentado realizado ao longo dos últimos anos.

Contudo, esta vantagem não elimina a necessidade de reforçar outras áreas críticas para o futuro. Enquanto as competências comportamentais apresentam um elevado grau de disseminação nas organizações, as competências tecnológicas mais avançadas, nomeadamente Inteligência Artificial, análise de dados e literacia tecnológica, bem como as competências cognitivas continuam a revelar níveis de desenvolvimento mais heterogéneos entre empresas e segmentos do setor.

Competências onde o setor evidencia maior maturidade

01 Liderança e Influência Social

02 Resiliência, flexibilidade e adaptação

03 Comunicação e colaboração

04 Orientação para o cliente

05 Aprendizagem contínua

06 Desenvolvimento de talento

Fontes:

1. APED: dados sobre as Boas Práticas recolhidos nos inquéritos realizados no âmbito do presente estudo;
2. World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025.

05. Empregabilidade futura dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

5.3. Competências comportamentais: um ponto forte a destacar

Liderança, *upskilling* e preparação para o futuro

O desenvolvimento de competências constitui uma das áreas mais consolidadas das estratégias de Recursos Humanos observadas entre os associados APED. Num contexto marcado pela transformação tecnológica, pela escassez de talento e pela crescente complexidade dos negócios, a formação assume um papel cada vez mais relevante na preparação das equipas para os desafios futuros.

A **liderança** emerge como uma das principais **prioridades de desenvolvimento**. Programas como o GO UP da Auchan, o Programa Impulso à Liderança do Pingo Doce, o FIT TO LEAD da Salsa, a Academia Norauto ou os percursos de liderança da Kiabi evidenciam a aposta na preparação de líderes capazes de gerir equipas em contextos de mudança e elevada exigência operacional.

Paralelamente, observa-se uma crescente valorização de competências comportamentais como comunicação, inteligência emocional, empatia, gestão da mudança, colaboração e resiliência.

A crescente presença da Inteligência Artificial e das competências digitais nos planos de formação demonstra uma aposta crescente na preparação dos colaboradores para a transformação tecnológica do setor. As iniciativas identificadas podem abranger, em alguns associados, não apenas estruturas centrais, mas também funções de liderança operacional e equipas de terreno, refletindo uma preocupação crescente em democratizar o acesso a estas competências. Iniciativas como o Coach IA da Auchan, os IA Days da FNAC, os programas de capacitação em IA do Grupo Brodheim e outras ações de literacia digital ilustram esta aposta.

DESTAQUES DE BOAS PRÁTICAS

MC (Sonae)

Através dos programas Eu Escolho Aprender, Cá Dentro e #PrecisamosFalar, a MC desenvolve competências comportamentais, cognitivas e digitais identificadas como críticas para o futuro, numa estratégia estruturada de upskilling e reskilling que abrange toda a organização

GO UP | Auchan

Programa de desenvolvimento dirigido a gestores operacionais, combinando competências de liderança, gestão de equipas, experiência do cliente e excelência operacional, preparando os participantes para assumir maiores responsabilidades em contextos de elevada proximidade e exigência operacional

C&A

Programa de formação centrado no desenvolvimento de competências emocionais e comportamentais, através de ações sobre gestão emocional, bem-estar e iniciativas de capacitação dirigidas a chefias de loja

Fontes: APED: dados sobre as Boas Práticas recolhidos nos inquéritos realizados no âmbito do presente estudo.

05. Empregabilidade futura dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

5.4. Competências digitais: continuar a investir

Competências digitais e tecnológicas, uma evolução positiva, mas a diferentes ritmos

Se as competências comportamentais representam atualmente uma das áreas de maior maturidade do setor, ao nível do desenvolvimento de competências, o mesmo não pode ainda ser afirmado relativamente às competências tecnológicas e analíticas. A análise das respostas dos associados APED evidencia sinais encorajadores de evolução, mas sugere também que o setor se encontra ainda a diferentes ritmos, no que diz respeito ao desenvolvimento de destas competências, identificadas como prioritárias para o futuro do trabalho.

Os associados da APED encontram-se a desenvolver iniciativas especificamente orientadas para a Inteligência Artificial, análise de dados e transformação digital. Programas como o Coach IA da Auchan, os IA Days da FNAC, as iniciativas de capacitação digital do Grupo Brodheim e outras ações promovidas pelos associados demonstram um reconhecimento crescente da importância destas temáticas para a competitividade futura das organizações.

Apesar desta evolução, as competências associadas à Big Data, literacia de dados e cibersegurança continuam a apresentar níveis de disseminação inferiores aos observados nas competências de liderança e desenvolvimento humano. Em muitos casos, as iniciativas existentes permanecem concentradas em funções específicas ou em organizações de maior dimensão, não estando ainda plenamente incorporadas de forma transversal na totalidade da força de trabalho.

Esta realidade assume particular relevância num contexto de crescente digitalização do setor e de transformação dos modelos de trabalho, em se posiciona a Inteligência Artificial, a análise de dados e a literacia tecnológica entre as competências com maior crescimento esperado até 2030. Neste contexto, a principal oportunidade para o setor reside na capacidade de democratizar o acesso a estas competências e de as integrar de forma crescente no desenvolvimento de todos os colaboradores.

Competências digitais do futuro

Fontes:

1. APED: dados sobre as Boas Práticas recolhidos nos inquéritos realizados no âmbito do presente estudo;
2. World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025.

05. Empregabilidade futura dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

5.4. Competências digitais: continuar a investir

IA Days | FNAC

Iniciativa de capacitação em Inteligência Artificial que combinou formação para equipas de loja, conteúdos e-learning e eventos de partilha e experimentação, integrada numa estratégia mais ampla de desenvolvimento de competências através da Academia FNAC.

Coach IA | Auchan

O Coach IA é um assistente digital desenvolvido para apoiar os líderes na gestão das suas equipas. Disponibiliza orientação prática para a preparação de conversas de feedback, definição de objetivos, acompanhamento de planos de desenvolvimento e recomendação de conteúdos formativos personalizados.

IA Days | Zippy

Formações que desenvolvem competências individuais e reforçam o alinhamento com os valores e objetivos da empresa, com destaque para o e-learning sobre o novo código de conduta e programas que apoiam a evolução na organização

O próximo passo da transformação

Nos próximos anos, a competitividade do retalho dependerá cada vez mais da capacidade de combinar competências humanas e competências tecnológicas. Neste contexto, a disseminação de competências digitais avançadas a diferentes níveis da organização deverá constituir uma das principais prioridades de desenvolvimento do setor, complementando o investimento já realizado em liderança, comunicação e desenvolvimento de talento.

- Fontes:
- APED: dados sobre as Boas Práticas recolhidos nos inquéritos realizados no âmbito do presente estudo;
- World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025.

05. Empregabilidade futura dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

5.5. Competências cognitivas: continuar a investir

Competências cognitivas, uma evolução positiva, mas ainda pouco visível

As competências cognitivas têm também alguma expressão nas práticas de desenvolvimento dos associados APED. Embora nem sempre sejam identificadas ou reportadas de forma explícita, a análise realizada sugere que capacidades como pensamento analítico, resolução de problemas, criatividade, tomada de decisão e análise de informação são frequentemente desenvolvidas no âmbito de programas mais abrangentes de liderança, transformação digital e desenvolvimento de competências.

Em linhas com as competências digitais, as competências cognitivas estão a ser endereçadas pelos associados, tanto em programas nos quais o foco é o desenvolvimento de competências como liderança ou em programas estruturantes que apontam especificamente para as competências do futuro e que estão a ser executadas por uma parte dos associados.

Apesar desta evolução, as competências cognitivas não estão massivamente referenciadas para o conjunto dos associados e continuam a apresentar menor visibilidade quando comparadas com as competências comportamentais, verificando-se níveis de maturidade distintos entre organizações.

Esta realidade assume particular relevância num contexto em que a análise de informação, a resolução de problemas complexos, o pensamento crítico e a tomada de decisão são cada vez mais determinantes para responder aos desafios da transformação do setor.

A principal oportunidade para o retalho reside na capacidade de continuar a integrar estas competências de forma transversal nos atuais programas de desenvolvimento dos colaboradores, suportando a evolução da sua força de trabalho e reforçando a possibilidade de manter ou reforçar a sua empregabilidade futura.

Fontes:

1. APED: dados sobre as Boas Práticas recolhidos nos inquéritos realizados no âmbito do presente estudo;
2. World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025.

05. Empregabilidade futura dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

5.6. Democratizar o acesso às competências

Democratizar o acesso às competências

O desenvolvimento das competências do futuro depende não apenas da qualidade das iniciativas implementadas pelas organizações, mas também da sua capacidade para chegar a toda a força de trabalho. Num setor caracterizado por uma elevada diversidade de perfis profissionais, funções, qualificações e contextos de trabalho, a democratização do acesso à aprendizagem assume um papel particularmente relevante.

A análise das práticas dos associados APED evidencia uma preocupação crescente em alargar o acesso ao desenvolvimento profissional através de programas dirigidos a grupos tradicionalmente sub-representados ou que enfrentam maiores barreiras de empregabilidade, incluindo pessoas com deficiência, migrantes, jovens em início de carreira e pessoas em situação de vulnerabilidade social.

Esta evolução assume particular importância porque o acesso ao desenvolvimento de competências continua a ser condicionado por fatores como idade, qualificações iniciais, contexto socioeconómico, responsabilidades familiares e disponibilidade para formação. Neste sentido, as iniciativas de inclusão contribuem simultaneamente para reforçar a empregabilidade e reduzir barreiras ao desenvolvimento profissional.

O ciclo de desenvolvimento de competências

Fontes:

1. APED: dados sobre as Boas Práticas recolhidos nos inquéritos realizados no âmbito do presente estudo;
2. World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025.

05. Empregabilidade futura dos recursos humanos do setor do retalho em Portugal

5.7. Democratizar o acesso às competências

Um desafio estrutural

A análise evidencia igualmente um desafio estrutural associado ao perfil da força de trabalho do setor. A elevada presença de jovens, mulheres e trabalhadores em regimes de trabalho flexíveis ou a tempo parcial coincide com alguns dos grupos que a OCDE identifica como mais expostos a barreiras de acesso à aprendizagem contínua e ao desenvolvimento de competências ao longo da vida.

Neste contexto, a principal questão para a próxima década não será apenas desenvolver novas iniciativas de qualificação, mas assegurar que estas chegam de forma efetiva e consistente ao conjunto da força de trabalho, independentemente da função, localização ou dimensão da organização.

Neste âmbito, as empresas do setor terão de continuar a apostar nas suas estratégias de atração e retenção de talento, tendo em vista o desenvolvimento das suas competências internas, suportadas por estratégias de desenvolvimento alicerçadas em **dois grandes pilares:**

1. **Potenciar e transformar o talento interno**
2. **Atrair e integrar o talento do futuro**

Grandes pilares da estratégia de atração e retenção de talento

Potenciar e transformar o talento interno

- ***Reskilling:*** *Reconversão profissional para novas funções ou novas áreas de atividade*
- ***Upskilling,*** *reforço das competências tendo em vista a progressão de carreira*
- ***Aprendizagem contínua,*** tendo em vista a atualização das competências para acompanhar as exigências da função atual

Atrair e integrar o talento do futuro

- **Estratégias de atração de talento,** através de estratégias e programas diferenciados, como é exemplo a renovação do *employer branding*
- ***Skilling:*** *Desenvolvimento das competências de entrada no setor e preparação para o exercício profissional*
- ***Diversificação das fontes de talento,*** para setores adjacentes, talento sénior e reentrada no mercado de trabalho.

Fontes:

1. APED: dados sobre as Boas Práticas recolhidos nos inquéritos realizados no âmbito do presente estudo;
2. World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025.

06

Anexo: Descrição das boas práticas dos Associados APED na gestão de Recursos Humanos

6. Anexo

Descrição das boas práticas dos Associados APED na gestão de Recursos Humanos

Análise sumária das principais práticas dos Associados APED

O presente anexo tem como objetivo ilustrar de que forma os Associados APED materializam, na prática, os principais pilares da gestão de Pessoas identificados ao longo do estudo. Com base nas iniciativas partilhadas pelos associados, apresenta-se uma síntese de exemplos representativos que evidenciam o investimento realizado na geração de emprego, satisfação dos colaboradores, impacto social e envolvimento com a comunidade, bem-estar, saúde e segurança no trabalho, diversidade, equidade e inclusão, e formação.

Este capítulo destaca práticas implementadas pelos Associados APED, evidenciando a forma como os diferentes pilares da gestão de Pessoas se traduzem em ações concretas de atração, desenvolvimento, valorização e envolvimento dos colaboradores.

Boas práticas dos Associados da APED na gestão de pessoas

Alimentar

Apolónia SUPERMERCADOS · Auchan RETAIL PORTUGAL · MC Sonae · MERCADONA · pingo doce

Não alimentar

ALDO · C&A · Conforama · FNAC DARTY · KIABI · BRODHEIM · IKEA · mo · Norauto · PERFUMES & COMPANHIA · SALSA JEANS · ZIPPY

- Fontes:
  - APED: dados sobre as Boas Práticas recolhidos nos inquéritos realizados no âmbito do presente estudo.

6. Anexo

Descrição das boas práticas dos Associados APED na gestão de Recursos Humanos

Apolónia

Geração de emprego

- Estágios profissionais e curriculares, para integração de jovens em contexto real de trabalho.
- Participação em feiras de emprego locais, reforçando a proximidade com candidatos nas comunidades onde a empresa opera.
- Aposta no recrutamento interno para funções de maior qualificação e cargos de chefia.

Retenção de talento

- Atribuição de prémios de reconhecimento aos colaboradores.
- Dia de descanso adicional no aniversário, reforçando a valorização individual das pessoas.
- Celebração dos marcos de antiguidade na empresa, reconhecendo percursos profissionais de longo prazo.

Impacto Social e Envolvimento com a Comunidade

- Participação em campanhas de recolha de alimentos do Banco Alimentar Contra a Fome.
- Iniciativas de apoio a associações dedicadas ao bem-estar animal através da recolha de bens.
- Participação de colaboradores e dirigentes em sessões de orientação e esclarecimento em escolas.

Saúde e segurança no trabalho

- Disponibilização de seguro de saúde aos colaboradores efetivos.
- Reforço do acompanhamento através de consultas de medicina do trabalho com exames complementares.
- Realização de auditorias periódicas de segurança e implementação de medidas corretivas para prevenção de acidentes de trabalho.

Formação e Desenvolvimento

- Disponibilização de formação técnica inicial e contínua, adaptada às funções desempenhadas pelos colaboradores.
- Acesso a formação online assíncrona, permitindo maior flexibilidade no desenvolvimento de competências.
- Promoção de formação em contexto de trabalho, acompanhada por formadores internos especializados.

Diversidade, equidade e inclusão

- Participação no programa **Incorpora**, da Fundação “la Caixa”, promovendo a integração profissional de pessoas em situação de vulnerabilidade social.
- Implementação de um código de boa conduta para prevenção e combate ao assédio no trabalho.
- Adoção de uma política de recrutamento assente na não discriminação, promovendo oportunidades iguais independentemente do género, idade ou etnia.

- Fontes:
  - APED: dados sobre as Boas Práticas recolhidos nos inquéritos realizados no âmbito do presente estudo.

6. Anexo

Descrição das boas práticas dos Associados APED na gestão de Recursos Humanos

Geração de emprego

- Campanha de *employer branding* "**O nosso CEO começou como estagiário**", destacando percursos reais de crescimento profissional dentro da organização.
- **Programa SHADOW**, dirigido ao desenvolvimento de talento jovem através do acompanhamento da Comissão Executiva durante 18 meses.
- Programa interno de referenciação **Win Win**, utilizado para reforçar a capacidade de atração de talento em períodos de maior necessidade de recrutamento.

Retenção de talento

- Implementação do programa **MyVoice**, ferramenta de escuta contínua e anónima das equipas.
- Reforço das condições do seguro de saúde dos colaboradores.
- Atualização do subsídio de refeição e reforço dos benefícios disponibilizados.

Impacto Social e Envolvimento com a Comunidade

- Programa Plogging Auchan, promovendo voluntariado ambiental e recolha de resíduos.
- Campanha Escolar desenvolvida em parceria com a AMI.
- Ações de voluntariado associadas à Semana da Alimentação e recuperação de hortas comunitárias.

Saúde e segurança no trabalho

- Implementação de horários fixos para colaboradores em regime de part-time.
- Flexibilidade na gestão de horários e trocas pontuais entre colaboradores.
- Internalização dos serviços de Segurança e Saúde no Trabalho.
- Programas de fisioterapia e fisiatria para prevenção de lesões musculoesqueléticas.
- Investimento na melhoria das condições de segurança e infraestruturas das lojas.

Formação e Desenvolvimento

- **Coach IA**, assistente digital para apoio ao desenvolvimento das lideranças.
- **Growing Together**, programa de aceleração de colaboradores de elevado potencial.
- **GO UP**, programa de desenvolvimento de liderança para gestores operacionais.
- Formação em liderança, gestão de equipas, experiência do cliente e excelência operacional.

Diversidade, equidade e inclusão

- Parcerias com entidades especializadas (AAMA, SEMEAR e AIPNE) para integração profissional de jovens com deficiência.
- Participação ativa em organizações promotoras de diversidade e inclusão, como a APPDI e a Carta Portuguesa para a Diversidade.
- Integração de produtos solidários em loja e apoio a iniciativas de inclusão social através do desporto e da comunidade.

- Fontes:
  - APED: dados sobre as Boas Práticas recolhidos nos inquéritos realizados no âmbito do presente estudo.

6. Anexo

Descrição das boas práticas dos Associados APED na gestão de Recursos Humanos

Geração de emprego

- Programa de atração de estudantes e recém-graduados através de iniciativas como o **Call for Summer**, **Call for Solutions** e **Programa Contacto.**
- Promoção da qualificação, certificação de competências e mobilidade interna, criando percursos de desenvolvimento e progressão profissional de longo prazo.

Retenção de talento

- Movimento de transformação cultural assente na melhoria da colaboração, tomada de decisão e formas de trabalho através da iniciativa **Move Better**.
- Canal de comunicação interna **Better Together**, para reforçar a proximidade entre colaboradores e promover a partilha de experiências.
- Podcast interno **Duplas Fora da Caixa**, para promover a ligação entre pessoas de diferentes áreas e funções da organização.

Impacto Social e Envolvimento com a Comunidade

- Programa **Escola Missão Continente**, que promove hábitos de alimentação saudável junto de escolas e comunidades educativas.
- Participação de colaboradores voluntários como **Embaixadores da Escola Missão Continente**.
- Realização de visitas a lojas e produtores locais, aproximando alunos e comunidades da cadeia de valor do setor alimentar.

Saúde e segurança no trabalho

- Programa de promoção da saúde mental **#PrecisamosFalar**, que combina sensibilização, formação, apoio psicológico e iniciativas de literacia em saúde.
- Desenvolvimento de iniciativas de prevenção de lesões musculoesqueléticas através do **Centro de Prevenção de Lesões Musculoesqueléticas**.
- Reforço da cultura de prevenção e segurança através do programa **Lead Safety**, envolvendo lideranças e equipas operacionais.

Formação e Desenvolvimento

- Programa de *upskilling* e *reskilling* **Eu Escolho Aprender**, orientado para o desenvolvimento de competências críticas para o futuro.
- Projeto de transformação cultural **Cá Dentro**, centrado na empatia, colaboração e proximidade entre equipas e clientes.

Diversidade, equidade e inclusão

- Implementação de programas de recrutamento inclusivo, promovendo a integração e acompanhamento de pessoas com deficiência.
- Desenvolvimento do projeto **Loja Inclusiva**, que garante maior acessibilidade, autonomia e inclusão para colaboradores e clientes.
- Promoção da representatividade feminina em posições de liderança através da iniciativa **Women in Leadership**.

- Fontes:
  - APED: dados sobre as Boas Práticas recolhidos nos inquéritos realizados no âmbito do presente estudo.

6. Anexo

Descrição das boas práticas dos Associados APED na gestão de Recursos Humanos

Geração de emprego

- Criação de novos postos de trabalho associada à expansão da rede de lojas**.**
- Parcerias com o Instituto de Emprego e Formação Profissional para atração e integração de talento.
- Colaboração com escolas técnicas, promovendo a aproximação entre formação e necessidades do mercado de trabalho.

Retenção de talento

- Alargamento para 27 dias de férias anuais, reforçando o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.
- Atribuição de um salário extra associado aos resultados da empresa, complementando os mecanismos de reconhecimento existentes.
- Atualizações salariais indexadas à evolução dos preços, promovendo a valorização do emprego.

Saúde e segurança no trabalho

- Acompanhamento dos colaboradores através do **Serviço Médico da Empresa**, apoiando a gestão e monitorização de situações de saúde.
- Recurso a serviços médicos especializados, facilitando o acesso a diagnóstico e tratamento.
- Realização de análises de risco e investigação de acidentes, com definição de medidas preventivas e corretivas.

Formação e Desenvolvimento

- Disponibilização de um **Portal de Formação**, promovendo a aprendizagem contínua e o desenvolvimento profissional.
- Reforço da formação prática e do acompanhamento em contexto de trabalho, facilitando a aplicação dos conhecimentos adquiridos.

- Fontes:
  - APED: dados sobre as Boas Práticas recolhidos nos inquéritos realizados no âmbito do presente estudo.

6. Anexo

Descrição das boas práticas dos Associados APED na gestão de Recursos Humanos

Geração de emprego

- Programa **Academia de Verão**, dirigido a amigos e familiares de colaboradores, proporcionando formação em contexto de trabalho e primeira experiência profissional no retalho.
- Programa de part-times para estudantes universitários, promovendo a integração precoce no mercado de trabalho e o desenvolvimento de talento jovem.
- Participação em feiras de emprego, reforçando a notoriedade da marca empregadora e a aproximação a potenciais candidatos.

Retenção de talento

- Questionário de envolvimento **Engagement Survey**, que recolhe a perceção dos colaboradores sobre a sua experiência de trabalho e apoia a definição de planos de ação.

Impacto Social e Envolvimento com a Comunidade

- O **Programa Incluir** promove a integração profissional de pessoas em situação de vulnerabilidade social, através de formação e capacitação em contexto real de trabalho**.**
- Apoio a idosos, em parceria com entidades locais, realizando visitas e entregando bens essenciais.

Saúde e segurança no trabalho

- Reforço da assiduidade através do **Prémio Presença**, distinguindo colaboradores com elevados níveis de compromisso e disponibilidade.
- Implementação do **Kairos**, solução de planeamento de horários que promove maior equilíbrio entre as necessidades operacionais e o bem-estar dos colaboradores.
- Desenvolvimento dos programas **IMPACTO** e **Lideranças com IMPACTO**, reforçando a cultura de segurança e os comportamentos preventivos nas equipas.

Formação e Desenvolvimento

- Programa de aceleração de potencial **Crescer Mais**, dirigido ao desenvolvimento de colaboradores com potencial de progressão.
- Programa **Impulso à Liderança**, focado no desenvolvimento de competências de liderança para gestores de loja e gestores de área.
- Programa **Formar quem Forma**, orientado para o reforço de competências comportamentais e de gestão dos formadores internos.

Diversidade, equidade e inclusão

- Projeto piloto de contratação de trabalhadores estrangeiros através do Protocolo para a Migração Laboral Regulada.
- Formação e Desenvolvimento inclusiva para colaboradores surdos, recorrendo à Língua Gestual Portuguesa.
- Adaptação progressiva de lojas através da iniciativa **Promoção de espaços acessíveis e inclusivos**, reforçando a acessibilidade para colaboradores e clientes.

- Fontes:
  - APED: dados sobre as Boas Práticas recolhidos nos inquéritos realizados no âmbito do presente estudo.

6. Anexo

Descrição das boas práticas dos Associados APED na gestão de Recursos Humanos

Geração de emprego

- Participação em feiras de emprego e iniciativas de proximidade para atração de candidatos.
- Instalação de stands de recrutamento em centros comerciais, promovendo o contacto direto com potenciais colaboradores.

Retenção de talento

- Programa **Clube Elite**, que reconhece e distingue os melhores desempenhos da organização.
- Atribuição de prémios de performance, incentivando o reconhecimento e valorização dos resultados alcançados.

Saúde e segurança no trabalho

- Atribuição de um prémio de permanência durante a época de verão, contribuindo para a estabilidade das equipas em períodos de maior atividade.
- Implementação de medidas de prevenção através da identificação de riscos em loja e reforço das normas de utilização de equipamentos de trabalho.

Formação e Desenvolvimento

- Desenvolvimento de formação obrigatória em Saúde e Segurança no Trabalho para novos colaboradores.
- Realização de formação em Excel para reforço de competências técnicas.
- Promoção de formação em liderança e gestão de equipas, dirigida a gerentes e responsáveis de loja.

Diversidade, equidade e inclusão

- Desenvolvimento de formação interna sobre diversidade e atendimento a clientes com diferentes perfis e necessidades.
- Implementação de percursos formativos uniformizados por categoria profissional, assegurando igualdade de acesso à formação e desenvolvimento.
- Promoção de momentos de partilha e proximidade entre equipas e lideranças, reforçando a integração organizacional.

- Fontes:
  - APED: dados sobre as Boas Práticas recolhidos nos inquéritos realizados no âmbito do presente estudo.

6. Anexo

Descrição das boas práticas dos Associados APED na gestão de Recursos Humanos

Geração de emprego

- Promoção da contratação de trabalhadores-estudantes, facilitando a conciliação entre estudos e entrada no mercado de trabalho.
- Desenvolvimento de um **Talent Pool interno**, identificando colaboradores com potencial para futuras oportunidades de progressão.
- Integração de colaboradores estrangeiros, contribuindo para uma maior diversidade da força de trabalho.

Retenção de talento

- Atribuição de 26 dias de férias anuais, complementados por benefícios adicionais associados à antiguidade.
- Disponibilização de seguro de vida para todos os colaboradores.
- Implementação de um serviço de apoio psicológico e social, extensível aos familiares diretos.

Saúde e segurança no trabalho

- Implementação de um modelo híbrido de trabalho e períodos de teletrabalho alargado para funções de escritório, promovendo a conciliação entre vida profissional e pessoal.
- Flexibilização e ajustamento de horários às necessidades dos colaboradores.
- Promoção de ações de prevenção de riscos e partilha de boas práticas decorrentes da análise de acidentes de trabalho.

Formação e Desenvolvimento

- Promoção de formação em gestão emocional, reforçando competências de bem-estar e relacionamento interpessoal.
- Desenvolvimento de iniciativas de capacitação para Chefes de Loja, através de sessões presenciais e momentos de alinhamento organizacional.
- Realização de ações de formação associadas à prevenção de riscos e segurança no trabalho.

Diversidade, equidade e inclusão

- Desenvolvimento de formação em Diversity, Equity & Inclusion, promovendo a sensibilização para a diversidade e inclusão.
- Implementação e divulgação do Código de Ética e Conduta, aplicável a toda a organização.
- Realização de campanhas de sensibilização contra o racismo e a violência de género, reforçando uma cultura organizacional mais inclusiva.

- Fontes:
  - APED: dados sobre as Boas Práticas recolhidos nos inquéritos realizados no âmbito do presente estudo.

6. Anexo

Descrição das boas práticas dos Associados APED na gestão de Recursos Humanos

Geração de emprego

- Desenvolvimento de parcerias com escolas profissionais e instituições de ensino, promovendo a aproximação entre formação e mercado de trabalho.
- Promoção do recrutamento interno e mobilidade funcional, criando oportunidades de progressão profissional dentro da organização.
- Apoio à mobilidade geográfica, reforçando a capacidade de atração e retenção de talento.

Retenção de talento

- Implementação de programas de reconhecimento e recompensa, valorizando o desempenho e a antiguidade dos colaboradores.
- Desenvolvimento de planos de carreira e mobilidade interna, promovendo a evolução profissional das equipas.
- Dinamização de iniciativas e eventos internos, reforçando o envolvimento e o sentimento de pertença.

Saúde e segurança no trabalho

- Implementação de medidas de promoção do bem-estar físico e psicológico, contribuindo para a redução do absentismo.
- Realização de monitorização regular dos indicadores de absentismo, apoiando a identificação precoce de situações de risco.
- Desenvolvimento de formação contínua em segurança, saúde e ergonomia, reforçando a prevenção de acidentes de trabalho.

Formação e Desenvolvimento

- Disponibilização de formação e-learning acessível a todos os colaboradores, promovendo a aprendizagem contínua.
- Desenvolvimento de programas de liderança dirigidos a gestores e potenciais líderes.
- Implementação de programas de mentoria e partilha de conhecimento entre equipas.

Diversidade, equidade e inclusão

- Implementação de práticas de recrutamento inclusivas e não discriminatórias, promovendo igualdade de oportunidades no acesso ao emprego.
- Promoção da igualdade de oportunidades no acesso à formação e progressão profissional.
- Criação de canais de escuta e recolha de *feedback*, incentivando a participação ativa dos colaboradores.

- Fontes:
  - APED: dados sobre as Boas Práticas recolhidos nos inquéritos realizados no âmbito do presente estudo.

6. Anexo

Descrição das boas práticas dos Associados APED na gestão de Recursos Humanos

Retenção de talento

- Lançamento de uma newsletter interna dedicada a benefícios e bem-estar, promovendo a comunicação contínua e o conhecimento das iniciativas disponíveis para os colaboradores.
- Implementação da Carta de Compensação Total, proporcionando uma visão integrada da remuneração, benefícios e incentivos disponibilizados pela empresa.
- Disponibilização de uma página dedicada à gestão de tempos de trabalho, centralizando informação sobre absentismo, parentalidade e segurança social.

Saúde e segurança no trabalho

- Inclusão de um programa gratuito de gestão de stress e ansiedade no pacote de benefícios, promovendo o bem-estar psicológico dos colaboradores.
- Desenvolvimento de ações de sensibilização para os efeitos nocivos do tabagismo, complementadas por um programa gratuito de cessação tabágica.
- Disponibilização anual da vacina da gripe, reforçando as medidas de prevenção e saúde ocupacional.

Formação e Desenvolvimento

- Capacitação em gestão da mudança, apoiando a integração das equipas e os processos de transformação organizacional.
- Promoção de competências em Inteligência Artificial, através dos **IA Days**, eventos de experimentação e conteúdos de *e-learning*.
- Reforço da **Academia FNAC**, com planos de formação em áreas como liderança, *onboarding*, digital e *engagement*.

- Fontes:
  - APED: dados sobre as Boas Práticas recolhidos nos inquéritos realizados no âmbito do presente estudo.

6. Anexo

Descrição das boas práticas dos Associados APED na gestão de Recursos Humanos

Geração de emprego

- Aposta na empregabilidade jovem, promovendo a integração de talento sem experiência prévia e facilitando o acesso ao primeiro emprego através da formação em loja.
- Promoção do talento interno, através de programas de desenvolvimento e progressão para funções de maior responsabilidade.
- Implementação de uma política de mobilidade interna, apoiando colaboradores que assumem novas oportunidades noutras localizações.

Retenção de talento

- Realização do **Inquérito Experiência Colaborador**, permitindo recolher *feedback* e desenvolver planos de ação orientados para a melhoria da satisfação das equipas.
- Implementação de uma política de remuneração variável, alinhando reconhecimento, desempenho e resultados do negócio.

Saúde e segurança no trabalho

- Criação da plataforma **KIABI Te Cuida**, disponibilizando acesso a apoio psicológico, exercício físico e promoção de hábitos de vida saudáveis.
- Realização de acompanhamento periódico às condições de trabalho através do **Serviço Externo de Prevenção**, promovendo ambientes de trabalho mais seguros.
- Disponibilização de equipamentos de proteção individual e reforço das condições de segurança associadas às diferentes funções.

Formação e Desenvolvimento

- Desenvolvimento do Programa **Performance para Coordenadores de Venda**, reforçando competências comerciais, de gestão e de pessoas.
- Implementação do Programa **Performance para Líderes de Loja**, promovendo a eficiência operacional e a melhoria da produtividade das equipas.
- Criação de um **Programa de Liderança**, focado no desenvolvimento das competências de liderança e gestão de equipas.

- Fontes:
  - APED: dados sobre as Boas Práticas recolhidos nos inquéritos realizados no âmbito do presente estudo.

6. Anexo

Descrição das boas práticas dos Associados APED na gestão de Recursos Humanos

Geração de emprego

- Desenvolvimento de parcerias com universidades e escolas, aproximando jovens talentos das diferentes áreas de negócio da organização.

Retenção de talento

- Realização de um estudo de clima social, envolvendo os colaboradores na identificação de oportunidades de melhoria e definição de planos de ação.
- Dinamização de fóruns de recolha de sugestões, promovendo a participação ativa dos colaboradores e a melhoria contínua da experiência de trabalho.
- Disponibilização de **formação certificada DGERT**, contribuindo para o desenvolvimento profissional e valorização das equipas.

Impacto Social e Envolvimento com a Comunidade

- Através da iniciativa **EB Solidária**, os colaboradores participam em ações de responsabilidade social e ambiental junto das comunidades locais.
- Realização de ações de plantação de árvores e recuperação de áreas florestais, contribuindo para a preservação ambiental.
- Desenvolvimento de iniciativas de reabilitação de espaços sociais, apoiando entidades e populações mais vulneráveis.

Saúde e segurança no trabalho

- Utilização do banco de horas, proporcionando flexibilidade na gestão do tempo de trabalho sempre que as necessidades operacionais o permitem.

Formação e Desenvolvimento

- Reforço da formação em liderança e gestão de equipas, com especial foco nas chefias de loja.
- Disponibilização de formação em Inteligência Artificial para colaboradores das áreas de *backoffice*.
- Acesso a uma plataforma de *e-learning* e formação em línguas, promovendo a aprendizagem contínua e o desenvolvimento de competências.

Diversidade, equidade e inclusão

- Desenvolvimento de parcerias para integração profissional de pessoas com incapacidade, promovendo ambientes de trabalho mais inclusivos.
- Realização de formação sobre **preconceitos inconscientes** (*unconscious bias*) dirigida a chefias e colaboradores.
- Implementação de um estudo interno sobre equidade e inclusão, com partilha dos resultados junto de toda a organização.

- Fontes:
  - APED: dados sobre as Boas Práticas recolhidos nos inquéritos realizados no âmbito do presente estudo.

6. Anexo

Descrição das boas práticas dos Associados APED na gestão de Recursos Humanos

Geração de emprego

- Campanhas de recrutamento sazonal, promovendo oportunidades de emprego em áreas como vendas, logística e restauração.
- Participação em feiras de emprego dirigidas a migrantes.
- Colaboração com a Associação Salvador, promovendo a criação de oportunidades de emprego mais inclusivas.

Retenção de talento

- Política de recrutamento interno, privilegiando a progressão para novas funções e áreas de negócio.
- Programa de parentalidade **Passa Mais Tempo**, que complementa os períodos de licença parental com apoio financeiro adicional.
- Programa **TACK**, que assegura um plano complementar de poupança para a reforma.

Impacto Social e Envolvimento com a Comunidade

- Programa **IKEA Changemakers**, que mobiliza colaboradores e clientes para iniciativas de impacto social junto de comunidades vulneráveis.
- Realização de **Dias Solidários** em parceria com o Just a Change, apoiando a melhoria de instalações de instituições sociais.
- Desenvolvimento de iniciativas de voluntariado através da parceria com a CASA, apoiando centros de dia e residências de pessoas em situação de vulnerabilidade.

Saúde e segurança no trabalho

- Realização de avaliações de riscos psicossociais, abrangendo as diferentes funções existentes na organização.
- Promoção de um programa anual de saúde e bem-estar, com iniciativas focadas na saúde física, mental e financeira.
- Disponibilização de serviços de medicina preventiva e fisioterapia, contribuindo para a prevenção de lesões relacionadas com o trabalho.

Formação e Desenvolvimento

- Desenvolvimento da formação **Comercialidade**, focada em competências de comunicação, vendas e experiência do cliente.
- Implementação da formação **Transparência Salarial**, capacitando lideranças para temas relacionados com compensação e igualdade salarial.
- Promoção de iniciativas de literacia financeira, em parceria com a DECO, reforçando competências associadas ao bem-estar financeiro dos colaboradores.

Diversidade, equidade e inclusão

- Podcast **Igualmente**, que promove a reflexão e sensibilização para temas de diversidade, igualdade e inclusão.
- Realização de dias de celebração da Diversidade e Inclusão, envolvendo colaboradores em iniciativas de sensibilização e participação.
- Implementação do questionário **Ingka Includes**, permitindo acompanhar a perceção dos colaboradores relativamente à inclusão e sentimento de pertença.

Fontes:

- APED: dados sobre as Boas Práticas recolhidos nos inquéritos realizados no âmbito do presente estudo.

6. Anexo

Descrição das boas práticas dos Associados APED na gestão de Recursos Humanos

Geração de emprego

- Programa **Move-te**, iniciativa de estágios de verão dirigida a filhos de colaboradores, proporcionando uma primeira experiência profissional em contexto de loja.

Retenção de talento

- O programa **Talent Trip** promove a identificação, desenvolvimento e valorização do talento interno, criando oportunidades de mobilidade e progressão profissional.

Impacto Social e Envolvimento com a Comunidade

- Através da iniciativa **Made for MOre**, colaboradores de diferentes áreas participam em ações de voluntariado e apoio a associações da comunidade.
- A recolha, organização e entrega de bens essenciais contribui para o apoio a instituições locais e para o reforço do envolvimento social das equipas.

Saúde e segurança no trabalho

- Criação da *newsletter Minuto Seguro*, promovendo a sensibilização para temas de saúde e segurança no trabalho.
- Reforço dos processos de investigação de acidentes de trabalho, com comunicação imediata das medidas de mitigação a implementar.

Formação e Desenvolvimento

- O programa **Descomplicar as Emoções** desenvolve competências emocionais e de gestão de stress para perfis de liderança de loja.
- A formação **Têxtil de A a Z** proporciona conhecimentos sobre materiais, processos produtivos, qualidade e conservação das peças de vestuário.
- A iniciativa **Shop Vibe** promove a integração, colaboração e preparação das equipas para aberturas e reaberturas de loja.

- Fontes:
  - APED: dados sobre as Boas Práticas recolhidos nos inquéritos realizados no âmbito do presente estudo.

6. Anexo

Descrição das boas práticas dos Associados APED na gestão de Recursos Humanos

Geração de emprego

- A **Norauto Career Connect** proxima a empresa de escolas profissionais, instituições de ensino superior e entidades de emprego, promovendo oportunidades profissionais.
- Curso de formação para mecânicos em situação de desemprego, realizado em parceria com entidades de formação profissional.
- Realização de **Open Days de Recrutamento**, facilitando o contacto direto entre candidatos e equipas da organização.

Retenção de talento

- Prémios mensais de performance, reconhecendo o contributo e os resultados alcançados pelos colaboradores.
- Disponibilização de seguro de saúde e seguro de vida a 100% dos colaboradores, com possibilidade de extensão ao agregado familiar.
- Prémio de férias, contribuindo para a valorização do emprego e bem-estar dos colaboradores.

Impacto Social e Envolvimento com a Comunidade

- Campanhas de recolha de bens alimentares e brinquedos, apoiando instituições sociais.
- Participação em ações de entrega de cabazes a utentes de IPSS, apoiando populações vulneráveis.
- Desenvolvimento de iniciativas de plantação de árvores.

Saúde e segurança no trabalho

- Oferta do Dia de Aniversário, promovendo o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.
- Envolvimento dos colaboradores na construção dos horários de trabalho, permitindo acomodar necessidades individuais sempre que possível.
- Realização de formação obrigatória em Saúde e Segurança no Trabalho, complementada por análises e planos de prevenção após acidentes de trabalho.

Formação e Desenvolvimento

- A **Academia Norauto** promove o desenvolvimento e aceleração de competências de novos gestores e líderes.
- Desenvolvimento do percurso **Tec Elec**, reforçando competências na área da eletrónica e eletricidade aplicada a veículos híbridos e elétricos.
- Disponibilização de formação em idiomas, promovendo o desenvolvimento contínuo das competências dos colaboradores.

Diversidade, equidade e inclusão

- Adesão à **Carta Portuguesa para a Diversidade**, reforçando o compromisso com a promoção de ambientes de trabalho inclusivos.
- Desenvolvimento de campanhas internas sobre igualdade de género, discriminação racial e inclusão LGBTQIA+.
- Promoção da inclusão profissional de pessoas com deficiência, através de ações de sensibilização e adaptação das instalações.

- Fontes:
  - APED: dados sobre as Boas Práticas recolhidos nos inquéritos realizados no âmbito do presente estudo.

6. Anexo

Descrição das boas práticas dos Associados APED na gestão de Recursos Humanos

Geração de emprego

- Participação em feiras de emprego, fóruns de empregabilidade e estágios curriculares, promovendo a atração de novos talentos e o contacto com o setor.

Retenção de talento

- Desenvolvimento de uma *newsletter* mensal e mural RH, promovendo a partilha de informação, experiências e iniciativas dirigidas aos colaboradores.
- Eventos temáticos e *workshops*, que abordam temas relacionados com bem-estar, saúde, poupança e desenvolvimento pessoal.
- Implementação do programa **Happy People**, que contempla bolsas de mérito para filhos de colaboradores.

Impacto Social e Envolvimento com a Comunidade

- Participação em iniciativas de remodelação de casas de acolhimento, apoiando instituições sociais e comunidades vulneráveis.
- Realização de campanhas de recolha de vestuário e bens essenciais, posteriormente distribuídos por diferentes instituições.
- Promoção de iniciativas solidárias através da oferta de presentes de Natal a crianças acolhidas em instituições sociais.

Saúde e segurança no trabalho

- O programa **Happy People** disponibiliza apoio psicológico e financeiro aos colaboradores, promovendo o seu bem-estar e qualidade de vida.

Formação e Desenvolvimento

- Promoção de formação em competências informáticas, incluindo Excel e Power BI.
- Desenvolvimento de formação em idiomas, apoiando a valorização e desenvolvimento profissional dos colaboradores.
- Realização de ações de formação em Suporte Básico de Vida, reforçando conhecimentos relacionados com saúde e segurança.

Diversidade, equidade e inclusão

- Desenvolvimento de parcerias com entidades que promovem a inclusão, apoiando a integração de pessoas com maiores dificuldades de acesso ao mercado de trabalho.
- Promoção de equipas diversificadas em termos de género, idade e nacionalidade, refletindo a diversidade da sociedade.

- Fontes:
  - APED: dados sobre as Boas Práticas recolhidos nos inquéritos realizados no âmbito do presente estudo.

6. Anexo

Descrição das boas práticas dos Associados APED na gestão de Recursos Humanos

Geração de emprego

- Parcerias com escolas e entidades de formação, promovendo a integração de estagiários e jovens profissionais no mercado de trabalho.
- Promoção da mobilidade interna e planos de carreira, criando oportunidades de desenvolvimento em funções de retalho e áreas corporativas.
- Dinamização de iniciativas de *employer branding*, incluindo o **Talent Day** e a participação em feiras de emprego direcionadas para o setor da moda.

Retenção de talento

- Programas de reconhecimento e celebração de conquistas, valorizando resultados individuais e de equipa.
- Realização do questionário de clima social **People Happiness Survey**, promovendo a escuta ativa dos colaboradores e a definição de planos de ação.
- Disponibilização de um pacote de benefícios e parcerias, complementado por iniciativas de valorização como o dia de aniversário.

Impacto Social e Envolvimento com a Comunidade

- Promoção, através do projeto **REBORN**, da capacitação e integração profissional de mulheres em situação de vulnerabilidade social.
- Participação dos colaboradores em iniciativas sociais e de apoio a comunidades vulneráveis, em parceria com diferentes entidades.

Saúde e segurança no trabalho

- Desenvolvimento de programas de bem-estar físico e emocional, incluindo apoio psicológico através de parceiros especializados.
- Realização de formação contínua em segurança e riscos profissionais, complementada por auditorias internas de SST.
- Partilha regular de Safety Alerts e comunicação preventiva, reforçando a sensibilização para a segurança no trabalho.

Formação e Desenvolvimento

- Desenvolvimento de uma Academia interna, com percursos focados em produto, cliente e liderança.
- Disponibilização de formação digital e *blended learning* para equipas de loja e *managers*.
- Implementação do programa **FIT TO LEAD**, direcionado ao desenvolvimento de futuras lideranças e *store managers*.

Diversidade, equidade e inclusão

- O projeto **REBORN** promove a empregabilidade de mulheres em situação de vulnerabilidade social através de ações de capacitação e integração profissional.
- Desenvolvimento de formação em diversidade, inclusão e liderança consciente, dirigida a equipas e managers.
- Implementação de práticas de recrutamento inclusivo e integração de colaboradores com percursos não lineares ou em risco de exclusão social.

- Fontes:
  - APED: dados sobre as Boas Práticas recolhidos nos inquéritos realizados no âmbito do presente estudo.

6. Anexo

Descrição das boas práticas dos Associados APED na gestão de Recursos Humanos

Geração de emprego

- Programas de recrutamento local nas lojas, promovendo o emprego nas comunidades onde a empresa está presente.
- Estabelecimento de parcerias com escolas profissionais e universidades, apoiando estágios curriculares e programas de *trainee*.
- Promoção de oportunidades internas de progressão de carreira, incentivando a evolução para funções de gestão de loja.

Retenção de talento

- Promoção de um ambiente de trabalho positivo e colaborativo, assente na criatividade, proximidade e espírito de equipa.
- Desenvolvimento de práticas de reconhecimento do desempenho e *feedback* regular, promovendo o crescimento interno dos colaboradores.
- Disponibilização de benefícios e iniciativas de bem-estar, incluindo descontos em loja, atividades internas e eventos de equipa.

Impacto Social e Envolvimento com a Comunidade

- Ações de solidariedade com a doação de 75 mil óculos à Santa Casa da Misericórdia, para distribuição em comunidades vulneráveis.
- Promoção de iniciativas de apoio social através da doação de têxteis à Ajuda de Berço.
- Entrega de materiais e artigos a escolas e creches, contribuindo para o apoio às comunidades locais.

Saúde e segurança no trabalho

- Implementação de horários flexíveis e gestão equilibrada de escalas, promovendo a conciliação entre vida pessoal e profissional.
- Desenvolvimento de uma cultura de escuta ativa e acompanhamento próximo dos colaboradores, apoiando situações com impacto na assiduidade e bem-estar.
- Realização de formações em segurança e ergonomia, complementadas por auditorias internas e iniciativas de prevenção de riscos.

Formação e Desenvolvimento

- Desenvolvimento de formação inicial para novos colaboradores, assegurando uma integração eficaz na cultura, processos e produtos da marca.
- Realização de formação contínua em competências técnicas e comportamentais, incluindo atendimento ao cliente, merchandising e trabalho em equipa.
- Promoção de planos de desenvolvimento para funções de liderança e progressão de carreira, reforçando a qualificação interna.

Diversidade, equidade e inclusão

- Implementação de práticas de recrutamento inclusivo, promovendo a igualdade de oportunidades independentemente das características individuais dos candidatos.
- Desenvolvimento de formações internas sobre diversidade e inclusão, reforçando a sensibilização para preconceitos inconscientes e respeito pela diferença.
- Promoção da integração de colaboradores de diferentes origens culturais, refletindo a diversidade da sociedade e dos seus clientes.

- Fontes:
  - APED: dados sobre as Boas Práticas recolhidos nos inquéritos realizados no âmbito do presente estudo.

6. Anexo

Descrição das boas práticas dos Associados APED na gestão de Recursos Humanos

Geração de emprego

- Promoção do recrutamento interno e mobilidade dentro do grupo, incentivando a progressão profissional entre diferentes áreas da organização.
- Desenvolvimento de campanhas de atração de talento através de canais digitais.
- Integração de estágios curriculares e profissionais, em colaboração com escolas, universidades e entidades de formação.

Retenção de talento

- Realização do inquérito de clima organizacional **Happy People**, promovendo a escuta ativa dos colaboradores e a definição de planos de ação.
- Disponibilização de um plano de benefícios, incluindo seguro de saúde, descontos em marcas do grupo e acesso a diferentes serviços.
- Implementação de medidas de conciliação entre vida profissional e pessoal, incluindo horários flexíveis e facilitação de trocas de turno.

Impacto Social e Envolvimento com a Comunidade

- Desenvolvimento de campanhas internas de recolha de bens, apoiando famílias e instituições da comunidade.
- Participação em ações de voluntariado em parceria com entidades locais.
- Possibilidade de utilização do benefício **Expanded Leave** para participação em projetos de voluntariado nacionais e internacionais.

Saúde e segurança no trabalho

- Promoção de processos de recrutamento e integração estruturados, reforçando o alinhamento entre candidatos, função e organização.
- Implementação de práticas de gestão equilibrada da carga horária, contribuindo para o bem-estar e redução do absentismo.
- Desenvolvimento de iniciativas de prevenção através da *newsletter* **Minuto Seguro** e da melhoria dos processos de investigação de acidentes de trabalho.

Formação e Desenvolvimento

- Disponibilização de programas de formação contínua, abrangendo competências técnicas, comportamentais e de atendimento ao cliente.
- Desenvolvimento de planos de formação ajustados às diferentes funções, incluindo liderança, comunicação e trabalho em equipa.
- Promoção de iniciativas de desenvolvimento profissional e alinhamento cultural, através de programas de *e-learning* e capacitação.

Diversidade, equidade e inclusão

- Promoção de processos de recrutamento sem enviesamento, centrados nas competências e na igualdade de oportunidades.
- Desenvolvimento de iniciativas de empregabilidade para pessoas com deficiência, através de parcerias com entidades especializadas.
- Monitorização da equidade de género e igualdade salarial, reforçando a criação de ambientes de trabalho mais inclusivos.

- Fontes:
  - APED: dados sobre as Boas Práticas recolhidos nos inquéritos realizados no âmbito do presente estudo.

forvis mazars

Contact

Forvis Mazars

Centro Empresarial Torres de Lisboa,
Rua Tomás da Fonseca, Torre A, 13º Piso,
C - D
1600-209 Lisboa, Portugal

Telefone: (+351) 217 210 180
www.mazars.pt

Follow us

LinkedIn:
www.linkedin.com/company/mazars-portugal

Twitter:
www.twitter.com/MazarsGroup

Facebook:
www.facebook.com/mazarsportugal

Instagram:
www.instagram.com/mazarspt

Youtube:
Mazars em Portugal

© Forvis Mazars 2024. All rights reserved.