



# LEADING PEOPLE

LEADING

PEOPLE

LEADING

SPONSORED BY



# NÚMEROS

A ampliação do acesso digital deverá ser a tendência mais transformadora, com

**60% DOS EMPREGADORES**

a estimarem que transforme os seus negócios até 2030.

Fonte: *World Economic Forum*, 2025

A transformação dos modelos operativos de Recursos Humanos assentes em IA poderá aumentar a produtividade das

**ORGANIZAÇÕES EM CERCA DE 29%.**

Fonte: *Gartner*, 2025

**63% DOS TRABALHADORES CONSIDERAM** oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento como fundamentais para permanecer numa organização.

Fonte: *Mercer*, 2025

# LETROS

---

Num cenário em que a **EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR** é determinante, os benefícios extrassalariais são uma ferramenta de gestão de talento.

Rosa Martins, CSO Edenred Portugal

Quando os líderes **CUIDAM DAS PESSOAS** de forma genuína, é o cérebro humano que responde com mais criatividade, compromisso e melhor desempenho.

Zita Freire, CEO Grupo FF

A gestão de talentos **É UMA ARTE** que une sensibilidade humana e visão estratégica.

Hélder Lopes, Head of Recruitment da Holmes Place Portugal

# Simplificar é Devolver Significado

Marcelo Teixeira



**A**ntes de uma empresa se perder no mercado, perde-se por dentro. Afoga-se em papéis, aprovações e rotinas que já ninguém lembra porque existem. Gastam demasiada energia a gerir procedimentos que poucos ou nenhum questionam. O antropólogo David Graeber chamava-lhes *tarefas de fantasia*: processos criados para dar a sensação de controlo, mas que consomem o tempo e a alma de quem os cumpre. O autor lembrava que a burocracia não cresce porque funciona, mas porque ninguém tem coragem de a travar. É esse o ponto de partida: simplificar não é eliminar. É devolver às pessoas o espaço que o excesso de gestão lhes tirou.

Hoje, quando olhamos para as equipas, percebemos o efeito acumulado dessa arquitetura pesada. A Gallup demonstrou que os colaboradores que têm autoridade real sobre como e quando trabalham apresentam 43% menos probabilidade de sofrer *burnout*. Isto está longe de ser retórica motivacional. A autonomia reduz a inflamação do quotidiano, aquela sensação de se estar sempre atrasado para tudo, mesmo quando não se parou um minuto. Ou seja, é fisiologia organizacional. Mas simplificar através das pessoas exige um desvio de espírito e alma. Como escreveu Anne Lamott, «o perfeccionismo é a voz do opressor, e podemos esconder silenciá-la». Esta frase devia estar

«Quando simplificamos processos, não simplificamos pessoas – amplificamo-las, porque cada camada de burocracia removida devolve-lhes algo mais raro do que tempo. Devolve-lhes significado.»

afixada nas portas de todas as salas de reunião: não é por fazermos mais relatórios, mais métricas, mais *workflows* que estamos a avançar. Muitas vezes, estamos apenas a mexer-nos para não perder o equilíbrio.

A simplificação verdadeira nasce dentro das equipas. Requer confiança suficiente para retirar camadas de validação. Exige ter líderes que escolhem perguntar «porquê» antes de perguntar «como». E é fundamental ganhar coragem para admitir que muitos sistemas internos existem para resolver problemas que já não existem.

De acordo com um artigo da *Harvard Business Review* publicado em 2017, chamado *Stop the Meeting Madness*, muitas reuniões no ambiente corporativo são improdutivas e consomem tempo valioso que poderia ser dedicado a tarefas mais estratégicas e de impacto real. As autoras argumentam que reduzir estas interações desnecessárias permite libertar horas de trabalho que as equipas podem

reinvestir em projetos significativos. O desafio, no fundo, é este: transformar autonomia em método, fazê-la viver na prática diária, onde cada decisão é um gesto de confiança e cada gesto de confiança abre espaço para trabalho real. É criar estruturas onde a liberdade não seja vista como risco, mas como ferramenta. E perceber que, quando simplificamos processos, não simplificamos pessoas – amplificamo-las. Porque cada camada de burocracia removida devolve-lhes algo mais raro do que tempo. Devolve-lhes significado.

No fim, simplificar não é um exercício de estilo; é um ato de coragem organizacional. Obriga a cortar o que sobra, a confiar mais cedo, a decidir mais depressa e a aceitar que uma máquina mais leve anda sempre melhor do que uma máquina perfeita. Empresas que escolhem a simplicidade ficam mais vivas e menos frágeis. E é isso que hoje separa quem anda em modo sobrevivência de quem realmente avança. ◉

# Heads up for the challenges ahead

## SERVIÇOS HEADER

### EXECUTIVE SEARCH

Identificação  
e captação de  
talento estratégico.

### INTERIM MANAGEMENT

Soluções ágeis para desafios  
de liderança transitórios.

### LEARNING

Programas de  
desenvolvimento à medida  
para equipas e líderes.

### OUTPLACEMENT

Apoio personalizado  
na transição de carreira.

### CONSULTING

Estratégias para  
a transformação  
organizacional  
e gestão de talento.

O futuro da liderança  
e da gestão de talento começa aqui.

**header**  
TOP EXECUTIVE PARTNERS

Na Header, apoiamos organizações que ambicionam crescer com consistência e responder de forma inteligente a um mercado em permanente transformação. Combinamos experiência, análise e visão estratégica para gerar impacto real e sustentável no negócio.



[header-corp.com](http://header-corp.com)

Rua do Proletariado n2 A  
2794-063 Carnaxide

A WELLOW  
NETWORK COMPANY



# Liderar Pessoas num Mundo em Mudança

## Da humanização à excelência operacional



om mais de 30 anos de experiência no setor automóvel, Nuno Braga é desde 2021 administrador da Caetano Auto, responsável pelos pelouros das vendas, marketing, *finance* e mobilidade. Reconhecido pela visão estratégica e capacidade de unir rigor e proximidade, Nuno Braga acredita numa liderança pela humanização: criar cultura, desenvolver talento e dar propósito às equipas. A sua abordagem combina excelência operacional, foco no cliente e uma forte aposta nas pessoas, princípios que têm orientado a transformação da Caetano Auto e que sustentam o tema desta breve conversa: liderar num mundo em mudança com empatia, clareza e sentido de futuro.

Enquanto parceiro, a Caetano Auto apoia a mobilidade das empresas com soluções fiáveis, simples e flexíveis, com quatro marcas que cobrem todo o ciclo de vida: Toyota & Lexus, Caetano Colisão e GlassBack. Tal significa ter ao alcance todos os serviços num único parceiro, de norte a sul do país. Paralelamente, adaptadas à realidade de cada negócio, as soluções de Renting & Leasing Operacional e de Mobilidade Flexível (Kinto), fazem parte do conjunto de ofertas partilhadas. O objetivo é otimizar custos, simplificar processos e trazer mais flexibilidade ao dia a dia das empresas.

### Como descreve a visão da Caetano Auto e de que forma ela orienta as decisões de liderança e estratégia?

A nossa visão é de que a Caetano Auto deixe de ser apenas um conjunto de marcas automóveis. Queremos ser reconhecidos como uma comunidade de pessoas e experiências. Isso orienta cada decisão que tomamos: do tipo de comunicação que fazemos, à forma como estruturamos a empresa e investi-

timos nas pessoas. Por exemplo, o lançamento da Academia Caetano Auto nasceu da convicção de que o diferencial competitivo é humano, não basta vender carros. Queremos cultivar talento, propósito e compromisso com a experiência do cliente.

### Qual o tipo de cultura interna e como garantem essa transposição para a experiência dos clientes?

É uma cultura centrada no respeito, transparência, empatia e colaboração. Internamente, incentivamos o trabalho em equipa, a partilha de ideias e o envolvimento de todos na missão da empresa. Mais do que silos, queremos fluidez e sentido de propriedade. Para que isso se reflita externamente, treinamos equipas para tratar cada cliente como uma pessoa, não como uma venda. A 'humanização' não é só um *slogan*: orienta tudo; da receção ao pós-venda, da comunicação ao acompanhamento. Essa coerência entre cultura interna e promessa externa é, a meu ver, o que define o nosso diferencial.

### Num sector tradicional como o automóvel, orientado pelo produto e performance, como conciliar a busca por resultados e uma abordagem humana e sustentável?

Não ignoramos que o negócio automóvel exige eficiência, resultados e metas. Mas cremos que os resultados mais sustentáveis e duradouros resultam de um equilíbrio entre excelência operacional e cuidado com pessoas e clientes. Significa investir em formação, desenvolver empatia, ouvir e adaptar processos. A longo prazo, essa abordagem gera fidelidade, reputação e vantagem competitiva. Por isso, a estratégia de humanização não é um custo extra, mas sim um investimento estratégico.



**“A motivação não se impõe. Constrói-se com confiança, escuta e propósito partilhado.”**

**Num contexto em que as equipas são confrontadas com mudança, pressão comercial e exigência digital, como liderar sem perder o foco humano e a motivação das pessoas?** Acredito que liderar, hoje, não é apenas definir metas ou orientar estratégia, é sobretudo criar significado e pertença. A pressão existe, os números contam, mas as pessoas movem as empresas. Por isso, quando há momentos de grande transformação, como a digitalização, o novo perfil de cliente ou a exigência de rapidez. A nossa prioridade é garantir que as pessoas não perdem o sentido do seu papel. Isso faz-se com transparência, proximidade e reconhecimento. Não temos medo de falar sobre desafios ou dificuldades, mas, sempre que possível, envolvemos as equipas nas soluções. A motivação não se impõe. Constrói-se com confiança, escuta e propósito partilhado.

**Qual é a sua visão da relação com o cliente e o papel dos líderes nos próximos anos?**

Vejo o futuro do retalho automóvel como uma experiência cada vez mais integrada, omnicanal e emocional. Continuaremos a vender carros, claro, mas cada vez mais vamos vender confiança, serviço, experiência e relação. O cliente final quer ser tratado como pessoa, não como transação. A liderança terá a responsabilidade de preparar as equipas para isso, formar competências humanas, digitais e comportamentais; criar ambientes colaborativos e estimular a antecipação das necessidades do cliente. Acredito que a próxima década não será das empresas que vendem mais, mas das que se relacionam melhor. E é nesse caminho que queremos estar. ☺



Rosa Martins  
CSO Edenred Portugal

# Atrair, Fidelizar e Motivar

## O poder dos benefícios na nova era da Gestão de Pessoas

**N**um mercado cada vez mais competitivo, atrair e fidelizar talento deixou de ser apenas uma questão de remuneração. Hoje, os líderes enfrentam desafios complexos e precisam de estratégias inovadoras para garantir equipas motivadas, produtivas e alinhadas com os valores da organização. A transformação digital acelerada e a proliferação da inteligência artificial estão a redefinir funções e a forma como trabalhamos, acentuando duas tendências: a escassez de talento e a necessidade de requalificação. Ao mesmo tempo, os colaboradores procuram mais do que um salário competitivo, querem propósito, equilíbrio e oportunidades de desenvolvimento. E, aqui, a diversidade geracional acrescenta uma nova camada de complexidade. Esta pluralidade exige políticas adaptadas e benefícios que se ajustem a diferentes fases da vida e respondam a dois grandes designios: Bem-estar integral como prioridade: a saúde física e mental deixou de ser um tema periférico. Empresas que promovem equilíbrio e qualidade de vida ganham vantagem competitiva. Formação contínua e personalização: organizações que apoiam a aprendiza-

gem e a evolução das competências individuais são mais atrativas para as novas gerações e conseguem requalificar e desenvolver o talento interno.

### O papel estratégico dos benefícios

Num cenário em que a experiência do colaborador é determinante, os benefícios extrassalariais são muito mais do que um complemento: são uma ferramenta de gestão de talento. Ao aumentar o rendimento disponível e apoiar áreas críticas da vida, reforçam a motivação, reduzem o stress financeiro e promovem uma cultura organizacional positiva. Mas quais os benefícios mais relevantes? Alimentação saudável e acessível: com os preços a subir e a preocupação com a saúde em alta, garantir um orçamento específico para refeições equilibradas é essencial. O cartão refeição, por exemplo, melhora o poder de compra e viabiliza escolhas mais saudáveis, impactando diretamente a produtividade. Apoio à família: benefícios que cobrem despesas com creches, educação dos

filhos ou cuidados com ascendentes respondem à procura por equilíbrio e inclusão, fatores cada vez mais valorizados.

Formação e desenvolvimento: apoiar a aprendizagem contínua é investir na competitividade da empresa e na satisfação dos colaboradores.

Saúde e bem-estar: soluções que vão além do seguro de saúde e abrangem cuidados médicos, prevenção e bem-estar são hoje um imperativo estratégico.

### Porquê agir agora?

Num contexto de luta pelo talento, empresas que apoiam os colaboradores nas suas despesas essenciais não só atraem os melhores profissionais, como constroem equipas mais comprometidas e resilientes.

A pergunta que se impõe é simples: está a sua organização preparada para oferecer benefícios que respondem às expectativas do presente e do futuro? Se a resposta ainda não é clara, é hora de agir, porque quem lidera nesta área, lidera no mercado. ☀

A close-up, profile view of a woman's face, looking upwards and to the right. The lighting is a cool, bluish hue, highlighting her skin and hair. Her eyes are a light color, and her hair is dark and straight.

# 100%

de água industrial reciclada  
ou reutilizada nas nossas  
instalações até 2030

Gerimos a água de forma sustentável.

**L'ORÉAL**  
GROUPE

CRIAR A BELEZA  
QUE FAZ AVANÇAR O MUNDO



Zita Freire  
CEO Grupo FF

# Gestão de Talentos e Liderança Humanizada

## Uma leitura integrada com a Neurociência

**N**um contexto organizacional cada vez mais volátil, marcado por mudanças tecnológicas e ambientes de trabalho emocionalmente inteligentes, a gestão de talentos assume um papel estratégico decisivo. No entanto, a forma como as organizações identificam, desenvolvem e retêm o talento tem sofrido uma transformação profunda.

A perspetiva orientada por métricas de performance e controlo tem sido substituída por abordagens mais humanas, relacionais e integradas. É neste cenário que o meu trabalho sobre liderança humanizada se destaca, com um modelo de desenvolvimento baseado na autenticidade, empatia e compreensão do potencial humano.

### A essência da liderança humanizada na gestão de talentos

A liderança humanizada parte do reconhecimento de que as pessoas não são recursos a otimizar, mas seres complexos, com necessidades emocionais, cognitivas e sociais. A forma como o talento é gerido deixa de ser um processo técnico e passa a ser um acto relacional.

Na minha visão, uma estratégia de gestão de talentos com impacto sustentável começa pela criação de relações

de confiança. Esta confiança não é um detalhe, é a base neurológica para o cérebro humano funcionar no seu melhor. Ambientes psicológicos seguros reduzem a liberação de cortisol (hormona do stress) e aumentam a oxitocina, facilitam comportamentos colaborativos e reforçam laços sociais. Isto traduz-se em equipas que comunicam melhor, inovam mais e vivem um sentido de pertença mais forte. A integração de princípios neurocientíficos na gestão de talentos é cada vez mais relevante. O cérebro humano está desenhado para procurar significado, conexão e segurança. Quando estes elementos estão presentes, áreas como o córtex pré-frontal, responsável pela tomada de decisões, criatividade e pensamento estratégico, funcionam com maior capacidade.

Por outro lado, em ambientes de pressão e liderança autoritária, o cérebro ativa sistemas de sobrevivência associados à amígdala, diminuindo a capacidade de raciocínio e favorecendo respostas defensivas. Ou seja: não é possível potenciar talento num contexto de medo. Ao contrário, a liderança humanizada reduz respostas de ameaça e ativa as redes neuronais da aprendizagem e motivação. Além disso, práticas de *feedback* construtivo, reconhecimento genuíno e

escuta ativa, reforçam comportamentos positivos e aumentam a sensação de progresso – um dos motores da motivação humana.

### O papel do líder como catalisador de talento: gerir talento é gerir humanidade

Defendo uma liderança que começa em nós: a autoconsciência, coerência e integridade são elementos essenciais para inspirar os outros. Do ponto de vista neurocientífico, o comportamento do líder tem efeito direto na equipa através de processos como a ressonância emocional e os neurónios-espelho, que fazem replicar as emoções, positivas ou negativas, pela equipa.

As organizações devem compreender que a gestão de talentos não é uma estratégia de recursos humanos, mas sim uma filosofia de liderança. Quando os líderes cuidam das pessoas de forma genuína, é o cérebro humano que responde com mais criatividade, compromisso e melhor desempenho. Numa era em que a tecnologia avança rapidamente, o que diferencia uma organização é a capacidade de integrar ciência, humanidade e propósito. E é precisamente nesse ponto que nasce a nova gestão de talentos: mais consciente, mais humana e, sobretudo, mais eficaz. ☺



**ONDE A TUA ESTRADA  
ENCONTRA A NOSSA**



O PODCAST PORTUGUÊS QUE TRANSFORMA CADA  
VIAGEM NUM ESPAÇO DE REFLEXÃO SOBRE SAÚDE  
MENTAL, EMOÇÕES E ESCOLHAS DA VIDA.



@PSICODRIVE.POD



Hélder Lopes

Head of Recruitment  
da Holmes Place Portugal

# Talento

## A arte que une sensibilidade e visão estratégica

**N**um contexto em que as organizações lidam com transformações constantes, escassez de competências e elevada competitividade, a gestão de talentos assume um papel fundamental. Mais do que uma responsabilidade dos recursos humanos, trata-se de uma estratégia essencial para assegurar o crescimento sustentável das empresas e reforçar a sua cultura interna.

A gestão de talentos começa com a identificação e atração dos profissionais, o perfil, as competências e os valores alinhados com a missão e a visão da organização. No entanto, o desafio tornou-se muito maior e, atualmente, vai além do recrutamento – passa também por desenvolver e potenciar o talento de cada profissional ao longo da sua jornada. Este processo tem como responsabilidade a formação contínua, o reconhecimento do desempenho, a definição de planos de carreira e a promoção de um ambiente de trabalho saudável, onde os trabalhadores se sintam valorizados e motivados. Uma gestão de talentos eficaz garante que cada profissional ocupa a função mais adequada ao seu perfil, alinhada com as necessidades da organização. Essa sinergia estratégica expressa-se num maior nível de compromisso, inovação e produtivida-

de, reduzindo a rotatividade e os custos associados à substituição de profissionais. Investir nas pessoas é investir na sustentabilidade e competitividade da organização.

Outro aspecto importante é a identificação e desenvolvimento de futuros líderes. A capacidade de identificar talento e potencial de liderança dentro da própria equipa é essencial para garantir a continuidade e a estabilidade em funções estratégicas. Com base em avaliações de competências, análises comportamentais e *feedback* construtivo, é possível identificar profissionais com aptidão para motivar, inspirar e dinamizar as suas equipas. De forma complementar, os programas de desenvolvimento de liderança e os sistemas de progressão e sucessão proporcionam oportunidades para que esses talentos se desenvolvam, enfrentem novos desafios e desempenhem um papel cada vez mais estratégico na organização. Uma liderança eficaz não acontece por acaso, é o resultado de um investimento em formação, mentoria e acompanhamento contínuo.

A gestão de talentos é uma arte que une sensibilidade humana e visão estratégica. Trata-se de compreender que a verdadeira vantagem competitiva de uma organização está nas suas pessoas, nas suas ideias, na sua motivação e na sua capacidade de moldar o futuro. ☈

**«Uma liderança eficaz não acontece por acaso, é o resultado de um investimento em formação, mentoria e acompanhamento contínuo.»**



ESTE NATAL,  
O PRESENTE É PARA SI!



INVISTA NA SUA SAÚDE E BEM-ESTAR.

Conheça a nossa campanha especial e dê o primeiro passo para um estilo de vida mais saudável.



SABER MAIS



Mariana Canto e Castro

DRH da Randstad Portugal

# A Arte de Encontrar as Pessoas Certas e Desenvolver Futuros Líderes

**A**gestão de talentos é uma abordagem estratégica que vai muito além do recrutamento, focando-se em todo o ciclo de vida do colaborador. Aliás, conta muito mais o restante ciclo de vida do que a parte inicial do recrutamento. Por isso são essenciais os planos de acompanhamento a médio prazo, após o *onboarding*: permitem a quem vem de fora o conforto de não se sentir “atirado” para uma nova realidade, e permitem à empresa ir acompanhando de perto a *performance* de quem acabou de recrutar, identificando características que se realçam.

Garantir que as pessoas certas estão nas funções certas, aumentar a motivação e reduzir a rotatividade e os custos associados ao *turnover*, são parte dos objectivos de uma gestão de talentos eficiente. Por isso, o desenvolvimento e a identificação de futuros líderes é também essencial.

No que respeita à implementação de programas de sucessão de liderança

para garantir continuidade em posições-chave, numa época em que se fala tanto em Sustentabilidade, há que recordar que um dos pilares do tão falado conceito ESG, é o “G” de *Governance*; faz parte, precisamente, dessa *Governance* o garantir da continuidade da empresa a médio/longo prazo. Da mesma forma que uma empresa com baixo EBITA não dá um sinal de sucesso, pois não está a gerar lucro suficiente para cobrir os seus custos e despesas operacionais, também a ausência de planos de sucessão robustos podem colocar em causa a continuidade dessa mesma empresa.

Atrevo-me a ir mais longe: num verdadeiro esforço de simplificação, em que queremos eliminar o desnecessário e evitar o redundante, simplificar é um estímulo à nossa capacidade de adaptação a ambientes externos multidimensionais; à nossa flexibilidade e à nossa capacidade de gerirmos ambiguidade e incerteza. Na gestão organizacional, simplificar é muito mais do que a redução de burocracias; repre-

senta focar na capacidade de gerir de acordo com uma visão, uma projecção, algo que ainda não é, e não temos a certeza “se”, “como” e “quando” será: o desenvolvimento de um novo líder.

E o que procuramos nós? Um especialista técnico de profunda qualidade ou um líder inspirador? Um gestor de equipas e projectos ou um agregador de massas? Um comunicador inspiracional ou um *data driven speaker*? Tudo depende da cultura empresarial que estiver em causa, do momento de vida da empresa, dos planos a médio e longo prazo para o seu desenvolvimento.

E a escolha como se faz? Olhando além do CV; vendo para além do óbvio; analisando percursos de carreira e de vida; olhando as *hidden causes*; procurando identificar o que verdadeiramente esteve na base de certas opções de carreira, para compreender a sua história, o seu percurso, as suas ambições.

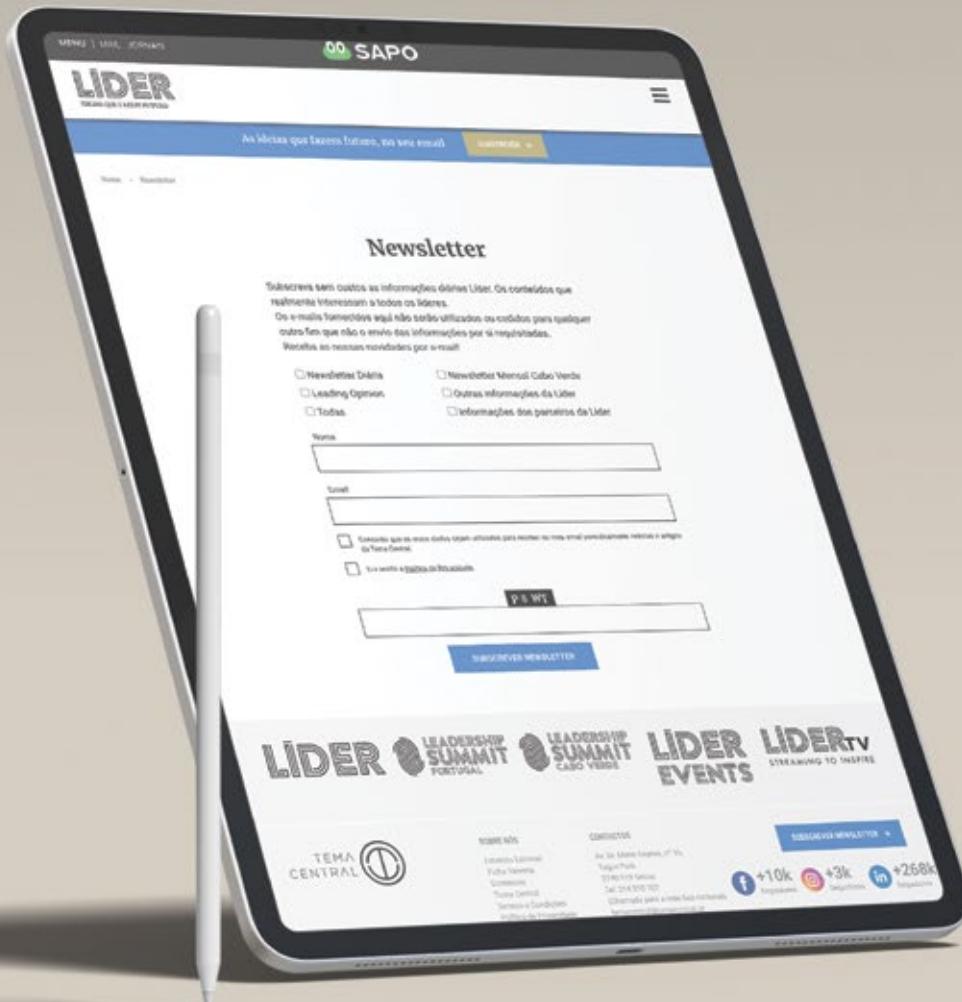
Um líder está latente dentro de qualquer um de nós; e, surgindo o momento e a ocasião, com ou sem título formal, aparece. Há que identificar esse potencial, desenvolver e exponenciar, definir objectivos pessoais e deixar ir crescendo num percurso natural de evolução até ao patamar seguinte.

Toda uma ciência, toda uma arte, construídas com iguais doses de factos e de inspiração. ☺

**«Simplificar é um estímulo à nossa capacidade de adaptação a ambientes externos multidimensionais.»**

# SUBSCREVA A NEWSLETTER

# LÍDER





Marta Santos

Membro da Direção da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG)

# Estratégias de Gestão de Talentos

## Humanizar para inovar

**H**oje, falar de gestão de talentos é reconhecer que a verdadeira força das organizações nasce da sua capacidade de humanizar. Humanizar é ver cada pessoa na sua singularidade e criar condições reais para que consiga crescer, contribuir e sentir-se parte. Tudo começa na personalização – compreender competências, ambições, ritmos e motivações – e ganha profundidade com o propósito e a pertença. Quando alguém sente que conta, que é visto e que faz parte de algo com sentido, o talento torna-se muito mais do que desempenho: transforma-se em energia, criatividade e impacto. A cultura organizacional é o espaço onde esta visão ganha vida. É ela que orienta comportamentos, define expectativas e cria o ambiente emocional em que o talento vive todos os dias. Uma cultura clara, coerente, inclusiva e cuidadosa cria o terreno onde a tríade competência-compromisso-contribuição pode crescer de forma sustentável. É esta cultura que permite que cada etapa do ciclo do talento – da atração ao alumni – seja vivida com coerência, respeito e desenvolvimento contínuo. Neste percurso, as lideranças têm um papel absolutamente decisivo. São elas que tornam a cultura visível e prática,

**«Porque, apesar de toda a evolução tecnológica, a criatividade, a imaginação e a capacidade de projetar o futuro continuam a ser profundamente humanas.»**

que dão o exemplo, que criam segurança psicológica e que estimulam curiosidade, aprendizagem e pensamento crítico. Lideranças humanizadas convoram à participação, acolhem a diferença e libertam a criatividade. Quando isto acontece, o potencial transforma-se em contributo real.

E é justamente aqui que a inovação acontece. Porque, apesar de toda a evolução tecnológica, a criatividade, a imaginação e a capacidade de projetar o futuro continuam a ser profundamente humanas. A tecnologia ajuda-nos a organizar dados, a analisar padrões e a compreender o que o passado e o presente nos mostram. Mas só as pessoas conseguem interpretar, questionar, ligar pontos improváveis e imaginar possibilidades que ainda não existem. Quando a gestão de talentos reconhece esta dimensão humana e a alimenta, a inovação deixa de acontecer por acaso, passa a ser naturalmente parte da forma de trabalhar.

Humanizar a gestão de talentos é, por isso, criar organizações onde as pessoas têm espaço para pensar, sentir, arriscar e construir. É aceitar que o futuro se desenha com tecnologia, sim, mas nasce da capacidade humana de imaginar o que ainda não vemos – e da coragem das lideranças de criar culturas que libertam o melhor de cada um. ☎

**JUNTE-SE  
AGORA À APG,  
E VENHA FAZER  
PARTE DO FUTURO  
DA GESTÃO  
DE PESSOAS!**



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE  
GESTÃO DAS PESSOAS



**#APGdeTODOS**

213 522 717 | [www.apg.pt](http://www.apg.pt) | [global@apg.pt](mailto:global@apg.pt)



**EAPM**

European Association  
for People Management



**WFPMA**

World Federation of People  
Management Associations



**EAPRIL**

European Association for Practitioner  
Research on Improving Learning



**CRHLP**

Confederação dos Profissionais de  
Recursos Humanos de Língua Portuguesa