

LEADING



PEOPLE



SPONSORED BY

clan

DAVE

MORGAN
Health & Performance Solutions

Edenred

GRUPOFF
DEB&OI

HOLMES PLACE

ISQe
ENGAGING PEOPLE

OUTPERFORM
Coaching and Corporate Consulting

randstad

ticket
Serviços

Upcoop
Portugal

group

NÚMEROS

73% DOS TRABALHADORES

dizem que os benefícios são um fator determinante para permanecer numa empresa.

Fonte: *MetLife – Employee Benefit Trends Study, 2025*

A NEUROCIÊNCIA MOSTRA

que interações empáticas ativam circuitos de recompensa no cérebro, ligados a neurotransmissores como dopamina e oxitocina.

Fonte: *Business Psychology*

Organizações que investem em bem-estar têm uma redução de até

41% DE ABSENTISMO

e maior produtividade.

Fonte: *Gallup, State of the Global Workplace Report 2025*

CONTRA TENDÊNCIAS

15 OUT. 2026

LISBOA

A CONTRA-TENDÊNCIAS
NÃO É PARA QUEM SEGUE.
É PARA QUEM DECIDE,
INOVA E MOLDA O FUTURO
DAS ORGANIZAÇÕES.
UM DIA PARA LÍDERES QUE
OUSAM FAZER DIFERENTE.



OUSAR
PENSAR
DIFERENTE.
*LIDERAR COM
ESTRATÉGIA.*



ENTRADA LIVRE, SUJEITA A INSCRIÇÃO.
SEJA DOS PRIMEIROS A CONHECER
TODOS OS DETALHES.
REGISTE-SE ATRAVÉS DO QR CODE.

header
HUMAN TOP PARTNERS

A WELLOW
NETWORK COMPANY

LETRAS

O FUTURO DA LIDERANÇA

passa por desmitificar a ideia de que a empatia é uma fraqueza.



María Cid, Manager de Recrutamento e Seleção Especializado do Clan



Não substituindo o salário, os **BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS** fortalecem a proposta de valor da organização.

Pedro Balsemão Barbosa, Presidente do Conselho de Administração da Ticket

É fulcral construir

UMA CULTURA

onde seja seguro questionar, errar e partilhar.



Ana Andrade, Head of People, Talent and Culture do WYgroup



Cartuxa

ÉVORA

MUDAMOS O RÓTULO, NÃO A HISTÓRIA.

Cartuxa Tinto Reserva, um clássico
com nova imagem.



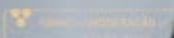
cartuxa.pt



ENOTURISMO CARTUXA

Quinta de Valbom, Estrada da Soeira - Évora

SEJA RESPONSÁVEL. BEBA COM MODERAÇÃO.



Cartuxa

FUNDAÇÃO
EUGÉNIO
DE ALMEIDA

A Liderança que as Pessoas Não Querem Abandonar

✍ Marcelo Teixeira

Numa alcateia saudável, o lobo que lidera raramente corre à frente. Muitas vezes segue alguns passos atrás, atento ao ritmo do grupo e aos mais jovens e frágeis, garantindo que ninguém se perde no caminho. A força da alcateia está na coesão do grupo.

Liderar pessoas, no essencial, é um exercício semelhante quando se trata de cuidado. Nas organizações, a liderança positiva distingue-se pela capacidade de criar segurança, direção e sentido de pertença. Um bom líder percebe o ritmo da equipa, sabe quando acelerar, quando abrandar, e garante, assim, que o grupo avança em conjunto.

Segundo o relatório State of the Global Workplace 2025, apenas 23% dos colaboradores a nível global se consideram verdadeiramente envolvidos no trabalho. Mais de três quartos da força de trabalho opera abaixo do seu potencial máximo de compromisso emocional, oscilando entre a neutralidade e o afastamento ativo. Empresas como a Salesforce e a Patagonia, que investem em flexibilidade, bem-estar e crescimento contínuo, mostram ser possível inverter este padrão: quando os colaboradores sentem segurança e reconhecimento, vinculam-se e entregam resultados de forma consistente.

O Future of Jobs Report 2025 reforça competências como inteligência emocional, empatia, liderança social e capacidade de motivar equipas entre as mais decisivas para os próximos anos. Ou seja, o mercado começa a validar aquilo que a neurociência já demonstrava: performance sustentável é inseparável de



liderança consciente.

Aqui, benefícios e compensações entram como ferramentas estratégicas de liderança, transcendendo a mera política remuneratória. Investir em seguros de saúde abrangentes, flexibilidade real, programas de bem-estar mental, formação contínua ou planos de pensões, significa responder a necessidades profundamente humanas como segurança, crescimento e reconhecimento.

O que nos diz a Ciência sobre a cultura da empresa

Ambientes percebidos como ameaçadores ativam respostas de defesa, enquanto ambientes de confiança ativam colaboração, criatividade e aprendizagem. Investigadores do NeuroLeadership Institute sublinham ainda um paradoxo relevante: à medida que o poder aumenta, a percepção de empatia tende a diminuir. O cérebro associa esta-

tudo a controlo, aumentando autoconfiança, mas também o risco de distanciamento da realidade das equipas. Daí a pergunta: estamos a desenhar sistemas de compensação que reforçam resultados de curto prazo ou que sustentam culturas de confiança equilibradas?

O elemento diferenciador raramente está na sofisticação do pacote, mas na coerência entre discurso e prática. E quanto à frase frequentemente atribuída a Peter Drucker, «culture eats strategy for breakfast», continua a ser um dos lembretes mais claros da gestão contemporânea. A estratégia define o caminho. A cultura determina se alguém quer, de facto, percorrê-lo.

No final, liderança é sobre ser o garante da viagem coletiva. É sobre criar uma cultura onde as pessoas querem caminhar lado a lado, sem ninguém ficar para trás. Essa é a liderança que ninguém quer abandonar. ♦

**Space,
Software &
Soul** for
better days
on the job



Criamos
**ambientes de
trabalho** que
funcionam

para **pessoas,
equipas e
organizações.**

Workplace Strategy and Space Design
Facility and Asset Management
Change Management, People and Culture
Smart Office Solutions and Integrated
Workplace Management Systems



www.procosgroupp.com



Maria Cid

Manager de Recrutamento
e Seleção Especializado do Clan

Gestão Humanizada e KPIs: Paradoxo ou Equilíbrio?

Em consultoria, a sustentabilidade do negócio é suportada por números: *KPIs* de faturação, taxas de conversão, *time-to-fill*, entre tantos outros. A pressão pelos resultados que, mais que simples metas, são a garantia da viabilidade e sustentabilidade de negócio, surge como um desafio diário e paradoxal às lideranças. Neste contexto, o que deve ser feito para manter o nível de exigência operacional sem que isso implique a desumanização da gestão?

A resposta não reside, ao contrário do que tantas vezes se julga, na suavização das metas, mas na proximidade estratégica. Em termos práticos, é possível, e até necessário, que um líder seja exigente e, simultaneamente, facilitador e empático. A exigência sem empatia gera resistência e, no limite, o *burnout*. Inversamente, a empatia sem exigência gera complacência e estagnação.

A liderança eficaz exige que olhemos para os indicadores através de uma lente estratégica, mas sempre focada nas pessoas. Dados do relatório *State of the Global Workplace 2024*, da Gallup, revelam que 70% da variação no envolvimento das equipas é atribuída exclusivamente ao líder. No entanto, o envolvimento não é um fim em si mesmo, mas o meio para atingir a alta performance. Para que uma equipa opere

«A gestão deve assegurar segurança psicológica como veículo para a eficiência.»

no seu potencial máximo, a gestão deve assegurar segurança psicológica como veículo para a eficiência.

A alta performance não nasce da pressão cega, mas antes da eliminação do medo e da garantia de espaço para arriscar e inovar. Em consultoria, isto traduz-se em equipas que não têm medo de propor soluções disruptivas aos clientes ou de desafiar o *status quo*. Líderes que garantam a existência deste espaço estão a sustentar o desenvolvimento da equipa para a resolução de problemas complexos, transformando um KPI numa vitória operacional que é comemorada coletivamente.

Embora possa parecer disruptivo, importa começar a tratar a empatia não como uma *soft skill*, mas como uma ferramenta de liderança. Uma ferramenta capaz de transformar uma liderança focada apenas nos resultados de negócio, numa liderança capaz de trazer espaço para que a organização se mova com agilidade. Ou seja, uma liderança estratégica capaz de alcançar o sucesso. Estudos recentes da *Great Place to Work* indicam que a «Empatia e Ges-

tão Humanizada» são as características mais valorizadas pelos colaboradores (45,1%), superando a «Capacidade de entregar resultados» (38,6%). Isto prova que, para o talento permanecer e crescer, precisa de sentir que a liderança é um facilitador do seu sucesso e não apenas um auditor dos seus erros. Os bónus financeiros, embora essenciais, são fatores de higiene, enquanto a verdadeira retenção reside na pertença e autonomia. Neste contexto, a coerência entre o que o líder exige e o apoio que oferece é o que define a cultura. O futuro da liderança passa por desmitificar a ideia de que a empatia é uma fraqueza. Ser um líder facilitador é ter a coragem de manter a fasquia elevada, garantindo que ninguém fica para trás por falta de ferramentas ou apoio. O sucesso e a sustentabilidade do negócio são o resultado direto de uma cultura onde o foco está nos resultados, mas a gestão está nas pessoas. No fim do dia, as pessoas não deixam empresas com metas ambiciosas, deixam líderes que as tornam impossíveis de alcançar. ●



Vê o vídeo completo

@juntateaoclan | clan.pt

Todos **precisamos** de um **clan**



Jaime Ferreira da Silva
Managing Partner da Dave Morgan

Liderar com Inteligência Emocional

Num mundo marcado pela aceleração tecnológica, pela incerteza e pela exigência constante de adaptação, a inteligência emocional emerge como um dos pilares fundamentais da eficácia no trabalho. Mais do que uma competência “suave”, trata-se de uma capacidade estruturante que influencia a forma como pensamos, decidimos e nos relacionamos.

A importância da inteligência emocional no trabalho reside, desde logo, na sua relação directa com o desempenho sustentável. Profissionais emocionalmente inteligentes conseguem gerir melhor o *stress*, comunicar de forma mais eficaz e construir relações de confiança – factores críticos para o funcionamento saudável das equipas. Num ambiente onde a pressão e a ambiguidade são constantes, a capacidade de reconhecer e regular emoções permite transformar desafios em oportunidades de crescimento, reduzindo conflitos e promovendo um clima organizacional positivo.

Um líder que concilie eficácia com inteligência emocional distingue-se por um conjunto de características específicas, como a autoconsciência e a autor-

«Liderar com inteligência emocional deixou de ser opcional para se tornar imperativo.»

regulação, a que acresce a empatia, que permite compreender diferentes perspectivas e gerir equipas diversas com sensibilidade. Finalmente, a capacidade de comunicação clara e inspiradora, aliada a um sentido de propósito, reforça o alinhamento e o compromisso colectivo.

Organizações emocionalmente inteligentes são sistemas onde as emoções não são ignoradas nem reprimidas, mas antes compreendidas e integradas nos processos de decisão. Nestes contextos, existe uma cultura de aber-

tura, *feedback* construtivo e segurança psicológica, onde os colaboradores se sentem valorizados e ouvidos. A liderança promove relações de confiança, incentiva o desenvolvimento pessoal e reconhece que o capital humano é o principal activo estratégico.

Promover a inteligência emocional em contexto de trabalho exige intencionalidade e prática contínua. Destacam-se seis orientações essenciais:

- 1. Investir na autoconsciência**
- 2. Desenvolver competências de escuta ativa**
- 3. Criar espaços seguros para expressão emocional**
- 4. Formar líderes em competências emocionais**
- 5. Incorporar o bem-estar na estratégia organizacional**
- 6. Estimular uma cultura de aprendizagem contínua**

Num tempo em que as Organizações são chamadas a reinventar-se constantemente, esta competência assume-se como vantagem competitiva na criação de relações mais genuínas, em que a partilha e colaboração possam acontecer de forma mais fluida, mitigando os inevitáveis “tribalismos” organizacionais. ●

COACHING DE EXECUTIVOS E DE LÍDERES

PROGRAMAS DE GESTÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

PROGRAMAS DE SAÚDE E BEM-ESTAR ORGANIZACIONAL

AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

WORKSHOPS DE LIDERANÇA E TEAM BUILDING



DAVE  **MORGAN**
health & management consultants

Rua Castilho 235 - 4º - 1070-051 Lisboa

Telefone: +351 21 301 41 25 - geral@davemorgansearch.com - davemorgansearch.com

Benefícios que Contam: Como a Edenred Está a Redefinir o Bem-Estar nas Organizações

Garantir o bem-estar dos colaboradores é, hoje, um imperativo nas organizações que querem prosperar. Para apoiá-las na concretização efetiva deste desígnio, a Edenred coloca à disposição a sua Plataforma de Benefícios e Vantagens, que já reúne em Portugal mais de um milhão de utilizadores e 23 mil empresas clientes.

Num momento em que a pressão económica volta a intensificar-se, as empresas enfrentam um desafio crescente: proteger o bem-estar das suas equipas sem perder capacidade competitiva. A subida dos custos de bens e serviços essenciais está a reduzir o poder de compra dos trabalhadores e a aumentar o *stress* financeiro – fatores que impactam diretamente a motivação, o foco, o bem-estar e a produtividade. É precisamente neste contexto que os benefícios extrassalariais ganham um peso estratégico. E é também por isso que a Edenred se afirma como um parceiro essencial para quem gere pessoas e quer garantir o bem-estar integral dos colaboradores. Mas há muito mais!

Líder global em benefícios extrassalariais, a Edenred disponibiliza uma abordagem integrada ao bem-estar dos colaboradores. Mais do que medidas, oferece soluções concretas e eficientes através de uma plataforma de



benefícios e vantagens única, capaz de reforçar rendimento, apoiar famílias e aumentar a motivação, uma equação que tem impacto direto na produtividade dos colaboradores. Tudo isto sem custos fixos por utilizador e com acompanhamento especializado.

O portefólio de benefícios da Edenred foi desenhado para dar resposta às várias dimensões do bem-estar dos colaboradores, com soluções que visam: assegurar as suas necessidades vitais (como uma alimentação de qualidade); cuidar da sua saúde; apoiá-los nas despesas relacionadas com a família, sejam elas relacionadas com a infância, educação ou séniores; promover a sua formação e desenvolvimento; reconhecer o seu desempenho; e melhorar a sua qualidade de vida.

«A subida dos custos de bens e serviços essenciais está a reduzir o poder de compra dos trabalhadores e a aumentar o *stress* financeiro.»

Porque o objetivo é facilitar o dia a dia e potenciar o bem-estar em todos os momentos, a plataforma combina gestão simples (Portal Cliente), experiência digital (App MyEdenred, associação ao MB WAY) e escala (rede de 48 mil estabelecimentos aderentes).

O resultado é uma solução de referência no mercado, que integra nove benefícios e vantagens numa só plataforma – flexível, adaptável a diferentes necessidades e com provas claras de escala, confiança e liderança: mais de um milhão de utilizadores, 23 mil empresas clientes.

Em tempos exigentes, transformar bem-estar em valor mensurável deixou de ser acessório: é estratégia. E a Edenred mostra que há um caminho pragmático para o fazer – com escala, eficiência e impacto humano real. •

The Edenred logo consists of the word "Edenred" in a white, sans-serif font, positioned to the right of a solid red circle. The background of the entire advertisement is a vibrant pink, decorated with numerous 3D-style smiley faces in various shades of pink and red, some with wide grins and others with simple curved lines for mouths.

Plataforma de Benefícios e Vantagens

Mais bem-estar, alegria e motivação no trabalho, com benefícios que melhoram a qualidade de vida.

Alimentação
Apoio infância
Saúde
Apoio sénior

Educação
Formação
Material escolar
Premiação

Programa de Descontos e Vantagens

Power up your

joie de vivre

**Plataforma
Gratuita***

*Sem custos por utilizador

Compensações e Benefícios

O que Realmente Conta Para as Pessoas

 Fidelidade - Companhia de Seguros

Durante décadas, a discussão sobre compensação nas empresas centrou-se quase exclusivamente no salário. No entanto, à medida que o mundo do trabalho evolui e as expectativas das pessoas se transformam, torna-se cada vez mais evidente que o valor que um colaborador retira da sua relação com a organização vai muito além da remuneração mensal.

Hoje, quando se fala de benefícios corporativos, fala-se cada vez mais de uma abordagem integrada ao bem-estar das pessoas. Não se trata apenas de oferecer vantagens financeiras ou seguros adicionais, mas de criar um ecossistema que acompanhe os colaboradores ao longo das diferentes fases da vida, desde a entrada no mercado de trabalho à reforma, passando pelos momentos de maior exigência familiar ou pessoal.

Essa evolução traduz uma mudança cultural importante. As empresas mais atentas compreenderam que benefícios verdadeiramente relevantes são aqueles que respondem às necessidades reais das pessoas. Apoios à família, medidas de conciliação entre vida profissional e pessoal, iniciativas de saúde e bem-estar ou programas que reforçam a segurança financeira em momentos inesperados, são exemplos de mecanismos que contribuem para um ambiente de trabalho mais humano e sustentável. Curiosamente, muitos destes benefícios não são necessariamente os mais visíveis. Não aparecem sempre nas campanhas de *employer branding* nem nas comparações salariais. Mas são frequentemente aqueles que mais impacto têm no dia a dia das pessoas. A pos-

«Os colaboradores procuram hoje organizações que demonstrem coerência entre discurso e prática na forma como cuidam das suas pessoas.»



sibilidade de acompanhar um filho num momento importante, de receber apoio num período de doença, de ter acesso a aconselhamento financeiro ou psicológico, ou simplesmente de sentir que a organização se preocupa genuinamente com o equilíbrio da vida pessoal, são fatores que moldam a experiência de trabalho.

Num contexto em que as empresas competem cada vez mais pelo talento, esta dimensão torna-se estratégica. Os colaboradores procuram hoje organizações que não apenas recompensem o desempenho, mas que demonstrem coerência entre discurso e prática na forma como cuidam das suas pessoas. Por isso, falar de benefícios é, na verdade, falar de cultura organizacional. Uma política de compensação verda-

deiramente relevante não se limita a transferir valor financeiro. Procura criar condições para que cada pessoa possa desenvolver o seu potencial, atravessar momentos mais desafiantes com segurança e construir um percurso profissional equilibrado.

No final, tudo se resume à coerência entre o que as empresas dizem e aquilo que fazem. Quando os benefícios refletem uma cultura que coloca verdadeiramente as pessoas no centro, deixam de ser apenas instrumentos de compensação e passam a ser sinais claros de respeito, confiança e compromisso com quem constrói diariamente a organização. É nesse momento que deixam de ser apenas vantagens e passam a integrar a própria identidade da empresa. ●

FIDELIDADE

SEGUROS DESDE 1808

FIDELIDADE ÀS GERAÇÕES DO FUTURO E AO FUTURO DAS GERAÇÕES PARA QUE A VIDA NÃO PARE

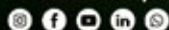
Há 217 anos que a vida não para.

O nosso propósito é garantir proteção para a continuidade da vida. Poder estar lá nos momentos em que as pessoas mais precisam tornou-se a nossa maior motivação e a força para continuar, indo além do que se esperava de nós; sem nunca deixarmos ninguém para trás. Por isso, escolhemos proteger, com ações concretas e soluções que colocamos ao serviço das pessoas e que podem contribuir para alcançar objetivos de sustentabilidade. Escolhemos promover a prevenção, com ferramentas como o MySavings, que contribuem para uma maior literacia financeira, e com a aplicação Fidelidade Drive, que incentiva uma mobilidade mais consciente e responsável.

Escolhemos assumir metas concretas de descarbonização com o Net-Zero Transition Plan e com a criação do Impact Center for Climate Change, um centro de investigação focado na antecipação de riscos ambientais e no desenvolvimento de soluções para um futuro mais seguro. Escolhemos muito mais, mas acima de tudo escolhemos proteger a vida de mais de 3 milhões de pessoas em Portugal, com a consciência de que estar presente não é apenas um compromisso — é uma escolha diária, que se renova a cada gesto, a cada solução, a cada ação.

Pelas gerações do futuro e pelo futuro das gerações. Para que a vida não pare.

[fidelidade.pt](https://www.fidelidade.pt)



Fidelidade — Companhia de Seguros, S.A.

NIPC e Matricula 500 918 880, na CRC Lisboa — Sede: Largo do Calhariz, 30 1249-001 Lisboa — Portugal Capital Social EUR 509.263.524 — Registada na ASF

sob o n.º 1011 — www.fidelidade.pt Apoio ao Cliente: Dias úteis das 9h às 20h. T. 217 94 87 01 Chamada para a rede fixa nacional. E. apoiocliente@fidelidade.pt



Zita Freire
CEO Grupo FF

A Nova Fronteira da Liderança

Nos últimos anos, o conceito de liderança tem evoluído de forma significativa. Já não basta ao líder possuir competências técnicas ou uma visão estratégica apurada, é cada vez mais essencial compreender o funcionamento do cérebro humano e gerir emoções de forma eficaz. É neste contexto que surgem dois conceitos fundamentais: o *neuroleadership* (neuro-liderança) e a inteligência emocional. Muitos comportamentos no local de trabalho são influenciados por processos cerebrais inconscientes. Por exemplo, a resistência à mudança pode estar ligada a mecanismos de defesa do cérebro, que interpreta o desconhecido como uma ameaça. Um líder com conhecimentos de *neuroleadership* consegue reconhecer esses padrões e agir de forma mais empática e estratégica.

A inteligência emocional é a base de qualquer liderança, refere-se à capacidade de reconhecer, compreender e gerir as próprias emoções, bem como as emoções dos outros. Este conceito é geralmente dividido em cinco componentes principais, como a autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e competências sociais. Líderes com elevada inteligência emocional tendem a comunicar melhor, resolver

conflitos com mais eficácia e inspirar as suas equipas.

A *neuroleadership* fornece a base científica que explica por que a inteligência emocional é tão importante. A neurociência permite abrir o conhecimento para decisões conscientes e efetivamente eficazes. Conhecer o nosso cérebro é fundamental para a tomada de decisões conscientes, não o fazer, neste momento, é como ir para uma estrada sem mapa. Ao compreender os mecanismos cerebrais, os líderes podem aplicar estratégias práticas para melhorar o ambiente de trabalho, como dar *feedback* construtivo, reconhecer conquistas e promover segurança psicológica.

A integração da *neuroleadership* com a inteligência emocional pode trazer vários benefícios: como a melhoria do clima organizacional, a tomada de decisão mais eficaz, o aumento do envolvimento organizacional, gestão da mudança e inovação.

Apesar das vantagens, a aplicação destes conceitos exige formação e prática. Muitos líderes ainda operam com base em modelos tradicionais, focados apenas em resultados e não nas pessoas. No entanto, as organizações que investem no desenvolvimento destas competências destacam-se pela inovação, retenção de talento e desempenho sustentável.

«Líderes com elevada inteligência emocional tendem a comunicar melhor, resolver conflitos com mais eficácia e inspirar as suas equipas.»

A *neuroleadership* e a inteligência emocional representam uma mudança de paradigma na forma como lideramos. Ao integrar ciência e emoção, os líderes tornam-se mais conscientes, empáticos e eficazes. Num mundo cada vez mais complexo e interligado, estas competências deixam de ser opcionais e passam a ser essenciais para o sucesso organizacional.

Desenvolver líderes que compreendam o cérebro humano e saibam gerir emoções não é apenas uma vantagem competitiva, é uma necessidade para o futuro do trabalho. ●

gato preto

living spaces



www.gatopreto.com



Cláudia Presa

Wellbeing & Culture
Manager Holmes Place

As Pessoas Não Ficam só pelo Dinheiro. Nem só pela Cultura



á uma conversa que volta sempre à liderança e que, por ser tão repetida, perdeu força: «as pessoas não são motivadas só por dinheiro». É verdade. Mas é uma verdade incompleta. Porque no terreno o dinheiro também é respeito: paga contas, reduz a preocupação financeira e reflete, de forma tangível, o valor que a organização atribui ao trabalho realizado.

Hoje, falar de compensação é também falar de benefícios que complementam o salário e procuram responder a uma experiência de trabalho mais equilibrada. Ainda assim, equilibrar incentivos financeiros com o bem-estar emocional não passa por escolher entre um e outro. Passa por garantir que as decisões sobre compensação não respondem apenas às necessidades da organização, mas também são percecionadas como justas por quem as vive no dia a dia.

Aplicar isto no terreno não é linear. As empresas têm histórias, ciclos e limitações reais. Há organizações onde a progressão dos mais novos não acontece ao ritmo desejado, porque não faz sentido afastar lideranças competentes apenas para abrir espaço nas carreiras. Há heranças de políticas antigas e exceções do passado que hoje criam atrito. E há, em Portugal, encargos fiscais e contribuições obrigatórias que fazem com que um aumento salarial represente um custo muito superior para a empresa

«O que motiva as pessoas a permanecer e crescer raramente é apenas o pacote remuneratório. É a qualidade da experiência diária de trabalho, e essa experiência é, em grande parte, moldada pela liderança.»

face ao valor líquido recebido pelo colaborador. Quando isso acontece, muitas organizações recorrem a benefícios como formação, flexibilidade ou seguros como forma de compensação que nem sempre são percecionados como valor. Nestes contextos, a forma como se comunicam decisões e se aplicam critérios pode fazer a diferença na satisfação e retenção das equipas. Nos casos em que existe margem para rever carreiras ou ajustar salários, adiar essas decisões tem frequentemente um custo maior: a saída silenciosa de talento.

A neurociência traz aqui uma nova lente. Sabemos que o cérebro humano reage à perceção de justiça, ameaça ou segurança nas relações. A forma como um líder comunica, explica decisões ou reage ao erro influencia o nível de confiança que a equipa sente e isso altera a forma como aprende, colabora e se envolve.

O que motiva as pessoas a permanecer e crescer raramente é apenas o pacote remuneratório. É a qualidade da experiência diária de trabalho, e essa experiência é, em grande parte, moldada pela liderança. A forma como se tomam decisões, se aplicam critérios e se lida com limitações estruturais tem impacto direto no compromisso das equipas.

Por isso, sim, as pessoas ficam também pela cultura. Não resolve tudo, mas faz a diferença quando nem todas as progressões, ajustes salariais ou condições de trabalho podem ser revistas no imediato. ●

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO AVANÇADA

GESTÃO DE PESSOAS & CULTURA CORPORATIVA

50H · ONLINE

SÁBADOS 10H - 13H

5ª FEIRA 19H30 - 21H30

PROGRAMA

Fundamentos de Gestão de Pessoas e Cultura Corporativa

Comunicação e o seu impacto na cultura organizacional

Inteligência Emocional e Bem-Estar no Trabalho

Inteligência Artificial e Transformação Digital

O QUE VAI DESENVOLVER

Gerir a cultura organizacional de forma estratégica

Implementar práticas eficazes de gestão de talento e equipas

Liderar com propósito e valores organizacionais

Preparar a organização para o futuro do trabalho

INSCRIÇÕES ABERTAS!



Saiba mais!





Rute Ferreira
Head of Digital Learning

Liderança que se Treina

A ponte entre *Neuroleadership* e Impacto Organizacional

Liderar é um exercício profundamente humano. Num contexto de rápida aceleração tecnológica, marcado pela inteligência artificial e por organizações cada vez mais complexas, compreender como as pessoas pensam, sentem e aprendem tornou-se uma competência central da liderança. A tecnologia muda processos e ferramentas, mas são sempre pessoas que tomam decisões, constroem confiança e mobilizam equipas.

Conceitos como *Neuroleadership* ou liderança humanizada, vêm relembrar que a ciência comportamental há muito que demonstrou que decisões, influência e confiança são altamente moldadas por emoções, perceções e contexto. Algumas das publicações da *Harvard Business Review*, onde se inclui o *What Self-Awareness Really Is*, de Tasha Eurich, têm reforçado que líderes que desenvolvem autoconsciência, empatia e capacidade de dar e receber *feedback* tendem a construir equipas mais resilientes, mais colaborativas e também mais inovadoras. No entan-

to, o desafio raramente está na compreensão destes princípios, mas sim na sua aplicação no dia-a-dia das organizações. É aqui que plataformas como o Hipitch se tornam particularmente relevantes para desenvolver a condição humana da liderança.

Soma-se à necessidade a forma; a investigação em neurociência tem sido clara em demonstrar que competências comportamentais não se desenvolvem apenas com conhecimento, exigem, acima de tudo, prática, repetição e *feedback*. O Hipitch traduz estes princípios num ambiente de treino estruturado onde líderes e equipas podem treinar competências de comunicação, pensamento crítico ou influência, por exemplo, com suporte da Inteligência Artificial e através da criação de exercícios baseados em necessidades e contextos reais, em diferentes idiomas, permitindo em simultâneo adaptabilidade e escalabilidade global.

No modo *pitch*, é possível trabalhar a narrativa, clareza e impacto comunicacional, enquanto em modo *roleplay* (em texto, áudio ou através de avatar) é possí-

vel simular conversas difíceis, influência ou gestão de conflitos. O *feedback* imediato de AI, seguido de validação humana, assegurando profundidade, ética e contexto, garantem um equilíbrio entre tecnologia e discernimento crítico, princípio essencial de uma liderança verdadeiramente humanizada.

Developing leadership capabilities, da McKinsey, reafirma que organizações que investem no desenvolvimento comportamental dos seus líderes apresentam maior probabilidade de superar concorrentes em performance organizacional. Contudo, a eficácia depende de prática deliberada e mensurável, não apenas de formação conceptual. Num mundo onde liderar se tornou simultaneamente mais complexo e mais humano, a tecnologia não substitui o humano, amplifica-o.

A verdadeira liderança humanizada nasce do treino, da consciência e da capacidade de integrar razão, emoção e comunicação clara. O Hipitch surge assim como uma ponte entre neurociência, aprendizagem e desenvolvimento comportamental, com impacto real nas organizações. Liderar é e será sempre um exercício profundamente humano. A tecnologia pode ajudar, mas o verdadeiro desenvolvimento nasce da prática, da reflexão e da qualidade das conversas que os líderes são capazes de ter. ●

«O Hipitch surge assim como uma ponte entre neurociência, aprendizagem e desenvolvimento comportamental.»

hi Pitch

...empower
yourself!



Desenvolver **peessoas**.
Validar **competências**.



○ **hiPitch**
transforma
talento em
resultados.



Peça-nos uma demonstração!

info@isqe.com | www.isqe.com | +351 302 099 800 |



ISQe
ENGAGING PEOPLE



Fátima Ribeiro

Managing Partner
da Outperform



Susana Azevedo

Associated Partner
da Outperform

Agilidade Sistémica

Liderar na incerteza do mar aberto

Liderar em tempos de estabilidade é como nadar numa piscina: as balizas são visíveis, a água é límpida e o esforço é linear. Contudo, o contexto atual de incerteza geopolítica, volatilidade económica e a disrupção acelerada pela IA, exigem que as organizações aprendam a nadar em mar aberto, evoluindo em adaptabilidade e agilidade. No oceano, as correntes são invisíveis e a sobrevivência depende da capacidade de ler o ambiente, da gestão emocional e do ajuste do curso em tempo real.

É aqui que a inteligência emocional, individual e coletiva, deixa de ser uma competência acessória para se tornar um imperativo de gestão e liderança na criação de ambientes onde as pessoas se sintam seguras para aprender, contribuir e desafiar.

A neuroliderança integra os conhecimentos da neurociência com a prática da liderança. Aplicar estes princípios para gerir o *stress* coletivo e criar segurança psicológica permite que o cérebro social das equipas opere em modo de recompensa, e não de ameaça, o que contribui para equipas mais criativas e resilientes.

Muitos dos conflitos disfuncionais nas organizações resultam de ambiguidade e falta de clareza quanto a objetivos,

papéis, responsabilidades e processos, e não de relações interpessoais.

Uma maior consciência individual e a perceção das interdependências e do sistema organizacional, alinhadas com a empatia social, potenciam a autogestão e uma dinâmica de relacionamentos baseada em modelos de parceria mais sustentáveis com *stakeholders* internos e externos.

Richard Boyatzis refere que é através de uma visão partilhada e da compaixão genuína que impulsionamos a esperança e o otimismo e criamos as condições para a colaboração e o compromisso efetivos.

A evolução dos modelos mentais é o motor desta mudança. O líder moderno atua como um articulador e orquestrador, abandonando o comando centralizado para promover a liderança partilhada. O foco no talento individual expande-se para o desenvolvimento de relações e de inteligência coletiva.

Para quebrar os silos interdepartamentais e aliar gestão com agilidade, o *coaching* sistémico de equipas e as metodologias de *'team of teams'* surgem como catalisadores críticos para a liderança. Estas abordagens permitem articular cultura e negócio, garantindo que as decisões estratégicas integram a visão de futuro e os valores organizacionais.

No nosso trabalho de desenvolvimento

«O líder moderno atua como um articulador e orquestrador, abandonando o comando centralizado para promover a liderança partilhada.»

de líderes e equipas, percebemos que as equipas que desenvolvem a colaboração com responsabilidade mútua e consciência das interdependências do ecossistema, incluindo princípios do *coaching* sistémico de equipas no seu desenvolvimento, estão mais preparadas para navegar a incerteza.

No mar aberto de 2026, a força está no alinhamento em torno de um propósito comum, na abertura mental e na agilidade emocional para identificar oportunidades na complexidade. ●

OUTPERFORM

Coaching and Corporate Consulting

TRANSFORMAR LÍDERES.
AGILIZAR EQUIPAS.
EVOLUIR ORGANIZAÇÕES.

Apoiamos líderes, equipas e organizações a navegar a incerteza, adaptar-se à mudança e criar valor sustentável.



VAMOS COCRIAR
O PRÓXIMO CAPÍTULO
DA SUA ORGANIZAÇÃO.



Fátima Ribeiro
Managing Partner
+351 964 000 267



Susana Azevedo
Associated Partner
+55 11966426367

**A NOSSA ABORDAGEM
SISTÉMICA INTEGRADA**



**DESENVOLVIMENTO
DE EXECUTIVOS**

Líderes mais conscientes,
colaborativos e preparados para agir
em contextos complexos.



**COACHING
SISTÉMICO DE EQUIPAS**

Equipas alinhadas, mais ágeis e
eficazes na forma como comunicam,
decidem e trabalham.



**DESENVOLVIMENTO
ORGANIZACIONAL & CULTURA**

Organizações mais adaptativas,
com liderança partilhada e colabo-
ração orientada a resultados.



Pedro Sousa

Sales Management & Enterprise Talent Solutions Director, Randstad Portugal

Neuroleadership

O equilíbrio entre a razão e a empatia



o mundo do trabalho deixou de ser um terreno de certezas lineares para se tornar um ecossistema de mudança permanente. Hoje, a agilidade e a capacidade de resposta tecnológica são imperativos para a sobrevivência das organizações, mas esta «quarta revolução industrial» traz um desafio acrescido: como manter a humanidade e a coesão a uma velocidade que chega a ser alucinante? A resposta não reside apenas na otimização de processos, mas na biologia da liderança.

Investigadores do Neuroleadership Institute têm vindo a decifrar um dos maiores dilemas da gestão: a forma como o cérebro perceciona o poder. À medida que um indivíduo ascende e sente maior autonomia no processo de decisão, o seu cérebro tende a tornar-se mais otimista, o que pode resultar na definição de objetivos e expectativas mais ambiciosos. Este fenómeno neurológico cria um distanciamento, um fosso entre a visão estratégica da liderança e a realidade emocional das equipas. É aqui que a Neurociência e a Inteligência Emocional surgem como o «manual de instruções» para criar culturas mais empáticas e sustentáveis.

«Liderar com base na neurociência significa compreender que o cérebro humano procura segurança e sentido de pertença.»

O cérebro ao serviço da cultura

Para que uma organização seja verdadeiramente eficiente, a estratégia deve estar ligada com o propósito. Liderar com base na neurociência significa compreender que o cérebro humano procura, acima de tudo, segurança e sentido de pertença. Quando as lideranças se focam exclusivamente em resultados e negligenciam a empatia, ativam sistemas de alerta que bloqueiam a colaboração e a inovação.

Atualmente, a estabilidade profissional já não reside no conceito de «emprego para a vida».

O talento de hoje move-se por:

Propósito claro: sentir que o seu contributo tem um impacto positivo real e compreende a missão da organização.

Equilíbrio genuíno: a percepção de que a empresa valoriza o bem-estar e a conciliação entre a vida profissional e pessoal.

Liderança inspiradora: o acesso a líderes que desafiam com objetivos claros, mas que oferecem *feedback* permanente e promovem a inclusão.

A decisão consciente como pilar de gestão

Como equilibrar incentivos financeiros com o bem-estar mental? A neurociência demonstra que o investimento no colaborador, através de programas de *up-skilling*, benefícios flexíveis e suporte psicológico, é um fator determinante para a sustentabilidade do negócio.

A eficácia de um líder depende da sua agilidade neurocognitiva. Num mercado global que não permite pausas, a capacidade de decidir com precisão nasce de uma cultura onde a empatia não é um conceito abstrato, mas uma ferramenta de gestão. Ao alinhar a visão analítica com a consciência emocional, as organizações garantem que o crescimento é impulsionado por pessoas motivadas, valorizadas e, acima de tudo, preparadas para os desafios do futuro. ●



SUBSCREVA A
LÍDER

SUBSCRIÇÃO EM PAPEL

2 edições (1 ano): 18 €
4 edições (2 anos): 32 €

SUBSCRIÇÃO DA VERSÃO DIGITAL

1 ano: 14 €
2 anos: 25 €



Tel: 926 162 084
E-mail: assinaturas@temacentral.pt
Web: loja.temacentral.pt



Pedro Balsemão Barbosa

Presidente do Conselho
de Administração da Ticket

Benefícios Flexíveis

Uma forma de reter talento

Num mercado de trabalho cada vez mais competitivo, a retenção de talento assume um papel crucial na gestão de Recursos Humanos. As organizações que pretendem manter profissionais qualificados reconhecem que as relações de trabalho se constroem, hoje, sobre um princípio essencial: a capacidade de responder às necessidades individuais. Nesse contexto, os benefícios flexíveis assumem um papel determinante. Durante muito tempo, as ofertas de pacotes de benefícios seguiram um modelo uniforme, pensado para simplificar processos internos, dando pouca atenção às especificidades de

cada pessoa. Atualmente, a realidade é outra. As equipas reúnem pessoas de várias gerações, com estilos de vida, prioridades familiares e ambições profissionais diversas, o que cria a oportunidade de mudar o paradigma das relações de trabalho.

O colaborador passa a ter a flexibilidade de poder escolher as áreas que prefere para direcionar o seu pacote de benefícios, saúde, bem-estar, formação profissional, apoio familiar, entre outros, algo que demonstra a maturidade organizacional da empresa e reforça que a vida profissional não existe isolada da vida pessoal.

Não substituindo o salário, os benefícios flexíveis fortalecem a proposta de valor da organização. Quando alinhados com o que a ciência da motivação demonstra sobre a motivação extrínseca, o “lado visível”, que inclui remuneração, prémios, benefícios e condições de trabalho, evitam o risco de serem percebidos como “mais do mesmo”. O seu verdadeiro impacto surge quando são utilizados de forma estratégica, orientados para objetivos concretos e para experiências que valorizam cada pessoa de forma individual, tornando a

proposta organizacional mais relevante e diferenciadora.

Este modelo tem ainda um impacto direto na retenção de talentos. Quando os colaboradores sentem que a sua organização compreende as suas necessidades e lhes oferece autonomia para as gerir, não só a produtividade e satisfação aumenta como a possibilidade de procurar alternativas diminui.

A Ticket Serviços®, há mais de 50 anos, tem um propósito claro: ajudar as organizações a construir relações construtivas e geradoras de valor para os seus colaboradores. Enquanto organização pioneira no setor, sabemos que ignorar esta tendência é arriscar perder competitividade num contexto em que o talento define critérios cada vez mais exigentes.

Com um vasto portefólio de empresas que confiam na Ticket Serviços® e na qualidade do serviço, enquanto especialistas em benefícios flexíveis, a empresa reconhece que o futuro é, inevitavelmente, flexível. Está preparada para continuar a apoiar as organizações na criação de experiências mais motivadoras, completas e alinhadas com as necessidades dos seus colaboradores. ♦

«Não substituindo o salário, os benefícios flexíveis fortalecem a proposta de valor da organização.»

Mais do que benefícios,
somos o **ponto de partida**
para relações que duram.

Porque potenciar o talento não começa no salário.
Começa no que vem a seguir.



O futuro
da sua empresa
começa neste
círculo.

Com escolhas. Com flexibilidade.
Com benefícios que fazem sentido.



apoio@ticket.pt

210 420 300

ticket.pt

Onde estamos

Delegação Norte (Porto)
Rua das Cardosas, 1495
4425-510 S. Pedro Fins Maia

Delegação Sul (Lisboa)
Rua Nossa Sra. Senhora da Conceição,
3 1º Esq. 2790-111 Carnaxide

Delegação Madeira (Funchal)
Rampa do Pico do Cardo, 6
9020-195 Funchal



Ricardo Santos de Sousa
CEO da Upcoop Portugal

Digitalizar de Forma Humana

Num mercado de trabalho cada vez mais competitivo, benefícios e compensações deixaram de ser um complemento ao salário para se tornarem um verdadeiro instrumento estratégico.

As organizações que investem numa política de benefícios estruturada não estão apenas a reforçar a sua proposta de valor enquanto empregadoras; estão a criar relações mais sólidas, equipas mais motivadas e ambientes de trabalho mais sustentáveis. A compensação inteligente permite responder à diversidade de perfis e necessidades, passando por soluções que simplificam o dia a dia.

É neste contexto que a Upcoop Portugal evolui para um novo ecossistema digital, integrando um novo cartão 100% digital, com um portal cliente e uma app ainda mais digitais. Mais do que tecnologia, trata-se de criar condições para que empresas e colaboradores possam gerir benefícios de forma simples, transparente e autónoma. A integração de um novo cartão *contactless*, com possibilidade de associação à *wallet* do telemóvel para pagamentos digitais, reforça a cobertura e a conveniência em

todo o país, acompanhando os novos hábitos de consumo.

Este ecossistema, ao incluir um portal dedicado a utilizadores e empresas, permite maior autonomia e controlo na atribuição e gestão dos benefícios. O objetivo é claro: facilitar o acesso aos benefícios sociais e garantir que podem ser utilizados de forma simples, em qualquer lugar.

Também na área da educação, a transição progressiva para soluções totalmente digitais reflete esta adaptação ao presente e ao futuro, mantendo a confiança de mais de 1.500 escolas em todo o país.

Contudo, nenhuma digitalização substitui a relação humana, o nosso atendimento é feito por pessoas, para pessoas, sempre à distância de uma chamada ou de um *email*, com resposta no próprio dia. Benefícios e compensações têm, acima de tudo, uma dimensão humana.

Num equilíbrio entre inovação e valores humanos, reforçamos a nossa missão: tornar os benefícios mais simples de gerir, mais fáceis de utilizar e, sobretudo, mais significativos para quem deles depende. ●

«Nenhuma digitalização substitui a relação humana, o nosso atendimento é feito por pessoas para pessoas, sempre à distância de uma chamada ou de um *email*, com resposta no próprio dia.»

A UPCOOP TEM UM NOVO ECOSSISTEMA DIGITAL

Com um novo cartão
Up Refeição, portal
cliente e app

**UPCOOP PORTUGAL
SIMPLIFICAMOS A
GESTÃO DE BENEFÍCIOS**

Mantendo a proximidade
e o acompanhamento
de sempre

up-portugal.pt



Upcoop
Portugal



Ana Andrade

Head of People, Talent and Culture
do WYgroup

O Regresso ao Humano

Num mundo em que um simples comando desencadeia respostas imediatas e a máquina responde a uma velocidade estonteante, se pararmos para refletir sobre o que realmente fará a diferença na forma como atuamos, perceberemos que não será a informação nem o conhecimento, mas a humanidade e a empatia.

Abre-se aqui um dos maiores desafios do mundo atual: como liderar e desenvolver pessoas num contexto cada vez mais desumanizado?

Ao fazermos uma pausa, entre algoritmos e automatismos, percebemos a urgência de regressar ao humano. Nas empresas, esse regresso passa pela construção de uma cultura coesa, pela forma como lideramos e pela maneira como capacitamos os nossos líderes para enfrentarem estes novos desafios. Se, num passado muito recente, a liderança se media pela eficiência e pelo detalhe das métricas, hoje vai além disso. Os processos automatizam-se, a informação flui, o conhecimento dispara e inunda-nos. Nesta era dos sedentos de dados, a capacidade de ler emoções tornou-se uma competência.

«Ouvir o outro e agir com empatia não impede decidir com firmeza sempre que necessário.»

A neurociência mostra-nos que razão e emoção estão lado a lado, pensamos melhor quando sentimos. O raciocínio apoia-se na emoção e a criatividade só surge quando existe segurança. Um líder que compreende isto não gere tarefas, lidera pessoas e as emoções que influenciam o seu trabalho.

Mudar um paradigma não se ensina num curso breve nem se impõe. É um exercício contínuo de observação e escuta ativa, de reconhecer emoções, antecipar reações e compreender os diferentes gatilhos. E, acima de tudo, exige autoconhecimento, porque compreender o que os outros sentem passa por compreender aquilo que nós pró-

prios sentimos.

Liderar pelo que é correto é manter a coerência entre o que se diz e o que se faz. É dessa consistência, repetida todos os dias em decisões e atitudes, que nasce a verdadeira influência e se constrói o respeito.

Para avançar, devemos investir em programas de regulação emocional, em práticas de *mindfulness* e em momentos de *feedback* com transparência. É fulcral construir uma cultura onde seja seguro questionar, errar e partilhar. É também essencial ensinar que ouvir o outro e agir com empatia não impede decidir com firmeza sempre que necessário. O exemplo continuará a ser a força mais poderosa da liderança.

No amanhã, a Inteligência Artificial continuará a evoluir a um ritmo tão rápido que, quando fechamos os olhos, já há novas formas de obter informação. Mas será a inteligência emocional que nos manterá relevantes? Será ela o recurso mais escasso do futuro?

No fim do dia, basta um simples comando para que as máquinas possam processar informação em nanossegundos, mas só o humano será capaz de transformar essa informação em emoção. ●

NOVA
RECEITA



FAZ-SE
NUM MINUTO,
ADORA-SE
NUM SEGUNDO.

