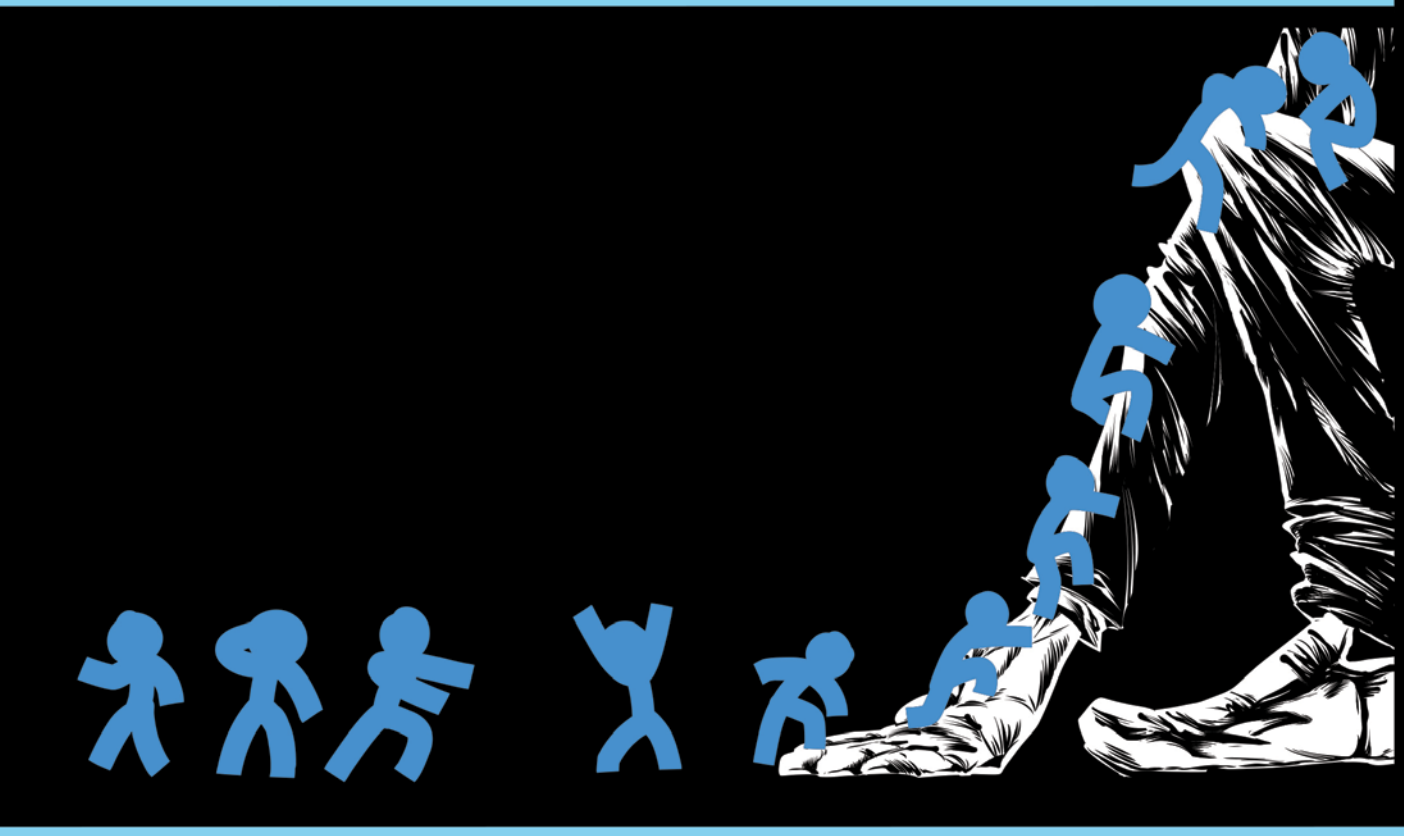
LEADING



PEOPLE



SPONSORED BY

BRIGHT CONCEPT Partners In Leadership

cegoc Beyond knowledge

clan

DAVE MORGAN

GALILEU

goodhabitz

grupo egoi

HOLMES PLACE

ISQe ENGAGING PEOPLE

OUTPERFORM Coaching and Corporate Consulting

PROCOS GROUP

randstad

NÚMEROS

CERCA DE 53% DOS LÍDERES
consideram necessário aumentar a produtividade, mas 80% dos trabalhadores dizem não ter tempo ou energia suficientes para desempenhar as suas funções.

Fonte: ***Microsoft Work Trend Index 2025***

O trabalho remoto estabilizou em cerca de 1,23 dias por semana. Isto significa que aproximadamente

25% DOS DIAS DE TRABALHO
são realizados em casa.

Fonte: ***: Stanford – Global Survey of Working Arrangements 2025***

65% DAS ORGANIZAÇÕES ACREDITAM
que a sua cultura terá de mudar significativamente devido à IA, mas apenas 6% dos líderes dizem estar a fazer progressos.

Fonte: ***Deloitte – Global Human Capital Trends 2026***

O DESAFIO DA PERFORMANCE DAS EMPRESAS COMEÇA NAS PESSOAS.

Na Talenter, há 27 anos que criamos impacto, ligando a performance das pessoas com as necessidades das empresas e do mercado de trabalho.

RECRUTAMENTO PERMAMENTE
FORMAÇÃO PROFISSIONAL
TRABALHO TEMPORÁRIO
INHOUSE

LIDERANÇA É TER VISÃO E AÇÃO.
Nós apoiamos com ambos!

certificado apcer ISO 9001 ISO 14001 · IQNET Recognized Certification · EUROTEMPS

A WELLOW NETWORK COMPANY

talenter.com



talenter
Human performance

WELLOW NETWORK

Um ecossistema empresarial de negócios de Recursos Humanos, Outsourcing, Energia & Telecomunicações, Mediação Imobiliária, de Seguros e Restauração.

header · talenter · knower · futurcabo · exato · Berkshire Hathaway HomeServices Atlantic Portugal · Interpor

LETRAS

OBTER RESULTADOS COM IA

exige uma direção partilhada, líderes que atribuam o mesmo significado às prioridades, autonomia para experimentar e confiança para aprender.

Isabel Freire de Andrade, Diretora Geral, Bright Concept

A TRANSFORMAÇÃO

não começa no *prompt*. Começa na estratégia.

Pedro Monteiro, Learning Strategist and Sales Leader, GoodHabitz

Requalificar talento interno deixou de ser opção e passou a

ESTRATÉGIA DE SOBREVIVÊNCIA.

Amândio da Fonseca, Chairman Grupo Egor

ticket Serviços

Do primeiro dia na creche... ao primeiro dia de universidade.

O apoio às famílias evoluiu. Agora é digital.

O Ticket Infância Digital e o Ticket Educação Digital acompanham todas as etapas do crescimento dos filhos dos seus colaboradores, proporcionando uma forma mais simples, rápida e segura de gerir as despesas de educação através de pagamentos digitais.





100% DIGITAL

ticket Infância

Para despesas de educação na idade pré-escolar (dos 0 aos 7 anos), em creches e estabelecimentos de educação pré-escolar públicos e privados.

Empresa	Isenção Total de TSU IRC (Custos majorados em 40%)
Colaborador	Isenção Total de TSU e IRS

ticket Educação

Para despesas de educação em todos os graus de ensino, incluindo livros, manuais, material escolar e outros serviços de educação.

Empresa	Isenção Total de TSU IRC (Custos do exercício)
Colaborador	Isenção Total de TSU

ticket Serviços

Saiba mais em **ticket.pt**
apoio@ticket.pt
210 420 300

PORTO
Rua das Cardosas, 1495
4425-510 S. Pedro Fins Maia

LISBOA
Estrada Nacional 249-1
2720-413 Amadora

FUNCHAL
Rampa do Pico do Cardo, 6
9020-195 Funchal

O Futuro Precisa de Manter as Pessoas na Mesma Órbita

Marcelo Teixeira

Carros voadores e cidades a levitar. Fatos cromados e uma chuva perpétua de *néons*, como prometia *Blade Runner*. Por enquanto, não foi bem isso o que o futuro nos trouxe. Decidiu com a naturalidade das grandes revoluções entrar pelas portas das empresas. Instalou-se nas reuniões, escreveu e-mails, resumiu relatórios, analisou currículos e começou a participar em decisões que, até há pouco tempo, pertenciam exclusivamente ao julgamento humano. A distopia revelou-se menos cinematográfica e muito mais banal, deixando de haver um momento em que a máquina substitui a pessoa para passar a existir um quotidiano em que ambas laboram em concomitância, sem que ninguém saiba exatamente onde termina uma e começa a outra. Neste intervalo nasce o novo capital humano.

O *Future of Jobs Report 2025*, do Fórum Económico Mundial, estima que 39% das competências nucleares dos trabalhadores se transformarão até 2030 e que, em cada 100 trabalhadores, 59 necessitarão de requalificação ou actualização de competências. A aparente contradição é reveladora: à medida que inteligência artificial, *big data*, cibersegurança e literacia tecnológica ganham importância, crescem também competências como pensamento criativo, resiliência, flexibilidade, agilidade, curiosidade, aprendizagem ao longo da vida, liderança e influência social. Para 63% dos empregadores, aliás, as lacunas de competências constituem já a principal barreira à transformação empresarial.

Além disso, a liderança também mudou de morada. Vive entre fusos horários, plataformas colaborativas e equipas que dificilmente partilham o mesmo espaço físico. A cultura organizacional tornou-se invisível e existe nas conversas, na confiança e na capacidade de criar pertença entre pessoas que, muitas vezes, nunca se encontraram presencialmente. Depois de eras a apostar na proximidade, a liderança tornou-se um exercício de gravidade: importa, essencialmente, manter as pessoas na mesma órbita quando tudo as empurra para direções diferentes.

A guerra pelo regresso ao mesmo lugar

Talvez nenhum caso recente traduza melhor esta contradição do que a Airbus. Em 2026, o fabricante europeu tentou aumentar a presença física dos trabalhadores, defendendo que a proximidade favoreceria a partilha de competências, a eficiência colectiva e a rapidez da decisão; a resposta foi suficientemente forte para obrigar a empresa a recuar parcialmente, depois de cerca de 40% dos seus 14 mil trabalhadores em Espanha terem participado em greves relacionadas, entre outras questões, com o teletrabalho. A Airbus acabou por manter, em média, dois dias de trabalho remoto por semana.

O episódio revela aquilo que nenhum algoritmo consegue resolver: uma organização, além de ser uma arquitetura de tarefas, é ainda uma comunidade de relações, códigos, memórias e confiança, e há formas de conhecimento que não circulam integralmente através de ecrãs. Quanto mais a tecnologia dissolve as distâncias, mais importante se torna decidir quais são as proximidades que vale a pena preservar. O verdadeiro desafio do novo capital humano passa por preparar as organizações a não perderem aquilo que só existe quando as pessoas continuam a reconhecer-se umas nas outras.



AINDA NÃO PROVOU?
PALAVRA D'HONRA.



SEJA RESPONSÁVEL. BEBA COM MODERAÇÃO.

ENTREVISTA

Pedro Gomes

«A Cultura Organizacional Revela-se Quando o Líder Não Está na Sala»

Pedro Gomes conhece a TP por dentro. Chegou à empresa aos 19 anos, com a missão de construir uma unidade de negócio para clientes internacionais. Anos depois, assumiu a liderança da operação em Portugal. Hoje, são 14.500 pessoas, 120 nacionalidades, 65 mercados e 42 línguas. É a partir deste percurso de crescimento e transformação que Pedro Gomes olha para os desafios que estão a redesenhar o trabalho: autonomia das equipas, cultura organizacional à distância, retenção de talento e impacto da inteligência artificial nas competências e nos modelos de trabalho.

Começou na base da TP e hoje lidera a operação em Portugal. Que momentos foram determinantes nesse percurso e como influenciam a sua forma de liderar?
Entrei na TP com um mandato tão entusiasmante quanto assustador: construir de raiz uma unidade de negócio que era, na altura, uma aposta visionária – transformar Portugal numa plataforma para servir clientes internacionais, em dezenas de línguas e para mercados de todo o mundo. Comecei por desenhar a proposta de valor, angariar os primeiros clientes, montar a operação e fazê-la crescer. Hoje, essa unidade serve 65 mercados, em 42 línguas, e representa cerca de 90% da atividade em Portugal.
A decisão determinante, curiosamente, não foi minha. Alguém acreditou que eu podia liderar essa missão antes de ter provas dadas àquela escala. Nunca esqueci o impacto dessa aposta e procuro replicá-la: dar responsabilidade antes do conforto, porque foi assim que cresci.
Guardo duas aprendizagens. A primeira: os negócios constroem-se no terreno. Conquistar o primeiro cliente, desenhar o serviço e montar uma equipa ensina a distinguir o problema real do que aparece nos relatórios. A segunda: esperar por toda a informação pode ser o maior custo de uma decisão. Crescer rapidamente obrigou-me a decidir com o quadro incompleto, corrigir depressa e perceber que liderar não é acertar sempre.

Que aspetos da cultura da TP considera essenciais para o crescimento interno e a formação de líderes?
Gosto de recordar que a minha primeira função nesta indústria foi como agente de *contact center*, aos 19 anos. Quando mais tarde cheguei à TP, percebi que estava numa casa onde esse percurso não era a exceção: era o sistema.
Em Portugal somos 14.500 pessoas, e uma parte significativa das lideranças começou na primeira linha. Valorizamos a entrega, a capacidade de aprender e a vontade de assumir responsabilidades. A TP cria oportunidades para crescer através da responsabilidade, com o acompanhamento necessário. É exigente e desconfortável, mas profundamente transformador. Sei-o por experiência.
Esta forma de crescer desenvolve líderes próximos das equipas, que conhecem a realidade operacional porque a viveram e sabem que a autoridade do cargo nunca substitui o conhecimento de quem está no terreno.

Como se constrói uma cultura forte em equipas multiculturais e híbridas?
A distância não enfraquece a cultura; simplesmente torna-a mais visível. No mesmo espaço, é fácil confundir cultura com convivência. À distância, a cultura é testada em cada decisão, interação e comportamento. Ou existe verdadeiramente ou não sobrevive.
Para mim, a cultura manifesta-se na forma como as decisões são tomadas quando o líder não está na sala. Constrói-se com clareza sobre o inegociável: qualidade, respeito pelas pessoas e compromisso com o cliente. Constrói-se com rituais consistentes e uma liderança próxima, sempre disponível para ouvir, explicar e envolver.
Na TP em Portugal trabalham pessoas de 120 nacionalidades, a servir 65 mercados, em modelos presenciais, híbridos e remotos. Se a cultura dependesse da geografia, não existiria. O que verdadeiramente une as equipas são valores, exigência e uma forma comum de trabalhar e de cuidar dos clientes.



> **A distância não enfraquece a cultura; simplesmente torna-a mais visível. No mesmo espaço, é fácil confundir cultura com convivência.”**

Como aplica a liderança distribuída na TP e que autonomia têm hoje as equipas e os líderes intermédios?
As decisões devem ser tomadas por quem está mais próximo da informação, das equipas e da realidade do cliente. Quem conhece o contexto decide, regra geral, mais rápida e eficazmente, desde que haja clareza sobre a direção e os limites da autonomia.
A liderança define visão, prioridades, recursos e o inegociável. Dentro desse enquadramento, os líderes têm autonomia para ajustar processos, desenvolver soluções e negociar aspetos da relação comercial. Quem está à mesa decide, sem esperar semanas pela hierarquia.
Mas a autonomia exige preparação. Por isso, desenvolvemos capacidade de decisão, espírito crítico e responsabilidade. Autonomia é preparar as pessoas para decidirem com confiança e consistência, em vez de controlar cada passo.
O nosso setor vive uma transformação profunda, e nenhuma transformação avança à velocidade de um único ponto de decisão. Liderança distribuída não é apenas um estilo de gestão – é uma condição de competitividade.

Que papel tem a cultura na retenção de talento? É hoje mais decisiva do que a remuneração?
Resisto a opor as duas. Uma remuneração justa e competitiva é a base de qualquer relação de confiança. Nenhuma cultura, por melhor que seja, consegue compensar de forma sustentada uma perceção de injustiça nesse domínio.
Dito isto, quando falamos de permanência, a cultura assume um papel determinante. As pessoas ficam – ou saem – sobretudo pela resposta a três perguntas: Estou a crescer? O meu trabalho é reconhecido? Confio em quem me lidera? É nessas respostas que assenta a retenção de talento.
A evolução tecnológica está a alterar funções, competências e modelos de trabalho a uma velocidade sem precedentes. Reter talento depende de oferecer oportunidades para evoluir ao ritmo do mercado.
Na TP, investimos no desenvolvimento das pessoas, com formação em inteligência artificial e novas competências digitais. Queremos que as equipas dominem estas ferramentas antes de o mercado o exigir. A melhor proteção não é a estabilidade de uma função, mas a capacidade de continuar a evoluir.
A tecnologia é frequentemente apresentada como ameaça ao talento. Na TP, é uma grande oportunidade de desenvolvimento. Quem cumpre esta promessa não retém por inércia, mas oferece perspetivas reais de crescimento.



Isabel Freire de Andrade
Diretora Geral, Bright Concept

A IA já Está a Correr. A Organização ainda Está em Reunião

Em poucas semanas, uma ferramenta de inteligência artificial fez o que antes demorava meses: acelerou o desenvolvimento de um produto numa empresa industrial centenária. Depois, o resultado ficou à espera de três níveis de aprovação. A ferramenta cumpriu. O organograma pediu mais tempo.

Esta história repete-se em muitas empresas. Compram-se ferramentas, lançam-se projetos-piloto, formam-se equipas. Há entusiasmo e ganhos rápidos. Mas as decisões continuam lentas, uns experimentam, outros aguardam instruções e a transformação fica presa entre uma demonstração impressionante e a reunião seguinte. Quando os resultados ficam aquém, procura-se mais tecnologia ou formação. Só que a IA está a entrar em organizações desenhadas para um mundo mais previsível. E depressa torna visível aquilo que a organização ainda não conseguiu alinhar: prioridades, decisões e formas de trabalhar.

Numa consultora de serviços que acompanhámos, todos os diretores afirmavam que a IA era uma prioridade. Pareciam alinhados. Um procurava eficiência, outro diferenciação, um terceiro redução de custos. Abaixo da mesma palavra existiam três destinos. Quando a liderança apontou em várias direções, as equipas esperaram. A IA tem este talento pouco referido: revela a organização que já existia. Expõe os silos, a lentidão das decisões, o medo de errar e a distância entre aquilo que a liderança anuncia e aquilo que o dia a dia permite.

> «Antes de investir na próxima ferramenta, talvez valha a pena olhar para a organização que a vai receber.»

Uma cultura de autorização permanente ensina as pessoas a não arriscar, mesmo com acesso às melhores ferramentas. E quem sempre foi recompensado por proteger o seu território dificilmente começará a partilhar conhecimento por causa de um novo botão no ecrã. A tecnologia aprende depressa. As culturas têm outros ritmos. Entretanto, decorre uma transformação mais silenciosa. Enquanto os líderes falam de produtividade, competitividade e eficiência, há perguntas que raramente entram no PowerPoint: o que continuará a depender de mim? Que valor terei? Quem decide agora? Para quem as faz, estas perguntas são tudo menos tecnológicas.

Obter resultados com IA exige uma direção partilhada, líderes que atribuam o mesmo significado às prioridades, autonomia para experimentar e confiança para aprender. Exige também conversas honestas sobre o que deve evoluir e sobre aquilo que a organização não quer perder pelo caminho. Antes de investir na próxima ferramenta, talvez valha a pena olhar para a organização que a vai receber. Os líderes estão de acordo sobre o que pretendem alcançar? As pessoas têm espaço para experimentar? As decisões conseguem acompanhar a nova velocidade? A IA já está a correr. A pergunta é se a sua organização está preparada para correr com ela.



Casa do Jardim

O espaço de eventos da Fundação do Gil, **no coração de Lisboa**

A Casa do Jardim é o venue oficial de eventos da Fundação do Gil!

Um espaço único no centro da cidade, pensado para acolher reuniões, conferências, celebrações privadas e encontros corporativos. Aqui, cada evento tem um propósito maior: todo o valor gerado apoia diretamente os projetos da Fundação do Gil, levando cuidado, afeto e esperança a crianças e famílias que mais precisam. Celebre, reúna, inspire e faça a diferença.

Na Casa do Jardim, o seu evento transforma vidas.

Mais informações
Tel. 962 961 033
E-mail casadojardim@fundacaodogil.pt



Gonçalo de Salis Amaral
Head of People & Culture, Cegoc

A Confiança Não é um Modelo de Trabalho

Há cinco anos, as organizações discutiam quantos dias por semana as pessoas deviam estar no escritório. Muitas continuam a discuti-lo. É um debate confortável, mensurável, negociável, fácil de converter em política interna, e é, em larga medida, o debate errado.

O Future of Jobs Report 2025 do World Economic Forum estima que 39% das competências dos trabalhadores sejam transformadas ou se tornem obsoletas até 2030, e 85% dos empregadores querem priorizar o *upskilling*. Mas, na lista das competências que mais crescem, ao lado da inteligência artificial e da literacia tecnológica, surgem o pensamento criativo, a resiliência, a flexibilidade, a liderança e a influência social. A tecnologia está a reescrever o conteúdo do trabalho. Não está a reescrever o que faz uma equipa funcionar.

A IA já redige, sintetiza, analisa e sugere. O que não faz é decidir em ambiguidade, assumir responsabilidade por uma escolha difícil, reparar uma relação partida numa equipa ou dar a alguém a segurança para admitir que errou. Não são "soft skills", é a infraestrutura sobre a qual tudo o resto, incluindo a tecnologia, assenta ou desaba.

É aqui que o problema do trabalho híbrido se revela mal formulado. Equipas dispersas, multiculturais e intergeracionais não falham por falta de ferramentas ou de dias no escritório. Falham por défice de confiança. Quando a confiança existe, a distância é um detalhe logístico; quando não existe, a proximidade física apenas torna a desconfiança mais visível. E a confiança não se decreta nem se agenda, constrói-se com previsibilidade, clareza de expectativas, *feedback* frequente e coerência entre o que se diz e o que se faz. É o que observamos no People Engagement Survey, que conduzimos com o ISCTE Executive Education e que reúne mais de 120.000 respostas de 1.300 organizações. O que melhor explica o envolvimento não são os benefícios nem o modelo de trabalho, mas as práticas de gestão, a qualidade da comunicação e o alinhamento com os valores da organização.

«Há cinco anos, as organizações discutiam quantos dias por semana as pessoas deviam estar no escritório. Muitas continuam a discuti-lo.»

Daí decorre uma consequência exigente para quem lidera, o papel deslocou-se de coordenar tarefas para criar as condições em que as pessoas dão o seu melhor. E essas condições são culturais, não contratuais. Em modelos dispersos, a cultura deixa de se absorver por osmose no corredor e tem de ser explicitada, praticada e repetida, como decidimos, como discordamos, o que celebramos, o que não toleramos. Um líder que não torna isto explícito não tem uma cultura fraca, tem várias culturas, uma por equipa.

Preparar líderes para este contexto é menos uma questão de dominar ferramentas e mais de desenvolver capacidades relacionais, desde comunicar com clareza em ambientes de baixo contacto, ler sinais fracos de desmotivação, influenciar sem autoridade formal, dar *feedback* que produz mudança, sustentar o compromisso em transformações que não terminam. Não é trabalho que se faça num *workshop* de dois dias, exige prática deliberada, acompanhamento e medição, o mesmo rigor que aplicamos à transformação tecnológica e que raramente aplicamos à humana.

O verdadeiro risco desta década não é a IA substituir pessoas. É as organizações investirem intensamente em tecnologia e continuarem a tratar a liderança como um talento natural, e não como uma competência que se constrói. O novo capital humano não se mede em dias de presença. Mede-se na capacidade de uma equipa manter confiança, propósito e desempenho quando o contexto mudar outra vez... e vai mudar!

People engagement SURVEY



Desde 2016

11.ª edição

+122 000
inquéritos

+1 400
empresas participantes

Sabe o que faz as suas pessoas quererem ficar?

Participe gratuitamente na 11.ª edição e obtenha um diagnóstico claro sobre o envolvimento e o bem-estar dos seus colaboradores.

- *Participação gratuita*
- *Relatório de Posicionamento Exclusivo*
- *Benchmarkting com o mercado*
- *Confidencialidade garantida*
- *Cerimónia de Reconhecimento Público*

Organização:

cegoc Beyond knowledge

Coordenação Científica:

iscte – Executive Education

Inscreva a sua organização

As respostas ao inquérito podem ser submetidas até 31 de dezembro de 2026.



Marco Arroz

National Senior Manager de Recrutamento e Seleção Especializado, Clan

Automação enquanto Catalisador da Humanização do Trabalho

As empresas portuguesas que prosperarem nos próximos anos não serão apenas as que adotarem as melhores ferramentas digitais, mas as que souberem usar a tecnologia para potenciar as suas pessoas, criar culturas inclusivas e formar líderes empáticos. Num mundo automatizado, a humanidade será obrigatoriamente o maior ativo estratégico.

À medida que a automação assume o processamento de dados e tarefas operacionais de rotina, o valor do capital humano desloca-se para capacidades que os algoritmos não conseguem replicar. Neste sentido, uma das competências mais valorizadas prende-se com o pensamento crítico. Efetivamente, a Inteligência Artificial (IA) gera respostas, cruza dados e sintetiza grandes volumes de informação, mas caberá ao ser humano fazer as perguntas certas, validar as premissas e tomar decisões éticas e estratégicas em cenários de incerteza. A utilidade de qualquer ferramenta de IA depende diretamente da qualidade do *input* que recebe. Saber formular perguntas contextualizadas e alinhadas com os objetivos reais da organização é uma competência profundamente humana.

Num mundo complexo e altamente tecnológico, a inteligência social e a empatia deixaram de ser características acessórias para se tornarem indispensáveis. Saber ler dinâmicas interpessoais, demonstrar compaixão e gerir conflitos, são competências vitais no novo paradigma corporativo, independentemente da geografia do trabalho. Embora o modelo remoto e híbrido exija uma liderança emocional pautada pela confiança, pelo impacto e por uma gestão orientada a resultados e entregas efetivas, o modelo presencial beneficia igualmente dessa maturidade humana. É na convivência direta que se constrói o clima organizacional, que se gerem as tensões invisíveis do quotidiano e que se fomenta a inovação através de interações espontâneas, seja a partir de um ecrã ou lado a lado na mesma mesa. Este modelo de trabalho flexível trouxe um desafio crítico: a erosão da cultura organizacional e o isolamento das equipas. Construir um sentimento de pertença sem a proximidade física do escritório exige intencionalidade. Neste ambiente disperso, a coesão depende de uma liderança capaz de implementar regras e metodologias claras. O tempo passado no escritório deve, por isso, ser reservado para momentos de colaboração, *brainstorming* e socialização, garantindo uma comunicação e partilha de informação eficazes, independentemente de onde cada um trabalha.

> «Construir um sentimento de pertença sem a proximidade física do escritório exige intencionalidade.»

Neste sentido, o ambiente empresarial em Portugal encontra-se numa encruzilhada interessante e decisiva. Efetivamente, a automação e o trabalho digital não representam ameaças à humanização do trabalho. São, pelo contrário, um catalisador que nos liberta do mecânico para nos podermos focar no que é essencialmente humano.

clan

Descobre uma nova experiência de candidatura com **tecnologia IA integrada**



O que torna esta experiência única

Pesquisa Inteligente
Encontra o emprego ideal com linguagem natural e filtros personalizados

Assistente Ana
A nossa IA acompanha-te, responde às tuas dúvidas e prepara-te para entrevistas

Modo Swipe
Explora ofertas de forma rápida, intuitiva e adaptada a ti

Calculadoras de Apoio
Descobre o teu salário líquido, subsídios e muito mais em 6 calculadores exclusivas

Candidatura Simpflificada
Mais rápida, sem registo obrigatório e com acompanhamento em tempo real

Explora agora em:
emprego.clan.pt



Que Capital Humano para o Futuro?

Jaime Ferreira da Silva
Managing Partner, Dave Morgan

O capital humano não será definido apenas pelo conhecimento técnico ou pela capacidade de utilização de ferramentas digitais. Será também determinado pela qualidade das competências humanas na cooperação e produção de valor com impacto social/comunitário.

A vida em sociedade tem vindo a organizar-se em "bolsas de conveniência", alavancadas por algoritmos que conhecem os nossos comportamentos, antecipam preferências e seleccionam a informação apresentada. Esta personalização tem vantagens, mas encerra também riscos: os algoritmos podem vigiar, isolar e extremar emocionalmente os seus utilizadores, criando ambientes de confirmação permanente das próprias convicções e reduzindo a exposição ao debate construtivo.

O défice de empatia

A este fenómeno acresce uma percepção crescente de défice de empatia, sobretudo evidente no período pós-COVID. A desmaterialização do relacionamento presencial – mais teletrabalho, mais utilização de écrans, do trabalho ao lazer, preferência pela comunicação escrita em detrimento da comunicação de viva voz, acesso a entretenimento infinito e excesso de *doom-scrolling*, – tem criado condições favoráveis para o enfraquecimento das competências relacionais.

Não se trata de rejeitar a tecnologia ou o trabalho remoto. Trata-se de reconhecer que determinadas competências humanas exigem prática. Escutar, interpretar uma expressão facial, perceber um silêncio, negociar uma divergência, gerir uma emoção ou criar confiança são capacidades que se desenvolvem através da interacção.

O paradoxo é particularmente visível nos meios urbanos: pessoas rodeadas por centenas ou milhares de outras pessoas, que experienciam solidão, isolamento e uma reduzida percepção de pertença e protecção grupal.

As competências do futuro poderão ser (também) as do passado

Neste contexto, algumas competências assumirão uma importância crescente:

· Comunicação e relacionamento interpessoal, incluindo escuta activa, empatia, assertividade e capacidade de criar confiança.

· Gestão das emoções (próprias e alheias), sobretudo em situações de pressão, conflito ou incerteza.

· Negociação e construção de acordos, transformando divergências em soluções possíveis e sustentáveis.

· Resiliência, entendida como capacidade de enfrentar obstáculos, aprender com os erros e manter o foco na construção de soluções.

· Autonomia cognitiva perante o "facilitismo" da Inteligência Artificial, uma competência nova e decisiva.

Esta última merece particular atenção. Os agentes de IA irão facilitar de forma significativa as tarefas de análise e processamento de informação e o delineamento de soluções possíveis, mas não deverão substituir a intervenção humana na reflexão ponderada, na avaliação ética das consequências e na construção balanceada de soluções.

Se quisermos manter uma formatação humana das organizações e da sociedade, a resistência ao facilitismo "oferecido" pela IA será uma competência-chave na construção do futuro!

Manter a capacidade de pensar com profundidade e sentido crítico, lidar com a dúvida, tolerar a angústia da possibilidade, questionar respostas aparentemente certas e tomar decisões por si próprio serão competências essenciais no controlo dos eventuais desmandos da IA.

O novo capital humano será, assim, menos uma questão de acumular conhecimento e mais uma questão de preservar e desenvolver aquilo que nos permite ser humanos entre humanos: relacionar, compreender, negociar, decidir e assumir responsabilidade pelas escolhas.

Num futuro cada vez mais automatizado, talvez a verdadeira vantagem competitiva não esteja em fazer mais depressa aquilo que uma máquina já consegue fazer, mas em continuar a fazer bem aquilo que exige presença, consciência, empatia, discernimento, sentido crítico, memória e determinação para decidir, aceitando os riscos e as dúvidas inerentes.

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



Rua Castilho 235 - 4º - 1070-051 Lisboa
Telefone: +351 21 301 41 25 - geral@davemorgansearch.com - davemorgansearch.com



Pedro Tavares
Head of Marketing, Galileu

Dar Espaço para Decidir, Envolver e Liderar

Com o trabalho híbrido, aumentou a adoção de modelos descentralizados, com equipas a atravessarem geografias, culturas e áreas de especialização. Neste contexto, concentrar a responsabilidade de decidir, alinhar e mobilizar na chefia pode limitar o contributo de quem está mais próximo dos problemas. Pode, por isso, ser vantajoso adotar uma liderança mais distribuída.

O objetivo não é eliminar hierarquias ou todos passarem a ser líderes, mas permitir que diferentes pessoas assumam a iniciativa e liderança quando o seu conhecimento ou contexto as coloca em melhores condições para o fazer. Não está em causa apenas a agilidade da decisão, mas também a mensagem que se pretende transmitir: confiamos no teu conhecimento e na tua capacidade de agir sobre ele.

É aqui que liderança e *engagement* se cruzam. Quando as pessoas sentem que o seu conhecimento é valorizado, que têm voz nas decisões e autonomia para agir, aumenta o sentido de responsabilidade e pertença. Deixam de apenas executar decisões para fazer parte delas. Nas equipas híbridas, onde a distância pode reduzir a visibilidade e a participação, este envolvimento torna-se ainda mais importante. E pode refletir-se no desempenho: pessoas mais envolvidas tendem a assumir maior responsabilidade pelos resultados, enquanto decisões próximas de quem tem a informação permitem responder mais depressa e aproveitar melhor o conhecimento da equipa. Distribuir liderança é, neste sentido, distribuir capacidade de resposta e compromisso com o resultado.

> «Distribuir liderança é distribuir capacidade de resposta e compromisso com o resultado.»

Mas, para potenciar o *engagement*, não basta dizer às pessoas que têm autonomia. Os líderes precisam de criar oportunidades reais de participação: envolver a equipa em decisões que afetam o seu trabalho, pedir propostas antes de apresentar soluções, reconhecer contributos e dar espaço para que diferentes pessoas assumam temas aos quais possam acrescentar mais valor. Em equipas híbridas, significa também garantir que estas oportunidades não ficam reservadas aos mais próximos ou visíveis. Implica ainda definir objetivos e limites claros, partilhar informação e aceitar que outros podem chegar ao mesmo resultado por caminhos diferentes.

Tudo isto exige uma mudança no papel do líder: saber dar espaço sem abdicar da responsabilidade. Em vez de avaliar a sua liderança pelas decisões que toma, passa também a medi-la pela autonomia, participação e capacidade de decisão que cria na equipa. Talvez aumentar o *engagement* e o desempenho das equipas híbridas não dependa apenas de aproximar as pessoas, mas de lhes dar espaço para contribuir, decidir e, quando o contexto o exige, liderar.

GALILEU

Focus on Success



GESTÃO DE TALENTO

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E RECURSOS HUMANOS



OFFICE / PRODUTIVIDADE E COLABORAÇÃO

AUTOMATIZAÇÃO

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO DA FORMAÇÃO 14h
28 setembro e 23 novembro • tardes

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO 14h
28 setembro e 23 novembro • manhãs

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL PARA RECURSOS HUMANOS 14h
28 setembro e 16 novembro • manhãs

Saiba mais aqui:

POWER AUTOMATE FUNDAMENTAL 14h
21 setembro e 14 dezembro • manhãs

POWER AUTOMATE E EXCEL 7h
28 setembro • manhãs

POWER AUTOMATE E TEAMS 7h
28 setembro • tardes

POWER AUTOMATE E OUTLOOK 7h
30 setembro • manhãs

POWER AUTOMATE E SHAREPOINT: AUTOMATIZAÇÕES COM IA 7h
30 setembro • manhãs

Saiba mais aqui:

www.galileu.pt | info@galileu.pt

Lisboa 21 361 22 00 **Porto** 22 607 30 90 (chamada de rede fixa nacional)



Pedro Monteiro

Learning Strategist and Sales Leader, GoodHabitz

Vantagem Competitiva Não Está na IA: Está no que Fazemos com Ela.

Nunca foi tão fácil aceder a conhecimento. Mas se todos têm acesso às mesmas ferramentas e informação, a tecnologia, por si só, dificilmente será uma vantagem competitiva. Talvez estejamos a começar a conversa pelo sítio errado.

Antes de perguntarmos como queremos que as pessoas utilizem IA, devemos perguntar: o que queremos transformar com ela? Que processos e tarefas queremos repensar? Onde pode criar valor? O que queremos mudar no nosso modelo de negócio?

A transformação não começa no *prompt*. Começa na estratégia. E essa discussão deve começar no topo. Se encararmos a IA não apenas como tecnologia, mas como uma nova capacidade de trabalho, a pergunta deixa de ser "que ferramenta vamos implementar?", e passa a ser "como queremos que o trabalho seja feito?"

Só depois devemos preparar as pessoas. É aqui que entra a literacia em Inteligência Artificial. Não para transformar todos em especialistas, mas para compreender possibilidades e limitações, utilizar a IA de forma eficaz e responsável e manter pensamento crítico sobre os seus resultados.

Recentemente, no HR Week Lisbon, ouvi Stephan de Moraes dizer uma frase que ficou comigo: "Or we master AI, or we will be AI puppets." Quanto mais capacidade entregamos à tecnologia, mais importante se torna preservar a nossa capacidade de pensar, questionar e decidir.

É por isso que as competências humanas ganham importância: pensamento crítico, criatividade, comunicação, empatia, adaptabilidade ou liderança. Quanto mais poderosa se torna a tecnologia, mais estratégicas se tornam competências que sempre considerámos humanas.

O papel das empresas na aprendizagem também deve mudar. Já não basta dar acesso ao conhecimento – esse acesso tornou-se praticamente infinito. É preciso direccionar a aprendizagem: ajudar as pessoas a perceber o que precisam de desenvolver, porquê e como isso se relaciona com a estratégia.

> «A transformação não começa no *prompt*. Começa na estratégia.»

Talvez nunca tenhamos tido tanto para aprender e, simultaneamente, tanta dificuldade em decidir o que vale realmente a pena aprender.

E fica um último repto: num contexto em que funções e tarefas estão em transformação, fará cada vez mais sentido uma verdadeira abordagem por competências, identificando estrategicamente as capacidades necessárias para executar a estratégia. Mas essa discussão fica para um próximo artigo. A vantagem não estará em ter acesso a uma IA melhor. Estará em ter pessoas que sabem melhor o que fazer com ela.


40
gato preto
SINCE 1986
40 Anos de casas com Catitude



Amândio da Fonseca
Chairman Grupo Egor

Skills e Confiança

As duas faces do novo Capital Humano

Entre a corrida às competências do futuro e a liderança de equipas híbridas e multiculturais, há um fio condutor que as empresas mais bem preparadas já perceberam: não se trata de duas transformações separadas, mas da mesma. O mundo do trabalho atravessa uma transformação que já não é só tecnológica, é humana.

Desde a pandemia, quando as placas tectónicas do modelo tradicional de trabalho se reajustaram de forma irreversível, aprendemos que a distância física entre equipas não pode significar distância de propósito. A liderança deixou de se exercer por presença e controlo, e passou a exercer-se por confiança e alinhamento, e é esta mudança, mais do que qualquer ferramenta digital, que vai decidir que organizações prosperam na próxima década.

Os números confirmam a urgência de repensar o capital humano. Segundo o Fórum Económico Mundial, 63% dos empregadores apontam hoje o défice de competências como o principal obstáculo à transformação dos seus negócios, à frente da cultura, da regulação ou do capital. A projeção para 2030 é clara: 59 em cada 100 trabalhadores vão precisar de requalificação, e cerca de 39% das competências centrais da força de trabalho vão mudar. Em Portugal, o cenário é ainda mais premente: estimativas do Governo apontam para a requalificação de 1,3 milhões de postos de trabalho até 2030, com cerca de 320 mil trabalhadores a precisarem de ser recolocados em novas funções.

Requalificar talento interno deixou de ser opção e passou a estratégia de sobrevivência. Segundo a SHRM, quase metade das vagas que hoje exigem novas competências correspondem a funções já existentes, não a novos cargos. E o investimento compensa: empresas que duplicam a proporção de colaboradores com oportunidades reais de aprender e crescer registam, segundo a Gallup, um aumento de 14% na produtividade e 18% no lucro.

Mas a pergunta que realmente importa não é apenas aprender "o quê". Durante anos, o foco esteve nas competências técnicas; hoje, essa lógica é insuficiente. As *soft skills*, pensamento analítico, resiliência, colaboração, capacidade de comunicar com clareza e de se adaptar à mudança, tornam-se o verdadeiro diferencial, precisamente porque são as menos suscetíveis à automação. Não por acaso, o próprio Fórum Económico Mundial identifica a liderança e a cola-

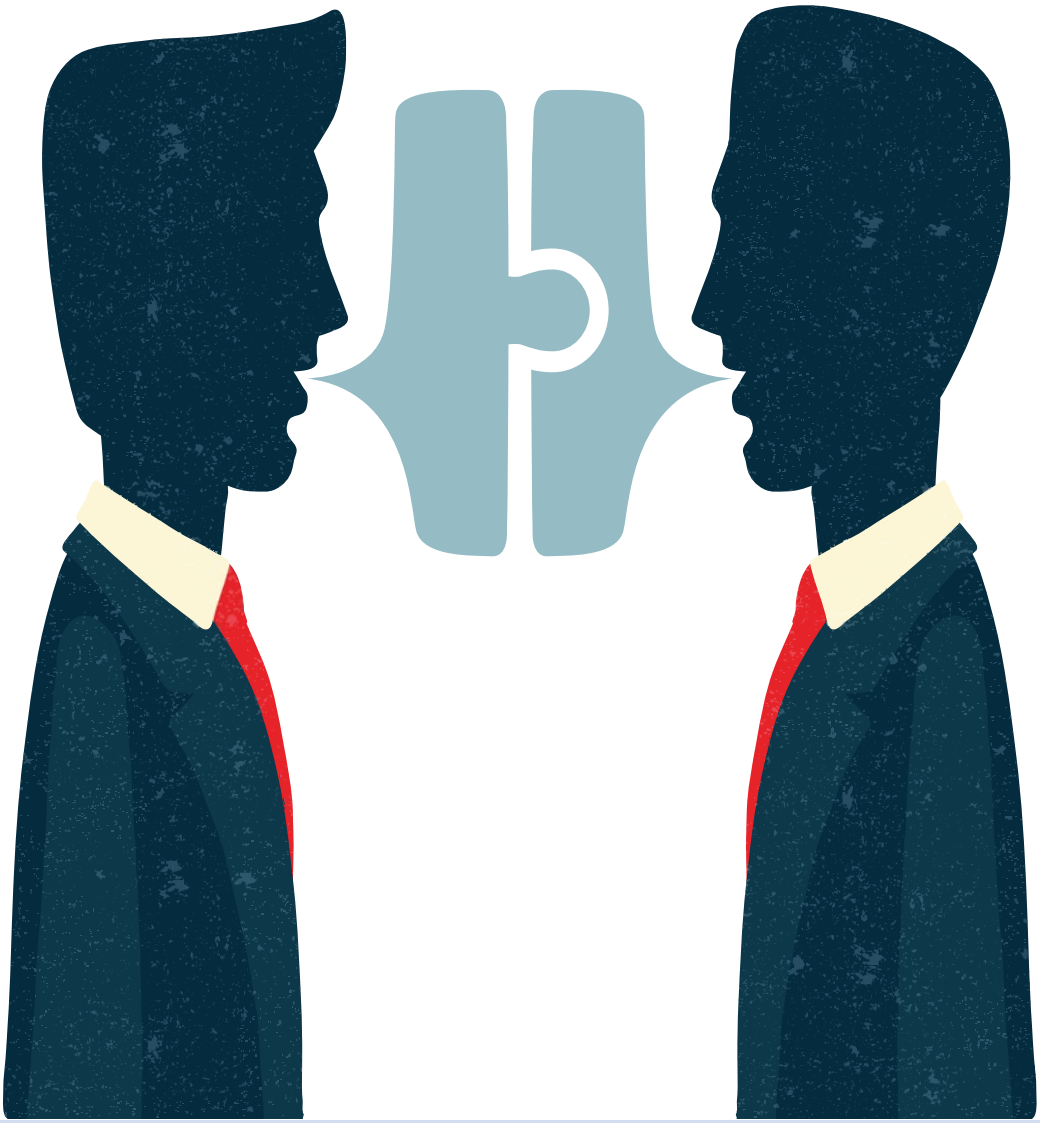
> «A função do líder, do gestor de talento, deixou de se centrar em preencher vagas e passou a centrar-se em alinhar potencial e propósito.»

boração como competências em forte crescimento até 2030, lado a lado com as tecnológicas, não em competição com elas.

É aqui que as duas metades desta transformação se encontram. Não bastam programas de *reskilling* bem desenhados se não existir, por trás deles, uma cultura de confiança. A função do líder, do gestor de talento, poderíamos chamar-lhe, deixou de se centrar em preencher vagas e passou a centrar-se em alinhar potencial e propósito. As suas competências-chave já não são apenas técnicas: são liderança e *coaching*, inteligência emocional, comunicação empática, capacidade de gerir a mudança.

Esta mudança de paradigma exige também um novo entendimento de *engagement*. Colaboradores comprometidos não são apenas pessoas satisfeitas, investem energia física, mental e, sobretudo, emocional na relação com a organização, um investimento que só acontece quando sentem alinhamento genuíno com a visão, a missão e os valores da empresa. Esse *engagement* não nasce espontaneamente. É uma sementeira que exige cuidado, tempo e, acima de tudo, confiança, o ativo invisível que sustenta qualquer equipa distribuída, remota ou multicultural.

Esta é também a lógica que sustenta equipas cada vez mais diversas. Já não bastam políticas de inclusão formais: as lideranças mais eficazes de hoje são empáticas e inclusivas, capazes de ouvir, orientar e desenvolver equipas com pessoas de diferentes gerações, culturas e formas de trabalhar, presencial, remota ou híbrida. Gerir esta diversidade deixa de ser um tema de conformidade e passa a ser uma competência de liderança como qualquer outra, tão treinável e tão decisiva quanto qualquer *skill* técnica.



Os dados mais recentes da SHRM confirmam este ponto de forma quase brutal: entre os trabalhadores que sentem que a sua organização responde bem às suas necessidades, 91% reportam satisfação profissional; entre os que sentem o contrário, essa percentagem cai para 44%, e mais de metade admite estar disposta a sair da empresa no espaço de um ano.

Em equipas híbridas, remotas e cada vez mais multiculturais e intergeracionais, este equilíbrio entre exigência técnica e inteligência emocional deixa de ser um "extra" de gestão e passa a ser o núcleo da liderança. Já não se trata de escolher entre desenvolver *skills* ou cuidar de pessoas são, cada vez mais, a mesma tarefa. E as organizações que o entenderem primeiro serão também as que mais rapidamente conseguirão transformar a escassez de talento, hoje um dos maiores travões ao crescimento das empresas portuguesas, numa vantagem competitiva sustentada.

É este o desafio que vejo agora: liderar não pela posição que se ocupa, mas pela confiança que se conquista todos os dias. As organizações que o praticarem não vão apenas mudar – vão, de facto, transformar-se.



Hélder Lopes
Head of Recruitment, Holmes Place

O Novo Capital Humano

Talento e *skills* para o futuro

Nos últimos anos, o mundo do trabalho tem atravessado uma profunda transformação, impulsionada pela evolução tecnológica, pelos novos modelos de organização e pela diversidade geracional. Esta realidade está a redefinir o conceito de talento. Se, durante muito tempo, o conhecimento técnico foi o principal fator de diferenciação, hoje destaca-se a capacidade de colaborar, criar relações de confiança, aprender continuamente e adaptar-se a um contexto de mudança constante.

À medida que a inteligência artificial assume um papel crescente na automatização de tarefas e no apoio à decisão, ganha ainda mais importância aquilo que continua a ser o verdadeiro diferencial humano. O sucesso das organizações depende da capacidade das pessoas para pensar de forma crítica, comunicar com clareza, colaborar, inovar e motivar equipas em torno de objetivos comuns. A tecnologia continuará a evoluir, mas dificilmente substituirá competências como a empatia, a criatividade, o pensamento analítico ou a capacidade de inspirar e desenvolver talento.

Trabalhar com equipas distribuídas por diferentes locais tornou-se parte da realidade de muitas organizações. Neste contexto, a cultura organizacional deixa de depender do espaço físico e passa a construir-se através das relações, da comunicação e da confiança. O sentimento de pertença resulta da qualidade das interações, da escuta ativa, do reconhecimento e da proximidade que os líderes conseguem promover, independentemente da distância. Mais do que gerir equipas remotamente, o desafio é fortalecer a ligação entre as pessoas e manter um propósito comum.

Perante este cenário, a liderança assume uma dimensão cada vez mais humana. O papel do líder passa por compreender diferentes realidades, criar condições para que cada pessoa contribua com o seu potencial e construir ambientes de confiança. Os líderes mais preparados serão aqueles que sabem aproximar pessoas, comunicar com autenticidade e fortalecer relações num contexto cada vez mais digital e global.

A inteligência artificial continuará a transformar a forma como trabalhamos, mas o crescimento sustentável das organizações dependerá da capacidade de valorizar o talento humano, promover a aprendizagem contínua e criar culturas de colaboração, inovação e confiança.

> «Mais do que gerir equipas remotamente, o desafio é fortalecer a ligação entre as pessoas e manter um propósito comum.»

O Holmes Place acompanha esta evolução, adaptando-se às novas realidades do mercado e investindo no desenvolvimento das suas pessoas, na inovação e na criação de uma cultura de confiança, colaboração e aprendizagem contínua. Desta forma, prepara-se para responder aos desafios do futuro, colocando o talento humano no centro da sua estratégia.

learning hub
by Holmes Place Academy

Para além de uma comunidade!

Uma comunidade por subscrição que une aprendizagem contínua, novas competências e networking profissional.



Beyond Skills

Da competência individual à capacidade organizacional



Competências ou capabilities? O desafio do L&D

Ana Pinto
Head of L&D, MEO
Membro do The Vanguard Council

As *power skills* são competências transferíveis que aumentam adaptabilidade, mobilidade e empregabilidade. Mas há um paradoxo: se todas as organizações desenvolverem as mesmas competências, onde estará a diferenciação?

É aqui que surge uma distinção essencial: as competências pertencem às pessoas; as *capabilities* pertencem às organizações. Duas empresas podem ter profissionais igualmente competentes e resultados muito diferentes porque uma desenvolveu capacidades organizacionais distintivas, como integrar tecnologia e negócio, inovar ou executar melhor. Muitos *frameworks* continuam focados no nível individual, deixando de fora esta camada. As *capabilities* respondem a uma pergunta estratégica: "Em que temos de ser melhores do que os nossos concorrentes?" A resposta depende da estratégia, maturidade e contexto de cada organização.

Talvez esta seja a próxima evolução do L&D: menos listas intermináveis de competências e mais foco em combinar talento individual para construir *capabilities* organizacionais difíceis de replicar e verdadeiramente distintivas. Num mundo onde o conhecimento é cada vez mais acessível, a vantagem competitiva estará também na forma como a organização transforma competências em capacidade coletiva.



Da reflexão à ação: *Skills Intelligence*

Filipe Santos Seixas
Business Development Director, ISQe
Membro do The Vanguard Council

Como traduzimos esta distinção para uma *framework* de Gestão de Talento? Durante anos partimos das funções: competências, proficiência, *gaps* e desenvolvimento. A lógica é válida, mas insuficiente quando as funções mudam rapidamente e as carreiras são menos lineares.

Talvez seja necessário inverter a pergunta; em vez de: "Que competências precisamos de desenvolver?", perguntar: "O que precisa esta organização de conseguir fazer particularmente bem para executar a estratégia?" Identificamos assim as *capabilities* críticas e fazemos o caminho inverso: que *Power Skills*, competências técnicas e conhecimento precisamos de combinar?

É aqui que *Skills Intelligence* ganha relevância. Com dados e AI podemos identificar *skills* e *gaps*, perceber adjacências, descobrir talento interno, personalizar desenvolvimento e antecipar o que desenvolver, contratar ou complementar. A tecnologia ajuda a responder a perguntas como: "O que temos?", "onde está?" e "o que poderá faltar?". Mas "em que precisamos de ser realmente bons?" continua a ser uma decisão estratégica.

A evolução será colocar as *skills* ao serviço das *capabilities*: *Power Skills* → adaptação; *Technical & Role Skills* → execução; *Organizational Capabilities* → diferenciação; *Strategic Outcomes* → impacto. Talvez o futuro do *Talent Management* seja *capability-driven* e *skills-powered*: transformar capacidade individual em capacidade organizacional e talento em execução da estratégia.

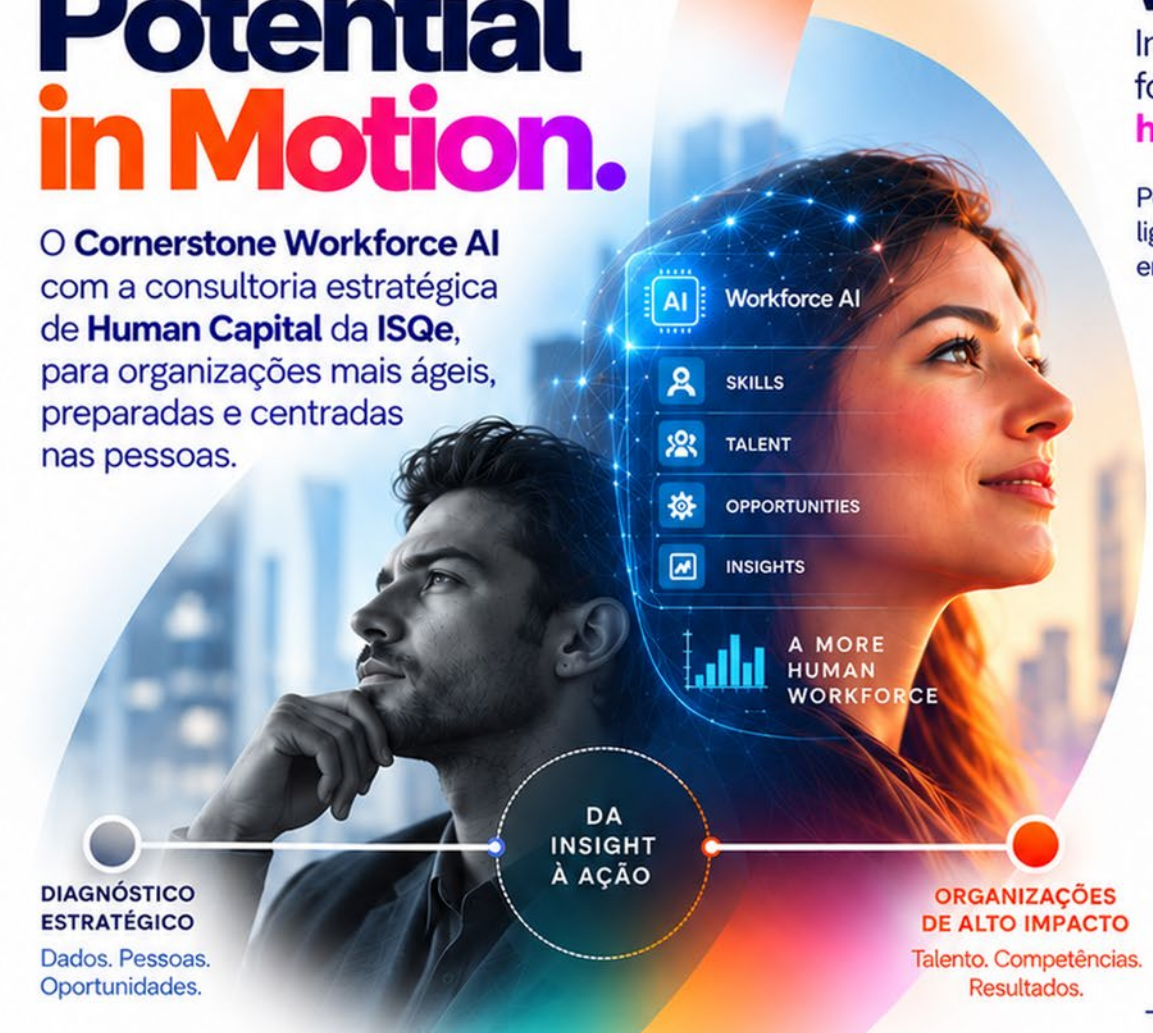
Nota: Leia o artigo completo brevemente online em www.lidermagazine.sapo.pt

PESSOAS • ESTRATÉGIA • TECNOLOGIA • IMPACTO

AI at Work. Human Potential in Motion.

cornerstone Skills for what's next. | ISQe

O **Cornerstone Workforce AI** com a consultoria estratégica de **Human Capital** da **ISQe**, para organizações mais ágeis, preparadas e centradas nas pessoas.



Cornerstone Workforce AI

Inteligência para uma força de trabalho **mais ágil, humana** e preparada.

Potencie decisões com dados e IA, ligando skills, pessoas e oportunidades em tempo real.

People Graph
Uma visão completa do talento na sua organização.

Galaxy AI
Insights inteligentes para melhores decisões.

Dynamic Workforce Orchestration
Alinhe talento, trabalho e oportunidades.

Conversational Reporting
Aceda a insights de forma simples e natural.

TECHNOLOGY INSIGHTS. HUMAN IMPACT.

Consultoria Estratégica de Human Capital — ISQe

Da definição da estratégia à execução, acompanhamos a sua organização na gestão de competências, talento, cultura e transformação.

Estratégia e transformação | Pessoas mais preparadas | Decisões baseadas em dados | Resultados sustentáveis

Turn AI insights into human impact. >

ISQe TALENTO • TECNOLOGIA • INOVAÇÃO — UM TALENTO MAIS BRILHANTE AMANHÃ.

www.isqe.com





Fátima Ribeiro
Managing Partner, Outperform

Susana Azevedo
Associated Partner, Outperform

A Liderança como uma Competência Coletiva

Liderar é uma competência a ser desenvolvida de forma coletiva, não um cargo ou posto que se ocupa e a partir do qual se exerce. Esta distinção entre quem lidera e quem cumpre já não corresponde à realidade das organizações que enfrentam disrupção constante, geopolítica instável e ciclos de mudança cada vez mais curtos.

Quando falamos do desenvolvimento de competências, a tentação é continuar a falar de *skills* técnicas, de reconversão digital, de literacia em inteligência artificial. Tudo isso importa, mas não se suporta por si só. A capacidade de decidir e agir com sentido de responsabilidade em contextos de ambiguidade está entre as mais críticas.

Há uma diferença importante entre delegar responsabilidade e distribuir capacidade de liderança. Delegar é dar tarefas a alguém que continua a precisar de instruções. Distribuir liderança é preparar as pessoas para tomar decisões.

As organizações que hoje navegam melhor a incerteza e a complexidade não são as que têm um líder brilhante no topo, mas as que contam com colaboradores capazes de ler um contexto ambíguo e ajustar-se em tempo real, sem esperar por validação. Isto exige investimento e acompanhamento intencional, não apenas talento natural.

«Há uma diferença importante entre delegar responsabilidade e distribuir capacidade de liderança. Delegar é dar tarefas a alguém que continua a precisar de instruções. Distribuir liderança é preparar as pessoas para tomar decisões.»

Esta liderança distribuída não sobrevive sem uma base emocional sólida. A inteligência emocional, individual e coletiva, deixou de ser uma competência acessória para se tornar condição de navegabilidade. É ela que permite que uma equipa leia sinais de mudança e continue a decidir com clareza em vez de paralisar.

O *coaching* individual e de equipas, e as intervenções de *Team of Teams*, potenciam esta evolução, contribuindo para um propósito e uma visão claramente partilhados, bem como para o desenvolvimento de competências de escuta ativa, gestão de conflitos e segurança psicológica.

Nenhuma destas competências floresce num vácuo. Sem um alinhamento claro, dar autonomia às pessoas é abrir espaço para decisões desconexas, cada uma a puxar a organização numa direção diferente.

A cultura organizacional funciona aqui como a «ponte» que já referimos em artigos anteriores: o conjunto de referências partilhadas que permite que as decisões, tomadas em pontos diferentes da organização, continuem a apontar na mesma direção.

Isto implica repensar como se desenvolvem líderes e as suas equipas. O novo capital humano não se mede pelo número de competências técnicas. Mede-se pela capacidade coletiva de pausar estrategicamente e regular emocionalmente, de alinhar expectativas, de recontratar sempre que necessário e de tomar decisões em contexto de incerteza. Esta é, cada vez mais, a verdadeira vantagem competitiva.



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 colaboração orientada a resultados.



Maria Miguel Perlico

People and Workplace Consultant, PROCOS Group

O Problema do *Grounding* nas Organizações

O desfasamento da organização com a realidade pode existir mesmo quando tudo parece correr bem, porque os colaboradores deixam de dizer o que pensam, o cliente permanece apesar do desconforto ou sinais de mudança são tratados como exceções. Por isso, os indicadores continuam a sustentar uma perceção positiva, mas a verdade já é outra.

Situações como estas encontram um paralelo talvez inesperado na inteligência artificial. Como Yann LeCun tem argumentado, ler sobre o mundo não é o mesmo que vivê-lo, o que nos remete para o problema do grounding, tema da IA e da ciência cognitiva sobre como manter as representações ligadas ao real.

Por analogia, nas organizações o que "achamos" alimenta premissas assentes em interpretações, mais do que em evidência. Korzybski afirmou há um século que *o mapa não é o território*. Hoje, o risco amplia-se, pois nunca produzimos tantos "mapas" tão depressa e com tanta por vezes só aparente, precisão.

Com qualidade e critério, a IA permite identificar padrões, antecipar cenários e fortalecer a decisão, mas pode conferir autoridade a leituras parciais ou incorretas que, quanto mais persuasivas se tornarem, mais importará preservar a permeabilidade ao mundo real.

O problema já não é apenas o mapa não ser o território, é o território deixar de conseguir corrigir o mapa. É aqui que ganha pertinência o Grounding Organizacional como capacidade de a organização estar atenta e recetiva às mudanças e rever os seus pressupostos. Desenvolvê-la é crucial em modelos híbridos, multiculturais e intergeracionais, onde perspetivas e contributos estão mais dispersos nas pessoas e nos contextos.

Conhecimento distribuído não é necessariamente conhecimento partilhado, e o seu valor depende de se tornar acessível e consequente.

Destacam-se cinco condições facilitadoras:

1. Exposição à experiência dos *stakeholders* e a alterações emergentes, internas e externas;
2. Circulação do saber com expansão do seu alcance e mecanismos de memória transativa que permitem localizá-lo e mobilizá-lo;
3. Divergência assente em *employee voice* e segurança psicológica, para questionar e inovar;
4. Integração que transforma a diversidade em vantagem, nomeadamente pela elaboração da informação;
5. Experimentação para testar conceitos, aprender e evoluir.

> «O problema já não é apenas o mapa não ser o território, é o território deixar de conseguir corrigir o mapa.»

Não são uma receita, mas dinâmicas que reforçam um sistema vivo em contínua interação com o ambiente.

Desenhar uma arquitetura social e cognitiva que aproxima a estratégia dos factos e ativar o conhecimento disponível são agora competências fundamentais da liderança. Num tempo de desinformação, polarização e inteligência distribuída entre pessoas e tecnologia, acolher com equidade e rigor aquilo que desafia certezas estabelecidas é também um pilar da confiança.

Liderar será garantir que a realidade está sempre presente no "mapa" que orienta a organização.

ELEGÂNCIA, MODERNIDADE E COMPETÊNCIA

Hospedeiras de Portugal

A imagem do seu evento

www.hospedeiras-portugal.pt



Pedro Sousa

Sales Management & Enterprise Talent Solutions Director, Randstad Portugal

Liderança Distribuída e Inclusiva

A nova aliança do mundo do trabalho

O mundo do trabalho deixou de ser um terreno de certezas lineares para se transformar num ecossistema de mudança permanente. A ideia de que as organizações gerem pessoas através da observação direta e da hierarquia tradicional tornou-se obsoleta. Com a digitalização, o trabalho remoto e o facto de um emprego para a vida já não ser o principal motivador das novas gerações, o escrutínio sobre as chefias é mais exigente do que nunca. O talento tem novos padrões de exigência e o compromisso das equipas não é constante.

Neste ecossistema, os mo- delos organizacionais têm de evoluir para uma liderança distribuída. Esta realidade é composta por equipas multiculturais, intergeracionais e diversas, operando em redes remotas ou híbridas. Neste contexto de descentralização e pluralidade cultural, a Diversidade e Inclusão deixaram de ser intenções de responsabilidade social para se afirmarem como motores de inovação e equidade. Para que a autonomia remota e a diversidade funcionem sem dispersão, as organizações necessitam de alicerçar a sua cultura num propósito claro. Este propósito atua como manual de decisão no dia a dia. Se cada profissional compreender a estratégia e o impacto real do seu trabalho na vida das pessoas, a colaboração substitui naturalmente o controlo.

Esta transição exige competências comportamentais e agilidade neurocognitiva. Embora a adoção da Inteligência Artificial provoque incertezas, oferece uma oportunidade única: ao automatizar processos analíticos e repetitivos, liberta espaço para que os líderes se foquem nas competências genuinamente humanas. É nesta fronteira que a autoconsciência, a comunicação clara e a empatia se tornam fatores críticos de *performance*.

A eficácia de um líder depende da sua maturidade emocional e neurocognitiva. Gerir talento multicultural e equipas remotas não se resolve com burocracia digital, mas com empatia ativa, escuta inclusiva e *feedback* contínuo. O acesso a lideranças que inspiram, desafiam com objetivos claros e promovem a inclusão é um elemento essencial no garante da coesão e da estabilidade profissional.

As empresas e as suas lideranças devem assumir a responsabilidade de serem as principais arquitetas de talento. As organizações que entenderem a equidade, a diversidade, a flexibilidade e a liderança emocional como pilares estratégicos construirão um futuro de trabalho mais sustentável e humano. A transformação do mercado começa, efetivamente, em cada decisão estratégica tomada hoje.

«Gerir talento multicultural e equipas remotas não se resolve com burocracia digital, mas com empatia ativa, escuta inclusiva e *feedback* contínuo.»



Vila Galé
HOTÉIS

40 ANOS

CAMPO · ENOTURISMO · RURALIDADE

VILA GALÉ
ALENTEJO VINEYARDS & OLIVE

PORTUGAL · BRASIL · CUBA · ESPANHA

DESDE 1986, SEMPRE PERTO DE SI

RESERVE JÁ

VILA GALÉ **NEP KIDS**



ADEGA **SANTA VITÓRIA**

