

revista

peSSOas

No centro da evolução

Entre Confiança e Conflito

O futuro das relações de trabalho em tempos de transformação



A gestão das relações laborais tornou-se um exercício de equilíbrio permanente. Como garantir diálogo, produtividade e sustentabilidade num contexto de diversidade, exigência regulatória e mudança cultural?

Entrevista de Pensamento

Ana Mendes Godinho
Um percurso de evolução e reinvenção num tempo de trabalho em transformação.

Pag. 06

A Prova dos Factos

1º Fórum de Gestão de Pessoas do Setor Público

34 Pag.

Trabalho em Transformação

L&D num tempo de aprendizagem em mudança.

46 Pag.



SAVE THE DATE

HRDIGITAL

HUMAN IN THE LOOP

19 MAIO 2026

Universidade Europeia

Oriente Green Campus

Inscrições em:



www.apg-hrdigital.pt

Patrocínio:

grow-ing

Apoio:

ue Universidade Europeia



Marta Santos
Diretora da *Revista Pessoas*

editorial

o futuro escreve-se agora

Iniciamos 2026 com uma energia renovada e um compromisso claro: reposicionar a *Revista Pessoas* como a publicação de referência em Portugal para quem pensa, decide e transforma a gestão de Pessoas. Esta é uma edição simbólica – não só por inaugurar uma nova linha editorial, mas por marcar um ponto de evolução no modo como queremos contribuir para o debate público e organizacional sobre o trabalho, a liderança e a relação entre pessoas e instituições.

Ao dar este passo, honramos também o caminho que nos trouxe até aqui. A *Revista Pessoas* existe graças ao trabalho dedicado de diretores e equipas editoriais que, ao longo dos anos, construíram um espaço plural e respeitado na comunidade. Reconhecemos os autores que, edição após edição, deram voz a ideias que marcaram o setor. E agradecemos aos leitores – profissionais, académicos, líderes e estudantes – que acompanharam a revista, exigiram qualidade e nos desafiaram a ir sempre mais longe.

É sobre este legado sólido que agora avançamos.

Vivemos um tempo em que as relações de trabalho se redesenham a um ritmo sem precedentes. A confiança, tantas vezes vista como intangível, tornou-se um fator estratégico. O conflito, inevitável em contextos de mudança, revela-se também uma oportunidade de criação. E a transformação – tecnológica, cultural, organizacional – é hoje cenário comum. Por isso escolhemos como tema central desta edição *O Futuro das Relações de Trabalho: entre confiança, conflito e transformação*. Não para descrever o que está

a acontecer, mas para estruturar pensamento e sustentar decisões.

A nova *Revista Pessoas* assume precisamente essa ambição. Queremos ser um espaço de curadoria exigente, reflexão profunda e evidência. Uma revista para guardar, citar e usar – não apenas para ler. Redesenhámos a arquitetura editorial e reforçámos rubricas que melhor traduzem o nosso propósito.

Nesta edição estreámos também uma nova imagem – contemporânea, clara, pensada para reforçar a identidade que queremos afirmar: relevância, profundidade e impacto.

Queremos ser um espaço de
curadoria exigente, reflexão
profunda
e evidência.

Acreditamos que, com coragem editorial, rigor e sentido de missão, podemos contribuir para uma comunidade mais preparada e mais consciente.

Destacamos ainda a reportagem do 1.º Fórum de Gestão de Pessoas no Setor Público – Missão Possível, realizado pela APG no passado dia 13 de março. Este encontro trouxe para o centro do debate a importância de modernizar práticas, valorizar talento e reconhecer o papel decisivo das pessoas na administração pública. Integrar este Fórum nesta edição inaugural não é apenas adequado – é simbólico. Representa a ponte entre reflexão, prática e impacto real que queremos continuar a construir.

Acreditamos que, com coragem editorial, rigor e sentido de missão, podemos contribuir para uma comunidade mais preparada e mais consciente – em linha com o propósito maior da APG.

Convido-vos a descobrir esta edição – a refletir, a partilhar e a transformar ideias em ações.

A Revista Pessoas apresenta uma convicção simples: quando pensamos melhor, lideramos melhor. Que esta seja a inspiração que levamos convosco, edição após edição.

Bem-vindos a esta nova fase.

revista pessoas

ESTATUTO EDITORIAL

A Pessoas é uma revista de informação económica e de gestão das pessoas e organizações para os empresários e gestores, investidores, trabalhadores e outros profissionais de gestão, para os estudantes que estão a chegar ao mercado de trabalho e para os novos líderes. A Pessoas orienta-se por critérios de rigor e criatividade editorial, sem qualquer dependência de ordem ideológica, política e económica. A Pessoas acredita que a existência de uma opinião pública informada e dinâmica é condição essencial da democracia.

PROPRIEDADE APG - Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas
Av. Eng. Arantes e Oliveira, n.º 3, R/C,
1900-221 Lisboa
NIPC 500 978 735
T. 213 522 717
global@apg.pt | www.apg.pt
REGISTO ERC 104252

EDIÇÃO, REDAÇÃO, COORDENAÇÃO E IMPRESSÃO APG - Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas | Av. Eng. Arantes e Oliveira, n.º 3, R/C, 1900-221 Lisboa
NIPC 500 978 735
T. 213 522 717
global@apg.pt | www.apg.pt

TIRAGEM MÉDIA 500 Exemplares
PERIODICIDADE trimestral
DIRETORA Marta Santos

GRUPO EDITORIAL Joana Gonçalves Rebelo, Maria João Ceitil, Marta Santos, Paula Rocha, Sónia Gonçalves, Vanda Santos.

PARTICIPAM NESTA EDIÇÃO Ana Mendes Godinho, Arménio Rego, Maria de Fátima Fonseca, Marco Serrão e Miguel Pina e Cunha.

DESIGN E PAGINAÇÃO
workmove.net

03

Editorial

O futuro escreve-se agora.

06

Entrevista de Pensamento

Ana Mendes Godinho - Momentos que moldaram a liderança e a Gestão de Pessoas

12

Dossier Central

O futuro das relações de trabalho: entre confiança, conflito e transformação

26

Uma Visão para o Futuro

O futuro das relações de trabalho: entre confiança, conflito e transformação

28

Ideias e Decisões

Entrevista com Marco Serrão - Diretor de Recursos Humanos da Nadara

34

A Prova dos Factos

I Fórum de Gestão de Pessoas no Setor Público - Missão Possível

40

Dilemas de Liderança

IA e conhecimento processual nas organizações contemporâneas

44

A Ciência das Pessoas

Vozes de Sucesso - O que as carreiras femininas nos ensinam sobre o que realmente importa no trabalho

46

Trabalho em Transformação

L&D entre dois mundos

48

Coaching em Acção

O papel do coaching nas relações laborais - confiança, conflito e transformação

50

Extra

Foram distinguidos os “melhores fornecedores RH 2026”

índice

ana mendes godinho

Momentos que moldaram a liderança e a Gestão de Pessoas

O meu percurso profissional tem sido construído de muitas vidas diferentes e que me têm feito

permanentemente reinventar-me. Desde o estágio de advocacia, ao papel como inspetora de trabalho, passando pela administração de empresas financeiras de turismo, pela vice-presidência do Turismo de Portugal e por 9 anos em missão no governo, primeiro como Secretária de Estado do Turismo e depois como Ministra do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social...

Estas várias vidas têm sido lições vivas sobre como gerir pessoas em contextos de alta intensidade, incerteza, pressão e transformação.

Partilho três experiências que foram particularmente marcantes: a construção da Estratégia Turismo 2027, a gestão da crise da pandemia e a negociação do primeiro acordo de valorização dos salários na Concertação Social.

Primeiro, a construção, em 2015, da Estratégia Turismo 2027, com o objetivo de usar o Turismo como motor de recuperação económica em Portugal, mas também como instrumento de posicionamento internacional, afirmação de Portugal para atrair investimento, gerar notoriedade de marca, alavancar cultura, captar novos públicos, atrair novos estudantes internacionais ...

Foi uma fase única, com a mobilização dos diferentes stakeholders para uma missão de construção coletiva de uma estratégia, com objetivos concretos, metas, caminhos e recursos necessários.

Foi extraordinária, na altura, a energia e o entusiasmo que se gerou em torno desta missão comum, num ambiente de confiança e objetivos partilhados a alcançar.

Deitando abaixo silos e muros de desconfiança entre diferentes áreas e entre setor público e privado.

Hoje vejo, em 2026, 10 anos depois, com muito orgulho coletivo, como as metas que assumimos à data (e que inicialmente foram encaradas com ceticismo e com incredulidade quanto à sua capacidade de concretização) que já conseguimos ultrapassar todas...

Lembro-me intensamente das noites em claro a articular com as várias equipas, com as empresas, com o setor social, com os parceiros sociais nacionais e europeus, equilibrando a urgência da proteção das pessoas com a urgência da liquidez financeira para as empresas poderem manter trabalhadores e pagar salários.

Um tempo de liderança com tempo para pensar, planear, antecipar, mobilizar recursos financeiros, criar modelos... Com uma Equipa cheia de sonhos a quem só tive de dar espaço para os concretizar.

O segundo momento que destaco, completamente diferente.

Gerir em tempo de emergência e de incertezas.

Fazer face à pandemia de COVID-19, em 2020, representou um teste definitivo à capacidade de decisão sob fogo cruzado. Tivemos de criar e colocar no terreno, em tempo recorde, medidas excecionais como o lay-off simplificado, que apoiou mais de 3 milhões de trabalhadores e 200 mil empresas, evitando uma catástrofe social num país com uma memória recente de uma taxa de desemprego que havia disparado,

na crise de 2011. Lembro-me intensamente das noites em claro a articular com as várias equipas, com as empresas, com o setor social, com os parceiros sociais nacionais e europeus, equilibrando a urgência da proteção das pessoas com a urgência da liquidez financeira para as empresas poderem manter trabalhadores e pagar salários.

Este período ensinou-me que a liderança não é sobre ter todas as respostas, mas sobre mobilizar evidências (dados do IEFP e Eurostat mostravam riscos de 20 a 30% de desemprego sem intervenção), transformar leitura permanente do terreno em respostas pragmáticas, ativar sentido de missão coletiva e comunicar com transparência.

Cada decisão era explicada publicamente, com o “porquê” claro – proteger rendimento e emprego para preservar a coesão social.

E ter sempre presente que gerir pessoas significa saber que cada estatística é uma história humana: uma mãe sozinha com filhos, um jovem no primeiro emprego, uma PME familiar à beira da insolvência.

Em paralelo, o confronto com a fragilidade e a capacidade de resposta durante a pandemia criaram um espaço de legitimidade para implementar medidas de investimento social transformador que, provavelmente, não teriam sido possíveis sem o momento limite que vivemos.

Aproveitámos esta fase para lançar programas estruturais como a gratuidade das creches, a pensão na hora, o abono de família

automático e a transformação digital da Segurança Social, com contacto direto e serviços transacionais online com os cidadãos e empresas.

Mais recentemente e com um contexto completamente diferente, destaco um terceiro momento que me marcou profundamente pela exigência quanto ao exercício da liderança: as negociações na Concertação Social que levaram à celebração do primeiro Acordo de médio prazo para a Competitividade e Salários, em 2022.

Aqui a liderança foi decisiva para construir pontes entre mundos diferentes.

Aqui a liderança foi decisiva para construir pontes entre mundos diferentes.

Envolveu confederações patronais, confederações sindicais e governo num pacto que levou ao aumento dos salários e medidas de apoio às empresas para aumentar a produtividade e diminuição dos impostos sobre o trabalho.

A negociação na Concertação Social é um desafio de uma enorme exigência, em que é determinante a mobilização de todos para a mesa, mesmo quando não há consenso imediato. Aqui é fundamental valorizar o diálogo construtivo, a discussão transparente, a cedência,

a compreensão da perspetiva de cada um e a capacidade de explicar o “porquê” de cada decisão, que raramente agrada a todos.

As várias aprendizagens das várias vidas que tenho tido têm traços comuns: 1) Colocar sempre as pessoas no centro e trabalhar com base em evidências e dados; 2) Perseguir sempre o “porquê”, construindo sentido de propósito e confiança; 3) Encarar liderança como um exercício contínuo de escuta, explicação e missão de serviço, medida pelo impacto na vida real e

na transformação efetiva de vidas.

É extraordinário como estas aprendizagens contaminam equipas.

Hoje tenho um orgulho imenso no caminho que estão a fazer as Pessoas que fizeram parte das minhas equipas, de várias gerações, em vários momentos e que fazem desta inquietude permanente de conseguir resultados e impacto uma forma de vida.

Leitura do momento atual nas organizações e relações de trabalho

Num tempo marcado por mudanças aceleradas, as

organizações e as relações de trabalho vivem hoje um cruzamento de tendências que exige lucidez, coragem e responsabilidade de todos.

Ao mesmo tempo que atingimos níveis historicamente elevados de emprego e mínimos de desemprego, convivemos ainda com realidades de precariedade persistente, ritmos de mudança tecnológica sem precedentes e novas expectativas das pessoas em relação ao seu trabalho e à sua vida.

Vivemos um paradoxo: nunca tivemos tantas pessoas a trabalhar, mas continuamos a ter demasiadas vidas em suspenso. Ainda há jovens que se eternizam no mercado de trabalho com precariedade e pessoas que, apesar de trabalharem todos os dias, não conseguem garantir um dia-a-dia digno e projetar o seu futuro com segurança.

Em simultâneo, as empresas enfrentam uma escassez real de mão de obra em vários setores

Os desafios são muitos e exigem uma grande capacidade de aceleração e adaptação das organizações.

e territórios. Em praticamente todos os contextos, ouvimos as mesmas preocupações: faltam trabalhadores para responder ao crescimento económico, falta

capacidade para fixar as Pessoas em Portugal.

É por isso completamente extemporânea a discussão do pacote laboral que tem estado na praça pública, com retrocessos que hoje não fazem qualquer sentido.

É essencial recentrar o debate: é fundamental responder aos reais desafios que hoje vivemos: a qualidade das relações de trabalho, as novas formas do trabalho, as exigências da transformação digital e ambiental e a necessidade de encontrar formas inteligentes de gerir a longevidade no trabalho.

O futuro do trabalho deixou de ser uma projeção distante para se tornar uma realidade quotidiana. A transição digital e ambiental está a transformar profundamente as profissões, os setores e os modos de organização das empresas, com estimativas de que uma parte muito significativa das profissões terá de sofrer mudanças tão profundas que exigirão qualificação ou

requalificação ao longo da vida. Teletrabalho, trabalho remoto, nómadas digitais, plataformas digitais e novas formas de prestação de atividade trouxeram

oportunidades e desafios: abriram o mercado global a muitos trabalhadores qualificados em Portugal, mas colocaram também novas questões de proteção social, de fronteiras entre vida pessoal e profissional.

Perante este cenário, a forma como lemos o momento atual nas organizações tem de ir além da gestão de recursos humanos tradicional. O que está em causa é a construção de culturas organizacionais baseadas na valorização das Pessoas, na participação dos trabalhadores, na conciliação, na igualdade entre mulheres e homens, no compromisso entre organizações e trabalhadores, na partilha de valor, no propósito comum. As empresas que mais apostarem nesta captação e fixação de talento são as que estarão mais bem preparadas para competir num mercado global exigente.

A experiência mostra que o que faz a diferença na competitividade das organizações são as pessoas, a motivação, a criatividade e a capacidade de inovar.

Num mundo em mudança acelerada, a conquista por talento é mesmo um dos desafios mais evidentes que vivemos e é o “bem” mais disputado mundialmente.

Desafios principais e oportunidades

“The times are a changing” e com uma rapidez estonteante.

Vivemos tempos com uma transformação digital galopante, choques abruptos, transição ambiental, crises sobre crises,

Este futuro antecipado tem três características que nenhum decisor pode ignorar.

Ó gerações em simultâneo nas organizações, impacto da inteligência artificial, envelhecimento dos trabalhadores, falta de trabalhadores, o desencontro entre as qualificações que o sistema produz e aquilo que as empresas efetivamente precisam, tensões latentes com aumento de desigualdades, falta de habitação compatível com salários, disrupção nos modelos tradicionais de trabalho...

Os desafios são muitos e exigem uma grande capacidade de aceleração e adaptação das organizações. Mas este é também o tempo das oportunidades, se olharmos para estas transformações como uma agenda ativa de futuro e não apenas como uma ameaça.

A inteligência artificial pode abrir portas a saltos inimagináveis de eficiência, de ganhos de escala, de otimização de recursos e de libertação de pessoas para novas áreas, com maior valorização das competências.

A requalificação - por inúmeros novos meios mais simples e mais acessíveis - pode ser o grande motor de mobilidade social, permitindo a milhares de pessoas mudar de profissão, melhorar o salário e reforçar a sua autonomia.

As novas formas de trabalho - do teletrabalho ao trabalho remoto para mercados globais - abrem o país e as organizações a redes e projetos que não conhecem fronteiras geográficas.

A capacidade de atrair talento, nacional e estrangeiro, combinada com uma aposta organizacional centrada nas pessoas, na conciliação, na igualdade e na qualidade de vida pode tornar Portugal um dos melhores países para viver e trabalhar, se tivermos coragem e foco. Coragem e foco com construção partilhada.

Futuro antecipado e mensagem aos decisores

O futuro do trabalho deixou de ser um exercício de futurologia.

Está a acontecer em tempo real.

A combinação de envelhecimento demográfico, aceleração tecnológica e escassez de talento condensou, em poucos anos, transformações que antes imaginávamos distribuídas por uma geração inteira. Adiar decisões estruturais sobre trabalho, qualificações e organização das empresas deixou de ser prudência; passou a ser uma forma sofisticada de incompetência e de negar a

realidade. Este futuro antecipado tem três características que nenhum decisor pode ignorar.

Primeiro, a demografia: a cada ano, mais pessoas saem do mercado de trabalho do que aquelas que entram, e uma parte crescente da força de trabalho situa-se acima dos 55 anos. Isto significa perda acelerada de experiência e risco de colapso em setores que já hoje não conseguem recrutar. Segundo, a tecnologia: a inteligência artificial e a automação estão a eliminar tarefas e a criar outras novas, exigindo requalificação permanente e uma relação muito mais madura entre pessoas e máquinas.

Terceiro, as expectativas: as novas gerações não aceitam contratos de vida baseados em precariedade contínua, baixos salários e ausência de propósito; querem vida com sentido, conciliação, riqueza partilhada, desenvolvimento e voz nas decisões. Perante isto, a questão decisiva não é "como será o trabalho em 2035?", mas "que escolhas fazemos em 2026?". A decisão hoje sobre como se organiza o trabalho implica, na prática, a decisão sobre que país teremos daqui a dez ou quinze anos.

É fundamental:

- Antecipar demografia e talento, não reagir
- Colocar aprendizagem contínua e requalificação no centro
- Usar a tecnologia para libertar tempo para trabalho de maior valor e criatividade
- Redesenhar as trajetórias de trabalho para vidas mais longas
- Assumir um compromisso com as novas Gerações

O mundo do trabalho já mudou; o que falta saber é se estamos à altura dessa mudança.

A interseção onde as melhores decisões acontecem



**Portugal
Economics
& Legal**

Sociedade Multidisciplinar de Advogados e Economistas

As boas decisões exigem uma abordagem global, onde o conhecimento económico e jurídico convergem para proporcionar soluções integradas.

Na Portugal Economics & Legal estamos nesse ponto de interseção. Geneticamente multidisciplinares, acreditamos que a excelência está em responder às várias dimensões dos desafios, sempre com um compromisso inabalável com o rigor, a segurança e o sigilo profissional.

Quando cada decisão conta, estar na interseção certa faz toda a diferença.

www.pt-on.com
go@pt-on.com

Rua dos Caminhos de Ferro, 18, Lisboa



Grupo Editorial
Revista Pessoas

o futuro das relações de trabalho: entre confiança, conflito e transformação

O trabalho mudou de velocidade – e com ele mudou a forma como confiamos, discordamos e evoluímos. As transformações tecnológicas, a transição verde, as pressões económicas e as dinâmicas demográficas estão a reconfigurar profundamente empregos, competências e relações de trabalho. O World Economic Forum (WEF), no Future of Jobs Report 2025, mostra que estas forças irão moldar de forma estruturante o mercado laboral até 2030, com impacto direto na criação e destruição de empregos, na reorganização das tarefas entre humanos e tecnologia e na necessidade urgente de requalificação. O relatório reúne a perspetiva de mais de mil grandes empregadores, representando 14 milhões de trabalhadores, e aponta que a IA, a automação, a digitalização e a transição climática serão os motores dominantes da mudança, exigindo respostas rápidas e coordenadas das organizações e dos sistemas de qualificação.



Em paralelo, a Organização Internacional do Trabalho (OIT), no World Employment and Social Outlook: Trends 2024, sublinha que, apesar de uma surpreendente resiliência global dos mercados de trabalho, a recuperação permanece desigual. Persistem diferenças profundas entre países de rendimento elevado e baixo, níveis elevados de informalidade e sinais de erosão da justiça social, pressionados pela inflação, pelas desigualdades salariais e pela desaceleração económica. A OIT alerta ainda para novas vulnerabilidades, nomeadamente escassez de competências,

laborais equilibradas, na gestão de mudanças aceleradas pela digitalização, pelas transições verde e demográfica e pela resposta a crises. Sublinha ainda que negociações robustas, informação partilhada e mecanismos de participação reduzem conflito tardio, aumentam a aceitação de reformas e promovem melhores condições de trabalho.

O Pacto Europeu para o Diálogo Social, firmado em 2025 entre Comissão, parceiros sociais e Conselho, reafirma esta prioridade e compromete os Estados-Membros com sistemas de negociação mais inclusivos, maior cobertura de contratação coletiva e

investimento e especialização crescente. Porém, persistem desafios estruturais: desemprego jovem acima da média europeia, pressões sobre salários reais devido à inflação, disparidades territoriais e uma necessidade crescente de talento qualificado para responder às transições tecnológica e climática. A informação do portal europeu EURES evidencia ainda a dependência de setores intensivos em trabalho e uma dinâmica de qualificações nem sempre alinhada com a mudança do tecido económico.

Face a estas pressões – globais, europeias e nacionais – torna-se evidente que **as relações de**

o futuro das relações de trabalho não se decide entre confiança, conflito ou transformação, exige a capacidade de os gerir em simultâneo

disparidades de género na participação laboral e a necessidade de políticas centradas na justiça social para assegurar transições sustentáveis.

Estes movimentos globais cruzam-se com uma evolução estratégica no espaço europeu. A União Europeia tem reforçado o diálogo social como instrumento de governação, competitividade e estabilidade democrática. A Comunicação da Comissão Europeia de 2023 sobre o reforço do diálogo social destaca o papel central dos parceiros sociais na definição de políticas

processos mais sólidos de consulta e concertação em períodos de mudança. Estas orientações não são apenas regulatórias: sinalizam que a competitividade europeia dependerá, cada vez mais, de como se gerem tensões sociais em momentos de transição.

No caso português, estas tendências globais e europeias encontram um mercado de trabalho com sinais mistos. Portugal apresenta uma taxa de emprego historicamente elevada (72,4% em 2023) e um mercado relativamente resiliente, apoiado por migração,

trabalho estão a entrar numa nova fase. Não se trata apenas de gerir mudança tecnológica ou salarial; trata-se de equilibrar expectativas, reduzir fricção e construir legitimidade para decisões difíceis.

Este dossier parte, assim, de uma tese clara: **o futuro das relações de trabalho não se decide entre confiança, conflito ou transformação – exige a capacidade de os gerir em simultâneo**, com inteligência institucional, maturidade organizacional e compromisso humano.

A ideia central é simples: confiança não é uma intenção, é um sistema.

Capítulo I - CONFIANÇA

Confiança como infraestrutura de execução

Confiança é frequentemente tratada como um tema “de cultura” e, por isso, infelizmente, muitas vezes adiada. Em períodos de mudança acelerada, confiança é infraestrutura: reduz fricção, antecipa problemas e sustenta a capacidade de decidir e executar sem perder pessoas no caminho. A investigação e a evidência internacional sugerem que a confiança, quando traduzida em práticas e processos, tem impacto direto na aprendizagem, na qualidade do trabalho e na retenção.

Neste capítulo, olhamos para a confiança em três níveis complementares. Primeiro, a segurança psicológica, ou seja, a condição que permite “voz” e aprendizagem, sobretudo quando há pressão e interdependência entre equipas. Segundo, a transparência e justiça, com especial foco na Diretiva (UE) 2023/970, que está a transformar a transparência remuneratória num tema de governação e não apenas de boas intenções, com implicações diretas para empresas até 7 de junho de 2026. Terceiro, a confiança como eficiência: o que muda na execução quando a confiança é alta e o que acontece quando é baixa, num contexto em que a confiança institucional está sob pressão e a coerência passa a ser escrutinada.

A ideia central é simples: confiança não é uma intenção, é um sistema. Esse sistema constrói-se por comportamentos (como as lideranças reagem à verdade difícil) e por processos (como se definem critérios e se explica o porquê das decisões).

1) A confiança que permite voz: segurança psicológica como infraestrutura

A segurança psicológica é a percepção partilhada de que é seguro assumir riscos interpessoais: fazer perguntas, admitir erros, discordar e alertar para riscos sem medo de humilhação ou retaliação. Amy Edmondson descreve este

conceito como um fator crítico para a aprendizagem em equipa e para a melhoria contínua, especialmente quando o trabalho depende de colaboração e interdependência.

Há um ponto contraintuitivo que importa para líderes: equipas com maior segurança psicológica tendem a reportar mais problemas. O significado não é “pior desempenho”; é melhor visibilidade. Problemas deixam de ser ruído subterrâneo e tornam-se informação a tempo de corrigir. O custo do silêncio é elevado: erros repetidos, risco operacional, queda de qualidade, perda de pessoas e, frequentemente, conflito tardio. A segurança psicológica funciona como um mecanismo de governação porque traz para a mesa o que, sem ela, ficaria fora dela.

A evidência recente reforça a ligação entre confiança e resiliência. Em contextos exigentes, estudos longitudinais sugerem que níveis mais elevados de segurança psicológica podem reduzir *burnout* e intenção de saída ao longo do tempo, um efeito particularmente relevante quando as organizações atravessam pressão de carga, escassez de talento ou mudanças rápidas. Em linguagem de gestão, confiança protege pessoas e protege execução.

O desafio, porém, é que segurança psicológica não se cria com slogans. Cria-se com padrões consistentes de interação: como se reage a más notícias, como se gere o erro, como se trata a discordância e como se devolve resposta a quem levantou um tema. Uma organização pode declarar “porta aberta” e, ainda assim, punir socialmente quem fala, através de ironia, exclusão, silêncio ou etiqueta de “difícil”. Quando isso acontece, o sistema aprende rapidamente: é melhor calar.

Uma forma útil de pensar o tema é separar duas dimensões que muitas vezes se confundem. A primeira é exigência (objetivos, qualidade, responsabilidade). A segunda é segurança para aprender (poder dizer “não sei”, “errei”,

“isto não funciona”). Segurança psicológica não é permissividade; é a condição para melhorar sem medo. Quando a organização mistura exigência com punição da vulnerabilidade, reduz aprendizagem e aumenta risco.

Boas práticas:

- Instituir um ritual regular de voz nas reuniões: “o que pode correr mal”, “que obstáculos vemos”, “o que aprendemos”.
- Definir uma regra explícita de não retaliação e um comportamento de liderança associado: agradecer a partilha, pedir factos, pedir um teste simples e dar devolutiva.
- Treinar chefias intermédias em conversas difíceis e feedback, porque é no quotidiano que a confiança se torna realidade.
- Fechar sempre o ciclo: “o que mudou”, “o que não mudou”, “porquê”. A ausência de resposta transforma voz em cinismo.

2) Transparência e justiça: quando a confiança passa a ser sistema

Há um momento em que a confiança deixa de ser apenas relacional e passa a ser institucional. Esse momento acontece quando os critérios que afetam a vida das pessoas deixam de ser implícitos e passam a ser explicáveis, consistentes e verificáveis. É nesse contexto que a Diretiva (UE) 2023/970 se torna relevante: não apenas como obrigação futura, mas como sinal de uma nova expectativa social sobre justiça e transparência no trabalho.

A diretiva estabelece regras mínimas para reforçar o princípio de remuneração igual para trabalho igual ou de valor igual e introduz mecanismos de transparência remuneratória. Em termos práticos, reforça quatro ideias com impacto direto na gestão. Primeiro, os empregadores devem ter estruturas remuneratórias assentes em critérios objetivos e neutros (competências, esforço, responsabilidade, condições de trabalho). Segundo, candidatos devem receber informação sobre remuneração inicial ou intervalo antes da entrevista, e os processos não devem recolher histórico salarial. Terceiro, trabalhadores têm direito a solicitar informação sobre o seu nível remuneratório e níveis médios por sexo para categorias comparáveis. Quarto, são criados mecanismos de aplicação e de reporte, com exigências que variam por dimensão e entram de forma faseada após transposição.

O prazo também é uma mensagem de gestão. A transposição deve ocorrer até 7 de junho de 2026, o que torna o período até lá uma janela de preparação organizacional. O risco mais frequente não está na existência de transparência, mas na transparência sem arquitetura: divulgar informação sem explicar critérios aumenta comparações, alimenta narrativas de injustiça e pode acelerar conflito. Por isso, a ordem correta é quase sempre: primeiro desenhar critérios e categorias comparáveis; depois comunicar com clareza; por fim, institucionalizar processos de resposta, correção e governança.

Há também um ganho de maturidade organizacional quando se faz este trabalho bem. Transparência obriga a clarificar linguagem: o que é desempenho, o que é progressão, o que é responsabilidade, o que justifica diferenças. Obriga ainda a reduzir arbitrariedade, a documentar exceções e a treinar líderes para explicar decisões. Quando a organização consegue explicar o porquê, a percepção de justiça aumenta mesmo em cenários difíceis. É a diferença entre “não concordo” e “não entendo”. E a segunda é muito mais corrosiva.

Boas práticas:

- Mapear famílias de funções e categorias comparáveis; clarificar o conceito de “trabalho de valor igual” com critérios simples e neutros.
- Definir bandas salariais por nível e critérios de progressão com exemplos concretos, numa linguagem acessível.
- Rever recrutamento: indicar remuneração inicial/ intervalo antes da entrevista e eliminar perguntas sobre histórico salarial.
- Criar um processo interno para pedidos de informação e para correções faseadas, com governança clara (responsáveis, prazos, evidência).
- Preparar a comunicação: explicar critérios, *trade-offs* e calendário de evolução, para reduzir ruído e reforçar legitimidade.

3) Confiança como eficiência: quando relações humanas produzem resultados

Há uma tendência para tratar confiança como algo “intangível”. Mas, quando olhamos para resultados, confiança é um ativo operacional. A meta-análise Q12 da Gallup associa engagement a melhorias em indicadores relevantes, incluindo produtividade, qualidade e retenção. Isto não prova que tudo se resolve com “clima”, mas

sugere que equipas mais ligadas e envolvidas tendem a executar melhor e a permanecer mais. Em mercados com escassez de competências, isto é particularmente crítico: a organização não compete apenas por clientes; compete por capacidade.

Na prática, confiança reduz custos invisíveis. Em baixa confiança, a organização compensa com controlo: validações sucessivas, burocracia, duplicação de comunicação, mais reuniões para “alinhar”. A energia é direcionada para confirmar o óbvio, não para criar valor. Em alta confiança, cresce autonomia responsável: decisões acontecem mais perto do trabalho real, erros são detetados cedo e a aprendizagem acelera. Não significa ausência de regras; significa que as regras são reconhecidas, executáveis e aceites.

O contexto externo aumenta a importância desta discussão. O Edelman Trust Barometer 2025 descreve tensões de confiança e percepções de credibilidade em instituições, o que aumenta o escrutínio sobre líderes e organizações. Mesmo quando o empregador tende a ser visto como mais confiável do que outras instituições, há sinais de exigência crescente: coerência, justiça, verdade e compromisso com o que se diz. Quando há incoerência, a confiança cai e o conflito cresce.

Por isso, uma organização madura trata confiança como um sistema de gestão: define indicadores, cria rotinas e desenvolve competências. Medir confiança não é reduzir pessoas a métricas; é reduzir fricção e risco. E a fricção é um custo real. Uma pergunta simples ajuda: quanto tempo passa entre um problema ser conhecido e se tornar discutível? Quanto maior o atraso, maior a probabilidade de conflito tardio e maior o custo de correção.

Boas práticas:

- Transformar confiança em métricas de risco: rotatividade voluntária, absentismo, incidentes, queixas repetidas, indicadores de clima e justiça.
- Instituir rituais de coerência: devolutiva regular, explicação de decisões difíceis com trade-offs, tratamento consistente de exceções.
- Desenvolver competências críticas: conversas difíceis, feedback, negociação e gestão de conflito no dia a dia.
- Alinhar transparência e confiança: critérios claros e processos justos reduzem ruído e aumentam aceitabilidade.

Capítulo II - CONFLITO

Introdução: conflito como fenómeno estrutural e ferramenta de governação

O conflito é frequentemente visto como algo a evitar, um sinal de falha ou de “mau clima”. Mas, em relações de trabalho, o conflito é estrutural: existe porque existem interesses legítimos distintos e porque a mudança redistribui custos, benefícios e poder. A questão relevante não é eliminar o conflito; é governá-lo. Em organizações maduras, o conflito é canalizado para processos que aumentam previsibilidade, reduzem arbitrariedade e protegem a relação, mesmo quando o resultado não é consensual.

Este capítulo aborda o conflito em três planos. Primeiro, clarifica o conflito distributivo e integrativo e como esta distinção muda o resultado das negociações e a qualidade das relações. Segundo, aprofunda a negociação coletiva como “tecnologia social” capaz de transformar tensão em acordo e acordo em execução, ancorando em evidência internacional e no reforço europeu do papel do diálogo social. Terceiro, foca a prevenção e mediação: o que fazer para evitar escaladas desnecessárias, com especial atenção ao papel da liderança intermédia e às lições do contexto português, incluindo a Agenda do Trabalho Digno.

A ideia central é simples: o conflito torna-se destrutivo quando surge tarde, sem regras e sem linguagem comum. Torna-se útil quando surge cedo, com critérios, dados e um processo reconhecido por todos como minimamente justo.

4) Conflito: tensão inevitável ou motor de evolução?

A teoria clássica de Walton e McKersie ajuda a compreender por que motivo algumas negociações degradam relações e outras as fortalecem. A distinção entre conflito distributivo (dividir um recurso finito) e conflito integrativo (criar valor e explorar trade-offs) é particularmente útil. O primeiro tende a produzir jogos inúteis, mais emotividade e maior risco de ressentimento; o segundo tende a produzir soluções mais sustentáveis porque expande o “espaço” da negociação.

Em relações laborais, há temas inevitavelmente distributivos: salários, benefícios, prémios, horários em contextos de capacidade limitada. Ignorar esta

natureza não resolve; apenas adia. O que transforma o resultado é a capacidade de introduzir elementos integrativos: formação, mobilidade, previsibilidade, mecanismos de revisão, equilíbrio entre tempo e dinheiro, critérios de progressão e garantias de transição. Quando se acrescentam temas à mesa, tornam-se possíveis acordos em pacote: uma parte cede em algo de baixo custo relativo e ganha em algo de alto valor, e vice-versa.

Outro ponto decisivo é a diferença entre posições e interesses. Posições são o que se pede (“quero aumento de X”, “não posso”). Interesses são o porquê (“preciso de proteger poder de compra”, “preciso de sustentabilidade”, “preciso de previsibilidade”). A negociação integrativa desloca a conversa de posições para interesses, porque é nos interesses que aparecem alternativas. Esta é uma mudança cultural e técnica: exige preparação, dados e linguagem.

Na prática organizacional, muitos conflitos tornam-se destrutivos por três razões recorrentes: surpresa (mudanças anunciadas sem preparação), assimetria de informação (um lado negocia com dados, o outro com percepções) e personalização (a divergência é interpretada como falta de lealdade). O antídoto não é “ser mais simpático”; é estruturar processo: agenda clara, critérios objetivos e regras de relação (como se discute, como se fecha impasses, como se comunica).

Indicações práticas (depois da explanação)

- Distinguir explicitamente o que é distributivo do que pode ser integrativo; acrescentar temas para permitir pacotes de proposta.
- Preparar critérios objetivos aceites por ambos os lados (equidade interna, mercado, produtividade, custo de vida) para reduzir personalização.
- Usar duas perguntas para elevar a qualidade do debate: “o que teria de ser verdade para aceitarmos isto?” e “o que seria justo se eu estivesse do outro lado?”.
- Criar regras de relação e de comunicação que evitem escalada por ruído e rumor.

5) Negociação coletiva como instrumento estruturante

Há uma razão para a negociação coletiva regressar ao centro do debate europeu: ela é um instrumento de governação das transições. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE),

a negociação coletiva e o diálogo social ajudaram a amortecer impactos de crises e a reforçar resiliência, com implicações para rendimentos e estabilidade.

no relatório *Negotiating Our Way Up* (2019), mostra que a negociação coletiva e a voz dos trabalhadores se relacionam com resultados centrais: emprego, produtividade, redução de desigualdade e qualidade do trabalho. A leitura estratégica é importante: a negociação coletiva não é apenas um mecanismo de distribuição; pode ser também um mecanismo de adaptação, permitindo que empresas e trabalhadores se beneficiem de inovação e mudança organizacional.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT), no *Relatório sobre o Diálogo Social 2022*, reforça esta ideia ao evidenciar como a negociação coletiva e o diálogo social ajudaram a amortecer impactos de crises e a reforçar resiliência, com implicações para rendimentos e estabilidade. Isto é especialmente relevante num mundo de choques sucessivos (pandemia, inflação, reconfigurações geopolíticas) e de transições estruturais (digital e verde).

A União Europeia tem materializado esta revalorização em instrumentos e orientações. A Comunicação da Comissão Europeia sobre o reforço do diálogo social (2023) coloca o diálogo social e a contratação coletiva como elementos essenciais do modelo social europeu, sublinhando o seu papel para gerir transições justas, aumentar aceitabilidade de políticas e melhorar

condições de trabalho. Em paralelo, a Diretiva (UE) 2022/2041 sobre salários mínimos adequados reforça o objetivo de promover a cobertura da negociação coletiva e incentiva abordagens nacionais que fortaleçam esse ecossistema.

No caso português, encontramos reflexos na Agenda do Trabalho Digno e de Valorização dos Jovens no Mercado de Trabalho (Lei n.º 13/2023, de 3 de abril) que inclui, entre outros objetivos, o incentivo ao diálogo social e à negociação coletiva, bem como medidas sobre precariedade e novas formas de trabalho. O próprio enquadramento público da Agenda sublinha objetivos como combater precariedade, incentivar diálogo social e negociação coletiva e reforçar mecanismos de fiscalização.

Além disso, Portugal dispõe de fontes públicas que permitem ancorar discussões com dados e evidência nacional: a Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) publica o relatório sobre regulamentação coletiva em 2024; e o Centro de Relações Laborais (CRL) publica o relatório anual sobre a evolução da negociação coletiva em 2024. Estes documentos são úteis porque deslocam a conversa de percepções para factos: abrangência, evolução e temas emergentes, ajudando a modernizar agendas negociais.

Boas práticas:

- Tratar negociação coletiva como mecanismo de transição: incluir temas de competências, organização do tempo, mobilidade e critérios de avaliação, para além de remuneração.
- Usar dados públicos e internos (DGERT/CRL, produtividade, custos, equidade interna) para reduzir debate ideológico e aumentar legitimidade.
- Definir mecanismos de implementação e revisão conjunta: acordos sustentáveis exigem acompanhamento, não apenas assinatura.
- Alinhar negociação com o contexto regulatório europeu e nacional, incluindo o reforço do diálogo social e as alterações introduzidas pela Agenda do Trabalho Digno.

6) Gestão preventiva do conflito: mediação e liderança intermédia

Se o conflito é inevitável, a escalada não é. Grande parte das crises laborais resulta de atrasos: sinais ignorados,

conversas adiadas, decisões mal explicadas. Por isso, a gestão preventiva do conflito é uma competência de liderança e um desenho de processos. Em contextos de mudança acelerada, esta prevenção torna-se ainda mais relevante: o que antes era “problema operacional” pode rapidamente transformar-se em disputa sobre justiça, respeito e futuro.

A liderança intermédia é o ponto crítico deste sistema. É a chefia de primeira linha que transforma política em experiência concreta: distribuição de trabalho, aplicação de critérios, comunicação de mudanças, gestão de horários e, cada vez mais, gestão do trabalho híbrido. Quando esta camada não tem ferramentas para conversas difíceis, a organização paga com queixas, rotatividade e erosão de confiança. A prevenção exige que a chefia intermédia tenha um guião, um processo e apoio.

No contexto europeu, a Comunicação da Comissão Europeia de 2023 sobre o reforço do diálogo social e a Recomendação do Conselho da União Europeia colocam particular ênfase na necessidade de estruturas nacionais e organizacionais capazes de assegurar processos de participação efetiva, negociação informada e resolução estruturada de divergências. Estas iniciativas sublinham que mudanças rápidas — digitais, verdes ou organizacionais — exigem maior clareza de critérios, maior previsibilidade das decisões e mecanismos internos de prevenção que permitam identificar riscos cedo, antes de se transformarem em conflito tardio. Para as organizações, isto traduz-se em reforçar conformidade, transparência de processos e qualidade da comunicação, sob pena de divergências operacionais se converterem rapidamente em percepções de injustiça ou de falta de coerência.

Existe também uma dimensão comparativa europeia útil. A Comissão Europeia nota que a eficácia do diálogo social e da negociação coletiva varia significativamente entre Estados Membros, e que sistemas mais robustos tendem a responder melhor a pressões como inflação, reorganização de tempo de trabalho, teletrabalho ou ajustamentos salariais. Este enquadramento europeu ajuda organizações a distinguir o que é estrutural (tendências de participação, necessidade de capacidade negocial, importância de consulta precoce) do que é conjuntural (tensões específicas de um setor ou ciclo económico),

permitindo alinhar linguagem interna com o padrão europeu de “transições justas”: processos que equilibram interesses, antecipam resistência e reforçam a legitimidade das decisões.

Em termos de processo, organizações maduras fazem três escolhas simples. Primeiro, criam canais e etapas claras de resolução (local, mediação, instância formal), para que o conflito não escale por falta de caminho. Segundo, definem critérios e regras de comunicação, evitando que rumores substituam informação. Terceiro, monitorizam indicadores precoces (absentismo, queixas repetidas, quebra de participação, incidentes) e intervêm cedo.

Boas práticas:

- Definir um protocolo simples de resolução em etapas: equipa, chefia, mediação RH/IR, instância formal, com prazos e responsabilidades.
- Criar uma rotina de escuta pré-decisão para mudanças sensíveis (horários, reestruturações, políticas híbridas) para reduzir surpresa e escalada.
- Treinar a liderança intermédia em conversas difíceis, feedback e negociação, porque é aí que o conflito se forma ou se dissolve.
- Rever periodicamente o alinhamento com o enquadramento nacional e europeu, para reduzir risco de fricção por expectativas desalinhas.
- Usar relatórios públicos (DGERT/CRL/Eurofound) para enquadrar discussões com evidência e reduzir debate baseado em percepções.

Capítulo III - TRANSFORMAÇÃO

Introdução: transformar é redesenhar trabalho, não apenas implementar tecnologia

Transformação tornou-se a condição normal do trabalho. Já não é um projeto com início e fim; é um fluxo contínuo de adaptação a tecnologia, transição climática, pressões de custo de vida, reconfigurações geoeconómicas e mudanças demográficas. O ponto decisivo para as relações de trabalho é que estas forças não mexem apenas em processos: mexem no que as pessoas percebem como justo, previsível e sustentável. Quando a mudança é vivida como “imposta”, a resistência tende a crescer; quando é vivida como “governada”, tende a tornar-se executável.

O Fórum Económico Mundial (WEF) descreve estas pressões como macroforças convergentes e coloca a transformação de empregos e competências no centro do período 2025–2030, com impacto direto em como as organizações terão de redesenhar tarefas, papéis e estratégias de talento. Em paralelo, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) sublinha que a resiliência recente dos mercados de trabalho convive com recuperação desigual e novas vulnerabilidades (incluindo desigualdades de rendimento e informalidade), reforçando a necessidade de transições com foco em justiça social.

Para a União Europeia, a transformação é também uma questão de governação: a Comunicação da Comissão Europeia de 2023 sobre reforço do diálogo social defende o papel do diálogo e da contratação coletiva para gerir transições justas e aumentar a aceitabilidade das reformas; e a Recomendação do Conselho reforça a necessidade de estruturas e capacidade para participação efetiva.

Neste capítulo, exploramos três dimensões práticas da transformação. Primeiro, as macrotendências e o que elas significam para desenho de trabalho e competências. Segundo, o trabalho híbrido como caso concreto de transformação organizacional que exige regras e equidade. Terceiro, transparência e legitimidade como “licença social” para mudar, com ligação direta às exigências europeias de transparência remuneratória até 2026.

7) O que está a mudar no trabalho: tendências que redefinem o contrato social

O WEF, no *Future of Jobs Report 2025*, coloca a transformação do trabalho num horizonte claro: até 2030, a combinação de tecnologia (incluindo Inteligência Artificial — IA), transição verde, fragmentação geoeconómica, incerteza económica e dinâmica demográfica irá alterar a procura por funções, reorganizar tarefas e exigir estratégias de requalificação e mobilidade interna. O relatório baseia-se numa amostra alargada de grandes empregadores e descreve estas tendências como suficientemente fortes para exigir “estratégias de transformação da força de trabalho” de forma sistemática, não apenas pontual.

A leitura humana deste diagnóstico é simples: quando as tarefas mudam, muda também o que as pessoas

entendem por “bom trabalho” e por “mérito”. Mudam os critérios de desempenho, mudam as trajetórias de carreira e muda a percepção de segurança. Isso cria tensão natural: quem se sente preparado tende a ver oportunidade; quem se sente exposto tende a ver risco. Ignorar esta diferença é acelerar conflito. Integrá-la em processos de aprendizagem e mobilidade é aumentar compromisso.

A OIT, no *World Employment and Social Outlook: Trends 2024*, reforça que a resiliência do emprego não significa que a transição seja justa. A recuperação pós-pandemia permanece desigual e novas vulnerabilidades (incluindo erosão de rendimentos reais em contextos de inflação e persistência de informalidade) limitam a percepção de “progresso” para uma parte significativa da força de trabalho. Isto importa porque, quando o contexto é vivido como injusto, a tolerância a mudanças organizacionais diminui e a exigência de transparência aumenta.

No plano europeu, este desafio tem sido enquadrado como “transições justas” e “mudança equilibrada”. A Comissão Europeia afirma que o diálogo social e a contratação coletiva contribuem para produtividade e justiça social e são fundamentais para gerir as transições digital, verde e demográfica, precisamente porque permitem soluções mais equilibradas e aceites. A Recomendação do Conselho sobre reforço do diálogo social reforça a necessidade de criar condições para participação eficaz e estruturas robustas de consulta e negociação.

quando as tarefas mudam, muda também o que as pessoas entendem por “bom trabalho” e por “mérito”.

Em Portugal, o contexto também é de transição com tensões próprias. A informação de mercado de trabalho do EURES descreve um mercado com taxa de emprego elevada e dinâmicas de participação relevantes, mas com desafios persistentes, como desemprego jovem elevado e necessidade de melhor alinhamento entre qualificações e necessidades. Complementarmente, o Relatório de País 2024 da Comissão Europeia para Portugal refere um mercado de trabalho forte, com desemprego que aumentou em 2023 e desemprego jovem elevado, mantendo pressão para políticas de competências e transições inclusivas.

Em termos de gestão, isto conduz a uma conclusão: a transformação bem sucedida não é apenas tecnológica; é organizacional e relacional. Exige três camadas: narrativa (porquê), arquitetura (como) e contrato relacional (garantias). Sem garantias, a mudança é vista como ameaça; com garantias, é vista como evolução.

Boas práticas:

1. Traduzir as macrotendências em implicações por função: o que muda na tarefa, no critério de qualidade e no perfil de competências.
2. Construir um plano de requalificação ligado a mobilidade interna (não apenas formação avulsa), para que a transição tenha “ponte” e não “abismo”.
3. Usar fóruns de participação e diálogo para testar mudanças e reduzir resistência, seguindo o racional europeu de transições mais aceitáveis quando são mais participadas.
4. Monitorizar vulnerabilidades internas (ex.: equipas mais expostas à automação, funções com maior risco de deslocação) e desenhar garantias de transição.

8) Trabalho híbrido: desenho organizacional, não benefício

O trabalho híbrido tornou-se um exemplo concreto de transformação que toca simultaneamente produtividade, cultura e justiça. Durante algum tempo, o debate ficou preso entre “tudo remoto” e “tudo presencial”. A evidência, porém, aponta para uma terceira via: híbrido bem desenhado. Um ensaio publicado na revista *Nature* (2024) concluiu que um regime híbrido (dois dias por semana em casa) melhorou satisfação e reduziu desistências, sem prejuízo de desempenho ou promoções. O valor deste estudo não é “provar” que o híbrido é sempre melhor; é mostrar que, quando

desenhado com regras claras, não tem de ser um *tradeoff* entre bem estar e desempenho.

Em Portugal, o tema tem escala suficiente para ser estrutural. O Instituto Nacional de Estatística (INE) reporta que, no 4.º trimestre de 2024, 20,5% da população empregada trabalhou a partir de casa com recurso a tecnologias de informação e comunicação. Isto significa que o híbrido não é um privilégio marginal; é uma dimensão relevante do mercado de trabalho e da forma como organizações recrutam, retêm e organizam equipas.

Mas o híbrido tem um risco específico: criar *duas cidadanias*... Porque nem todo o trabalho pode ser feito à distância. Quando uma parte da organização tem flexibilidade e outra não, a percepção de injustiça cresce se não existirem critérios claros e alternativas equivalentes. A fricção raramente surge do modelo em si; surge do imprevisto: regras ambíguas, exceções não explicadas, avaliação baseada em presença e não em resultados, e ainda reuniões híbridas desenhadas de forma pouco inclusiva.

O que transforma o híbrido em vantagem organizacional é o desenho. Três decisões são particularmente críticas. A primeira é definir dias comuns de equipa (para colaboração) e dias de foco (para trabalho com maior necessidade de concentração). A segunda é estabelecer critérios transparentes de elegibilidade e um leque de alternativas para funções não elegíveis (por exemplo, flexibilidade de horário, troca de turnos estruturada, acesso prioritário a formação ou mobilidade). A terceira é alinhar a avaliação: se os critérios continuam a premiar visibilidade presencial, o híbrido torna-se injusto e corrosivo.

Este tema cruza-se com a agenda europeia sobre diálogo social. A Comissão Europeia, nas perguntas e respostas associadas à Comunicação de 2023, menciona o papel do diálogo social na negociação e implementação de acordos, incluindo em temas emergentes como teletrabalho e direito a desligar, sublinhando que o diálogo ajuda a definir regras equilibradas e aceitáveis.

Boas práticas:

1. Definir dias comuns de equipa e regras para reuniões híbridas (inclusão, facilitação, decisões registadas).
2. Publicar critérios de elegibilidade para trabalho remoto/híbrido e definir alternativas para funções não elegíveis, para reduzir percepção de injustiça.

3. Rever avaliação e progressão para reduzir viés de presença e aumentar foco em resultados, qualidade e colaboração.
4. Medir impactos (retenção, satisfação, produtividade, colaboração) e ajustar o desenho com base em evidência, não em suposições.

9) Transparência e legitimidade: a licença social para transformar

A transformação só é sustentável quando tem legitimidade. E a legitimidade, no trabalho, é construída por justiça percebida: critérios claros, processos consistentes e capacidade de explicar decisões difíceis. Também aqui, a Diretiva (UE) 2023/970 sobre transparência remuneratória é um marco: ela coloca a transparência salarial e a aplicação do princípio de remuneração igual por trabalho igual ou de igual valor no centro das obrigações futuras e, mais importante, no centro das expectativas culturais. A diretiva exige que empregadores tenham estruturas remuneratórias assentes em critérios objetivos e neutros e reforça direitos de informação para trabalhadores e candidatos, incluindo informação sobre remuneração inicial antes da entrevista e proibição de recolha de histórico salarial. Este desenho não é meramente técnico: força as organizações a clarificarem arquitetura de funções, bandas salariais, critérios de progressão e racional de remuneração variável.

O prazo de transposição, até 7 de junho de 2026, coloca um relógio na gestão: não basta “esperar pela lei nacional”. A maturidade organizacional passa a incluir capacidade de explicar e provar. E há um risco previsível: transparência sem arquitetura. Quando a organização expõe números sem explicar critérios, multiplica comparações e aumenta conflito. Quando expõe critérios com clareza, aumenta previsibilidade e reduz arbitrariedade. A dimensão europeia volta a ser relevante aqui. A Comissão Europeia argumenta que a participação dos parceiros sociais e o diálogo social aumentam aceitabilidade e eficácia de políticas e reformas, sobretudo em transições e crises. Isso aplica-se diretamente à transparência remuneratória: envolver representantes na definição de critérios, em mecanismos de correção e em calendários de implementação tende a reduzir fricção e aumentar confiança.



desemprego jovem e diferenças regionais), o que aumenta a relevância de critérios claros de progressão e remuneração para retenção e confiança.

Boas práticas:

1. Construir arquitetura de funções e níveis, clarificando “trabalho de valor igual” e critérios de progressão com linguagem simples.
2. Definir bandas salariais e racional de remuneração variável, reduzindo exceções não explicadas e aumentando coerência.
3. Rever processos de recrutamento para cumprir transparência pré-contratual e eliminar histórico salarial.
4. Criar governança para pedidos de informação, *reporting* e mecanismos de correção, com calendário e responsáveis.
5. Envolver representantes e criar devolutiva pública sobre decisões, seguindo o racional europeu de aceitabilidade através de participação efetiva.

quando a organização expõe números sem explicar critérios, multiplica comparações e aumenta conflito. quando expõe critérios com clareza, aumenta previsibilidade e reduz arbitrariedade.

A OIT reforça esta leitura a partir de outro ângulo: quando a recuperação é desigual e a justiça social é pressionada, as políticas e práticas que aumentam transparência, previsibilidade e proteção tornam-se ainda mais importantes para evitar erosão de coesão. Ou seja, transparência não é apenas “compliance”; é uma resposta à sensibilidade social do tempo em que vivemos.

Em Portugal, esta agenda cruza-se com um mercado de trabalho que combina robustez e desafios (incluindo

síntese final

O que atravessa todo este dossier é a ideia de que as forças de mudança já não são episódicas: tornaram-se estruturais e simultâneas. O Fórum Económico Mundial (WEF) descreve um horizonte 2025–2030 em que tecnologia (incluindo inteligência artificial), transição verde, fragmentação geoeconómica, incerteza económica e dinâmica demográfica convergem para transformar empregos e competências, exigindo estratégias explícitas e contínuas de transformação da força de trabalho. Em paralelo, a Organização Internacional do Trabalho (OIT), no *World Employment and Social Outlook: Trends 2024*, sublinha que a resiliência recente dos mercados de trabalho convive com uma recuperação desigual e com novas vulnerabilidades que fragilizam a perceção de justiça social e aumentam a sensibilidade a temas como rendimentos reais, desigualdade e qualidade do emprego.

Na Europa, esta tensão tem vindo a ser enquadrada como um desafio de governação: a Comissão Europeia, na Comunicação COM(2023)40, coloca o diálogo social e a contratação coletiva no centro do modelo social europeu e como instrumentos para gerir transições justas, aumentando a aceitabilidade e a eficácia de políticas e reformas em tempos de mudança acelerada. O Conselho reforça esta orientação com a Recomendação sobre

reforço do diálogo social, enfatizando a necessidade de estruturas, capacidade e efetividade da participação. O resultado é uma leitura muito prática para organizações: mudar com menos fricção exige processos que tornem a verdade operacional audível, que transformem divergência em decisão e que criem legitimidade para escolhas difíceis.

É por isso que o modelo integrado proposto – Confiança, Conflito e Transformação – não é um exercício conceptual: é um guia de execução. Confiança é a infraestrutura que permite voz, aprendizagem e correção precoce; conflito estruturado é o mecanismo que converte tensão inevitável em acordos sustentáveis; e transformação governada é o que torna a mudança executável porque combina participação, desenho organizacional e desenvolvimento de competências. Esta integração ganha ainda mais relevância quando olhamos para exemplos concretos: o trabalho híbrido, por exemplo, mostra como o desenho (e não a ideologia) determina resultados; há evidência experimental de que um modelo híbrido bem desenhado pode reduzir desistências e aumentar satisfação sem penalizar desempenho, reforçando a importância de regras, critérios e práticas consistentes. E, no contexto português, a expressão do trabalho a partir de casa é suficientemente significativa

para exigir governança organizacional, não improviso.

Cinco compromissos para Relações Laborais saudáveis

1) Tornar critérios visíveis.

A transparência não é apenas uma obrigação futura; é uma forma de reduzir arbitrariedade e aumentar previsibilidade. A Diretiva (UE) 2023/970 consagra expectativas claras: critérios remuneratórios objetivos e neutros, transparência pré-contratual e direitos de informação durante a relação laboral, com prazo de transposição até 7 de junho de 2026. Em termos de gestão, o compromisso é transformar “regras implícitas” em critérios explicáveis – em remuneração, progressão e também na organização do trabalho.

2) Construir “voz” segura e útil.

A organização que aprende cedo tem melhores resultados. O compromisso é criar condições para que as pessoas falem com segurança e para que a liderança responda com seriedade, devolutiva e ação – porque “voz” sem consequência degrada confiança e acelera silêncio. A investigação sobre segurança psicológica reforça que equipas com voz segura aprendem e melhoram mais rapidamente.

3) Treinar negociação e mediação como competência core.

O conflito não desaparece; muda de forma. Quando a organização não tem capacidade para

negociar e mediar, paga com escalada tardia, desgaste e perda de coesão. O compromisso é tratar negociação e mediação como competências de liderança – com método, critérios e linguagem – para converter divergência em decisão sustentável.

4) Governar a transformação com participação.

A participação não é um detalhe de comunicação; é

uma condição de execução. A própria agenda europeia sublinha que o diálogo social melhora a aceitabilidade e eficácia de políticas e reformas, sobretudo em transições justas. Para as organizações, isto traduz-se em desenhar fóruns e rotinas de consulta e em envolver utilizadores e equipas nas mudanças (pilotos, revisão, aprendizagem), reduzindo surpresa e resistência.

5) Medir confiança e justiça como KPI de execução.

Confiança e justiça não são “soft”: afetam diretamente a velocidade, a qualidade e a retenção. A meta-análise Q12 da Gallup liga *engagement* a resultados organizacionais relevantes, reforçando a necessidade de medir sinais precoces (rotatividade, absentismo, queixas, clima) e agir antes que a fricção se torne crise.

Epílogo

O futuro do trabalho não será definido pela tecnologia, mas pela forma como a usamos para melhorar vidas. Será determinado pela qualidade do diálogo, pela coragem de assumir tensões e pela capacidade de transformar justiça em prática.

E será, acima de tudo, definido por pessoas, as mesmas que todos os dias fazem escolhas, constroem relações e empurram as organizações para melhor.

Porque, no fim, e desde o princípio, as pessoas estão no centro da evolução.

Referências

World Economic Forum (WEF). *Future of Jobs Report 2025*. WEF, 2025. Disponível em [weforum.org](https://www.weforum.org).

Organização Internacional do Trabalho (OIT). *World Employment and Social Outlook: Trends 2024*. OIT, 2024. Disponível em ilo.org.

Comissão Europeia. *Strengthening Social Dialogue in the EU – COM(2023)40*. Comunicação da Comissão, 2023. Disponível em eur-lex.europa.eu.

Conselho da União Europeia. *Recomendação sobre Reforço do Diálogo Social (2023)*. Conselho da UE, 2023. Disponível em eur-lex.europa.eu.

Comissão Europeia. *Q&A: Strengthening Social Dialogue*. Serviço de Imprensa da Comissão, 2023.

União Europeia. *Diretiva (UE) 2023/970 – Transparência Remuneratória*. Parlamento Europeu e Conselho, 2023. Resumo disponível em eur-lex.europa.eu.

Instituto Nacional de Estatística (INE). *Estatísticas do Emprego – Teletrabalho (4.ºT 2024)*. INE, 2025. Disponível em ine.pt.

DGERT – Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho. *Relatório sobre Regulamentação Coletiva 2024*. DGERT, 2024.

CRL – Centro de Relações Laborais. *Relatório anual da Negociação Coletiva 2024*. CRL, 2025.

Eurofound. *Portugal: Developments in Working Life 2024*. Eurofound, 2024. Disponível em eurofound.europa.eu.

Comissão Europeia. *2024 Country Report – Portugal*. Relatório da Comissão, 2024.

Bloom, N. et al. *Evidence on Hybrid Work (ensaio controlado aleatorizado)*. Nature, 2024.

Gallup. *MetaAnalysis: Engagement and Organizational Outcomes (Q12)*. Gallup, 2020.

Edelman. *Edelman Trust Barometer 2025*. Edelman, 2025.



Nem tudo o que marca, dói.



Não pediste, mas lembraste.

Há coisas que te marcam para sempre. Não porque aconteceram, mas porque as sentiste. Uma marca forte funciona da mesma forma. Não é só bonita. Não é só coerente. É sentida. Branding não é sobre ser visto. É sobre ser lembrado. E se a tua marca não marca ninguém, está só a ocupar espaço.

Criamos marcas que ficam.



workmove.net

o futuro das relações de trabalho: entre confiança, conflito e transformação

Basta estarmos atentos ao ambiente que nos envolve para compreendermos que tudo evolui de forma rápida e constante, mas imprevisível.

vínculo que criamos com aqueles à nossa volta, nos mais diversos contextos. O que podemos antecipar quanto ao futuro das ligações que estabelecemos com quem nos rodeia?

O trabalho ocupa um espaço significativo na vida da maior parte das pessoas: dados do Eurostat indicam que a duração média da vida profissional dos trabalhadores em Portugal é de 39,3 anos (dois anos acima da média da União Europeia). Estes valores dão força a uma realidade muitas vezes escondida: o trabalho (ou a sua ausência) vai para lá dos impactos económicos directos, sendo um conceito absolutamente central em termos identitários e sociais, ajudando a criar um sentido de pertença e, acima disso, ajudando a criar uma narrativa que define cada pessoa.

Basta estarmos atentos ao ambiente que nos envolve para

comprendermos que tudo evolui de forma rápida e constante, mas imprevisível. Atualmente, pode ser difícil imaginar a vida sem redes sociais ou sem fazer uso de ferramentas de Inteligência Artificial para libertar tempo no dia-a-dia. No entanto, e em termos relativos, tudo isto são avanços recentes que nos desafiam e que exigem uma capacidade de adaptação veloz, sob pena de sermos vistos como não fazendo parte do "grupo". É essa mesma sensação de que temos de pertencer a algum grupo - ainda que possamos não saber qual - que nos faz criar e manter relações. Queremos, enquanto pessoas, estar numa esfera relacional que não nos torne discrepantes, mas que consiga criar em nós um sentido de identidade. Em resumo, queremos fazer parte, mas tem de haver algo que nos distinga e que faça com que cada pessoa se sinta pessoa, única na sua forma de estar e ver o mundo.

Embora tentemos criar uma barreira entre aquilo que são as nossas identidades pessoal e profissional (e há vantagens em

fazê-lo), não deixamos de ser humanos em nenhum desses contextos. As relações estão longe de ser simples, mas é possível identificar um padrão que se vai replicando de forma mais ou menos constante: aproximamo-nos de quem nos parece confiável, fazemos julgamentos rápidos através de enviesamentos cognitivos que nos poupam tempo e recursos e, depois, decidimos manter ou quebrar a relação, consoante os ganhos percebidos que ela nos traz. Contudo, não o fazemos de forma meramente utilitarista, pois gostamos do outro e vemos a sua presença como positiva. Os conflitos emergem por diferentes motivos, e têm um potencial destruidor, mas também nos ensinam a navegar num mundo de incertezas, onde as diferenças podem transformar-se em forças.

O futuro das relações de trabalho acompanhará, certamente, as transformações do universo onde estamos inseridos, mas essas mesmas relações nunca deixarão de ser aquilo que sempre foram: complexas, essenciais e, acima disso, humanas. Os fenómenos sociais devem ser analisados de forma integrada, sob pena de ignorarmos aspetos centrais da realidade. Mais do que nunca, urge olhar para o passado como forma de antecipar o futuro. Só assim, com a consciência de que somos seres com uma tendência ambígua para a repetição e para a disrupção, seremos capazes de encontrar um ponto de equilíbrio na abordagem ao outro e à sua forma de ser, estar e sentir.

É impossível negar a afirmação de que os seres humanos são, por natureza, seres sociais. Ainda assim, numa altura em que assistimos a transformações globais de uma ordem de grandeza quase incalculável, importa refletir sobre esta afirmação e sobre o tipo de

Entrevista com marco serrão

Diretor de Recursos Humanos da Nadara

Num contexto marcado por instabilidade global, aceleração tecnológica e transformação social, as relações de trabalho estão a ser profundamente redesenhadas. Entre confiança, conflito e transformação, o futuro não parece linear, mas exige posicionamento. Nesta conversa, Marco Serrão partilha uma visão realista, por vezes desconfortável, mas também cheia de possibilidades.

Como é que o contexto atual, marcado por instabilidade geopolítica e económica, está a impactar as organizações e as pessoas?

Sendo muito direto, na Nadara não sentimos ainda um impacto muito visível no dia a dia das equipas. Não houve uma alteração brusca de comportamento, nem uma mudança significativa na forma como as pessoas trabalham, mas isso não significa que o impacto não exista. Ele está presente, apenas de forma mais subtil e difusa. O que sentimos hoje é uma espécie de incerteza permanente, quase um “ruído de fundo” constante. As pessoas acompanham o que se passa, as guerras, inflação, tensões

políticas, instabilidade económica, e tudo isso vai sendo absorvido, mesmo que não seja verbalizado de forma explícita no dia a dia.

Essa ausência de verbalização não significa ausência de impacto. Pelo contrário, influencia a forma como as pessoas pensam o futuro, como avaliam decisões e até como se posicionam na sua carreira. Há mais cautela, mais reflexão e, em alguns casos, uma ansiedade mais silenciosa. Este tipo de impacto é particularmente relevante porque não é imediato, mas acumulativo. E, ao acumular, pode traduzir-se em



desgaste, menor energia e até numa redução do envolvimento com o trabalho.

Ao mesmo tempo, há um fenómeno curioso: estamos a habituar-nos à mudança. Nos últimos anos, vivemos uma sequência contínua de disrupções, como a pandemia, crises económicas, conflitos geopolíticos, entre outros, que nos está a levar a desenvolver uma maior capacidade de adaptação. Esse “músculo” está claramente mais treinado do que estava há alguns anos. No entanto, existe também um risco associado: o de normalizarmos contextos que são, objetivamente, muito exigentes. E isso pode levar a uma certa dessensibilização, em que tudo passa a ser apenas mais uma mudança.

Neste contexto, para as organizações, a comunicação torna-se absolutamente crítica. Mesmo quando não há respostas claras. Porque aquilo que mais fragiliza a confiança não é a incerteza, é o silêncio. A ausência de comunicação tende a ser preenchida por interpretações, muitas vezes negativas, e isso pode ter um impacto significativo na forma como as pessoas se relacionam com a organização.

Estamos a assistir a uma transformação do vínculo emocional nas relações de trabalho?

Sim, claramente, e é uma transformação profunda. O vínculo emocional não desapareceu, mas deixou de ser estável. Tornou-se mais dinâmico, mais condicionado e muito mais dependente da experiência concreta que as pessoas têm no dia a

dia. Na Nadara, existe um fator muito relevante, que é o propósito. Trabalhar em energias renováveis cria um sentido de contribuição que continua a ser um elemento forte de ligação. Isso reflete-se no envolvimento das pessoas, na participação e na vontade de contribuir ativamente para a organização.

Esse envolvimento é visível, por exemplo, na forma como as pessoas dão feedback. Tivemos milhares de comentários nos nossos inquéritos internos, o que demonstra que existe interesse, preocupação e vontade de participar. Mesmo quando os resultados não são totalmente positivos, esse nível de participação é, em si, um sinal muito forte de ligação.

No entanto, olhando para o mercado em geral, a lógica mudou de forma significativa. As pessoas estão hoje muito mais centradas nelas próprias, no seu percurso e nas suas prioridades. Já não existe aquela expectativa de permanência longa numa organização, como acontecia no passado. A relação passou a ser mais fluida, mais avaliada continuamente: “faz sentido para mim continuar aqui neste momento?”. Essa avaliação é constante e está muito mais ligada à experiência imediata do que a uma visão de longo prazo.

Essa mudança coloca em causa a confiança nas organizações?

Não diria que está necessariamente a fragilizar a confiança, mas está, sem dúvida, a transformá-la de forma bastante profunda. Durante muito tempo, a confiança estava muito associada à ideia de estabilidade. Existia um contrato implícito em

que a organização oferecia previsibilidade, segurança e um percurso relativamente claro, e as pessoas retribuía com lealdade e permanência.

Hoje, esse modelo deixou de ser dominante. A confiança já não se constrói tanto na promessa de longo prazo, mas muito mais na experiência do presente, no dia a dia, naquilo que as pessoas vivem, observam e sentem dentro da organização. Essa mudança altera completamente a natureza da relação.

Passa a ser menos relevante aquilo que a organização diz que vai fazer e muito mais relevante aquilo que efetivamente faz, sobretudo em momentos difíceis. É nesses momentos que a confiança é verdadeiramente testada. A forma como se comunica, a clareza das decisões e a coerência entre discurso e prática passam a ter um peso muito maior.

Há também uma evolução nas expectativas. As pessoas hoje esperam mais das organizações. Esperam transparência, acesso à informação, explicações e, em muitos casos, posicionamento, mesmo em temas que anteriormente estavam fora do espaço organizacional. Isso aumenta o nível de exigência, mas também cria uma oportunidade para quem consegue responder a esse nível de forma consistente.

A tecnologia está no centro desta transformação. Estamos a subestimar o seu impacto?

Diria que sim. E talvez estejamos a subestimar não apenas o impacto, mas sobretudo a velocidade e a escala a que está a acontecer. Muitas vezes ainda olhamos para a tecnologia como uma evolução incremental, como mais uma fase de melhoria de ferramentas, mais eficiência, mais automação. Isso é verdade, mas é apenas uma parte da realidade.

O que está a acontecer agora é qualitativamente diferente. Já conseguimos automatizar uma parte muito significativa do trabalho e, em Recursos Humanos, isso é particularmente evidente. Desde o recrutamento, com triagem automática de candidaturas, até à análise de dados de talento e à criação de experiências digitais mais autónomas para os colaboradores.

Na Nadara, estamos a dar passos nesse caminho, a nível da simplificação de processos, digitalização, maior autonomia para as pessoas e utilização de inteligência artificial no suporte à decisão. Mas essa é apenas a camada mais visível e, de certa forma, mais confortável da transformação.

O que se segue é mais exigente. Começamos a entrar num território onde a tecnologia não apenas automatiza tarefas, mas substitui partes relevantes do trabalho, incluindo tarefas cognitivas que até há pouco tempo eram consideradas exclusivamente humanas. Isso levanta questões que ainda não têm respostas claras.

Existe também um desfasamento evidente entre a velocidade da evolução tecnológica e a capacidade de adaptação das pessoas e das organizações. A requalificação não acompanha esse ritmo, e isso pode gerar tensões significativas.

Ao mesmo tempo, há uma narrativa mais otimista, a ideia de que a tecnologia vai libertar as pessoas para trabalho mais interessante e mais criativo. E isso pode acontecer, mas não é garantido. Se o ritmo de criação de novas oportunidades não acompanhar o ritmo de substituição, então estamos perante um desafio que ultrapassa claramente o contexto organizacional e passa a ser social.

E quando juntamos inteligência artificial, robótica, incluindo robots humanoides, e até o conceito de superinteligência?

Aí entramos num território completamente diferente e, diria, bastante mais difícil de antecipar. Porque deixamos de estar apenas a falar de ferramentas ou de ganhos de eficiência e passamos a discutir algo muito mais estrutural: o papel do humano num sistema onde já não é necessariamente o elemento central em todas as dimensões.

Até agora, a tecnologia funcionava sobretudo como extensão das nossas capacidades. Mesmo quando automatizava tarefas, fazia-o numa lógica de apoio ao humano. Mas quando começamos a falar de

robots humanoides, capazes de executar tarefas físicas, interagir com pessoas, adaptar-se a contextos e aprender, estamos a aproximar-nos de algo que não é apenas uma ferramenta. São entidades que podem participar ativamente no trabalho, o que altera profundamente o enquadramento.

A questão deixa de ser apenas “o que conseguimos automatizar?” e passa a ser “o que deixa de precisar de intervenção humana?”. Se juntarmos a isto a evolução da inteligência artificial, que já hoje consegue desempenhar tarefas cognitivas com níveis muito elevados de sofisticação, começamos a ter um cenário onde tanto o trabalho físico como partes relevantes do trabalho intelectual podem ser assumidos por tecnologia.

Quando acrescentamos a discussão sobre superinteligência, entramos numa dimensão ainda mais complexa. Já não estamos apenas a falar de sistemas que replicam capacidades humanas, mas de sistemas que podem, potencialmente, ultrapassá-

las. E isso levanta uma questão fundamental: como é que controlamos algo que pode ser mais inteligente do que nós? Historicamente, nunca tivemos de lidar com uma situação desse tipo.

Há também uma dimensão de escala que muitas vezes é subestimada. Uma inteligência artificial não é um indivíduo isolado. Está ligada em rede, aprende continuamente e evolui com cada interação. Da mesma forma, um robot humanoide não é apenas uma máquina individual. Pode ser replicado, atualizado e melhorado de forma contínua. Isto cria uma dinâmica completamente diferente daquela a que estamos habituados.

Existe ainda uma dimensão social que me parece crítica. Esta transformação tem potencial para acentuar desigualdades. Quem tem acesso à tecnologia, ao capital e ao conhecimento pode beneficiar de forma muito mais significativa, o que pode gerar uma

fragmentação real entre empresas, entre setores e entre pessoas.

Ao mesmo tempo, não se pode ignorar o potencial positivo. Se bem utilizada, esta combinação de inteligência artificial e robótica pode libertar as pessoas de tarefas repetitivas, físicas ou mais desgastantes, permitindo

Quando acrescentamos a discussão sobre superinteligência, entramos numa dimensão ainda mais complexa



um maior foco em atividades de maior valor. Mas isso não acontece de forma automática. Depende das escolhas que forem sendo feitas.

Deixa de ser apenas uma questão tecnológica. Passa a ser uma questão de decisão coletiva sobre o tipo de trabalho, de organizações e, no limite, de sociedade que queremos construir.

Não porque seja necessariamente melhor em todos os casos, mas porque deixa de ser automática. Porque passa a existir menos e, por isso, ganha um peso diferente na forma como é percebida.

Isso pode levar a uma reorganização interessante. Podemos começar a ver contextos em que a interação humana fica mais reservada para situações mais complexas, mais críticas, ou onde a relação

Se a tecnologia começa a ocupar uma parte significativa dessas interações, então a interação humana pode deixar de ser o padrão em muitos contextos.

Nesse contexto, o que continua a diferenciar o humano?

Essa é uma questão difícil e, honestamente, ainda não temos uma resposta completamente clara.

Aquilo que, intuitivamente, tendemos a dizer é que o humano continua a diferenciar-se pela relação, pela empatia, pela capacidade de escutar e de interagir com outras pessoas. E isso continua a fazer sentido, pelo menos no momento atual.

Mas também é importante reconhecer que essa fronteira está a mudar. Já vemos hoje sistemas de inteligência artificial capazes de interagir de forma bastante eficaz. Conseguem manter conversas, responder de forma estruturada, adaptar linguagem e, em muitos casos, isso já é suficiente para muitas interações do dia a dia, sobretudo as mais simples e transacionais.

Se a tecnologia começa a ocupar uma parte significativa dessas interações, então a interação humana pode deixar de ser o padrão em muitos contextos. E, ao deixar de ser o padrão, pode passar a ser mais valorizada. Quase como um “premium”.

e a interpretação têm um impacto maior. E outros contextos onde a tecnologia assume naturalmente esse papel.

A evolução tem sido rápida. E aquilo que hoje parece claramente humano pode deixar de o ser em determinados contextos num horizonte relativamente curto. Por isso, o humano continua a diferenciar-se, mas talvez menos por uma característica específica e mais pela forma como se posiciona num contexto que está em mudança.

Num contexto mais dinâmico, conceitos como atração e retenção ainda fazem sentido?

Fazem sentido, mas não da mesma forma como eram entendidos há alguns anos. Durante muito tempo, a retenção estava muito associada à ideia de permanência. A capacidade de manter pessoas durante longos períodos era vista, por si só, como um indicador positivo. Esse pressuposto hoje já não é tão evidente. O mercado mudou, as expectativas das pessoas também, e a relação com o trabalho tornou-se mais fluida.

As pessoas estão mais disponíveis para mudar, mais atentas a oportunidades e, sobretudo, mais centradas

no seu próprio percurso. A relação com a organização passou a ser mais avaliada em tempo real, em função da experiência concreta que estão a ter.

Isso faz com que a retenção deixe de ser algo que se controla diretamente. Passa a ser mais uma consequência do que uma estratégia em si. As pessoas ficam enquanto fizer sentido, e deixam de ficar quando deixa de fazer.

Esta mudança obriga a um reposicionamento. Mais do que pensar em “como reter”, faz mais sentido pensar em “o que é que estamos a oferecer”. Que tipo de trabalho, que tipo de projetos, que tipo de experiência. Porque é isso que acaba por influenciar a decisão.

Ao mesmo tempo, esta maior mobilidade não é necessariamente negativa. Pode trazer mais dinamismo, maior circulação de conhecimento e mais diversidade de experiências. Mesmo dentro das organizações, podem surgir modelos mais flexíveis, com percursos menos lineares.

Nesse sentido, atração e retenção continuam a fazer sentido, mas inseridas num contexto diferente, menos centrado na permanência e mais centrado na relevância daquilo que a organização proporciona em cada momento.

Que conselho deixa aos responsáveis de Gestão de Pessoas?

Os Recursos Humanos têm de estar envolvidos. Não tanto por uma questão de posicionamento, mas porque esta transformação acaba inevitavelmente por passar pelas pessoas.

No fundo, mais do que um papel conceptual, o papel dos Recursos Humanos é um papel de interpretação e de ligação. Interpretar o que está a mudar e traduzir isso para a organização. E, ao mesmo tempo, garantir que essa mudança é feita de forma que faça sentido, não apenas do ponto de vista tecnológico, mas também do ponto de vista do funcionamento real das equipas.

Abraçar a tecnologia é inevitável. A resistência, ou a tentativa de adiar essa mudança, não traz grandes benefícios. As organizações, umas mais do que

outras, vão acabar por adotar tecnologia de alguma forma, e isso já está a acontecer. Por isso, torna-se essencial perceber como tirar partido dessa evolução. Não apenas numa lógica de eficiência, mas sobretudo para melhorar a experiência das pessoas dentro das organizações.

E também para melhorar o próprio trabalho das equipas de Recursos Humanos. Hoje, uma parte significativa do tempo continua a ser consumida por tarefas operacionais e transacionais. São necessárias, mas têm pouco valor acrescentado. A tecnologia pode ter aqui um papel muito relevante na automatização, simplificar e libertar tempo.

Ao libertar esse tempo, cria-se espaço para um trabalho mais interessante e mais relevante. Porque há muitas áreas onde Recursos Humanos pode acrescentar valor, mas muitas vezes não há disponibilidade para lá chegar.

Ao mesmo tempo, esta adoção deve ser feita com equilíbrio. Usar tecnologia onde faz sentido, mas sem desumanizar as organizações. Esse risco existe e não deve ser ignorado.

Os Recursos Humanos devem assumir um papel ativo, liderar esta adoção dentro das organizações e ser exemplo na forma como utilizam tecnologia ao serviço das pessoas.

Aliás, já começam a surgir sinais dessa evolução, com empresas a aproximarem cada vez mais as áreas de Recursos Humanos e tecnologia, refletindo um modelo em que pessoas e tecnologia funcionam de forma integrada.

Nesse sentido, é fundamental que os Recursos Humanos estejam envolvidos nesta transformação. Porque o impacto não é apenas funcional, é estratégico. No fundo, é isso que se espera: capacidade para ajudar a organização a navegar um contexto que é, por natureza, incerto, mas também cheio de possibilidades.

Maria de Fátima Fonseca



I Fórum de Gestão de Pessoas no Setor Público

missão possível

No passado dia 13 de março, Lisboa acolheu o Primeiro Fórum de Gestão de Pessoas no Setor Público – Missão Possível, promovido pela Comissão para a Gestão de Pessoas no Setor Público da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG). Num setor onde coexistem quadros jurídicos complexos, múltiplos

regimes de carreira e desafios crescentes de atratividade e retenção, este Fórum assumiu-se como um espaço de reflexão estratégica, partilha de conhecimento e ação coletiva, reunindo dirigentes, especialistas, académicos e profissionais de várias áreas da Administração Pública.

Esta iniciativa pretende ser mais do que um momento anual: ambiciona tornar-se um marco nacional de debate sobre políticas públicas de gestão de pessoas, reforçando a colaboração entre entidades públicas e contribuindo para uma visão moderna e articulada do papel das pessoas na transformação do Estado. O Fórum abrangeu participantes de administrações centrais e locais, institutos públicos, reguladores, setor empresarial do Estado e instituições de ensino superior – uma diversidade que reflete a necessidade de olhar a Administração Pública como um ecossistema interdependente, onde boas práticas podem e devem ser disseminadas.

O propósito é claro: promover diálogo interinstitucional, gerar evidência, inspirar políticas inovadoras e estimular modelos de liderança humanizada, capazes de criar organizações mais eficazes, inclusivas e orientadas ao valor público.

Keynotes: duas leituras complementares para o futuro
A edição inaugural contou com 16 oradores, incluindo dois *keynote speakers* que trouxeram leituras estruturantes sobre o futuro da Administração Pública.

Luísa Neto, Presidente do INA, centrou a sua intervenção na necessidade de criar uma Administração Pública realmente preparada para responder a novos desafios. Defendeu que o futuro do Estado depende da

capacidade de atrair, desenvolver e valorizar talento, com modelos de capacitação contínua, integrados e alinhados com as exigências crescentes de modernização administrativa.



Já Guilherme Dray, Professor da Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, abordou os desafios da transposição da Diretiva de Transparência Salarial, revelando o potencial deste instrumento para reforçar a justiça organizacional, melhorar a confiança interna e garantir maior equidade entre trabalhadores. Sublinhou que a modernização da gestão pública deve ser lida também como um compromisso com a integridade, a transparência e a responsabilização, pilares essenciais de uma Administração Pública moderna.

Quatro perspetivas para compreender o futuro da gestão de pessoas

1. Atratividade e integração: criar condições para pertencer e contribuir

O painel “Bemvidos a bordo: atratividade e integração”, moderado por Cristina Barros (RH

Magazine), reuniu Bruno Miguel Santos, Rui Mendes da Costa e Adalberto Campos Fernandes, numa conversa centrada nos desafios estruturais de atrair e integrar talento no setor público.



Os oradores sublinharam que a atratividade não depende apenas de concursos bem desenhados ou processos de mobilidade, mas de uma proposta de valor clara, onde propósito, estabilidade e reconhecimento se traduzam em experiências profissionais significativas.

A discussão evidenciou que a integração é tão determinante quanto o recrutamento, exigindo práticas de acolhimento

consistentes, comunicação transparente e lideranças capazes de criar proximidade desde o primeiro dia. Foi realçada a importância de construir ambientes de trabalho onde as pessoas encontram espaço para crescer, contribuir e sentir-se parte de uma missão coletiva – uma condição que influencia diretamente a motivação, o compromisso e a permanência nas organizações públicas.

O painel reforçou ainda que gestão de pessoas é gestão de cultura. Culturas organizacionais que promovem confiança, colaboração e desenvolvimento tendem a gerar equipas mais resilientes, mais inovadoras e mais orientadas a resultados. Nesse sentido, atrair e integrar talento não é apenas um desafio operacional, mas uma oportunidade estratégica para reforçar a identidade do setor público e a sua capacidade de responder às necessidades da sociedade.

2. Capacitação para resultados: a aprendizagem como ativo estratégico

No painel “*Novos modelos de capacitação: obter resultados através do desenvolvimento das pessoas*”, moderado por Ana Leonor



Martins (Revista Human Resources), participaram Luísa Dornellas, José Manuel Aleixo e Alexandra Barbosa. A discussão evidenciou um consenso: a formação no setor público já não pode ser vista como um mecanismo pontual, mas como um sistema contínuo e integrado de desenvolvimento, alinhado com prioridades estratégicas e orientado para impacto mensurável.

Foram partilhadas experiências que mostram como novos modelos de capacitação – digitais, híbridos, modulares ou orientados a comunidades de prática – contribuem para uma Administração Pública mais ágil, mais preparada e mais focada na melhoria do serviço ao cidadão.

A reflexão reforçou ainda que o desenvolvimento das pessoas é uma condição estrutural para a transformação das instituições, não apenas um instrumento auxiliar. Investir na aprendizagem contínua significa criar equipas mais preparadas para interpretar desafios, decidir com maior autonomia e responder de forma mais ágil às exigências do serviço público. Mais

gestão de pessoas é gestão de cultura.

do que transmitir competências técnicas, a capacitação transforma a forma como as organizações pensam, colaboram e inovam – tornando-se, assim, um pilar essencial de mudança cultural e não apenas um mecanismo operacional.

3. O humano no digital: tecnologia com ética, inclusão e propósito

Em “*O humano no mundo digital: Sinergia e Inclusão*”, moderado por António Manuel Venda (Revista Human), os oradores César Pestana, Manuel Dias e José Borbinha exploraram a relação entre digitalização, tecnologia e a dimensão humana nas organizações públicas.

O painel debateu os desafios da transição digital, destacando tanto a adoção de novas plataformas como o risco de exclusão de trabalhadores com menor literacia tecnológica. Sublinhou-se que a digitalização, para ser bem-sucedida, exige sensibilidade aos diferentes ritmos de aprendizagem e uma preocupação constante com acessibilidade. A mensagem principal foi clara: a tecnologia deve ampliar o potencial humano, e a inovação só produz valor quando incorpora ética, inclusão e respeito pelas pessoas.

Foram apresentados exemplos de ferramentas digitais que têm vindo a melhorar a qualidade do serviço público – desde sistemas mais intuitivos de atendimento aos cidadãos até soluções colaborativas que agilizam processos internos. No entanto, os oradores frisaram que tecnologia sem mudança organizacional pode tornar-se uma sobrecarga, em vez de um facilitador.

Nesse sentido, reforçou-se a importância de capacitar equipas de forma contínua, permitindo que utilizem novas ferramentas com confiança, espírito crítico e responsabilidade. A digitalização no setor público só cumpre o seu propósito quando é acompanhada de investimento nas pessoas – garantindo que todos participam, contribuem e beneficiam da mudança.

4. Liderar para transformar: a liderança como serviço

O painel final, “*Liderar para transformar: o líder como servidor*”, moderado por Marta Santos (Revista Pessoas & Partner EY), reuniu Isabel Flores e Damasceno Dias, numa reflexão profunda sobre o papel da liderança no setor público. A conversa destacou que a transformação organizacional exige líderes com visão estratégica, mas também com capacidade de escuta, humildade e responsabilidade pelo desenvolvimento das suas equipas.

No entanto, um ponto central emergiu com especial relevância: o papel absolutamente determinante das lideranças intermédias, que, no setor público, enfrentam desafios específicos: gerir equipas diversas, conciliar restrições legais com a necessidade de inovar, assegurar continuidade de serviço e, simultaneamente, promover aprendizagem, motivação e bem estar.

O painel concluiu que líderes que servem, inspiram e apoiam as suas equipas, sobretudo ao nível intermédio,



são o motor silencioso mas poderoso da mudança institucional. Sem lideranças intermédias fortes, preparadas e reconhecidas, qualquer transformação organizacional corre o risco de não se consolidar. Com elas, tornase possível mobilizar equipas, garantir coerência na implementação e fortalecer uma cultura orientada ao valor público.

Lançamento do Prémio Gestão de Pessoas no Setor Público

Um dos momentos mais marcantes deste Fórum foi o lançamento oficial do Prémio Gestão de Pessoas no Setor Público, apresentado por Maria de Fátima



Quando as equipas são mobilizadas, capacitadas e reconhecidas, o setor público inova.



Fonseca e Miguel Faro Viana. O prémio surge com o objetivo de reconhecer boas práticas, iniciativas inovadoras e contributos individuais de relevância estrutural, estimulando o desenvolvimento e a valorização das pessoas que trabalham no setor público.

As candidaturas decorrem de 1 de abril a 30 de setembro de 2026 e podem ser apresentadas por qualquer entidade pública. O prémio está organizado em três categorias:

1. Excelência na Gestão de Pessoas no Setor Público
Para entidades com sistemas de gestão sólidos, integrados e alinhados com o serviço público.
2. Projetos Transformadores
Para iniciativas com resultados demonstrados nos últimos 24 meses em áreas como atratividade, capacitação, inovação digital, liderança, bemestar, inclusão ou trabalho em rede.
3. Personalidade em Gestão de Pessoas no Setor Público

Distinção honorífica atribuída por um júri, destinada a personalidades cujo contributo excepcional transcende uma única organização.

A cerimónia pública decorrerá no final do ano de 2026.

Encerramento: pessoas como motor da modernização do Estado

Na sessão de encerramento, Marisa Garrido, Secretária de Estado da Administração Pública, reforçou a centralidade das pessoas na modernização do Estado. Sublinhou que a transformação administrativa não se faz apenas de processos e sistemas, mas de equipas capacitadas, motivadas e reconhecidas.

O Fórum encerrou com o anúncio do II Fórum de Gestão de Pessoas no Setor Público, a realizar em 10 de março de 2027. Até lá, a Comissão da APG continuará a dinamizar webinars, ações de formação e iniciativas de partilha, reforçando a disseminação de conhecimento e boas práticas em toda a Administração Pública.

Missão Possível: transformar com e através das pessoas

A principal conclusão desta primeira edição é inequívoca: a transformação do setor público português passa pela valorização das pessoas que o constroem todos os dias. Quando as equipas são mobilizadas, capacitadas e reconhecidas, o setor público inova, incorpora o digital com sentido, serve melhor a sociedade e contribui para uma economia mais dinâmica, sustentável e resiliente.

E mostra, com clareza, que esta é verdadeiramente uma Missão Possível.

ippis_iscte

Melhores Políticas Públicas

Quem somos?

FORMAÇÃO PARA DIRIGENTES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

FORMAÇÃO CERTIFICADA PELA DGERT

PROMOÇÃO DO DEBATE SOBRE POLÍTICAS PÚBLICAS



+ de 1000 alunos formados pelo IPPS-Iscte todos os anos

+ de 30 entidades frequentaram formação personalizada do IPPS-Iscte em 2025

+ de 50 especialistas envolvidos na formação de dirigentes e quadros superiores da AP

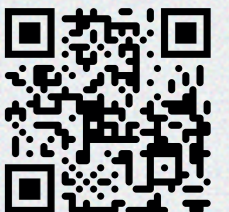


+ de 120 dirigentes formados pelo FA>AP todos os anos

95% dos dirigentes que frequentaram o FA>AP reconhecem melhoria no seu desempenho

40 trabalhos de modernização desenvolvidos por dirigentes da AP todos os anos

SAIBA MAIS



Arménio Rego
Center for Leadership
Development, Católica Porto
Business School

Miguel Pina e Cunha
Nova SBE



IA e conhecimento processual nas organizações contemporâneas

Vivemos tempos interessantes – de mudança profunda. “Interessantes” no sentido em que a sociedade altera os modos de viver, de trabalhar e de se relacionar. São também tempos turbulentos, não necessariamente recheados de felicidade. As implicações para a gestão das organizações são profundas. Como discutimos no nosso livro *Ágil*, as organizações procuram acrescentar agilidade a outros atributos como a eficiência e a capacidade de aprender e inovar. Um conjunto de novas tecnologias proporciona as condições para esta mudança. Um bom candidato a tecnologia central desta quarta revolução industrial poderá ser a inteligência artificial (IA). A IA poderá trazer um conjunto de benefícios, mas comporta riscos

significativos. Aqui tratamos três: as perdas de amadurecimento do talento e de conhecimento processual, e a crença irrefletida numa alegada capacidade da IA para superar os humanos em várias práticas de gestão de pessoas.

A dificuldade em amadurecer talento

A substituição de pessoas por IA em cargos de “entrada” (os que implicam tarefas menos exigentes, mais repetitivas e mais programáveis) é um tema quente na gestão contemporânea. À medida que a IA vai sendo conhecida e aplicada, começando a mexer positivamente com a produtividade (Brynjolfsson, 2026), é natural o entusiasmo com as possibilidades trazidas pela substituição de pessoas por tecnologia. Todavia, esta decisão de substituição (Edmondson

& Chamorro-Premuzic, 2026), quando tomada por razões de eficiência, acarreta custos por vezes ignorados.

As pessoas aprendem a trabalhar trabalhando. Ao desempenharem tarefas de menor exigência, aprendem a tomar decisões, a conhecer as bases do trabalho, a aprender com erros e falhas. Vendo como os outros trabalham, aprendem de forma vicariante. São impelidas a trabalhar as *soft skills*. Veem os seus gestores em ação. Adquirem conhecimento tácito – mesmo que não se apercebam dessa aquisição. Esta fase é importante porque é a rampa de lançamento profissional. Sem ela, como se pode evoluir para outros patamares? No afã de obter ganhos de eficiência, as organizações podem não se aperceber dos custos escondidos da decisão

de substituição. Os ganhos imediatos podem trazer futuras consequências nefastas.

Daqui não decorre a defesa do não-uso de IA. O que importa é assegurar que as novas gerações sejam equipadas com a competência tecnológica, nomeadamente no uso de IA, para potenciar o seu trabalho. A chamada “guerra pelo talento” não pode simplesmente dar lugar a uma “grande substituição”. As organizações precisam de preparar hoje os seus futuros talentos.

A perda de conhecimento processual

À perda anterior associa-se a perda de competências processuais – as que são adquiridas pela repetição de práticas. Estas competências são adquiridas através do trabalho com pessoas mais experientes, os “mestres”. O conhecimento é adquirido gradualmente, sob a supervisão atenta e o cuidado de quem sabe mais. Este tipo de colaboração entre mestre e aprendiz ajuda a reter e expandir conhecimento. Importa preservá-lo, como defende Beane (2026) no seu livro *O código das competências*.

Se as organizações se precipitarem na substituição, pura e dura, de aprendizes por máquinas inteligentes, interrompendo a socialização vagarosa na profissão, arriscam-se a perder conhecimento processual, o qual, mesmo que codificado, será transmitido de forma incompleta. Todos conhecemos o processo: ler sobre como aprender a fazer uma coisa não nos ensina a fazê-la. Aprende-se fazendo e pensando no que se faz. Tendemos a ser pouco

O que importa é assegurar que as novas gerações sejam equipadas com a competência tecnológica, nomeadamente no uso de IA, para potenciar o seu trabalho.

sensíveis a este processo por ser lento e tácito. É difícil de explicar e de captar formalmente. Mas há exemplos inspiradores.

No Japão, o templo de Ise tem sido reconstruído a cada duas décadas ao longo dos últimos 1300 anos – sem interrupção. Esta reconstrução tem motivos simbólicos e religiosos,

estando associada aos rituais de renovação da natureza. Mas tem outras motivações, mais práticas: evita a perda de competências neste tipo de construção. O templo, construído em madeira a partir de estacas enterradas no solo, acaba por apodrecer, mas este apodrecimento é acompanhado de uma renovação, do próprio templo e dos seus construtores. Após uma geração, recebem os responsáveis de Ise Jingu, as competências esvaem-se – e, por isso, importa renovar a obra para renovar as competências dos obreiros.

Reconstruir o templo é, pois, uma forma de preservar conhecimento processual. Aprende-se a construir o templo construindo o templo e não apenas lendo livros sobre a matéria. Por outro lado, porque o edifício é construído com cipreste japonês e são necessárias 10 mil árvores para esse efeito, o plano de florestação contempla uma escala temporal de 200 anos. Esta temporalidade transporta uma mensagem: importa que o entusiasmo com a IA não seja “impulsivo” e seja, antes, fruto de reflexão. Requer-se, além de conhecimento técnico, uma virtude intemporal: sabedoria prática.

A renovação cíclica do templo de Ise ensina que existem importantes formas de conhecimento que importa preservar. Não se ganham nem se perdem em períodos curtos. Demoram a criar e não são facilmente reconhecíveis. Veem-se sobretudo quando faltam: quando os artesãos nipónicos não forem capazes de construir templos; ou, entre nós, quando o conhecimento de construção de cabos dos elevadores (como o da Glória)

O novo, tal como o velho, abre possibilidades, mas não traz apenas vantagens. Prestemos atenção aos dois lados da moeda, pois as forças da IA podem originar fraquezas.

pelos trabalhadores da Carris, acumulado ao longo de décadas, foi substituído pela subcontratação de quem não tinha podido adquirir e maturar essas competências.

IA e gestão de pessoas

Uma quantidade considerável de observadores, comentadores, especialistas e outros operadores no mercado têm abraçado a IA como uma espécie de solução mágica para melhorar processos de gestão de pessoas – como o recrutamento e seleção, a avaliação de desempenho, ou a formação e desenvolvimento. Importa ser cauto. As ferramentas de IA não

são imunes aos viesamentos dos agentes humanos. Não são necessariamente mais objetivas e justas. Podem conduzir a decisões perversas. Naturalmente, podem ser usadas – mas sempre como ferramentas de apoio, não de substituição dos humanos.

Eis um exemplo: as decisões de seleção tomadas por uma ferramenta de IA que analisa os perfis de LinkedIn dos candidatos podem ser céleres, justificadas e tecnicamente atraentes – mas daqui não decorre que sejam válidas e imunes à discriminação (Härtel, 2026). Frequentemente não o são, como

recentemente demonstraram Hao Ma e Mengyue Su (2025). Afirmam estes autores que, tal como os seres humanos são racionalmente limitados devido às suas capacidades restritas de processamento de informação, a IA também está sujeita a uma “inteligência” limitada. Estas limitações resultam de dois fatores subjacentes: superficialidade (i.e., incapacidade de replicar a perícia humana durante o processo de aprendizagem) e vulnerabilidade ao engano e manipulação.

Notas conclusivas

Não nos deixemos deslumbrar, pois, com o novo por ser novo

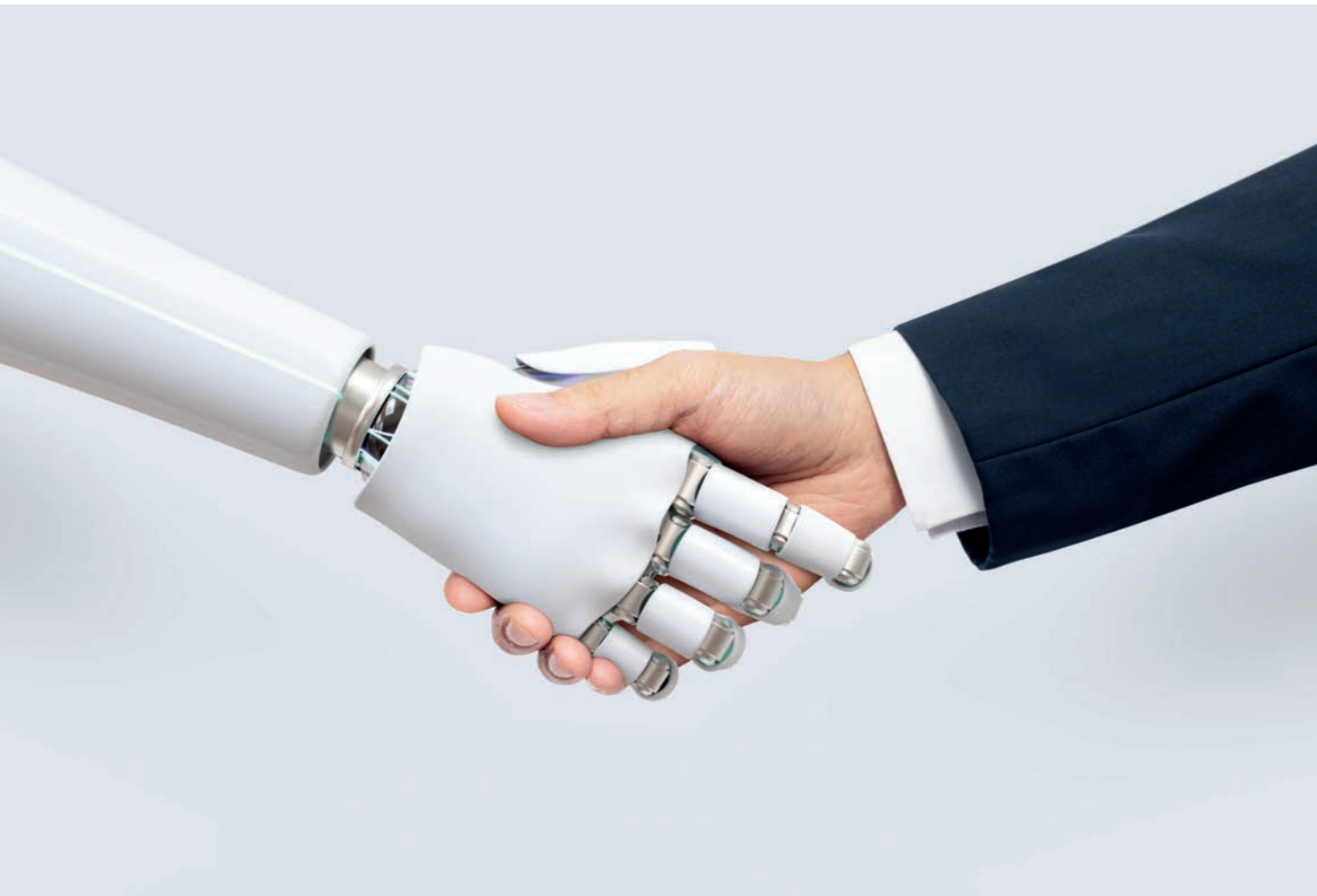
e tecnicamente sofisticado. O novo, tal como o velho, abre possibilidades, mas não traz apenas vantagens. Prestemos atenção aos dois lados da moeda, pois as forças da IA podem originar fraquezas. Finalmente, não se subestime o poder das competências processuais. Por residirem não apenas em pessoas, mas também em rotinas afinadas ao longo do tempo, estas competências são facilmente descontadas. Mas importa protegê-las sob pena de tornarmos as nossas organizações mais eficientes, pelo menos no curto prazo – mas mais opacas, menos humanas e menos conducentes à gestão sustentável.

Miguel Pina e Cunha

Titular da cátedra Fundação Amélia de Mello na Nova SBE, onde é vice-dean of faculty engagement and impact.

Arménio Rego

Prof. Catedrático da Católica Porto Business School, onde dirige o Center for Leadership Development



Referências

Beane, M. (2026). *O código das competências: Como salvar o potencial humano na era das máquinas inteligentes*. Casa das Letras.

Brynjolfsson, E. (2026). The AI productivity take-off is finally visible. *Financial Times*, 16 February, 19.

Cunha, M.P., & Rego, A. (2022). *Ágil: a transformação organizacional para o digital*. Principia.

Härtel, T.M. (2026). In the blink of an AI: Exploring

Large Language Models' capability to infer traits from LinkedIn. *Journal of Business and Psychology*, 41, 47–69.

Edmondson, A.C. & Chamorro-Premuzic, T. (2026). The perils of using AI to replace entry-level jobs. *Harvard Business Review*, 104(2), 30–33.

Ma, H., & Su, M. (2025). The bounded intelligence of AI: Superficiality and deceivability. *Organizational Dynamics*, 54(3).

Trabalho inserido em projeto apoiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia: <https://doi.org/10.54499/2023.13398.PEX>



Vozes de Sucesso o que as carreiras femininas nos ensinam sobre o que realmente importa no trabalho

Quando pedimos a seis mulheres portuguesas com percursos de reconhecimento público que nos contassem as suas histórias profissionais, não esperávamos que a resposta mais reveladora fosse aquela que nenhuma estatística consegue capturar: o sucesso, para elas, não cabe numa promoção nem num salário. Cabe na coerência entre o que se faz e o que se é.

O estudo Vozes de Sucesso: Narrativas de Carreiras no Feminino partiu de uma premissa simples: dar voz às próprias mulheres. Seis percursos distintos, da investigação científica ao desporto adaptado, da gastronomia às forças armadas, do ensino superior ao setor social. Seis histórias diferentes que, quando colocadas lado a lado, revelam uma consistência surpreendente.

Para lá do sucesso tradicional

O primeiro dado que ressalta da análise é precisamente

este: o sucesso profissional, tal como estas mulheres o vivem e narram, é predominantemente subjetivo. Os indicadores externos - reconhecimento, progressão, estabilidade financeira - surgem nas narrativas, mas não são eles que assumem centralidade. O que estrutura verdadeiramente a experiência de sucesso é outra coisa: o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, a coerência com os próprios valores, a qualidade das relações e o impacto positivo gerado no contexto em que se trabalha.

Esta perspetiva desafia os modelos tradicionais de carreira ainda muito centrados no desempenho mensurável e nos resultados externamente observáveis e interpela diretamente as organizações: estamos a criar condições para que as pessoas construam carreiras com significado, ou apenas a medir outputs?

Três competências que atravessam todos os percursos

Para além da forma como o sucesso é definido, o estudo identifica três competências que surgem de forma transversal em todos os percursos analisados. A autodeterminação, a capacidade de tomar decisões alinhadas com objetivos e valores próprios, assumindo um papel ativo na construção do percurso. A adaptabilidade, a forma como estas mulheres enfrentaram contextos exigentes, superaram constrangimentos e se reinventaram. E a aprendizagem contínua, não como obrigação, mas como eixo identitário, uma procura constante de desenvolvimento que sustenta a evolução ao longo do tempo.

Três competências que, curiosamente, figuram no topo de qualquer lista de skills mais valorizadas pelas organizações hoje. Mas que aqui emergem não como requisitos impostos, mas como traços profundamente internalizados.

Ninguém chega sozinho

Um outro elemento que percorre todas as narrativas é a importância das redes de apoio. Mentores, colegas, familiares, referências, figuras que não apenas criaram oportunidades, mas reforçaram a confiança e a legitimidade num contexto que, como o estudo

Se o sucesso é vivido de forma relacional, contextual e orientada por valores, então as organizações que continuam a definir carreiras de sucesso exclusivamente por critérios hierárquicos ou financeiros estão a perder parte do potencial das suas pessoas e em particular das suas mulheres.

também evidencia, nem sempre as reconhece de forma equitativa.

E, porque o estudo não romantiza os percursos: discriminação, desigualdade de oportunidades, necessidade de afirmação e legitimação constante das suas competências, estas experiências estão presentes nas narrativas. E tornam o sucesso alcançado ainda mais significativo, mas também mais exigente do que deveria ser.

O que isto significa para quem gere pessoas

A investigação tem implicações diretas para a prática de Gestão de Recursos Humanos. Se o sucesso é vivido de forma relacional, contextual e orientada por valores, então as organizações que continuam a definir carreiras de sucesso exclusivamente por critérios hierárquicos ou financeiros estão a perder parte do potencial das suas pessoas - e em particular das suas

mulheres. Reconhecer múltiplas formas de realização profissional, criar práticas mais inclusivas e valorizar o contributo efetivo de percursos diversificados não é apenas uma questão de equidade. É também uma questão de inteligência organizacional.

O que estas seis vozes nos dizem, no fundo, é que o sucesso não é apenas uma meta atingida. É um processo construído com intenção, consistência e significado. E cabe às organizações decidir se querem ser parte desse processo OU um obstáculo no caminho.

Artigo baseado no estudo "Vozes de Sucesso: Narrativas de Carreiras no Feminino"
Investigadora: Marta Soares da Costa
Orientação científica: Viviana Meirinhos
CEOS.PP - Centro de Estudos Organizacionais e Societais do Politécnico do Porto / ISCAP

L&D entre dois mundos



Há muito tempo que sabemos que o mundo está em transformação e os impactos são sentidos

profundamente no mundo do trabalho. A mudança sentida vem transformar profundamente a forma como trabalhamos, o que se repercute diretamente sobre o que é esperado das várias funções RH, em particular na área de Learning & Development (L&D).

As organizações estão plenamente conscientes da importância da aprendizagem no ambiente empresarial atual. Compreendem que a tecnologia está a mudar a natureza do trabalho e as funções dentro dele. Também compreendem que a capacidade da força de trabalho de aprender novas

competências, modelar novos comportamentos e adaptar-se continuamente é fundamental para o sucesso sustentável. (McKinsey & Company, 2020)

Em Portugal encontramos áreas de L&D ainda com uma pegada regulatória significativa. A área da “formação” como muitas vezes é designada, tem de obedecer a regras operacionais bem definidas, nomeadamente ao número de horas de formação obrigatórias para cada colaborador/a, a áreas de conhecimento preferenciais e a entidades formadoras certificadas entre outras.

A aprendizagem precisa estar profundamente integrada à estratégia da organização e aos principais processos de gestão de talentos, como a gestão de

desempenho. No entanto, muitas empresas consideram que as suas funções não estão preparadas para desempenhar tal papel. (McKinsey & Company, 2020)

A este enquadramento regulatório acresce uma outra linha de pensamento: os modelos contemporâneos de desenvolvimento de talento colocam o colaborador no seu centro patrocinando assim tanto a autonomia para escolher o seu percurso de desenvolvimento, dentro daquilo que são as suas reais aspirações pessoais, como também a responsabilidade sobre essa mesma aprendizagem.

Por outro lado, facilmente encontramos modelos de trabalho muitas vezes em ambientes industriais, call centres, atendimento

ao público etc. em que essa mesma posição tem de ser mediada por pilares de desenvolvimento essenciais à mitigação de risco e/ou sustentabilidade operacional.

O desafio da aprendizagem contínua, upskilling, reskilling etc, para muitas organizações tornar-se um horizonte distante pois necessidades imediatas e prementes tomam conta do dia a dia. Propiciar a segurança física dos colaboradores, garantir requisitos elementares de qualidade e até o cumprimento normativo dos procedimentos internos, ganham proporções significativas. Acrescendo a estes fatores temos ainda uma limitação objetiva: o tempo. Entre trabalho por turnos, lacunas no número de colaboradores ao serviço e linhas de produção/ serviço que não podem parar, há um espaço reduzido para uma efetiva estratégia de aprendizagem contínua e desenvolvimento de talento centrado nas reais aspirações individuais.

E aqui encontramos dois mundos que muitas vezes parecem estar absolutamente distantes um do outro.

É assim que muitas vezes os profissionais de L&D parecem estar a falar línguas diferentes entre si. Uns centrados em crescimento individual centrado no *eu*, e em que o maior driver do desenvolvimento é o colaborador. E outros em que esperar este tipo de iniciativa e autonomia é um cenário irrealista. Desta forma, o problema que se põe não é conceptual, mas sim a atuação em arquiteturas diferentes.

Então como aproximar mundos é a questão que se coloca?

A proposta passa então por trabalhar um modelo de desenvolvimento híbrido em que não só asseguramos

o cumprimento normativo da formação como também trazemos para a mesa o desenvolvimento contínuo centrado nas aspirações individuais.

Desta forma, a proposta assenta em vários pressupostos, sendo o primeiro a construção de um business case sólido que sustente a atenuação das restrições de tempo. Não se trata apenas de libertar horas na agenda operacional. Trata-se de demonstrar que a aprendizagem não é um custo operacional, mas um investimento estratégico na resiliência organizacional. Uma componente das horas de formações deve ser garantida para assegurar a segurança individual como também o cumprimento normativo dos colaboradores.

Uma outra componente das horas deve ser efetivamente dedicada ao autodesenvolvimento do colaborador, escolhidas pelo mesmo e inseridas no dia a dia do colaborador. A função L&D surge aqui como um papel diferente, o papel de facilitador, mentora, arquiteta de percursos, papel esse que vem suportar as escolhas do colaborador. A função L&D terá de se rodear de especialistas, internos e/ou externos, para que se possa robustecer e efetivamente apresentar caminhos interessantes tanto às pessoas como ao negócio que serve. É uma expectativa irrealista que a função L&D possa suportar todas as áreas de negócio com a apresentação destes percursos. Mas é sim expectável que se rodeie daqueles que o sabem, construindo uma teia de conhecimento organizacional, colaborativa, que mutuamente se suporta no desenvolvimento. Este abraçar do que os rodeia pode tomar várias formas,

como por exemplo reuniões de concertação entre a função L&D e especialistas da organização em que decidem quais os vetores de desenvolvimento contínuo para o ano ou biénio, podem discorrer de *shortage* de competências identificadas a partir das equipas de Talent Acquisition e que podem ser treinadas na organização ou até da conjugação destes diferentes interlocutores e parceiros na organização. Concretizando desta forma um plano que simultaneamente suporta a organização, como também coloca à disposição dos seus colaboradores cenários e alternativas de crescimento e que suportam um efetivo crescimento na sua carreira.

Por fim, impregnar a cultura organizacional da necessidade de desenvolvimento contínuo e da aprendizagem autónoma é mais que uma campanha de comunicação, é criar os sistemas condutores à consistência de atuação. Reforçar e garantir a continuidade de atuação ao longo do tempo é uma mensagem forte que aporta credibilidade ao modelo. Este modelo permite manter a responsabilidade institucional onde ela é indispensável, enquanto legitima a responsabilidade individual pelo seu desenvolvimento.

A verdadeira transformação da função de L&D não está apenas na digitalização ou nas novas metodologias, está na redefinição do contrato psicológico do desenvolvimento: da formação como obrigação para a aprendizagem como responsabilidade partilhada e estruturalmente suportada.

Artigo citado: A transformation of the learning function: Why it should learn new ways | McKinsey

o papel do coaching

nas relações laborais confiança, conflito e transformação

Nas organizações contemporâneas, a qualidade das relações laborais tornou-se um fator decisivo para a sustentabilidade das organizações. Num contexto marcado pela mudança acelerada, pela pressão sobre os resultados e pela diversidade de expectativas, a forma como as pessoas se relacionam no trabalho influencia diretamente a capacidade de cooperação, aprendizagem e adaptação.

Mais do que uma dimensão funcional, as relações laborais são hoje um espaço no qual se joga a qualidade da colaboração, a confiança entre os interlocutores, a gestão das diferenças e a capacidade de construir soluções sustentáveis.

É neste contexto que o Coaching ganha particular relevância.

Enquanto atividade orientada para o desenvolvimento da consciência, da responsabilidade e da qualidade do diálogo, o Coaching pode constituir um contributo importante para compreender e transformar a dinâmica das relações no trabalho. Não se trata de eliminar tensões ou negar o conflito, mas de criar condições para que estes possam ser abordados de forma mais construtiva e transformadora.

Numa realidade organizacional de crescente interdependência, torna-se especialmente importante dispor de abordagens que favoreçam a qualidade da relação e não apenas a sua eficácia. A confiança constitui um dos pilares fundamentais das relações laborais. É ela que sustenta a cooperação, facilita a comunicação aberta e permite que as pessoas se envolvam de forma autêntica no trabalho que realizam em conjunto. Quando existe confiança, torna-se mais fácil

partilhar preocupações, assumir responsabilidades, reconhecer erros e procurar soluções de forma colaborativa. A confiança cria também condições para que as pessoas se sintam respeitadas, valorizadas e legitimadas na sua voz, o que é essencial nas relações profissionais mais maduras e produtivas. Contudo, a confiança não é um dado adquirido. Constrói-se ao longo do tempo, através da consistência entre palavras e ações, da transparência nas decisões e da perceção do respeito mútuo entre os diferentes interlocutores. Pode também ser fragilizada por falhas de comunicação, decisões percecionadas como injustas ou pela ausência de espaços onde as preocupações possam ser expressas e verdadeiramente escutadas. Quando a confiança enfraquece, o diálogo torna-se mais defensivo, a cooperação tende a diminuir e as tensões latentes encontram terreno fértil para crescer.

Entendemos, por isso, que o Coaching pode assumir aqui um papel particularmente relevante. Ao criar um espaço estruturado de reflexão e de diálogo, o Coaching permite às pessoas desenvolver uma maior consciência sobre a forma como comunicam, interpretam as situações e contribuem para a qualidade das relações que estabelecem no trabalho. Esse processo favorece uma escuta mais ativa, maior clareza na expressão das expectativas e uma compreensão mais profunda das perspetivas dos outros. Mais do que disponibilizar respostas prontas, o Coaching ajuda os líderes, as equipas e os colaboradores a reconhecer padrões de interação, rever pressupostos e experimentar formas mais conscientes de presença relacional.

Até nos contextos onde existe confiança, as relações laborais não estão isentas de tensões. O conflito é uma realidade inevitável sempre que pessoas com experiências, interesses, responsabilidades ou perspetivas diferentes trabalham em conjunto. Na nossa perspetiva, longe de ser necessariamente negativo, o conflito pode constituir uma oportunidade de clarificação, aprendizagem e desenvolvimento relacional. Em muitos casos, aquilo que à primeira vista surge como um bloqueio ou uma oposição revela, quando devidamente aprofundado, necessidades distintas, leituras diferentes da realidade ou prioridades ainda sem espaço legítimo de expressão.

No entanto, nas organizações o conflito é muitas vezes evitado ou gerido de forma defensiva. Em alguns casos é silenciado para preservar uma aparente harmonia;

noutros, pode escalar e deteriorar as relações e comprometer a cooperação. A nossa experiência diz-nos que em ambas as situações se perde a oportunidade de utilizar o conflito como um espaço de diálogo, de compreensão mútua e de construção de soluções mais robustas. Importa salientar que evitar o conflito não o elimina; apenas o desloca para formas menos visíveis, mais desgastantes e mais difíceis de reparar.

Também aqui o Coaching pode desempenhar um papel importante. Ao promover uma abordagem baseada na escuta, na reflexão e na

responsabilização, o Coaching ajuda os interlocutores a explorar diferentes perspetivas e a compreender melhor as necessidades e preocupações presentes numa situação de tensão. O objetivo não é identificar vencedores ou vencidos, mas desenvolver a capacidade de diálogo, entendimento e construção conjunta de soluções. Esse trabalho implica, muitas vezes, distinguir factos de interpretações, acolher emoções sem as deixar dominar o processo e criar condições para conversas mais honestas e orientadas para o futuro.

Defendemos, por isso, que quando a confiança é fortalecida e o conflito é trabalhado de forma consciente, abre-se espaço para a transformação. Através do Coaching, os líderes e os colaboradores podem desenvolver maior consciência sobre o impacto das suas atitudes, das suas decisões e da forma como comunicam e se relacionam.

Essa consciência favorece relações mais responsáveis, trabalho, nem substitui os instrumentos formais de gestão das relações laborais, mas proporciona um enquadramento valioso para trabalhar a dimensão humana que atravessa todas essas realidades.

Logo, num contexto organizacional cada vez mais complexo, o verdadeiro desafio não é evitar o conflito, mas desenvolver a capacidade de o transformar em aprendizagem, crescimento e novas possibilidades de relação no trabalho e o Coaching afirma-se cada vez mais como uma importante metodologia no desenvolvimento da qualidade das relações nas organizações.

torna-se especialmente importante dispor de abordagens que favoreçam a qualidade da relação e não apenas a sua eficácia.

Foram distinguidos os “melhores fornecedores RH 2026”



No passado dia 25 de fevereiro, teve lugar no Hotel Real Palácio, em Lisboa, a cerimónia de apresentação pública das empresas vencedoras da 15ª edição da iniciativa “Melhores Fornecedores RH” tendo sido distinguidas 21 organizações em 7 categorias. A representar a APG esteve a sua Presidente, Generosa do Nascimento, que entregou alguns dos troféus.



Promovida pela APG, em parceria com as empresas Qmetrics e Mínimos Quadrados (MQ), esta iniciativa “visa contribuir para a identificação e divulgação dos melhores fornecedores em Portugal na área da gestão das pessoas, com base num estudo de opinião efetuado junto das organizações que recorram a estes serviços”.

A eleição das empresas distinguidas com o troféu “Melhores

Fornecedores RH 2026” teve por base os resultados de um inquérito dirigido aos seus clientes, no qual os serviços que prestaram nos últimos 36 meses foram avaliados de modo anónimo e confidencial, no que respeita às seguintes dimensões: qualidade dos produtos e/ou serviços prestados, atendimento e profissionalismo dos colaboradores, relação qualidade/preço, satisfação global com o serviço, imagem do fornecedor e a lealdade ao fornecedor RH.

Para integrar a lista de vencedores, e de acordo com o regulamento da iniciativa, as empresas premiadas tiveram que obter uma pontuação média final superior a 70 pontos no inquérito de avaliação (numa escala de 0 a 100) e reunir um mínimo de 15 questionários respondidos.

Para saber mais sobre os “Melhores Fornecedores RH”, aceda a www.melhoresfornecedores.org.



EMPRESAS VENCEDORAS

Consultoria

- CEGOC
- MTW.Communication as Solution.
- ONSYNERGY

Formação, Coaching e Desenvolvimento Profissional

- CEGOC
- CENTRALMED
- DOUTOR FINANÇAS
- DYNARGIE
- FLAG
- GALILEU
- MTW.Communication as Solution.
- RUMOS

Outsourcing

- SERESCO

Recrutamento, Seleção, Avaliação de Competências e Outplacement

- GI GROUP HOLDING
- MICHAEL PAGE
- NEVES DE ALMEIDA

Segurança e Saúde no Trabalho

- CENTRALMED

Tecnologias e Sistemas de Informação Associados à Gestão RH

- ELO-SI

Trabalho Temporário

- CLAN
- GI GROUP HOLDING
- job&talent powered by MULTITEMPO
- SUCCESS WORK



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE GESTÃO DAS PESSOAS

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



#APGdeTODOS

213 522 717 | www.apg.pt | global@apg.pt

revista pessoas

No centro da evolução

Saiba mais em

www.apg.pt



Siga-nos nas
Redes Sociais

 [apgpessoas](#)

 [apgportugal](#)

 [APGPessoas](#)

 [apg_pt](#)

