

revista

peSSOas

No centro da evolução

A Gestão de Pessoas num Mundo em Transformação

LIDERAR NA ERA DA INCERTEZA

Liderar quando o contexto deixa de ser previsível e a incerteza passa a ser permanente

Entrevista de Pensamento

Algoritmos, poder e decisão:
quem lidera quando as máquinas
começam a decidir?

06 *Pag.*

Ideias e Decisões

A adaptação supera a perfeição.
A autonomia substitui o controlo.

26 *Pag.*

Dilemas de Liderança

Na era da IA, a microgestão tornou-se
um problema de competitividade.

38 *Pag.*



O EVENTO QUE PROMETE JUNTAR ACADEMIA, SETOR PÚBLICO,
SETOR SOCIAL E SETOR PRIVADO

IPC 2026
INTERNATIONAL PEOPLE CONGRESS
25 E 26 DE NOVEMBRO 2026
ISCTE - INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

**BILHETES COM
DESCONTO
DE 50%**
NÃO PERCA O EARLY BIRD!



<https://apg-ipcongress.com>



Marta Santos
Diretora da *Revista Pessoas*

editorial

Contra todas as evidências em contrário, a humanidade

Liderar na Era da Incerteza é, talvez, o desafio mais estrutural que hoje se coloca às organizações e a quem as conduz. De contexto passageiro, a incerteza afirmou-se como condição permanente, moldando decisões, redefinindo prioridades e exigindo uma nova forma de pensar o trabalho, as pessoas e as próprias organizações.

Este número da *Revista Pessoas* propõe uma reflexão que permita compreender o que está a mudar, repensar o papel da liderança e, sobretudo, traduzir esse movimento em ação concreta na gestão de pessoas. Ao longo das diferentes rubricas, procuramos ligar pensamento e prática, evidência e decisão, das tendências que redesenham o futuro do trabalho, aos testemunhos e experiências que mostram como essas

transformações se concretizam no terreno.

Conversamos com **Adolfo Mesquita Nunes**, jurista, gestor e autor de *Algoritmocracia*, uma obra que traz para o centro do debate o impacto dos sistemas algorítmicos na decisão e na governação. O seu percurso, entre o setor público, a advocacia e a reflexão crítica sobre o papel da tecnologia, oferece-nos uma leitura particularmente relevante para este momento: num contexto em que decisões são cada vez mais mediadas por sistemas opacos, a liderança é chamada a reforçar o seu papel enquanto guardião de princípios, de confiança e de responsabilidade.

Olhamos para como o **HR Digital 2026**, by APG, evidenciou a forma como a tecnologia está a acelerar a transformação das organizações. Com o tema **Human in the Loop**, abordou a digitalização não apenas como

Na era da incerteza, a responsabilidade pela construção do futuro é coletiva.

O futuro é incerto. Mas será, inevitavelmente, moldado pelas escolhas que fazemos hoje.

uma questão de ferramentas, mas como uma mudança profunda na forma como se decide, como se lidera e como se cria valor. Uma transformação cultural.

Na encruzilhada entre tecnologia, contexto e pessoas, emerge uma nova exigência de liderança. Uma liderança menos centrada na resposta imediata e mais focada na criação de condições: para decidir melhor, aprender mais depressa e agir com responsabilidade num cenário em permanente transformação.

O futuro é incerto. Mas será, inevitavelmente, moldado pelas escolhas que fazemos hoje. Que

competências desenvolvemos? Que culturas promovemos? Que decisões tomamos e como as tomamos?

Este número procura algumas respostas, mas deixa várias perguntas em aberto e deixa também uma convicção – de que a responsabilidade pela construção do futuro é coletiva: das organizações, dos líderes, dos profissionais de gestão de pessoas e, em última análise, de cada um de nós.

Na era da incerteza, que avança quase à *Velocidade da Luz*, não se trata apenas de não resistir à mudança, mas de assumir com intenção, com rigor e com humanidade.

Gusmão, Manuel, "A velocidade da luz", in poesia reunida. Lisboa: Editorial Caminho.

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 Adolfo Mesquita Nunes, Daniela Costa, Hugo de Sousa, Joana Gonçalves Rebelo, Mariana Malta Cruz, Patrícia Jardim da Palma e Sara Rodrigues

DESIGN E PAGINAÇÃO
workmove.net

03

Editorial

Contra todas as evidências em contrário, a humanidade

06

Entrevista de Pensamento

Adolfo Mesquita Nunes

12

Dossier Central

A Gestão de Pessoas num Mundo em Transformação

24

Uma Visão para o Futuro

Liderar carreiras em movimento: a gestão de pessoas na era da incerteza

26

Ideias e Decisões

Entrevista Sara Rodrigues

32

A Prova dos Factos

HR Digital'26 - Human in the loop

38

Dilemas de Liderança

Os Líderes estão desatualizados

42

A Ciência das Pessoas

Liderar não é eliminar o medo, mas sim saber usá-lo!

46

Trabalho em Transformação

Quem somos nós quando a máquina também trabalha?

50

Coaching em Acção

Criar Espaços Seguros em Tempos Incertos: O Contributo do Coaching

índice

Entrevista com

adolfo mesquita nunes

sócio e country co-chair da Pérez-Llorca

De que forma o seu percurso profissional, entre a política, a advocacia e a reflexão pública, influenciou a sua visão sobre liderança?

Não comecei a minha vida profissional a pensar em liderança. Comecei a tentar tomar decisões decentes à medida que ia sendo chamado a decidir. E quase sempre em circunstâncias em que a informação era incompleta e uma parte importante daquilo que acontecia escapava ao meu controlo.

A política ensinou-me isso muito cedo. Um governante pode estudar os dossiers todos, ouvir toda a gente e, ainda assim, decidir sem conhecer uma parte relevante da realidade. Há sempre interesses invisíveis, efeitos inesperados e acontecimentos que mudam tudo de um dia para o outro. Na advocacia acontece algo semelhante. Trabalhamos com factos incompletos, versões contraditórias, interpretações diferentes da mesma lei. Raramente existe uma resposta evidente.

Tudo isto me fez desconfiar da ideia do líder que parece ter sempre um plano para tudo. A liderança interessa-me muito menos como exercício de autoridade do que como exercício de responsabilidade. Não significa deixar de ter

uma visão ou um projeto. Pelo contrário. Um líder tem de saber para onde quer ir, ser capaz de explicar porquê, reunir os meios necessários e rodear-se de uma equipa que o ajude a chegar lá. Mas tem de fazer tudo isso sabendo que pode estar errado. Sabendo que precisa de ouvir, de procurar contraditório, de mudar de caminho quando a realidade lhe mostra que escolheu mal.

Que características considera hoje essenciais para liderar pessoas e organizações num mundo marcado pela incerteza e pela mudança acelerada?

A primeira é saber ler o contexto. Não acredito em receitas universais. O mesmo líder pode tomar decisões muito diferentes em momentos diferentes

sem deixar de ser coerente, desde que os seus princípios permaneçam os mesmos e consiga explicar porque mudou.

Mas liderar não é apenas decidir; é conseguir que outras pessoas queiram fazer esse caminho connosco. Isso exige uma visão clara, a capacidade de a comunicar e de mobilizar a equipa em torno dela. As pessoas precisam de perceber para onde vão, porque vale a pena ir e qual é o seu papel nesse percurso. Uma visão que fica apenas na cabeça do líder não é uma visão: é uma ideia.

Isso implica empatia. Não no sentido de evitar decisões difíceis, mas na capacidade de perceber como elas são recebidas por quem as vai viver. Um líder que não compreende as motivações, os receios e as expectativas da sua equipa terá muito mais dificuldade em gerar confiança e compromisso.

Depois há uma qualidade que hoje vale mais do que nunca: distinguir o urgente do importante. Vivemos rodeados de estímulos que exigem reação imediata. Mas responder depressa não é, necessariamente, decidir bem. Muitas vezes, liderar é precisamente criar tempo para pensar quando tudo empurra para reagir.

Também valorizo cada vez mais a humildade. Não aquela humildade decorativa que aparece nos discursos, mas a capacidade de se rodear de pessoas que discordam, de procurar contraditório e de aceitar que ninguém vê tudo.

E, finalmente, há um desafio novo: não delegar o julgamento moral na tecnologia. Podemos usar inteligência artificial para informar uma decisão. Não podemos usá-la para nos substituir na responsabilidade dessa decisão. Quando uma escolha afeta a vida de alguém, continua a ser preciso haver uma pessoa capaz de dizer: «a decisão foi minha».

Em Algoritmocracia, reflecte sobre o impacto dos algoritmos na tomada de decisão. Que riscos e desafios vê na crescente mediação tecnológica das



decisões com impacto nas pessoas?

O conceito que mais me interessa é o da delegação. Ao longo da história sempre delegamos. Delegamos tarefas em colaboradores, confiamos decisões a especialistas, recorremos a consultores porque sabem mais do que nós sobre uma determinada matéria. A inteligência artificial faz parte desse movimento. Não há nada de errado em delegar. O problema é esquecermo-nos de que estamos a fazê-lo.

Quando uma empresa decide que um algoritmo vai ajudar a selecionar

exigentes quando delegamos esse poder num sistema de inteligência artificial?

O risco não está em usar tecnologia. Está em delegarmos sem consciência de que estamos a delegar e, por isso, sem fazermos as perguntas que faríamos a qualquer pessoa a quem entregássemos uma responsabilidade semelhante.

Há ainda uma segunda ilusão. Como a decisão vem de uma máquina, sentimos que ela é mais objetiva e menos discutível. Mas os algoritmos não aparecem do nada. Alguém escolheu aquele sistema, definiu aqueles critérios, treinou-o

alguém no fim do processo a carregar no botão “aprovar”. Essa pessoa tem de ter literacia suficiente para compreender o sistema, capacidade para o questionar e sentido crítico para discordar dele quando for necessário.

É precisamente esse trabalho que tenho vindo a fazer com muitas empresas. Trata-se de criar modelos de governação em que a tecnologia continua subordinada à organização e não o contrário. Isso implica definir quem decide, quem supervisiona, quem responde pelos resultados, quando é

empresa que só maximize eficiência pode acabar por perder aquilo que a torna humana.

É por isso que me preocupa a ideia de delegarmos progressivamente estas escolhas sem nos apercebermos do que estamos a perder. Não será uma grande decisão que mudará tudo de um dia para o outro. Serão milhares, talvez milhões de pequenas decisões tomadas diariamente por sistemas que foram treinados para otimizar determinados resultados. Quando dermos por isso, muitas das nossas escolhas já terão deixado de refletir os nossos valores para refletirem apenas aquilo que o sistema aprendeu a maximizar.

No fim, a pergunta que cada organização deve fazer não é apenas “este sistema funciona?”. É outra: “este sistema decide como nós decidiríamos?”. Se a resposta for negativa, o problema é de liderança.

Como está a tecnologia a transformar a forma de liderar e gerir pessoas nas organizações?

A tecnologia começou por apoiar decisões. Hoje, começa a substituir partes relevantes do próprio trabalho intelectual. Isso traz ganhos extraordinários de eficiência, mas coloca às organizações um desafio muito mais profundo do que normalmente reconhecemos.

Durante décadas, as empresas formaram os seus futuros líderes através da experiência. Os profissionais mais jovens começavam por executar tarefas mais repetitivas, analisavam informação, preparavam propostas, cometiam erros, eram corrigidos

e, pouco a pouco, desenvolviam capacidade de julgamento. É assim que se aprende a decidir.

Hoje, muitas dessas tarefas são realizadas por sistemas de inteligência artificial. A pergunta que as organizações têm de fazer é simples: se a máquina faz aquilo que antes permitia aprender, onde é que as novas gerações vão adquirir o discernimento necessário para assumir responsabilidades daqui a dez ou quinze anos?

Este desafio é ainda maior porque estamos a receber no mercado de trabalho profissionais que nunca conheceram uma realidade sem inteligência artificial. E isso não é um problema em si. O problema seria aceitarmos que saber utilizar IA é suficiente. Não é. A verdadeira competência passa por saber quando confiar nela, quando a questionar e quando a contrariar. Quem nunca aprendeu a construir um raciocínio por si próprio terá muito mais dificuldade em identificar um erro produzido por um sistema extremamente convincente.

É por isso que a inteligência artificial torna a accountability ainda mais importante. Se a decisão continua a ser humana, as organizações têm de garantir que existem pessoas com conhecimento, experiência e autoridade suficientes para responder por ela. Não basta dizer que houve supervisão humana; é preciso que essa supervisão seja competente.

Ao mesmo tempo, teremos de repensar a forma como desenvolvemos talento. Talvez tenhamos de criar deliberadamente espaços onde as pessoas

continuem a aprender a analisar, a errar e a decidir sem depender permanentemente da máquina. Porque, se deixarmos que a inteligência artificial substitua também esse processo de aprendizagem, arriscamo-nos a formar profissionais muito eficientes a utilizar ferramentas, mas cada vez menos preparados para exercer julgamento quando realmente importa.

Que papel devem assumir os líderes para assegurar princípios como equidade, transparência, confiança e respeito pela dignidade humana?

Antes de mais, os líderes têm de perceber que estes princípios não são um problema do departamento jurídico ou da área de compliance. São uma responsabilidade de liderança. É a liderança que define quais são os valores da organização e, por isso, é também a liderança que tem de decidir o que pode e o que não pode ser delegado à tecnologia.

Vivemos um momento curioso. Nunca tivemos ferramentas tão sofisticadas para tomar decisões e, ao mesmo tempo, nunca foi tão importante saber quais são os critérios que queremos preservar. A inteligência artificial consegue otimizar praticamente tudo aquilo que lhe pedirmos. A verdadeira questão é saber se estamos a pedir-lhe para otimizar aquilo que realmente valorizamos.

Uma organização existe para criar valor, mas o valor não se reduz à eficiência. Há decisões em que preferimos sacrificar alguma eficiência para proteger a justiça, a confiança, a lealdade, a inclusão ou a dignidade de uma pessoa. É precisamente isso que distingue

Reconhecer que a supervisão humana não pode ser uma ficção. Não basta haver alguém no fim do processo a carregar no botão “aprovar”.

candidatos, avaliar desempenho ou apoiar decisões sobre promoções e despedimentos, está a delegar uma parte do seu julgamento. E isso obriga a perguntas que muitas vezes não fazemos.

Imagine que lhe dizem que, a partir de amanhã, a sua empresa vai ser gerida por um novo diretor-geral. Provavelmente, a primeira reação não seria dizer “excelente”. Quereria saber quem é, qual foi o seu percurso, como toma decisões, quais são os seus valores, em que situações falhou, quem o supervisiona e como pode ser responsabilizado. Porque haveríamos de ser menos

com determinados dados e decidiu confiar nele. A responsabilidade continua a ser humana.

No fundo, a questão não é se devemos delegar. Devemos, e vamos fazê-lo cada vez mais. A questão é saber se continuamos a exercer liderança sobre aquilo que delegamos ou se, sem dar por isso, passámos a ser liderados pelas ferramentas que escolhemos.

Como garantir responsabilidade e julgamento humano neste contexto?

Começa por reconhecer que a supervisão humana não pode ser uma ficção. Não basta haver

obrigatória intervenção humana e em que situações uma decisão automatizada deve ser revista.

Mas há uma questão ainda mais profunda. Os sistemas de inteligência artificial são extraordinariamente bons a otimizar objetivos. O problema é que nem sempre o objetivo certo é a eficiência. Felizmente. Há decisões em que escolhemos deliberadamente soluções menos eficientes porque valorizamos a justiça, a solidariedade, a compaixão, a confiança ou, simplesmente, porque entendemos que uma pessoa merece uma segunda oportunidade. Uma

uma organização de uma máquina de maximização de resultados.

O papel do líder é recordar permanentemente à organização que a tecnologia tem valores instrumentais, não valores morais. A inteligência artificial pode ajudar-nos a decidir melhor. Mas não pode decidir aquilo que merece ser valorizado. Essa continuará a ser uma escolha humana. E é essa, talvez, a principal responsabilidade de quem lidera.

Que modelo de liderança acredita que ganhará relevância nos próximos anos?

Creio que estamos a entrar numa fase em que a inteligência artificial tenderá a uniformizar uma parte importante da forma como trabalhamos. As mesmas ferramentas estarão disponíveis para quase todos, produzirão análises semelhantes, sugerirão estratégias parecidas e tenderão a aproximar a qualidade técnica das organizações.

Nesse contexto, a vantagem competitiva estará, sobretudo, na capacidade de fazer as perguntas certas. Os líderes do futuro terão de saber que problemas vale a pena colocar à inteligência artificial, que dados são verdadeiramente relevantes, que objetivos devem ser maximizados e, acima de tudo, quais são os critérios pelos quais os sistemas devem formular recomendações ou apoiar decisões. Essas escolhas continuam a ser profundamente humanas.

Estamos a formar pessoas para utilizar ferramentas, mas não podemos deixar de formar pessoas capazes de as questionar.

Suspeito, por isso, que o líder dos próximos anos será menos valorizado por aquilo que sabe, porque esse conhecimento estará cada vez mais acessível, e mais pelas perguntas que colocam. Porque quem define as perguntas define o espaço dentro do qual as respostas podem existir. No fundo, a liderança deixará de ser uma competição de conhecimento e passará a ser uma competição de critério. De quem consegue formular melhor os problemas, escolher melhor os critérios e assumir a responsabilidade pelas decisões que nenhuma máquina pode tomar por nós.

Que mensagem deixa a quem hoje lidera equipas e organizações, num mundo em permanente transformação?

Diria três coisas. A primeira é que não tenham medo da inteligência artificial. As organizações que recusarem utilizá-la perderão competitividade. A questão é como a vão integrar e, sobretudo, que decisões estão dispostas a delegar e quais entendem que devem continuar a ser exclusivamente humanas.

A segunda é que invistam tanto na capacidade de julgar como na capacidade de automatizar. Estamos a formar pessoas para utilizar ferramentas, mas não podemos deixar de formar pessoas capazes de as questionar. Literacia tecnológica, sentido crítico e cultura de responsabilidade serão tão importantes como qualquer investimento em software.

E, finalmente, não deixem que a eficiência se transforme no único critério das organizações. As empresas existem para criar valor, mas também para criar confiança, desenvolver pessoas, assumir responsabilidades e tomar decisões que nem sempre são as mais rápidas ou as mais baratas. Se um dia entregarmos todas essas escolhas à tecnologia, talvez ganhemos eficiência. Mas arriscamo-nos a perder aquilo que nos levou a criar organizações: a capacidade de decidir de acordo com os nossos valores.

No fundo, liderar continuará a ser o mesmo exercício de sempre. Ter uma visão, mobilizar pessoas para a concretizar e assumir a responsabilidade pelas escolhas feitas ao longo do caminho. A diferença é que, pela primeira vez, teremos ao nosso lado sistemas extraordinariamente poderosos a sugerir-nos o que fazer. A grande questão será se continuamos a liderá-los ou se, sem dar por isso, começamos a ser liderados por eles.

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

Grupo Editorial
Revista Pessoas

Liderar na Era da Incerteza

A Gestão de Pessoas num Mundo em Transformação

“Liderar quando o contexto deixa de ser previsível e a incerteza passa a ser permanente”

A incerteza sempre fez parte da vida organizacional. Todos temos exemplos, que vão desde mudanças de estratégia a meio do ano, ou prioridades que se reconfiguram entre equipas, passando pelas oscilações de mercado, as crises inesperadas ou as decisões que têm de ser tomadas sem toda a informação.

O que mudou, então? A sua **frequência, densidade e interdependência**. Hoje, crises geopolíticas, pressão económica, disrupção tecnológica e transformação social não se alternam em ciclos, sobrepõem-se. A liderança deixa, assim, de ser um exercício de navegação em mar agitado “de vez em quando” e passa a ser uma competência de governação contínua, com impactos diretos na forma como se desenha trabalho, se desenvolvem pessoas e se cria confiança.

Nesta edição, a Revista Pessoas propõe uma ideia central: **a incerteza deixou de ser exceção, tornou-se condição estrutural**. Esta condição é visível em três movimentos simultâneos: 1) **Tecnologia**: a aceleração da Inteligência Artificial (IA) e, em particular, da IA generativa, que redefine tarefas e fronteiras entre funções; 2) **Trabalho**: novos modelos, expectativas de flexibilidade e procura de qualidade de vida, mas também tensões de produtividade e de “*always on*”; e 3) **Contexto**: instabilidade global, risco, regulação e pressão por transparência e sustentabilidade.

A tecnologia é o catalisador mais visível. As evidências sugerem que o efeito dominante da IA generativa não será “substituir empregos” de forma linear, mas **transformar ocupações** através da automatização parcial e da amplificação de capacidades,

quatro trabalhadores esteja em ocupações com algum grau de exposição à IA generativa, predominantemente as funções administrativas, com diferenças por género (com as mulheres mais expostas) e nível de rendimento dos países (com os países de baixos rendimentos menos expostos, mas mais vulneráveis).

Ao mesmo tempo, a transformação do trabalho não é apenas tecnológica. O modelo de trabalho híbrido, que se vem consolidando como referência, apresenta realidades assimétricas: pode melhorar equilíbrio vida-trabalho e produtividade, porém também agravar fronteiras difusas, prolongar horários e intensificar reuniões. A pesquisa europeia recente sublinha que não existe um “modelo único” de híbrido; a qualidade do desenho organizacional e das regras são decisivas.

Por fim, a incerteza é também contextual, regulatória e ética. A crescente instabilidade global,

União Europeia, este movimento é particularmente visível com o avanço de quadros regulatórios como o AI Act, com implicações diretas para a gestão de pessoas: certos usos são proibidos (como a inferência de emoções em contexto laboral) e várias aplicações em emprego são classificadas como de alto risco, exigindo governação, transparência, supervisão humana e robustez tecnológica. Em paralelo, diretivas relacionadas com transparência salarial e reporte de sustentabilidade reforçam a pressão para práticas mais equitativas, auditáveis e alinhadas com expectativas sociais mais amplas.

É aqui que emerge a provocação que orienta esta edição: **“o desafio já não é reagir à mudança, é liderar dentro dela.”** Isto implica, simultaneamente, compreender o que está a mudar, reinventar o paradigma de liderança e operacionalizar uma agenda prática de Gestão de Pessoas que reduza incerteza onde ela pode ser reduzida (processos, dados, decisões) e aumente capacidade adaptativa

O desafio já não é reagir à mudança. É liderar dentro dela.

com impacto particularmente elevado em tarefas de natureza administrativa e cognitiva. Um indicador relevante: a OIT estima que **um em cada**

aliada a uma maior exigência de transparência e responsabilidade das organizações, tem vindo a reforçar o papel da regulação como elemento estruturante do trabalho. Na

onde ela é inevitável (competências, cultura, bem-estar, confiança).

O presente dossier organiza-se em torno de três níveis de leitura,

que estruturam a reflexão e a ação. Num primeiro momento, exploramos **o que está a mudar**, analisando as forças que estão a redesenhar o trabalho: da aceleração da inteligência artificial à transformação dos modelos laborais, passando pelo contexto global e pela crescente exigência regulatória. Num segundo momento, refletimos sobre **o que isto exige da liderança**, evidenciando a transição de modelos assentes no controlo para abordagens centradas na orientação, na gestão de transições e na construção de culturas organizacionais adaptativas e sustentáveis. Por fim, focamo-nos no **que fazer na prática**, identificando prioridades concretas para a Gestão de Pessoas, desde o redesenho do trabalho e o desenvolvimento de competências, até à evolução da experiência do colaborador, à utilização de dados e ao reforço do papel estratégico de RH.

Este percurso pretende oferecer uma leitura integrada: compreender o contexto, reinterpretar a liderança e, sobretudo, transformar conhecimento em ação.



O NOVO MUNDO DO TRABALHO

“O fim da estabilidade: as forças que estão a redefinir o trabalho”

A promessa de estabilidade com que vivemos durante alguns anos, com funções relativamente fixas, carreiras previsíveis, organizações desenhadas para eficiência incremental, está a ser substituída por um regime de trabalho **mais fluido**. Três forças atuam em simultâneo: tecnologia (com a IA no centro), transformação dos modelos de trabalho e incerteza estrutural (geopolítica, economia, talento). A quarta força, regulação e ética, não é apenas reação; torna-se parte do próprio desenho do trabalho, influenciando escolhas tecnológicas e práticas de gestão.

1) A disrupção tecnológica (IA): *human + machine*

A IA deixou de ser um “tema de inovação” para se tornar um fator de produtividade transversal. Estudos amplamente citados no debate internacional apontam para ganhos económicos potenciais de larga escala associados à IA generativa, sobretudo pela automatização parcial de tarefas e aceleração de ciclos de produção de conhecimento (texto,

síntese, suporte ao cliente, programação, marketing). O ponto crítico, do ponto de vista do trabalho, é que a unidade de mudança não é o emprego, mas a **tarefa** e, por isso, a pergunta certa é “que tarefas mudam”, “como se redistribuem” e “que novas competências passam a ser essenciais”.

A OIT reforça este enquadramento: a exposição ocupacional à IA generativa é significativa, mas a conclusão central é que a transformação (aumento/alteração de tarefas) tende a ser mais provável do que a substituição integral de ocupações. O risco, contudo, não é neutro: as diferenças por género e qualificação indicam que a transição pode ampliar desigualdades se não houver políticas e práticas de requalificação e proteção adequadas.

Em paralelo, cresce o fenómeno de **gestão algorítmica** (uso de sistemas digitais para atribuição de tarefas, monitorização e avaliação), que altera a relação entre autonomia, desempenho e controlo. Em ambientes híbridos e digitais, a tentação de “medir tudo” pode gerar efeitos colaterais (desconfiança, stress, erosão de autonomia), exigindo uma governação clara,

técnica e ética, sobre o que se mede, porquê e com que salvaguardas.

2) A transformação dos modelos de trabalho: entre o híbrido desejado e a realidade organizacional

O trabalho híbrido estabilizou como prática, mas não como consenso. A investigação europeia recente descreve o híbrido como um modelo com benefícios reais (equilíbrio vida-trabalho, eficiência, retenção), mas com riscos recorrentes: horas mais longas, fronteiras difusas, redução de pausas estruturadas e menor interação social. O impacto depende menos da etiqueta “híbrido” e mais do **desenho**: autonomia, regras transparentes, gestão de reuniões, práticas de inclusão e visibilidade de quem trabalha remotamente.

Os dados europeus mostram ainda um desalinhamento entre preferências e oferta: a vontade de trabalhar a partir de casa mantém-se elevada, mas oportunidades de trabalho remoto/híbrido tendem a diminuir em vários contextos, o que reabre tensões sobre atratividade, equidade e produtividade. Esta fricção é um sinal de maturidade do mercado: o “pêndulo” pós-pandemia está a assentar e as

A unidade de
mudança já não
é o emprego.
É a tarefa.

organizações procuram um novo equilíbrio, com impacto direto na proposta de valor ao colaborador.

A globalização do trabalho, por sua vez, ganhou novas formas: equipas distribuídas, colaboração assíncrona e contratação em múltiplas geografias. Isto amplia o acesso a talento, mas também expõe assimetrias (diferenças legais, fiscais, culturais) e exige competências de coordenação, comunicação e inclusão. Aqui, a gestão de pessoas torna-se também gestão de “fronteiras”: temporais, culturais e tecnológicas.

3) A incerteza como condição estrutural: geopolítica, economia e talento

O “contexto” passou a entrar pela porta da frente do trabalho: instabilidade global, inflação/pressão salarial, cadeias de abastecimento, energia, migrações, escassez de competências e competição por talento. O Fórum Económico Mundial (FEM) resume esta realidade como um período de múltiplos motores de transformação – tecnologia, tensões geoeconómicas, transição verde e mudanças demográficas – que se traduzem em reconfiguração de empregos e em forte pressão sobre competências até 2030.

Neste horizonte, o risco de curto prazo não é apenas “perder empregos para a tecnologia”; é perder capacidade de execução por falta de competências críticas, por fadiga organizacional ou por quebra de confiança. O Fórum Económico Mundial estima que uma parte significativa das competências nucleares dos trabalhadores terá de mudar até 2030, sugerindo uma escala de adaptação vertiginosa, que muitas organizações ainda não começaram sequer a incorporar nos seus planos de talento...

4) Regulação, ética e confiança: o novo “contrato social” da tecnologia no trabalho

A regulação entra como quarto eixo porque a confiança passou a ser condição de adoção. O **AI Act** europeu estabelece um quadro baseado em risco e aplica-se tanto a quem desenvolve como a quem utiliza sistemas de IA. Em contexto laboral, vários usos ligados a recrutamento, avaliação de desempenho ou gestão de relações de trabalho podem ser classificados como **alto risco**, o que implica requisitos de governação de dados, documentação, transparência, supervisão humana, robustez e cibersegurança.

O maior risco não é perder empregos para a tecnologia. É perder capacidade de adaptação.

Além disso, o *AI Act* inclui práticas proibidas, e introduz obrigações como literacia em IA em fases de aplicação previstas no próprio regime, reforçando a ideia de que a competência tecnológica deixa de ser opcional, passando a ser também uma obrigação de conformidade e de gestão responsável.

Em paralelo, outras diretivas e regimes europeus reforçam transparência e equidade. A Diretiva de **Transparência Salarial** (2023/970) cria obrigações de informação e mecanismos de reforço da transparência para reduzir discriminação remuneratória, incluindo deveres de divulgação e ações corretivas quando há desvios relevantes. Para as áreas de Recursos Humanos, isto acelera a necessidade de arquitetura salarial clara, critérios

de avaliação de funções objetivos e governação estruturada de dados de remuneração.

E a agenda de sustentabilidade corporativa entra também no domínio do trabalho: a **CSRD** (Diretiva para a Comunicação de Informação sobre a Sustentabilidade das Empresas) reforça o reporte de sustentabilidade e, através das normas ESRS, aumenta a exigência sobre métricas sociais e de força de trabalho, sinalizando que capital humano e práticas laborais passam a ser escrutinados com maior comparabilidade e rigor.

As regras do jogo mudaram e vão continuar a mudar. O trabalho é redesenhado por tecnologia, por expectativas humanas e por pressão externa regulatória e contextual. A consequência para líderes e organizações é clara: não basta “acompanhar tendências”, é necessário desenvolver capacidade de adaptação contínua, com governação e intencionalidade.

A REINVENÇÃO DA LIDERANÇA “Liderar sem mapa: da gestão da estabilidade à gestão da transformação”

Durante décadas, grande parte da formação em liderança foi construída para contextos onde o objetivo era reduzir variabilidade: planejar, controlar, otimizar. Hoje a variabilidade não é ruído, é uma característica clara do sistema. Por isso, liderar passa menos por “ter respostas” e mais por **criar condições**: direção partilhada, tomada de decisão sob incerteza, cultura de aprendizagem e confiança operacional, especialmente quando tecnologia e modelos de trabalho alteram, como vimos anteriormente, ritmos, relações e fronteiras. Esta evolução aproxima a liderança dos princípios da *servant leadership*, onde o papel do líder não é controlar ou centralizar decisões, mas remover obstáculos, clarificar o caminho e potenciar o melhor das suas equipas.

1) O novo papel do líder: tradutor de complexidade e decisor sem toda a informação

A liderança contemporânea é chamada a traduzir complexidade para escolhas práticas. Isso inclui interpretar riscos tecnológicos e regulatórios (por exemplo, IA em processos de recrutamento), decidir com informação incompleta e gerir *tradeoffs* explícitos:

flexibilidade vs coordenação; velocidade vs qualidade; automação vs experiência do cliente; eficiência vs bem-estar. O *AI Act* torna esta realidade ainda mais concreta: ao exigir supervisão humana e governação robusta em usos de alto risco, a liderança passa a ser também uma função de **responsabilização** sobre decisões mediadas por tecnologia.

Num mundo onde a confiança pode ser corroída pela opacidade algorítmica, como expõe Adolfo Mesquita Nunes, nosso convidado nesta edição, em *Algoritmocracia*, ao alertar para o risco de decisões cada vez mais mediadas por sistemas pouco transparentes, a liderança assume-se como guardiã de princípios: assegurar um nível adequado de compreensão, medir a exposição ao risco, assegurar a transparência na utilização da IA e a clareza relativamente ao papel humano nas decisões. O

Liderar deixou de ser ter respostas. Passou a ser criar condições.



objetivo não é “menos tecnologia”, mas sim tecnologia com um desenho responsável, o que implica maturidade na governação e na comunicação interna.

2) Cultura como sistema adaptativo: segurança psicológica, aprendizagem e coerência

Quando o contexto muda muito rapidamente, a cultura não pode ser apenas um conjunto de valores afixados. Tem de ser um **sistema adaptativo** que define como as pessoas decidem, colaboram e aprendem.

Em ambientes híbridos, esse sistema enfrenta desafios adicionais: perda de sinais informais, maior risco de assimetria de informação e menor coesão espontânea. Vários estudos, como o do Eurofound sobre trabalho híbrido, apontam que regras claras, comunicação cuidadosa e práticas de inclusão são determinantes para evitar custos invisíveis (isolamento, excesso de reuniões, fronteiras difusas).

A segurança psicológica ganha relevância porque a transição tecnológica e organizacional aumenta a exposição ao erro e organizações que punem o erro tendem a esconder problemas, degradando a aprendizagem, a qualidade e, em última análise, a própria inovação.

Num contexto onde inovar exige testar, ajustar e iterar, a liderança deve criar espaço para perguntas, para experimentação controlada e para *feedback* rápido, mantendo padrões de execução.

O objetivo não é “conforto”, mas sim garantir que a organização consegue aprender, adaptar-se e inovar, sem perder rigor.

3) O fator humano como limite e vantagem: *burnout*, fadiga digital e sustentabilidade da performance

A reinvenção da liderança tem um eixo frequentemente subestimado: a **sustentabilidade humana**. A Organização Mundial de Saúde (OMS) define *burnout* como fenómeno ocupacional associado a stress crónico no trabalho, não gerido, ou pelo menos não gerido com sucesso, caracterizado por exaustão, distanciamento mental e redução de eficácia. Não é uma moda! É um alerta sobre desenho e modelos de trabalho e sobre gestão.

A nível europeu, entidades de segurança e saúde no trabalho identificam riscos psicossociais como um dos desafios mais relevantes, com impactos

Liderar é gerir o trabalho. Mas também proteger as pessoas.

na saúde e também na eficiência organizacional. A gestão destes riscos depende de uma intervenção estruturada (distribuição de carga de trabalho, clareza de papéis, níveis de autonomia, redes de apoio,

mudança organizacional bem gerida) e não de soluções individuais avulsas.

O trabalho híbrido e digital pode ampliar bem-estar, mas também induzir a figura de “*always on*”, pressões de permanente disponibilidade e fadiga de reuniões. Estes fenómenos estão documentados em inquéritos europeus recentes, onde volta a crescer a percentagem de pessoas que se preocupam com trabalho fora de horas. Isto exige liderança consciente do *design* de rotinas: limites de contacto, disciplina de reuniões, foco em resultados e proteção de tempos de recuperação.

É preciso que a liderança olhe para as pessoas e não só para os resultados. Gerir o trabalho. Liderar as Pessoas.

4) Os riscos da nova liderança: confiança cega na tecnologia e desalinhamento entre discurso e prática

O risco mais subtil não é a rejeição da tecnologia (este é, aliás, bastante óbvio!) é a sua adoção acrítica. A IA pode amplificar vieses se for alimentada por dados históricos enviesados ou se operar com critérios opacos, e pode criar uma falsa sensação de objetividade. O *AI Act*, ao exigir governação de dados, documentação e supervisão humana em sistemas de alto risco, traduz esta preocupação em obrigação. Para líderes, isto significa: questionar dados, validar métricas, compreender limitações e assegurar mecanismos de contestação.

Um outro risco relevante, e impactante, é o desalinhamento entre discurso e prática: prometer flexibilidade e praticar vigilância, falar de bem-estar e normalizar o excesso de carga de trabalho, afirmar uma cultura de aprendizagem e punir o erro... Num ambiente de incerteza, a coerência é um acelerador de confiança. Sem ela, a organização entra em cinismo e o “custo de coordenação” aumenta: mais controlo, mais burocracia, menos autonomia. A liderança eficaz é **consistente**. É um pilar de confiança num mundo de incerteza.

Não é possível liderar no novo mundo com velhos modelos de liderança. Liderar é também, hoje, mudar: do controlo para a orientação, da previsibilidade para a gestão de transições, da autoridade formal para a construção de confiança. Assumindo duas responsabilidades críticas: a governação da tecnologia e a sustentabilidade humana.

A AGENDA ESTRATÉGICA DE PESSOAS

“Da intenção à ação: as prioridades críticas para a gestão de pessoas”

Se a incerteza é permanente, então a vantagem competitiva está menos em “prever” e mais em **executar bem a adaptação**. Os Recursos Humanos têm aqui um papel estruturante: redesenhar trabalho, desenvolver competências, proteger qualidade e confiança e criar mecanismos de decisão e governação que sustentem escala. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) aponta para uma transformação profunda de competências até 2030 e para a necessidade de investimento sistemático em requalificação, não como programa pontual, mas como capacidade organizacional contínua.

A agenda prática pode ser organizada em cinco prioridades, simples de enunciar, mas exigentes de implementar.

1) Redesenhar o trabalho (humano + IA): integrar IA com governação e ergonomia organizacional

A primeira prioridade é aceitar a mudança ao nível da tarefa e redesenhar funções com intencionalidade: o que automatizar, o que manter humano, o que combinar. A OIT sublinha que a transformação do trabalho é um cenário provável, o que exige planeamento de transição, requalificação e desenho de papéis complementares.

Mas integrar IA não é apenas escolher ferramentas. Em contexto europeu, é também garantir conformidade e confiança: mapear casos de uso, identificar se são de alto risco (por exemplo, recrutamento ou avaliação de desempenho), assegurar supervisão humana, qualidade de dados e requisitos de robustez e de cibersegurança. O *AI Act* torna esta disciplina parte do “mínimo aceitável” de gestão responsável.

Ação prática de RH: catálogo de casos de uso de IA em Gestão de Pessoas; avaliação de risco; política de utilização; e *playbook* de supervisão humana e gestão de vieses (incluindo critérios de explicação e canais de contestação).

2) Apostar na aprendizagem contínua: academias, escala e impacto real

A segunda prioridade é construir capacidade de requalificação em escala. O Fórum Económico Mundial estima que a disrupção de competências se mantém elevada e que uma parte substancial das competências nucleares mudará até 2030; isto implica programas de *upskilling/reskilling* com cadência, métricas e ligação a mobilidade interna.

A aprendizagem contínua precisa de três elementos: (i) foco em competências críticas (digitais, analíticas, cibersegurança, colaboração, pensamento crítico), (ii) ligação a percursos de carreira e transição, e (iii) medição de impacto (aplicação no posto de trabalho, produtividade, qualidade, retenção). Sem estas condições, “formação” torna-se consumo e não transformação.

Ação prática de RH: academias por famílias funcionais (incluindo literacia em IA quando relevante), com avaliação antes/depois e programas de gestão da adoção, projetos aplicados e compromisso de líderes como *sponsors* de transição de talento.

3) Reconfigurar a experiência do colaborador: personalização, momentos críticos e equidade no híbrido

A experiência do colaborador evoluiu: cresce o peso de flexibilidade, autonomia e equilíbrio vida-trabalho, mas também a exigência de justiça e de coerência. Dados do Eurofound mostram que a preferência por teletrabalho persiste, mas a visão dos empregadores nem sempre está alinhada e a oferta pode recuar, criando tensão entre proposta de valor e estratégia de presença.

O desenho da experiência deve focar “momentos que contam”: entrada (*onboarding*), evolução de carreira, avaliação e *feedback*, transições internas, parentalidade/prestação de cuidados e saídas. Em contexto híbrido, isto implica garantir inclusão e visibilidade, prevenir “carreiras a duas velocidades” e disciplinar rotinas (reuniões, colaboração, tempos protegidos).

Ação prática de RH: mapa de momentos críticos + indicadores (*engagement*, retenção, mobilidade interna, absentismo) e regras explícitas do híbrido (autonomia, presença com propósito, gestão de reuniões).

4) Tomar decisões com People Analytics: os RH orientados a dados, ligados ao negócio e à conformidade

A quarta prioridade é reforçar decisões baseadas em evidências: planeamento de capacidade, diagnóstico de competências, previsões de rotatividade, risco de *burnout*, eficácia de aprendizagem, equidade remuneratória... Esta agenda, ainda que recente, é cada vez mais exigida por regimes de transparência e reporte.

A Diretiva de Transparência Salarial acelera o imperativo de dados fiáveis e critérios objetivos, com reporte obrigatório e potenciais ações corretivas quando se detetam diferenças não justificadas. Para muitas organizações, isto exige rever arquitetura de funções, bandas salariais, critérios de progressão e governança de dados de remuneração. Traz ainda a exigência de uma comunicação clara e transparente, que leva a alterar paradigmas organizacionais, evoluir políticas e transformar culturas.

E com a Diretiva para a Comunicação de Informação sobre a Sustentabilidade das Empresas, a dimensão social (incluindo a força de trabalho) ganha peso no reporte corporativo, pressionando as organizações para terem métricas comparáveis e auditáveis. Aqui, a Gestão de Pessoas entra no universo de ESG e *People Analytics* torna-se uma ponte entre estratégia, risco e sustentabilidade.

Ação prática de RH: “modelo mínimo de dados” (definições, qualidade, *donos*, auditoria), *dashboards* ligados a resultados de negócio e um plano de conformidade para transparência salarial e reporte social.

5) Posicionar RH como motor estratégico: cocriação da estratégia e eficiência com tecnologia

A quinta prioridade é de posicionamento: RH não como função de suporte, mas como **arquitetura de capacidade organizacional**. Em contextos de disrupção, a vantagem não é só talento, é a velocidade a que a organização reconverte talento e redesenha trabalho. O Fórum Económico Mundial sublinha que as lacunas de competências são barreiras relevantes para a transformação. Isto coloca a Gestão de Pessoas no centro da estratégia e da execução.

Em simultâneo, os Recursos Humanos têm de ganhar eficiência: automatizar processos administrativos, reduzir fricção e libertar tempo para intervenção de valor acrescentado. Mas, como o *AI Act* indica, a adoção de tecnologia deve vir com governação e literacia, especialmente quando influencia decisões com impacto na vida das pessoas.

Ação prática de RH: portefólio de transformação de RH (processos, tecnologia, dados, competências), com *business case* por iniciativa e um modelo de governação que inclua risco, ética e experiência do colaborador.

O futuro do trabalho não se gere, constrói-se ativamente. A agenda de Gestão de Pessoas exige escolhas e execução: redesenhar trabalho com IA e confiança, escalar aprendizagem, renovar a experiência do colaborador, decidir com dados e posicionar os RH como motor estratégico.

A vantagem competitiva já não está em prever. Está em adaptar-se melhor e mais depressa.



CONCLUSÃO

“Liderança, adaptação, sustentabilidade.”

Para ajudar a esta reflexão sobre *Liderar na Era da Incerteza e a Gestão de Pessoas num Mundo em Transformação* seguimos um fio condutor em três níveis.

Primeiro, **o mundo mudou**: tecnologia, modelos de trabalho, instabilidade e regulação redesenham o que é trabalhar e como se cria valor. O *AI Act* e a tendência para maior transparência (como a Diretiva de Transparência Salarial) mostram que **a mudança não é apenas tecnológica; é também institucional e ética**.

Segundo, **a liderança tem de mudar**: a lógica de controlo e previsibilidade dá lugar à gestão de transições, à orientação por sentido e à construção de confiança. A sustentabilidade humana torna-se central: o *burnout* é reconhecido como fenómeno ocupacional associado a stress crónico e os riscos psicossociais são um desafio de saúde e de produtividade. **Liderar é também desenhar condições de trabalho sustentáveis**.

Terceiro, **as organizações têm de agir**: não basta intenção. A escala de transformação de competências apontada por análises internacionais implica um investimento continuado em aprendizagem, redesenho

do trabalho e governação de dados e tecnologia. Do lado corporativo, novas Diretivas reforçam a exigência de reporte, de transparência, de métricas sociais consistentes e aproximam, ainda mais, a Gestão de Pessoas ao risco e à estratégia.

Num mundo em transformação contínua, liderar é demonstrar a coragem de preparar o futuro antes que ele aconteça.

Três convicções finais emergem.

- A incerteza é permanente.**
A resiliência organizacional mede-se pela capacidade de adaptação, não pela qualidade do plano anual.
- As pessoas são o diferencial.**
Não como *slogan*, mas como sistema: competências, cultura, bem-estar e confiança determinam execução.
- A capacidade de adaptação define os líderes.**
Liderar é preparar, criar opções e reduzir fragilidade.

Nota editorial:

As fontes citadas refletem estudos e enquadramentos internacionais relevantes nas áreas de futuro do trabalho, liderança, regulação e gestão de pessoas, garantindo uma base de evidência sólida e alinhada com as tendências europeias e globais.

Neste contexto, a liderança assume-se como um exercício que opera em múltiplas dimensões interligadas. Começa na dimensão **pessoal**, na capacidade de cada líder gerir a própria ambiguidade, aprender continuamente e tomar decisões com consciência e responsabilidade; estende-se à dimensão **da equipa**, criando ambientes de confiança, segurança psicológica e colaboração que tornam possível adaptar e executar em conjunto; materializa-se na dimensão **organizacional**, onde se traduz em desenho intencional de trabalho, cultura e sistemas que sustentam

adaptação contínua; e projeta-se na relação com o **meio envolvente**, assegurando alinhamento com exigências regulatórias, tecnológicas e sociais, e contribuindo para uma atuação mais ética, transparente e sustentável. É nesta articulação entre o indivíduo, a equipa, a organização e o contexto que a liderança ganha densidade e impacta verdadeiramente a capacidade de adaptação.

Num mundo em transformação contínua, liderar é demonstrar a coragem de preparar o futuro antes que ele aconteça.

Referências

Organizações Internacionais e Instituições Europeias

- European Commission (2024), *Regulation (EU) 2024/1689 – Artificial Intelligence Act*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- European Commission (2023), *Directive (EU) 2023/970 – Pay Transparency Directive*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- European Union (2022), *Directive (EU) 2022/2464 – Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. Jornal Oficial da União Europeia.
- Eurofound (2023), *The future of telework and hybrid work*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Eurofound (2025), *The hybrid workplace: Ensuring benefits for workers and organisations*. Dublin: Eurofound.
- European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) (2024), *Psychosocial risks and mental health at work*.
- World Health Organization (WHO) (2019), *Burn-out an “occupational phenomenon”*: ICD-11 classification.
- International Labour Organization (ILO) (2023), *Generative AI and Jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality*.
- International Labour Organization (ILO) (2025), *Generative AI and Jobs: A refined global index of occupational exposure*.
- OECD (2024), *OECD Employment Outlook 2024: The Net-Zero Transition and the Labour Market*. Paris: OECD Publishing.
- World Economic Forum (2025), *The Future of Jobs Report 2025*. Geneva: WEF.

Consultoras e Estudos de Mercado

- McKinsey & Company (2023), *The economic potential of generative AI: The next productivity frontier*.
- CIPD (2024), *Good Work Index 2024*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Outras Referências Relevantes

- Mesquita Nunes, Adolfo (2023), *Algoritmocracia*. Lisboa: Dom Quixote.

Liderar carreiras em movimento: a gestão de pessoas na era da incerteza

A incerteza já não é apenas uma característica do contexto externo, passou também a fazer parte da forma como as pessoas imaginam e constroem as suas próprias carreiras.

Durante décadas, o ideal profissional esteve associado à estabilidade: entrar numa empresa, crescer dentro dela e, muitas vezes, permanecer na mesma organização durante grande parte da vida ativa. Trabalhar 30, 40 ou até 50 anos na mesma empresa era visto como sinal de segurança, compromisso e sucesso.

Hoje, essa lógica mudou profundamente. Num mundo marcado pela transformação tecnológica, pela inteligência artificial, por novas formas de trabalho e por expectativas sociais em rápida evolução, as

carreiras tornaram-se menos lineares e mais móveis. As pessoas já não procuram apenas estabilidade: procuram significado, flexibilidade e experiências que lhes permitam crescer dentro e fora do trabalho.

Esta mudança não significa que o compromisso tenha desaparecido. Significa que o compromisso mudou de forma. Muitos profissionais continuam a querer contribuir, aprender e pertencer, mas esperam que a relação com a organização seja mais recíproca. Querem desenvolver competências, ter autonomia, participar em projetos relevantes, viajar, conhecer diferentes contextos, trabalhar em várias áreas ou organizações

e construir uma vida que não esteja totalmente subordinada ao trabalho.

Esta evolução já tinha sido antecipada por Arthur e Rousseau, ao introduzirem o conceito de “carreira sem fronteiras”, uma carreira menos dependente de uma única organização e mais construída através de movimentos, redes, aprendizagens e oportunidades.

Os dados mais recentes confirmam esta transformação. O Randstad Workmonitor 2025 mostra que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional se tornou uma prioridade central para os trabalhadores, ultrapassando até a remuneração como principal fator de motivação. Esta mudança revela algo importante: as pessoas já não avaliam o trabalho apenas pelo salário ou pela segurança contratual, mas também pela forma como este se integra na sua vida, identidade, bem-estar e sentido de futuro.

Ao mesmo tempo, o World Economic Forum (2025) projeta uma profunda transformação do mercado de trabalho até 2030, com milhões de funções a serem criadas, outras a desaparecerem e muitas a exigirem novas competências. Neste contexto, liderar pessoas já não pode significar apenas gerir funções atuais. Tem de significar preparar equipas para a mudança, criar capacidade de aprendizagem contínua e apoiar percursos profissionais que serão, inevitavelmente, mais incertos.

É aqui que a gestão de pessoas assume um papel estratégico. Se antes a retenção podia assentar sobretudo na estabilidade, hoje

A verdadeira questão já não é como reter pessoas para sempre, mas como criar experiências que as façam querer ficar.

exige uma proposta de valor mais completa: desenvolvimento, confiança, flexibilidade, escuta ativa, bem-estar e propósito. As organizações que ignorarem esta mudança correm o risco de continuar a responder a novas expectativas com modelos antigos: mais controlo, mais rigidez e mais pressão. Mas a incerteza não se resolve com controlo excessivo. Resolve-se com clareza, confiança e capacidade de adaptação.

Liderar na era da incerteza é, por isso, deixar de ver a mobilidade como ameaça e começar a vê-la como parte natural das novas trajetórias profissionais. Nem todas as pessoas ficarão numa organização durante décadas, mas isso não significa que não possam gerar impacto enquanto lá estão. A questão central deixa de ser apenas “como reter pessoas para sempre?” e passa a ser “como criar experiências de trabalho tão significativas que as pessoas queiram ficar, crescer e contribuir enquanto fizer sentido para ambas as partes?”.

Esta mudança exige também uma nova forma de liderança. O líder já não é apenas quem define

objetivos e controla resultados. É quem cria segurança psicológica, ajuda a dar sentido à mudança, remove obstáculos, desenvolve talento e permite que as pessoas se sintam capazes de enfrentar o desconhecido. Num mundo em transformação, as equipas não precisam de líderes que finjam ter todas as respostas. Precisam de líderes que saibam fazer boas perguntas, comunicar com transparência e construir confiança mesmo quando o caminho ainda não está totalmente definido.

Liderar carreiras em movimento é aceitar que o futuro do trabalho será menos previsível, mais plural e mais humano. A gestão de pessoas terá de acompanhar esta realidade, não tentando congelar percursos, mas criando condições para que pessoas e organizações evoluam em conjunto. Porque, na era da incerteza, talvez a verdadeira vantagem competitiva não esteja em controlar o futuro, mas em preparar pessoas para o construir.

Maria João Ceitil entrevista

sara rodrigues

Head of Hr for Fujitsu
Portugal GDC



Num contexto marcado por transformação tecnológica acelerada e novas expectativas das pessoas, liderar tornou-se um exercício de adaptação contínua. Como se gere talento num mundo em permanente mudança? Que papel deve assumir a função de RH? E como se constrói uma organização atrativa num mercado altamente competitivo? Nesta conversa, Sara Rodrigues partilha a visão da Fujitsu sobre liderança, tecnologia, transformação e o futuro da Gestão de Pessoas.

Durante muito tempo, a gestão assentou na capacidade de reduzir incerteza, criar previsibilidade e estabilizar organizações. Hoje, lidera-se num contexto onde a volatilidade parece permanente. Isto exige apenas novas competências, ou uma redefinição mais profunda da própria ideia de liderança?

Na minha perspetiva, é um pouco de ambas, embora a redefinição da própria liderança tome a maior relevância. Durante muito tempo, liderar significou garantir previsibilidade e reduzir a incerteza. Hoje, isso já não é suficiente. A volatilidade permanente exige uma redefinição genuína do que é liderar.

O verdadeiro papel do líder é capacitar as pessoas para se adaptarem continuamente. Tal como a tecnologia evolui, também nós precisamos de uma capacidade constante de adaptação. Isso implica desenvolver agilidade, resiliência e aprendizagem contínua. Se o líder é resistente à mudança, toda a organização fica comprometida. Liderar hoje é menos sobre controlar resultados e muito mais sobre criar as condições para evoluir constantemente.

Numa organização tecnológica global, a velocidade da transformação pode tornar-se ela própria uma variável de gestão.

Como se constrói capacidade organizacional para lidar com mudança contínua sem comprometer clareza estratégica, foco coletivo ou sustentabilidade humana?

Na Fujitsu, como em muitas tecnológicas, a liderança desloca-se de um foco em estratégia e targets para um foco na inovação digital e na reinvenção contínua do negócio. Manter-se como se está deixou de ser uma opção: não se cresce, não se ganha novo negócio, não se é relevante.

Há um princípio que considero fundamental neste contexto: menos é mais. A adaptação supera a perfeição. Dentro da tecnologia existe já o conceito de MVP (minimum viable product), no qual o objetivo é ter algo viável para avançar e não algo perfeito para ficar parado. Esse mesmo conceito tem de ser transposto para a gestão de pessoas. A autonomia substitui o controlo. Queremos que as pessoas se capacitem, inclusive de forma autónoma, para desenvolver essa mesma autonomia. É um ciclo contínuo e progressivo.

A Fujitsu está a atravessar uma transformação tecnológica relevante na área de Recursos Humanos a nível global. Estamos perante uma modernização de ferramentas, ou uma transformação estrutural do modelo de gestão de pessoas?

Vai muito para além da modernização de ferramentas. A Fujitsu tem o seu core no Japão, com cerca de 100 000 trabalhadores, e está presente em todo o mundo. Durante muito tempo, cada região operava de forma quase independente, sem uniformização de processos. O caminho decidido foi tornarmo-nos um: mais unificados e mais consistentes.

Estamos perante uma transformação estrutural do modelo de gestão de pessoas, assente numa lógica de centralização. O foco vai além da eficiência: trata-se de centralizar processos globalmente, reduzir a fragmentação por localização e eliminar complexidade desnecessária. Esta abordagem permite-nos evoluir de um modelo fortemente geográfico para um modelo orientado ao negócio, mais integrado e consistente. Os processos de RH deixam de ser apenas de suporte e passam a ser alavancas estratégicas de escala, agilidade e relevância organizacional.

Quando a tecnologia entra profundamente na função de RH, muda não apenas o “como”, mas potencialmente o “quê”. Que dimensões estão a reestruturar?

A transformação afeta todas as áreas de RH, sem exceção. Há três dimensões-chave que destaco.

A primeira é a tomada de decisão: a evolução para plataformas globais permite-nos passar de decisões locais e reativas para decisões baseadas em dados, comparáveis, escaláveis e com maior impacto no negócio. A segunda é a gestão de talento: deixa de existir uma lógica fragmentada por geografia e passa a existir uma linguagem global assente em skills, com maior mobilidade, melhor alocação de talento e resposta mais rápida às necessidades do negócio. A terceira é a experiência do colaborador: a standardização de processos cria uma experiência mais fluída, digital

e coerente, independentemente da localização, com menos fricção e maior autonomia.

Em processos de transformação desta dimensão existe sempre uma tensão entre eficiência tecnológica e experiência humana. Como se garante que a digitalização reforça, e não fragiliza, a relação com as pessoas?

O mais importante é que as pessoas percebam que fazem parte da mudança e não que são substituídas por ela. A digitalização existe para capacitar, não para substituir. Tornamo-nos melhores e mais ágeis, mas é o humano que continua a pensar, a decidir e a criar.

Na minha equipa, a relação com a automação é positiva porque os benefícios foram sentidos de forma concreta. Antes, o processo de onboarding implicava múltiplos e-mails para diferentes áreas. Hoje, há uma automação que trata disso tudo e as pessoas ganharam tempo para tarefas de maior valor. O risco está em deixar que a ferramenta trabalhe por nós sem aprendermos nada com isso. O que potencia a IA é a qualidade do prompt e a capacidade de orientar o processo. Usada com discernimento, é um catalisador de produtividade.

Num mundo mais digital, distribuído e em constante transformação, o que sustenta hoje a confiança dentro das organizações?

A confiança já não é sustentada pela proximidade física ou pela estabilidade, especialmente nas tecnológicas, onde o trabalho remoto é uma realidade consolidada. Hoje, constrói-se através de consistência, transparência e experiência.

Há três fatores críticos. O primeiro é a clareza e coerência: as pessoas confiam quando há alinhamento entre o que é dito e o que é feito, e em contexto de mudança contínua isso é um diferenciador poderoso. O segundo é a transparência de acesso à informação: dados acessíveis e decisões explicáveis reduzem a incerteza e reforçam a confiança. O terceiro é a dimensão humana: a empatia, a equidade e a proximidade não podem deixar de ser fatores essenciais na interação entre pessoas,

**A adaptação
supera a
perfeição.
A autonomia
substitui o
controle.**



independentemente de toda a tecnologia envolvida. Os meios servem para suportar os humanos e nunca o contrário.

A Fujitsu tem sido frequentemente reconhecida como uma das empresas mais atrativas para trabalhar em Portugal. O que sustenta, na prática, uma atratividade consistente ao longo do tempo?

Tive a felicidade de receber este prémio cinco anos consecutivos em nome da Fujitsu Portugal, e posso dizer que o reconhecimento assenta em diferenciadores concretos. O principal, cada vez mais evidente no mercado, é o work-life balance.



Num contexto de elevada volatilidade de talento, a atratividade sustentada não vem apenas da compensação. Vem da qualidade de vida e da sustentabilidade do trabalho. Temos dois pilares essenciais: a manutenção do trabalho remoto, que permite flexibilidade real, e uma política de benefícios alinhada com produtividade e bem-estar.

De todos os nossos benefícios, os que as pessoas mais valorizam são os que se traduzem em tempo. Temos uma política que, para cerca de 50% dos trabalhadores, permite um horário de 35 horas semanais, sendo remunerado pelas 40. Para os demais, existe uma adaptação que permite quatro horas adicionais por mês, em momentos à escolha, para ir ao banco, a uma consulta ou levar os filhos à escola. É aparentemente simples, mas o

impacto é enorme. Os nossos engagement surveys confirmam-no de forma consistente: o fator tempo é, ano após ano, aquele que cria maior impacto.

Que práticas concretas considera decisivas para sustentar confiança, engagement e atratividade mesmo em contextos exigentes?

Uma liderança eficaz é, na minha perspetiva, um dos maiores fatores de engagement. Em Portugal, valorizámos durante décadas líderes que eliminavam a incerteza e mantinham tudo sob controlo. Esse modelo já não é eficaz, especialmente com as gerações mais jovens, muito prevalentes nas tecnológicas, que têm uma relação completamente diferente com a autoridade e com a mudança.

Uma liderança eficaz passa hoje por criar as condições para navegar a incerteza e não por a eliminar. As decisões são muitas vezes iterativas e imperfeitas, e a confiança constrói-se mais em transparência do que em certeza. Grandes eventos pontuais têm um impacto temporário. O ganho real está nos pequenos momentos, no desenvolvimento e na capacitação da gestão e no trabalho diário com as pessoas numa lógica de adaptação contínua. A nossa rotatividade está abaixo dos 10%; em 2023 chegámos aos 24%. Esta mudança aconteceu porque passámos de um modelo de controlo para um modelo de capacitação, e isso tem um poder de engagement muito superior a qualquer ação massiva.

Quando olha para os próximos anos, qual acredita que será o maior desafio e a maior oportunidade para a Gestão de Pessoas?

O maior desafio será gerir a complexidade e a ambiguidade em contextos de transformação contínua. Os ciclos de mudança não vão abrandar. Isso exige integrar tecnologia rapidamente, alinhar novas formas de trabalho e, ao mesmo tempo, manter coerência cultural, equidade e confiança dentro da organização. É preciso ser rápido na análise crítica sem perder o fio à sustentabilidade.

A grande oportunidade está em reposicionar o RH como motor de decisão e criação de valor.

Durante demasiado tempo, foi visto como departamento de suporte, operacional e reativo. Com acesso a dados, analítica e tecnologia, temos hoje a capacidade de influenciar decisões sobre talento, produtividade, organização do trabalho e sustentabilidade do negócio. O futuro do RH vai ser definido pela capacidade de transformar complexidade em clareza e dados em decisões com impacto humano e organizacional.

Se tivesse de desafiar a comunidade de RH portuguesa a desaprender uma ideia sobre liderança ou Gestão de Pessoas para a próxima década, qual seria?

Voltaria à ideia que atravessa toda esta conversa: a crença de que a liderança eficaz exige controlo e previsibilidade. Essa crença é muito difícil de sustentar neste momento, especialmente em modelos de trabalho remoto ou híbrido e em setores onde a evolução é constante.

Muitas vezes planeamos a capacitação das pessoas numa certa direção e depois o negócio muda, a tecnologia não evolui como esperávamos e todo esse esforço falha. Ficámos demasiado focados no passado recente.

Se transpusermos esse modelo para algo mais próximo, um líder facilitador de contexto e curador de decisões, ao invés de gestor de execução, teremos muito maior impacto organizacional. O líder não precisa de ir à frente em tudo; pode ficar a observar, a aprender e a perceber o que não fazer, para



capacitar melhor no próximo ciclo. Um líder que consegue desenvolver resiliência nas suas equipas, tendo em conta a volatilidade do mundo, consegue fazer scale up e scale down, lidar com os setbacks e responder tanto ao negócio como às pessoas. Capacitar é, definitivamente, o ponto central para a próxima década.

Uma liderança eficaz passa hoje por criar as condições para navegar a incerteza e não por a eliminar. As decisões são muitas vezes iterativas e imperfeitas, e a confiança constrói-se mais em transparência do que em certeza. Grandes eventos pontuais têm um impacto temporário.



HR Digital'26

Human in the loop

No passado dia 19 de maio, a Universidade Europeia, no novo Oriente Green Campus, acolheu o HR Digital 2026, promovido pela Comissão de Inovação e Digitalização em RH da APG, sob o tema Human in the Loop.

Num mundo onde a tecnologia evolui a um ritmo sem precedentes, esta questão torna-se cada vez

mais central. O HR Digital by APG regressou para explorar como a inteligência artificial e as tecnologias emergentes estão a transformar o trabalho e como os profissionais de Pessoas e Cultura podem liderar essa transformação, mantendo o ser humano no centro de todas as decisões.

A edição de 2026 reuniu líderes empresariais, profissionais de Recursos Humanos, especialistas em tecnologia, juristas, académicos e inovadores para refletirem sobre um futuro que já começou.

Vivemos numa era marcada pela rápida evolução da inteligência artificial. Neste contexto, importa discutir como garantir que o progresso tecnológico continua a ser profundamente humano. Sob o mote Human in the Loop, o evento defendeu que a tecnologia não deve substituir o potencial humano, mas antes ampliá-lo, reforçando capacidades como a criatividade, o pensamento crítico, a inteligência emocional e a tomada de decisão ética.

A sessão de abertura assinalou o reforço da parceria entre a APG e a Universidade Europeia. A Reitora da Universidade Europeia, Professora Hélia Pereira, e a Presidente da APG, Generosa do Nascimento, destacaram a importância de promover uma transformação digital que preserve os valores humanos e a capacidade de decisão ética. A Universidade Europeia apresentou ainda a evolução da sua oferta formativa para responder aos desafios reais das organizações, enquanto a APG reforçou o seu compromisso de apoiar empresas e profissionais neste processo de transformação.

Daniela Costa, Gestora de Projeto da Comissão de Inovação e Digitalização em RH da APG e Diretora de Pessoas e Cultura da Hoti Hotéis, juntamente com Nuno Duarte, Corporate Training Manager da APG, reforçaram a importância de promover eventos que tragam casos práticos, experiências nacionais e internacionais e uma visão pragmática sobre as oportunidades e os desafios da adoção de novas tecnologias, sempre numa perspetiva em que a inovação está ao serviço das pessoas.

Ao longo da manhã, os participantes foram convidados a refletir sobre a forma como a tecnologia pode potenciar as competências humanas, em vez de as substituir, reforçando capacidades como a criatividade, o pensamento crítico e a inteligência emocional.



Um dos momentos de maior destaque foi a keynote “AI in Action: Real Transformations, Real Impact”, apresentada por Leandro Oliveira, Head of EMEA & Brazil da Humand. A sessão trouxe exemplos concretos da aplicação da inteligência artificial em diferentes organizações da Europa e do Brasil, demonstrando o impacto que estas soluções já estão a ter na produtividade, na gestão de talento e nos processos de tomada de decisão.

A regulamentação da inteligência artificial esteve igualmente em destaque no painel “Compliance in the Age of AI: Navigating the AI Act”. Moderada pelo Vice-Presidente da APG, Hélder Figueiredo, a conversa reuniu Pedro da Quitéria Faria e Joana Pinto, Partners da Antas da Cunha Ecija & Associados, e Marta Capelo, Director of Competition and Regulatory Affairs dos CTT. O debate permitiu analisar as implicações do AI Act para as organizações, evidenciando a necessidade de garantir transparência, responsabilidade, governação e conformidade na utilização de sistemas de inteligência artificial.

O evento deu igualmente espaço à inovação através do HR Startup Carrossel Pitch, uma sessão moderada por Nuno Duarte, que reuniu empreendedores e especialistas do ecossistema HR Tech para apresentar soluções inovadoras dirigidas à Gestão de Pessoas. Ao longo da sessão, os oradores partilharam casos concretos e perspetivas sobre a forma como

Os participantes foram convidados a analisar de que forma a tecnologia pode potenciar as competências humanas, em vez de as substituir, reforçando capacidades como a criatividade, o pensamento crítico e a inteligência emocional.



a tecnologia está a transformar áreas como a atração e gestão de talento, a experiência do colaborador, os benefícios, a colaboração e a transformação digital das organizações, evidenciando o dinamismo e a capacidade de inovação deste setor.

Após um momento de networking durante o coffee break, a conferência centrou-se na cibersegurança e na proteção das pessoas no ambiente de trabalho digital. O painel “Cybersecurity in the Digital Workplace”, moderado por João Morais, COO da AMT, reuniu Maria João Ceitil, João Neves da Silva, Leonardo

Human in the Loop significa manter o ser humano no centro de todas as decisões.

Calçada e Graça Quintas, que analisaram os desafios colocados pela crescente digitalização das organizações. A discussão evidenciou a importância de desenvolver culturas organizacionais resilientes, capazes de responder aos crescentes desafios da segurança digital, conjugando as perspetivas da Gestão de Pessoas, Tecnologia, Cibersegurança e Direito.

A reta final da conferência foi dedicada à evolução das equipas e dos modelos de liderança. Na sessão “Digital Mindset Shift: Rewriting Teams for the Future”, moderada por Miguel Luís,



A transformação digital não deve ser encarada apenas como um processo tecnológico, mas como uma mudança cultural que exige liderança, ética e uma visão centrada nas pessoas.

participaram Sara Dória, Clara Estanqueiro e João Ricardo, refletindo sobre as competências necessárias para liderar equipas num contexto de mudança acelerada. Os oradores defenderam uma abordagem que combine inovação tecnológica com desenvolvimento humano e organizacional, num momento em que as organizações passam também a gerir não apenas equipas de pessoas, mas igualmente agentes de inteligência artificial com um papel cada vez mais relevante.

Ao longo de toda a conferência ficou clara uma das principais mensagens desta edição: a transformação digital não pode ser encarada apenas como um processo tecnológico. Trata-se, sobretudo, de uma transformação cultural que exige liderança, ética, colaboração multidisciplinar e uma visão centrada nas pessoas. Mais do que nunca, torna-se essencial aproximar as áreas de Gestão de Pessoas, Tecnologia e Jurídico para construir organizações preparadas para o futuro.

O HR Digital by APG voltou, assim, a afirmar-se como um espaço privilegiado para antecipar tendências, promover o debate multidisciplinar e reforçar uma convicção comum: a inovação tecnológica só criará verdadeiro valor quando continuar a colocar as pessoas no centro das decisões.



FORMAÇÃO 2026

As melhores soluções de capacitação para gestores de pessoas, com preços especiais para associados da APG

- Programas de Liderança Avançada
- Desenvolvimento de Talentos
- Inovação em RH
- Mentoria Estratégica
- Certificações Executivas

Os Líderes estão desatualizados

Porque a microgestão, a lentidão organizacional e a aversão ao risco estão a tornar-se problemas de competitividade

Durante décadas, as organizações premiaram líderes pela capacidade de controlar, supervisionar e minimizar risco. O bom líder era aquele que aprovava tudo, garantia alinhamento, evitava o erro e mantinha estabilidade. O modelo fazia sentido num mundo mais lento, mais previsível e onde a informação estava concentrada em poucos especialistas.

Mas esse mundo desapareceu.

A inteligência artificial não está apenas a mudar tecnologia. Está a alterar profundamente a forma como as pessoas trabalham, aprendem, tomam decisões e criam valor. Pela primeira vez, indivíduos e pequenas equipas conseguem produzir numa semana aquilo que antes exigia departamentos

inteiros, estruturas pesadas e meses de trabalho. O problema é que muitas organizações continuam a ser geridas como se nada tivesse mudado.

Continuam presas a culturas de controlo, excesso de reuniões, ciclos intermináveis de aprovação, burocracia, dependência hierárquica e microgestão. Em muitas empresas, a velocidade da tecnologia já ultrapassou largamente a velocidade da liderança.

E isso começa a ter consequências reais.

Muitas organizações já têm acesso à inteligência artificial. O problema é que continuam a ser geridas com modelos mentais pré-inteligência artificial.

O mundo mudou mais rápido do que a liderança

Grande parte das empresas já percebeu que a inteligência artificial terá impacto nos negócios. Mas continuam a tratá-la como um tema tecnológico, delegado ao IT, à inovação ou a pequenas equipas especializadas.

Esse é talvez o primeiro grande erro estratégico.

A IA não é apenas uma transformação tecnológica. É uma transformação de gestão.

Hoje, o conhecimento tornou-se acessível. A informação deixou de estar concentrada. A execução acelerou drasticamente. Um colaborador com boas ferramentas consegue produzir mais, analisar mais depressa e resolver problemas com uma velocidade impensável há poucos anos.

Mas muitos líderes continuam presos a modelos construídos para outro contexto.

Continuam a valorizar presença em vez de impacto. Continuam a confundir controlo com liderança. Continuam a medir produtividade pelo número de reuniões, pelo tempo online ou pela quantidade de tarefas supervisionadas.

Em muitas organizações, ainda existe o reflexo quase automático de controlar tudo:

- Aprovar todos os e-mails importantes;
- Validar todas as apresentações;
- Exigir reuniões constantes de alinhamento;
- Acompanhar detalhe operacional excessivo;
- Centralizar decisões simples.

O resultado é previsível: equipas lentas, pouca autonomia, desgaste elevado e incapacidade de adaptação. Um exemplo simples ajuda a perceber isto.

Numa organização tradicional, um colaborador quer testar uma nova ferramenta de IA para automatizar parte do seu trabalho. Em vez de experimentar rapidamente, entra num circuito de aprovações, alinhamentos, pedidos ao IT, validações jurídicas e reuniões de follow-up. Passam-se semanas. Muitas vezes, a ideia morre antes de ser testada.

Noutra organização, o líder define princípios claros, cria limites razoáveis e permite experimentação rápida. Pequenos testes

acontecem em dias. A equipa aprende rapidamente o que funciona e o que não funciona. A diferença não está na tecnologia. Está na liderança.

O middle management tornou-se o novo bottleneck

Durante muitos anos, o middle manager desempenhou um papel essencial. Era o elo entre estratégia e execução. Centralizava informação, coordenava equipas e garantia consistência.

Hoje, em muitos casos, tornou-se o principal bloqueio à velocidade organizacional. Num contexto em que equipas têm acesso direto a conhecimento e em que a IA aumenta drasticamente a capacidade individual de execução, o modelo clássico de microgestão começa a tornar-se um problema económico.

Há organizações onde tudo continua a precisar de aprovação. Onde as equipas têm medo de decidir sem validação superior. Onde as pessoas passam mais tempo a justificar trabalho do que a criar valor. O micro-manager acredita frequentemente que está a garantir qualidade. Na prática, está muitas vezes a criar dependência, lentidão e frustração.

O comportamento típico é fácil de reconhecer:

- Interrompe constantemente;
- Pede updates permanentes;
- Entra em detalhe excessivo;
- Corrige tudo;
- Não delega verdadeiramente;
- Cria múltiplos níveis de aprovação;
- Reage mal ao erro.

O impacto também é previsível: equipas menos autónomas, menos criativas e menos rápidas.

Em contraste, os líderes mais eficazes na era da IA funcionam de forma diferente. Não controlam cada passo. Criam contexto, clarificam objetivos, definem limites e dão espaço para execução.

Um bom líder hoje não pergunta constantemente: “Em que ponto está?”



Na era da IA, a microgestão deixa de ser apenas tóxica. Torna-se um problema de competitividade.

que adaptabilidade passou a ser essencial.

Algumas empresas conseguem testar ideias em dias. Outras demoram semanas apenas para marcar reuniões sobre o tema.

Algumas equipas usam IA para acelerar produtividade, automatizar tarefas repetitivas e libertar tempo para trabalho de maior valor. Outras continuam presas a processos desenhados para um mundo onde tudo precisava de supervisão humana constante.

É aqui que começa a surgir um risco sério para a competitividade. Portugal já enfrenta há muitos anos problemas estruturais de produtividade e inovação. A IA pode ajudar a reduzir esse gap – mas também pode ampliá-lo dramaticamente.

Porque as organizações adaptáveis vão acelerar. E as restantes vão simplesmente tornar-se mais lentas relativamente ao mercado. O mais perigoso é que muitas empresas ainda não perceberam que o problema não é apenas tecnológico. É organizacional.

Não basta comprar ferramentas de IA. Se a cultura continuar lenta, burocrática e avessa ao risco, a tecnologia terá impacto limitado. Uma empresa não se transforma porque comprou licenças de software. Transforma-se quando muda comportamentos.

O novo papel do líder

O líder da era pós-IA não pode continuar a funcionar como

O verdadeiro desafio da IA não é tecnológico. É organizacional.

supervisor operacional de tarefas e aprovações. Esse modelo foi desenhado para um contexto onde o acesso ao conhecimento era limitado e onde o trabalho dependia sobretudo de coordenação hierárquica.

Hoje, o papel da liderança é diferente. O líder moderno precisa de criar clareza em vez de controlo. Precisa de remover burocracia, aumentar autonomia, acelerar aprendizagem e criar segurança para experimentação.

Isso exige uma mudança importante de comportamento. O mau líder protege informação. O bom líder distribui contexto. O mau líder mede atividade. O bom líder mede impacto. O mau líder reage ao erro com controlo adicional. O bom líder transforma erro em aprendizagem rápida. O mau líder cria dependência. O bom líder desenvolve capacidade. O mau líder tenta ter sempre todas as respostas. O bom líder cria equipas capazes de encontrar respostas rapidamente.

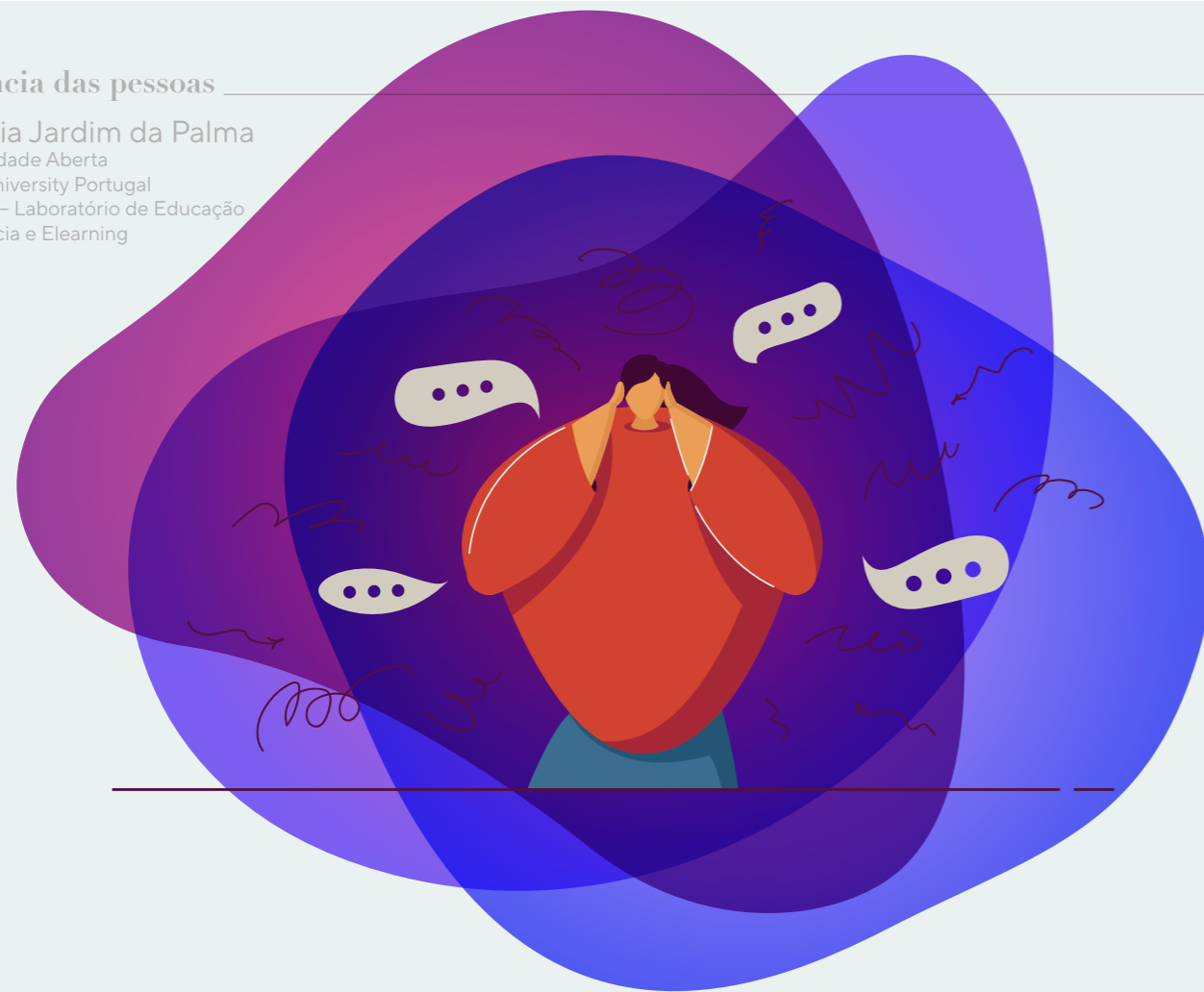
Os líderes mais eficazes nos próximos anos provavelmente não serão os mais tecnológicos. Serão os mais adaptáveis. Os que conseguem aprender continuamente, simplificar decisões, reduzir fricção e acelerar organizações. Porque a inteligência artificial não elimina a necessidade de liderança humana. Elimina a tolerância para liderança lenta, burocrática e excessivamente controladora.

Conclusão

A inteligência artificial não vai apenas transformar ferramentas, funções ou processos. Vai obrigar as organizações a confrontarem-se com um problema muito mais profundo: muitos dos modelos de liderança atuais deixaram de estar preparados para a velocidade do mundo em que já vivemos.

O verdadeiro desafio não é tecnológico. É cultural. É organizacional. É de liderança. As empresas que continuarem presas a microgestão, excesso de controlo, lentidão e burocracia enfrentarão dificuldades crescentes para competir num mercado onde velocidade de adaptação passou a ser uma vantagem estratégica.

Porque o novo diferencial já não é apenas tecnologia. É a capacidade de aprender, decidir e evoluir mais depressa. E talvez o maior risco para muitas organizações não seja a inteligência artificial substituir pessoas. Talvez seja organizações mais rápidas, mais adaptáveis e melhor lideradas substituírem aquelas que continuam presas a modelos de gestão criados para outro século.



Como transformar uma emoção inevitável em foco,
decisão e coesão nas organizações

Liderar não é eliminar o medo, mas sim saber usá-lo!

A liderança tem sido progressivamente orientada por uma narrativa centrada no bem-estar, na segurança psicológica e na construção de culturas organizacionais positivas. Esta evolução representa um avanço relevante face aos modelos tradicionais baseados no controlo e na autoridade. No entanto, trouxe consigo um pressuposto implícito raramente questionado:

a ideia de que organizações eficazes são aquelas onde o medo não existe.

A realidade organizacional, no entanto, mostra muitas vezes o contrário. O medo tende a não desaparecer, mas sim a transformar-se. São muitas as situações onde o medo está presente: quando uma equipa enfrenta uma fusão, quando um gestor decide promover alguém sabendo que ficará outro de fora ou quando uma organização

aposta numa tecnologia que pode tornar obsoletos alguns processos inteiros. Nestas situações, o medo não é um erro do sistema, é sim o próprio sistema a funcionar.

Como demonstram os estudos da Psicologia das Emoções (ex. Brown & Stenner, 2021), o medo constitui um mecanismo adaptativo, que está associado tanto à deteção de risco, como à mobilização para a ação (LeDoux, 2015; Lazarus, 1991). Em contextos de incerteza, o medo pode

inclusivamente melhorar a qualidade das decisões (Phelps, Lempert, & Sokol-Hessner, 2014).

A questão central da liderança não é, portanto, “como eliminar o medo”, mas sim saber “o que fazer com ele”. Este artigo tem como objetivo apresentar o modelo de liderança do medo em 4 fases, com implicações diretas nas organizações. Este artigo tem por base um artigo científico que os autores deste texto escreveram recentemente para o jornal científico Behavioral Sciences (Lopes & Palma, no prelo).

O paradoxo do medo: entre o “bloqueio” e a “lucidez”
A relação entre o medo e o desempenho tende a ser paradoxal: quando o medo é em excesso, pode levar à paralisia, mas a sua ausência, conduz muitas vezes à ilusão de que tudo está bem. Num departamento de marketing, por exemplo, uma campanha pode falhar porque “ninguém assume o papel de “inconveniente” que coloca dúvidas”. As decisões que ninguém questiona ou os consensos demasiado rápidos são próprios das equipas que evitam o desconforto, para preservar o ambiente positivo.

E quando o desconforto desaparece, desaparece com ele o pensamento crítico. A história da Nokia mostra muito bem esta situação: o receio de contrariar decisões estratégicas reduziu o debate interno, o que acarretou consequências profundas que todos conhecemos. Estes exemplos ilustram bem uma ideia central: o medo pode deteriorar o julgamento. No entanto, tal como alguns estudos demonstram (Nussbaum, 2018), o medo pode também refinar os julgamentos, desde que não seja dominado pelo pânico ou pela negação, funcionando assim como um instrumento de discernimento.

Liderar o medo: um processo de regulação em 4 fases

Tal como os presentes autores defendem (Lopes & Palma, no prelo), a liderança do medo pode ser compreendida como um processo que envolve quatro fases interdependentes: consciência, integração, atribuição de sentido e conexão. Mais do que etapas, são movimentos que o líder pode ir ativando em função do contexto, tal como demonstra a fig. 1.



Consciência: reconhecer o que todos sentem, mas poucos dizem

O primeiro gesto de liderança é tornar o medo visível. Assume-se como relativamente normal que numa empresa em fase de crescimento acelerado, a equipa evite discutir riscos associados à entrada num novo mercado. A narrativa dominante, pelo contrário, é de grande entusiasmo. Mas é necessário introduzir um discurso de preocupação, de risco, de medo, para que se abra espaço para uma análise mais rigorosa.

Durante a crise de 2008, a JPMorgan Chase destacou-se pelo seu discurso prudente e alerta. Sob o comando de Jamie Dimon, o banco fez uma gestão de risco prudente, que o manteve afastado dos piores ativos tóxicos que derrubaram concorrentes (títulos hipotecários de alto risco). O banco manteve forte liquidez, diversificou negócios e ainda adquiriu instituições em dificuldades, como o Bear Stearns e o Washington Mutual.

Do ponto de vista teórico, o medo pode funcionar assim como um sistema de alerta que sinaliza “relevância” (LeDoux, 2015), o que no plano organizacional, pode conduzir a uma maior tomada de atenção e decisão.

Integração: criar espaço para pensar o que se sente

Reconhecer o medo, apenas, não chega, sendo

necessário, ao invés, trabalhá-lo. Veja-se o caso de uma equipa de vendas que falha consecutivamente os objetivos. Perante este cenário, a liderança pode atuar de duas formas, gerando reações distintas por parte da equipa. Numa abordagem mais clássica, a liderança pode a aumentar a pressão e reforçar o discurso motivacional. Claro que o resultado é sobejamente previsível: uma equipa mais ansiosa e com menor clareza em relação às estratégias para alcançar os objetivos.

De outro modo, seguindo uma abordagem mais madura, o líder pode reunir a equipa e perguntar: “o que é que vos está realmente a preocupar neste momento?”. A resposta raramente se centra apenas “nas metas”. Surge o receio de perder clientes, de não dominar o produto, de falhar perante colegas. A partir deste ponto, a conversa muda naturalmente de natureza.

A investigação mostra que a supressão emocional reduz a capacidade de decisão, enquanto a integração favorece a adaptação (Gross, 2015; Ford et al., 2019). Por outras palavras: as equipas que sentem que “podem falar do que sentem”, tendem a pensar melhor. E conseqüentemente, a integrar esse receio na equipa e na vivência da equipa. Na Toyota, a título de exemplo, qualquer colaborador pode parar a produção sempre que identificar um problema. O “medo do erro” não é, assim, eliminado, mas sim incorporado no próprio sistema.

Atribuição de sentido: quando o medo se transforma em critério

O terceiro movimento é o mais subtil e o mais poderoso. Imagine-se um gestor de recursos humanos que se vê perante a dificuldade de despedir um colaborador com muitos anos de casa. É natural que pense: “se isto não me custasse, é que seria estranho”. Uma interpretação deste tipo é transformadora do medo: o medo deixa de ser entendido como um sinal de fraqueza, passando antes a constituir um indicador de consciência ética.

A literatura sobre meaning-making mostra como a capacidade para atribuir significado a experiências difíceis é verdadeiramente central para o funcionamento humano (Frankl, 2006; Wong, 2011). Nas organizações, esta capacidade traduz-se na capacidade para perceber o que “está por detrás do medo” e atuar, ao invés de o evitar, somente. A SpaceX constitui um exemplo paradigmático desta situação. Nesta empresa, o erro, que tende a ser frequente, não é negado, mas sim transformado em aprendizagem rápida, estando na base do reforço de uma cultura de melhoria contínua.

Conexão: transformar medo em proximidade

O medo tende geralmente a afastar e a favorecer o isolamento, mas pode também servir para aproximar. E se o líder de uma equipa começar a reunião semanal com uma pergunta simples: “o que é que vos está a custar mais esta semana?”. No início tende a fazer-se silêncio. Mas com a continuidade, é natural começarem a surgir respostas sobre os filhos, o cansaço ou

a incerteza. Esta abordagem empática tende a gerar mais partilha, mais colaboração e menos desgaste invisível.

A teoria do apego mostra que a regulação emocional é profundamente relacional (Bowlby, 1988). E a investigação organizacional confirma que líderes que reconhecem a vulnerabilidade de forma equilibrada tendem a gerar maior confiança (Edmondson, 2019). O exemplo da Microsoft é bem ilustrativo. As equipas são treinadas para partilhar não apenas os seus conhecimentos, mas também os seus pensamentos e sentimentos, evidenciando-se como um bom exemplo em que a abertura emocional reforça a confiança e a coesão. Estes exemplos mostram como as equipas fortes não são aquelas que não sentem medo, mas sim aquelas que não precisam de o esconder e que o conseguem transformar (ex. Clayton, 2020).

Implicações para a liderança

Estas práticas exigem uma mudança no papel do líder. Para além de decidir e de executar, é esperado que o líder seja capaz de interpretar, de enquadrar e de regular. Tal mudança implica saber tolerar a ambiguidade, suportar tensão e resistir à tentação de dar respostas rápidas, que apenas mascaram o problema. Implica, acima de tudo, saber aceitar que liderar não é remover o desconforto, mas sim ajudar a atravessá-lo.

Como sugerem Lopes, Cunha e Rego (2011), a eficácia organizacional depende da capacidade de integrar os

opostos. No caso da liderança do medo, isso significa equilibrar os opostos: a segurança e a vulnerabilidade, a confiança e a prudência. Seguem em baixo 4 sinais de que o medo está a ser mal gerido nas organizações (fig.2).

4 sinais de que o medo está a ser mal gerido nas organizações:

Ninguém questiona decisões importantes

- O consenso é rápido e superficial
- Os erros são escondidos e não analisados
- As reuniões são “tranquilas” demais

É preciso não esquecer: onde não há desconforto, também tende a não haver pensamento crítico.

Seguem em baixo 4 práticas imediatas para a gestão do medo nas organizações. (fig.3).

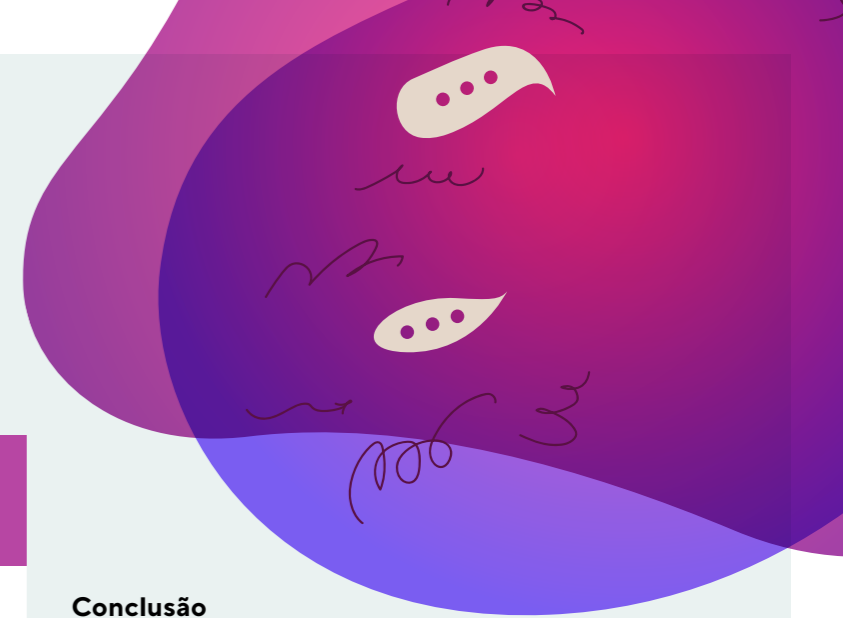
4 práticas imediatas para a gestão do medo nas organizações:

- Pergunte regularmente: “o que nos preocupa aqui?”
- Crie espaço para conversas difíceis
- Trate o erro como dado, não como culpa
- Reforce o “porquê” em momentos de incerteza

É preciso não esquecer: Liderar não é eliminar o medo, mas sim saber usá-lo.

Referências

- Bowlby, J. (1988). A secure base: Parent-child attachment and healthy human development. Basic Books.
- Brown, S. D., & Stenner, P. (2021). Being affected: Spinoza and the psychology of emotion. Routledge.
- Clayton, S. (2020). Climate anxiety: Psychological responses to climate change. *Journal of Anxiety Disorders*, 74, 102263. <https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2020.102263>
- Edmondson, Amy C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Frankl, V. E. (2006). *Man's search for meaning*.
- Gross, J. J. (2015). Emotion regulation: Current status and future prospects. *Psychological Inquiry*, 26(1), 1-26. <https://doi.org/10.1080/1047840X.2014.940781>
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press.
- LeDoux, J. E. (2015). *Anxious: Using the brain to understand and treat fear and anxiety*. Viking.
- Lopes, M. P., Cunha, M. P. e, & Rego, A. (2011). Integrating positivity and negativity in management research: The case of paradoxical optimists. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 9(2), 97-117. <https://doi.org/10.1108/1536-541111155236>
- Lopes, M., P. & Palma, P. J. (no prelo). *Fear and Well-being: A Theoretical Exploration of the Paradox of Human Emotions*. A ser publicado no Behavioral Sciences.
- Nussbaum, M. C. (2018). *The monarchy of fear: A philosopher looks at our political crisis*. Simon & Schuster.
- Phelps, E. A., Lempert, K. M., & Sokol-Hessner, P. (2014). Emotion and decision making: Multiple modulatory neural circuits. *Annual Review of Neuroscience*, 37, 263-287. <https://doi.org/10.1146/annurev-neuro-071013-01411>
- Wong, P. T. P. (2012). *The human quest for meaning: Theories, research, and applications* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203146286>



Conclusão

Num mundo organizacional cada vez mais incerto, o medo não é um ruído, mas sim um sinal de que algo pode não estar bem. Ignorar o medo só empobrece a decisão. Mas, amplificar o medo também não é a solução, dado que paralisa ação. As estratégias mais eficazes para liderar o medo passam por transformar o medo: tomar consciência da sua presença, integrá-lo no sistema e no dia-a-dia de trabalho, conferir-lhe um significado e assim proporcionar a melhoria contínua e contribuir para uma maior proximidade e coesão entre os colaboradores.

No limite, a liderança revela-se, não na capacidade para criar contextos onde nada assusta, mas na capacidade para ajudar as pessoas a agir apesar do medo, e, em alguns casos, através dele. Em tom de síntese, podemos avançar que a liderança não se mede, assim, pela capacidade de eliminar o medo, mas pela capacidade de lhe dar forma, direção e significado, pois no final, não são as organizações sem medo que prosperam, mas sim aquelas que sabem o que fazer com o medo.

Liderar não é eliminar o medo, mas sim saber usá-lo!

Quem somos nós quando a máquina também trabalha?

O papel da liderança em equipas híbridas entre agentes e máquinas.

Que o mundo do trabalho está em profunda mudança é claro para todos aqueles que integram o tecido empresarial. Se até aqui a ideia de ter máquinas e humanos a trabalhar em paralelo era apenas uma imagem dos filmes de ficção científica, hoje é uma imagem nítida e uma experiência vivida por muitos de nós.

Os agentes da inteligência artificial são desenhados para dar resposta à realização de tarefas e processos que até aí eram realizados por humanos. Usualmente resultam da análise de um business case, que valoriza o investimento a ser feito e o ganho da transferência dessa tarefa para uma máquina que ininterruptamente e com baixos níveis de erro (ou quem sabe nenhum) consegue realizar a mesma tarefa. E assim nascem agentes que realizam processos como aprovação de faturas, realização de reports, respostas a pedidos de informação, realização de agendamentos, envio de emails ... muitas vezes 24 horas por dia, sem interrupções. Com a crescente introdução de agentes nas empresas a força de trabalho também ela muda, sendo agora e cada vez mais no futuro constituída por humanos e agentes que colaboram lado a lado e formam uma só equipa.

“O trabalho na Europa envolverá cada vez mais a colaboração entre pessoas, agentes e robôs. Em dez países, 58 % das horas de trabalho atuais poderiam, teoricamente, ser automatizadas utilizando as tecnologias existentes ...”

Fonte: McKinsey, Agents, robots, and us: How AI reshapes work and skills in Europe (2026)

Enquanto valorizarmos apenas a execução, estaremos sempre do lado perdedor da equação.

Do ponto de vista tecnológico, a criação de agentes parece seguir um caminho natural de evolução, acelerando num mercado competitivo e em permanente transformação. Já para as pessoas, essa mudança é menos linear: nem todas se sentem como uma parte relevante da nova forma de trabalhar. Assim se sente o clima na força de trabalho: se por um lado temos grupos de colaboradores entusiasmados e ansiosos por experimentar AI e começar a usar agentes como forma de se libertarem de tarefas mais rotineiras, por outro lado, temos pessoas que não abraçam a novidade com o mesmo nível de empolgação. A ideia de ter uma máquina que trabalha a um ritmo inigualável para um humano, e com uma margem de erro muitíssimo inferior é inquietante. A ideia de serem substituídos por máquinas não só gera um medo real inerente à sua continuidade profissional como também inquieta dimensões do seu próprio eu.

“...um inquérito recente da BCG revelou que 76% dos executivos acreditavam que os colaboradores estavam entusiasmados com a IA, mas apenas 31% dos colaboradores realmente partilhavam desse sentimento.”

Fonte: BCG, Your AI Change Is Actually a People Change (2026)

Estas emoções negativas podem manifestar-se de muitas formas e com origens diferentes como

O valor humano já não está apenas no que fazemos, mas no impacto que geramos.

o medo de se tornarem obsoletos, de deixarem de ser considerados como especialistas em determinado assunto/processo, em perderem colegas para agentes ou até mesmo, de perderem a sua identidade profissional e sentido de propósito na organização. Com uma organização dividida, o papel do líder não só é extremamente complexo como também obriga a uma navegação em contextos em que o sentimento oscila do repúdio total ao envolvimento absoluto. É neste contexto que competências de liderança se pedem de forma a harmonizar pontos de vista e manter níveis de

As decisões que se tomam, o pensamento por detrás do trabalho, a capacidade de síntese, a qualidade do julgamento, o impacto social que se tem nas equipas, o clima de trabalho que constroem...

envolvimento salutar com o processo de mudança que está em curso. E é exatamente aqui que a AI e os agentes perdem terreno, porque a navegação em terrenos acidentados carece de um exercício de humanidade, baseado em empatia, influência e reflexão.

A liderança exige agora muito mais de um carácter colaborativo de co-construção de respostas, de passar de uma função de comando para uma função de criar contextos, identificar oportunidades e de orientar as suas pessoas para um cenário em que cada pessoa continua a fazer sentido e trazer impacto positivo e com significado. Liderar neste contexto passa também por criar segurança psicológica e garantir que os colaboradores compreendem de forma clara como aportam valor para a organização. E aqui está um dos maiores desafios: muitas pessoas continuam a associar o seu valor às tarefas que executam e que, na sua maioria, são exatamente aquelas que mais rapidamente podem ser automatizadas. Ao longo do tempo, foram reconhecidas, avaliadas e até recompensadas por fazerem bem esse tipo de trabalho mais rotineiro. Esse reforço positivo criou uma percepção de valor que, neste novo contexto, pode já não ser suficiente.

Este é um exercício exigente, porque implica um reposicionamento profundo: deixar de olhar para o que se faz e começar a olhar para o impacto que

se gera. E é exatamente aqui que os líderes têm um papel fundamental, levar cada pessoa a questionar-se sobre as suas forças, o que a distingue e onde pode continuar a ser relevante num modelo de trabalho diferente. Porque, sem esse reposicionamento, o risco não é apenas a substituição. É não se ter percebido, a tempo, onde estava realmente o valor que se trazia para a organização. Num contexto em que uma grande parte da execução pode ser automatizada, torna-se essencial reconhecer aquilo que não é imediatamente visível — as decisões que se tomam, o pensamento por detrás do trabalho, a capacidade de síntese, a qualidade do julgamento, o impacto social que se tem nas equipas, o clima de trabalho que constroem... são novos KPIs de sucesso individual na organização e que são replicáveis pela máquina. Por isso, enquanto continuarmos a valorizar apenas a execução vamos estar sempre no lado perdedor da equação. Mas se valorizarmos o pensamento, o impacto e a capacidade de criar significado, então o humano continua a ter um lugar claro neste novo modelo.

Bibliografia:

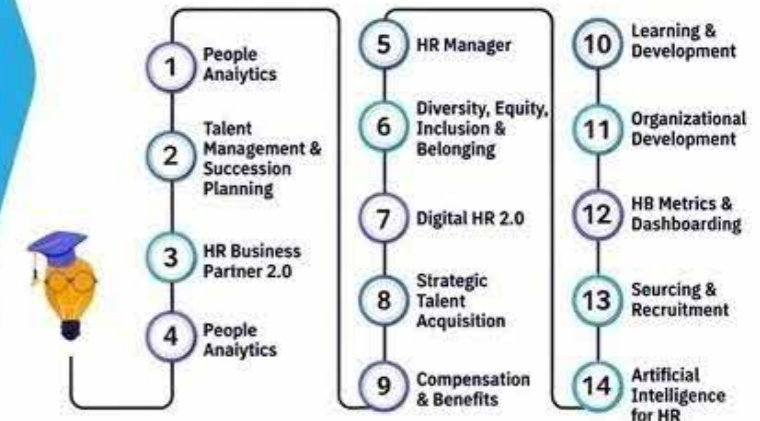
- Rewiring software delivery for the agentic era | McKinsey
- How AI reshapes work and skills in Europe | McKinsey
- Work partnerships between people, agents, and robots | McKinsey
- AI Agents: What They Are and Their Business Impact | BCG
- Design Your Company for AI, Not AI for Your Company | BCG

FORMANDO O FUTURO DOS RH EM PORTUGAL Parceria Estratégica AIHR & APG

CONSTRUA UM MELHOR CONJUNTO DE COMPETÊNCIAS DE RH
APRENDA COMPETÊNCIAS DE RH MODERNAS E RELEVANTES

Ganhe acesso a tudo o que precisa para preparar o seu potencial de carreira de RH para o futuro.

Só 2 em cada 10 profissionais de RH têm competências preparadas para o futuro.



PROGRAMAS DE CERTIFICAÇÃO MUNDIALMENTE RECONHECIDOS

- ✓ Stay ahead with the latest skills
Conteúdos atualizados
- ✓ HR Practitioner Network & Coach
Rede de Especialistas
- ✓ HR Resource Library
Biblioteca de Recursos
- ✓ Fully Online & Self-paced
Totalmente Online

DESCONTO ESPECIAL PARA SÓCIOS DA APG!

Válido para todos os programas AIHR. Peça o seu **desconto exclusivo**.

RECLAME O SEU DESCONTO



Junte-se a mais de 50.000+ profissionais de RH

INSCREVA-SE AGORA



Criar Espaços Seguros em Tempos Incertos:

O Contributo do Coaching

Vivemos tempos de profunda transformação. A velocidade da mudança, a incerteza económica, a evolução tecnológica e a constante necessidade de adaptação desafiam diariamente pessoas e organizações. Neste contexto, é

frequente encontrarmos equipas pressionadas a responder mais depressa, a fazer mais e a lidar com níveis crescentes de complexidade. Contudo, perante esta realidade, uma questão torna-se cada vez mais relevante: estarão as pessoas a sentir-se suficientemente seguras para pensar, questionar, aprender e contribuir?

Quando o receio de errar se instala, as ideias ficam por dizer, as dúvidas permanecem escondidas e a inovação perde espaço para a prudência. Muitas vezes, não é a falta de competência que limita o desenvolvimento das organizações, mas a ausência de condições que permitam às pessoas expressarem-se com

autenticidade e participarem de forma ativa na construção das soluções.

É precisamente neste contexto que emerge o conceito de segurança psicológica. Amy Edmondson, investigadora da Harvard Business School, descreve-a como a perceção de que um ambiente é seguro para assumir riscos interpessoais. Em ambientes psicologicamente seguros, as pessoas sentem-se confortáveis para colocar questões, admitir erros, partilhar preocupações e apresentar novas ideias sem receio de serem humilhadas ou penalizadas. A investigação tem demonstrado que estas equipas apresentam níveis superiores de aprendizagem, colaboração e inovação.

A segurança psicológica não significa ausência de exigência ou de conflito. Pelo contrário, permite que diferentes perspetivas coexistam, que os desacordos sejam discutidos de forma construtiva e que o erro possa ser encarado como uma oportunidade de crescimento. Num mundo onde ninguém possui todas as respostas, esta capacidade de aprender em conjunto tornou-se um recurso essencial.

É aqui que o Coaching assume um papel particularmente relevante. Enquanto metodologia orientada para o desenvolvimento da consciência, da responsabilidade e da qualidade das relações, o Coaching cria espaços de escuta, reflexão e diálogo autêntico. Através de

perguntas poderosas, da escuta ativa e de uma abordagem profundamente respeitadora da pessoa, contribui para que cada indivíduo encontre a sua voz e participe de forma mais consciente e confiante.

Quando as pessoas sentem que podem falar sem medo, errar sem serem definidas pelo erro e contribuir sem receio de julgamento, cresce a confiança, fortalece-se a colaboração e aumenta a capacidade de adaptação. Segundo o relatório Work in America 2024 da American Psychological Association, trabalhadores que experienciam maior segurança psicológica apresentam níveis mais elevados de satisfação, confiança e desenvolvimento profissional.

Num tempo em que a incerteza parece ser a única certeza, talvez o maior desafio da liderança não seja controlar todas as variáveis, mas criar contextos onde as pessoas se sintam suficientemente seguras para crescer, aprender e construir respostas em conjunto. O Coaching afirma-se, assim, como uma importante metodologia para fortalecer essa segurança porque são as pessoas que transformam as organizações e são os ambientes de confiança que libertam o melhor que existe em cada uma delas.

O maior desafio da liderança não é controlar a incerteza. É criar contextos onde as pessoas aprendem em conjunto.

revista pessoas

No centro da evolução

Saiba mais em

www.apg.pt



Siga-nos nas
Redes Sociais

 [apgpessoas](#)

 [apgportugal](#)

 [APGPessoas](#)

 [apg_pt](#)

