



# METAPEOPLE

## HOW TO DEAL WITH IT?



SPONSORED BY

**multipessoal**



# NÚMEROS

---

## **82% DOS COLABORADORES**

dizem ter testemunhado pelo menos um tipo de discriminação e 63% já foram discriminados.

Fonte: CEGOS (2022), "Diversidade e inclusão nas organizações: desafios e competências de uma transformação cultural"

## **81% DOS PROFISSIONAIS**

de Recursos Humanos está em burnout.

Fonte: Sage ("The Changing Face of HR in 2024")

## **66,9% DAS MULHERES**

que trabalham na área Tecnológica consideram que ganham menos do que os homens.

Fonte: Web Summit "The State of Gender Equity in Tech"

## **70% DOS EMPREGOS PERDIDOS**

em 2020 eram ocupados por jovens.

Fonte: Livro Branco da Fundação José Neves e OIT

# LETRAS

## OS MELHORES LÍDERES

são os que reconhecem o poder da fricção.

David Schonthal, Professor na Kellogg's School of Management

## VIVEMOS TEMPOS

desafiantes para todas as temáticas relacionadas com a Gestão de Pessoas.

Paulo Magro da Luz, CEO da Egor

Antes de mais, é crucial que a temática da

### **SAÚDE MENTAL**

no contexto tecnológico do imediatismo não seja um assunto tabu na organização.

Marco Arroz, National Senior Manager de Recrutamento e Seleção Especializado da Multipessoal

Necessitamos aumentar a **AUTOCONSCIÊNCIA**

e a responsabilidade individual sobre as escolhas pessoais.

Paula Tomás, Managing Director da PTC



# ENTREVISTA

## Como ultrapassar a resistência à inovação dentro das organizações?

Rita Rugeroni Saldanha  DR

Inovação e transformação digital trazem novos modelos de negócios e novas ideias que os líderes esperam ser bem acolhidas pelas suas equipas. Mas o que acontece, na maioria das vezes, é que o nosso cérebro resiste às boas ideias, por muito inovadoras que sejam. David Schonthal, professor na Kellogg's School of Management, é um dos criadores da Teoria da Fricção, popularizada no livro *The Human Element: Overcoming the Resistance That Awaits New Ideas*, escrito em conjunto com o Psicólogo Loran Nordgren. Em conversa com a Líder, o autor explica os atritos que surgem e quais os caminhos para que as boas ideias sejam, de uma vez por todas, bem recebidas.



**livro foi escrito num momento pós-COVID em que a Humanidade foi desafiada a mudar. Como surgiu a Teoria da Fricção?**

O que nos juntou foi uma questão evidente: por que as pessoas resistem ao que são, claramente, ótimas ideias? Inspirámo-nos na Pandemia, mas foi algo que já tinha sido anteriormente pensado. A parceria entre os dois é única pois, o Loran é psicólogo, especializado na motivação da mente humana, persuasão e influência, e a minha área é a inovação, design e empreendedorismo. A pesquisa começou alguns anos antes, mas ironicamente a Pandemia deu-nos a oportunidade de escrever este livro. Removeu-se uma fonte de fricção, deu-nos tempo e implicou menos esforço para a produção. Ao mesmo tempo víamos a Teoria da Fricção por todo o lado – hesitação em usar máscara, vacinas, entre outras.

**A Teoria da Fricção fala em atritos psicológicos que se opõem à mudança e que funcionam como um empecilho à inovação. São eles: inércia, esforço, emoção e reatância. Pode explicar um pouco melhor cada um deles?**

A inércia é a nossa resistência às ideias que não nos são familiares, e a forma como explicamos no livro é a distância em relação ao status quo; aliás quanto mais longe estiver do *status quo*, mais inércia. Esforço é a quantidade real, ou percebida, de esforço para uma pessoa adotar uma nova ideia ou comportamento, dentro da organização. Se inércia é não estar familiarizado com a estratégia, o esforço é a pessoa questionar-se como vai executar essa estratégia, e se tem a capacidade para o fazer. As organizações que afirmam querer tornar-se mais inovadoras, mas não são claras sobre que ações vão efetivamente tomar para que isso aconteça, trazem com isso uma carga cognitiva elevada, o que vai dar uma ideia de esforço acrescido para as pessoas. Ao falar em emoção, dedicamo-nos às emoções negativas que causamos nos outros, de forma não desejada. A mudança, ou algo novo, na maioria das vezes, não é bem acolhido e, pelo contrário, tem até uma conotação negativa. O que leva à questão: “O que é que isto vai mudar para mim?”.

O fator humano diz-nos que as pessoas vêem estas mudanças



negativamente e não com entusiasmo. Primeiro usam uma lente negativa que depois passa a positiva. Finalmente, reactância é uma palavra mais rebuscada para dizer que os seres humanos não gostam de ser desafiados por outros. Não interessa quão boa a ideia é, mas se me estiverem a impô-la, vou resistir. Se sinto que me estão a tentar mudar, ou a forçar a adotar alguma coisa, por muito positivo que seja, vai haver fricção. E a chave está na forma como posso apresentar essa ideia dentro de uma organização.

**É desmistificada a crença generalizada de que a melhor maneira de convencer a acolher uma nova ideia, é torná-la válida e apelativa.**

Ao apresentar algo novo ao mundo, fazemo-lo tipicamente mostrando como essa coisa é incrível, e o que fazemos é realçar benefícios e características. Todas as técnicas para tornar a ideia mais apelativa são o “combustível” (“*fuel-based*”). São as forças que atraem e criam magnetismo para essa ideia. Os departamentos de Marketing e Publicidade são tipicamente lugares onde existe um *mindset* “*fuel-based*”. No entanto, existe o *mindset* da fricção, que é menos sobre amplificar o bom que uma ideia é e mais sobre remover os obstáculos que estão a causar essa resistência. Acontece que as pessoas já não precisam de ser convencidas que aquela ideia é boa, mas isso não significa que digam “sim”. O *mindset* da fricção é menos sobre a ideia e mais sobre a audiência que vai receber essa ideia.

**Porque será que temos resistência à mudança e ao que é novo? Faz lembrar os grandes artistas, e inovadores, como Van Gogh, que nunca vendeu um quadro. As pessoas não o compreendiam e as suas ideias não foram aceites.**

No caso de Van Gogh, tratava-se da fricção da inércia, que é a enorme tendência do ser humano em manter-se ligado ao status quo, isto é, a coisas que conhece e que lhe são familiares. O que nos leva à história da evolução humana, ou seja, a familiaridade traz segurança, e a segurança traz sobrevivência. As pessoas, natural e humanamente, resistem às coisas que não conhecem. Também, como os Queen, quando criaram a música “Bohemian Rhapsody”, que foi rejeitada a primeira vez que foi dada a conhecer. Mas depois de passar na rádio, duran-

te algum tempo, e de a banda ser mais conhecida, as pessoas foram-se habituando e a melodia tornou-se familiar. A repetição e repetição de exposição à novidade, ajuda à inércia.

### E o que devem fazer as lideranças?

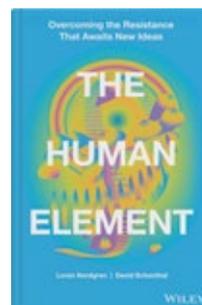
Os melhores líderes são os que reconhecem o poder da fricção. Os que não o fizeram continuam apenas a olhar para o *mindset* “*fuel-based*” e, no final, não vão perceber por que a sua ideia não teve sucesso. Uma das razões do nosso entusiasmo sobre este livro é a capacidade de formação que podemos dar aos gestores, empresas e profissionais, que mudam a estratégia para ser mais “*fuel-based*”. Há razões do comportamento humano que a organização não está a perceber: “que fricções estão no caminho?” – esta é a atitude dos líderes mais capazes e aquela que acho ser a correta. Assim, tenho de reduzir a fricção em vez de adicionar mais appeal, mais características e mais coisas boas ao meu produto ou ideias. Neste livro, não

“Se sinto que me estão a tentar mudar, por muito positivo que seja, vai haver fricção. E a chave está na forma como posso apresentar essa ideia dentro de uma organização”

dizemos que a fricção é uma coisa genericamente negativa, ela é necessária para que exista evolução ou crescimento.

### Afinal, o que pode ser feito para as boas ideias serem, mais facilmente, aceites?

Inovadores e líderes têm de encontrar formas de as ideias se irem tornando mais familiares, pois leva tempo até nos habituarmos. Encorajamos a ir dando a conhecer a estratégia aos poucos, assim como quando experimentamos café. Quase ninguém gostou quando o provou pela primeira vez e hoje não passa um dia sem beber um café. ☺



**The Human Element: Overcoming the Resistance that Awaits New Ideas**  
Lorán Nordgren e David Schonthal,  
Editora John Wiley & Sons Inc,  
novembro de 2021

ELECTRIC MOVING

**watt**

Mobilidade  
Elétrica

## Concessionário Multimarcas

Super Soco, Horwin, Zero Motorcycles, Ebroh, Vortex, Mate Bike

📍 **Lisboa** Marina do Parque das Nações  
Passeio do Adamastor, Edifício Nau, loja 1, 1990-007  
91 885 3000 📞



[wattmoving.pt](https://wattmoving.pt)

# METAPEOPLE: HOW TO DEAL WITH IT?

Os líderes devem prosseguir a sua caminhada tecnológica e digital, mas devem estar atentos a esta realidade que pode comprometer a saúde mental e a estabilidade dos recursos humanos das organizações. Onde estão as fronteiras que não devem ser ultrapassadas? Como defini-las e pô-las em prática? Como diagnosticar e ajudar quem precisa ou seremos já todos MetaPeople?



## António Loureiro

CEO DA CONQUEST ONE



Vivemos num tempo cheio de transformações, e o Metaverso é provavelmente uma das mudanças mais radicais que já nos deram a experimentar.

Na área de Recursos Humanos, o Metaverso é um mundo que as empresas devem explorar e considerar, porque na verdade oferece uma série de aplicações práticas e consegue melhorar a interação dentro de uma organização.

Permite otimizar a gestão das equipas, aproximar as pessoas, melhorar a eficiência e a produtividade, melhorar significativamente os processos de recrutamento, e até ajudar à liderança – tudo de uma forma mais envolvente, criativa, divertida e eficiente.

Não podemos perder a humanização. Mas numa realidade em que as equipas estão distribuídas por diferentes geografias, este novo mundo virtual ajuda a que o colaborador se sinta acolhido.

O Metaverso não é um universo para a indústria de jogos. Existem inúmeras grandes marcas, dos mais distintos setores de atividade, que estão já a aproveitar este universo, que estão a investir na inovação, na tecnologia digital e no melhoramento de inúmeros processos.

O Metaverso permite diminuir a distância entre as pessoas, a interação e o isolamento, e abre as portas a um mundo de oportunidades.



## Leyla Nascimento

CEO DO GRUPO CAPACITARE



Esta preocupação e desafio estão nas gerações das lideranças atuais, e não nas futuras. Este é um caminho sem volta. Como nos preparamos para este futuro que se antecipou e que nos deixa muitas perguntas sem respostas?

O que tudo isso poderá representar na saúde mental ainda é cedo para avaliar. A pesquisa global encomendada pela Lenovo, e realizada pela YouGov em novembro de 2021, mostra 7500 trabalhadores adultos entrevistados nos Estados Unidos, Reino Unido, Brasil, Singapura, China e Japão. Entre as conclusões está que “a metade dos funcionários (44%) estão dispostos a trabalhar no metaverso, 20% não estão, sendo que 21% afirmam ser neutros e outros 15% dizem não ter certeza”. Por outro lado, “os adultos que trabalham no Brasil (53%), Singapura (51%) e China (54%) estão igualmente divididos, com cerca da metade confiante de que os seus empregadores têm o conhecimento necessário para possibilitar um ambiente de trabalho no metaverso e a outra metade demonstrando menos confiança”.

O cenário da introdução do metaverso nas organizações leva-nos a crer que os impactos serão muitos e a adaptabilidade levará a desdobramentos das estratégias de recursos humanos. O acumular de informações oriundas desta tecnologia implicará escolhas e ações.

O MetaPeople precisa de ser estudado e monitorizado constantemente. Esta realidade impactará desde a liderança à base.

Torna-se importante existirem ambientes cujas lideranças privilegiam o pensamento diverso e analítico para compreender todos estes impactos. Vamos necessitar de ter conhecimento sobre ciências, como a sociologia para entender o comportamento social; a saúde, no seu amplo espectro, para um ambiente saudável; e a saúde mental que tem e terá cuidado prioritário nestes cenários.



## Rita Lago

DIREÇÃO DE PESSOAS E ORGANIZAÇÃO DA FIDELIDADE



A transformação tecnológica trouxe inúmeros benefícios que impactam positivamente as organizações. Mas este crescendo tecnológico também está a mudar a forma como as pessoas se relacionam, comunicam e até se valorizam. Em muitos casos a tecnologia teve um efeito polarizador, aumentando a solidão, apesar de ter encurtado distâncias, criou um falso sentido de pertença e proximidade. Em muitas instâncias, a tecnologia eliminou o contacto humano nas organizações, transformando o que eram momentos informais, conversas de café e troca de olhares, por conversas telegráficas em *messaging systems* e reuniões virtuais onde todos podem marcar presença sem ninguém na realidade estar lá fisicamente. No fundo, uma caminhada crescente para presenças exclusivamente digitais

Contudo, por detrás de uma pessoa com uma presença digital, ainda está sempre um ser humano, e é esse ser humano que tem desafios, histórias, dificuldades e emoções. O papel do líder é, por isso, crucial e passa por perceber e compreender as suas pessoas, pois, muitas vezes, a sua versão digital é diferente da realidade. A empatia, a escuta ativa e a atenção, como por exemplo estar atento a expressões faciais e de postura, são uma ferramenta essencial para ver a pessoa por trás da tecnologia e perceber como é que realmente se sente.



Marco Arrozo

National Senior Manager da área de Recrutamento e Seleção Especializado da Multipessoal

# NÃO VALE TUDO EM PROL DA PRODUTIVIDADE

A tecnologia tem vindo a alterar a nossa forma de trabalhar, permitindo aumentar a eficiência e a produtividade. Os aspetos positivos do processo da digitalização nas empresas são evidentes, mas não podemos ignorar os danos que poderá causar na qualidade de vida e saúde dos colaboradores.

Se estivermos atentos, conseguimos identificar uma relação entre os (sucessivos) saltos tecnológicos e a estabilidade da saúde mental dos profissionais. Esta ligação deve ser acompanhada de perto pelas lideranças das empresas, particularmente tendo em conta as inúmeras adaptações que se registaram durante e após a pandemia, com transições entre regimes presenciais, remotos e híbridos e todas as oscilações que estes geram nas dinâmicas de trabalho.

Primeiramente, é preciso ter em conta que a tecnologia é apenas uma ferramenta e não é necessariamente algo nocivo para o trabalhador. A utilização de recursos digitais em contexto laboral pode e deve ser uma mais-valia para o negócio, para a empresa e para os colaboradores. No entanto, o lado perverso ocorre quando os limites não são estabelecidos e assistimos, por exemplo, a casos de *burnout*.

O esgotamento mental causado pelas exigências crescentes que são impostas

«O esgotamento mental causado pelas exigências crescentes que são impostas aos colaboradores, que estão cada vez mais “online”, torna esta temática vital na agenda dos gestores de RH.»

aos colaboradores, que estão cada vez mais “online” e perto de recursos digitais que permitem a resolução imediata de uma questão, a qualquer hora do dia, torna esta temática de importância vital na agenda dos gestores de RH. Efetivamente, a velocidade no trabalho aumentou e o imediatismo é evidente. As pessoas passaram a sentir-se cada vez mais pressionadas a entregar mais e melhores resultados e, em caso de insucesso, o sentimento de fracasso é exacerbado e pode mesmo levar a quadros de ansiedade.

Caso estas questões não sejam abordadas com a devida atenção e sensibilidade, os modelos remoto ou híbrido poderão gerar um ambiente profícuo para esta realidade, nomeadamente quando os laços de comunicação presencial são quebrados ou fragilizados. Neste sentido, é essencial o estabelecimento de procedimentos, de limites e de apoios eficazes, por forma a evitar comprometer a saúde mental dos colaboradores em detrimen-

to da operacionalidade dos negócios.

Antes de mais, é crucial que a temática da saúde mental no contexto tecnológico do imediatismo não seja um assunto tabu na organização. É imperativo que seja normalizada e abordada sem receio. Os transtornos mentais decorrentes do quotidiano profissional não irão desaparecer se forem ignorados. Por outro lado, é importante a capacidade de escuta e de comunicação por parte de quem lidera. Ouvir os colaboradores e perceber o que eles precisam para se manterem equilibrados nas suas funções é uma responsabilidade primária de quem gere.

Na relação entre a caminhada tecnológica e a saúde mental, a palavra-chave será sempre o equilíbrio. Existe aqui uma responsabilidade partilhada entre a empresa e o colaborador, no sentido de serem capazes de comunicar e agir em conjunto para que as mais-valias da primeira nunca comprometam a estabilidade da segunda. ●



Hã?

Não é hã. É **clan** by multipessoal A solução 100% digital que te liga ao emprego.



# LEMA RENOVADO

## “Success through people”



Egor é uma das empresas que melhor conhece os desafios da Gestão de Pessoas em Portugal. Passou, os últimos 36 anos, por vários ciclos, hoje quer consolidar e aprofundar o crescimento, alargando o posicionamento no mercado da

Consultoria e Serviços de RH e explorando novas áreas.

Paulo Magro da Luz aceitou com entusiasmo o desafio de liderar a Egor. Começou em setembro numa casa arrumada com uma cultura forte, que se tem transformado, adaptado e crescido agressivamente numa época que, acredita, ficará conhecida como a mais desafiante das últimas décadas. O segredo? Uma equipa altamente profissional em todas as áreas e com um foco na credibilidade técnica, ética, qualidade e inovação. Em entrevista à *Líder*, conta que «Não se trata de ser a maior, mas almejamos a ser os melhores em cada projeto que abraçamos».

### **Assumi funções como CEO da Egor em setembro. Que empresa encontrou?**

Uma empresa com uma cultura forte e com uma excelente equipa diretiva, que se transformou e se vem adaptando aos novos desafios, crescendo agressivamente no mercado.

### **Estamos a falar de uma empresa fundada em 1986 por Amândio da Fonseca (atual Chairman). Tenciona encetar uma nova Era na Egor?**

A Egor teve um percurso muito positivo ao longo dos últimos anos, crescendo de forma relevante em faturação e resultados, algo que irá acontecer novamente este ano. O desafio é consolidar e aprofundar este crescimento nos próximos anos, alargando o posicionamento da empresa no mercado da Consultoria e Serviços de Recursos Humanos e explorando novas áreas e abordagens alinhadas com o que os clientes atualmente procuram.

### **Nos últimos anos tem-se assistido a uma das maiores revoluções no setor de Recursos Humanos. Como se querem (re) posicionar?**

Sem dúvida que vivemos tempos desafiantes para todas as temáticas relacionadas com a Gestão de Pessoas. O pós-pandemia pôs à prova a agilidade e a criatividade da maior parte das empresas, no sentido de conseguirem captar o melhor talento numa época que ficará, provavelmente, conhecida como a mais desafiante das últimas décadas.

A Egor é uma das empresas que melhor conhece os desafios na área dos RH em Portugal. Passou, nos últimos 36 anos, por

#### **BIO**

Paulo Magro da Luz

Começou a carreira na Andersen

Consulting, hoje Accenture, onde cresceu

profissionalmente nos primeiros 11 anos,

gerindo projetos e equipas/ unidades de

negócio de complexidade e dimensão

crescente em Portugal e com participações

internacionais, maioritariamente no setor

Financeiro. Passou depois para a Capgemini,

seguindo-se a Novabase, onde liderou a área

de setor Público, tendo-se juntado à CGI

(antes Logica) em 2009, onde esteve até

finais de 2017, liderando várias unidades de

negócio em Portugal, com ênfase na área de

Energy&Utilities e depois liderando a operação

em Espanha. Em 2017, juntou-se com dois

sócios e criaram uma Sociedade de Capital

de Risco, projeto que deixou em setembro de

2022 para abraçar o desafio da Egor.





**O desafio atual é combinar este conhecimento acumulado com as potencialidades dos novos modelos de gestão e com as potencialidades criadas pela tecnologia para continuar a gerar valor, sob formas inovadoras.**

vários ciclos do mercado de RH, que consideramos como sendo normais do setor. Neste percurso, a Egor nunca abdicou dos seus valores e de continuar a apostar em fazer mais e melhor, garantindo a qualidade do trabalho que desenvolve para com os clientes.

O desafio atual é combinar este conhecimento acumulado com as potencialidades dos novos modelos de gestão e com as potencialidades criadas pela tecnologia para continuar a gerar valor, sob formas inovadoras.

**Quais são os grandes trunfos da Egor para se manter como o principal parceiro de RH dos clientes?**

Os valores em que acreditamos e que estão na base da pirâmide: Credibilidade técnica, Ética, Qualidade e Inovação. Todos estes baseados numa equipa forte e altamente profissional em todas as áreas e sob o nosso lema renovado: “Success through people”.

**E quais são os maiores desafios com que se deparam hoje na relação com os clientes?**

Os nossos clientes, como quaisquer outros, exigem qualidade, agilidade e melhores práticas de mercado nas soluções que procuram. As necessidades específicas variam em função dos modelos de mercado e da solução necessária em cada momento, mas acreditamos que os valores acima são os valores críticos de escolha.

No atual mercado, que se caracteriza por uma elevada volatilidade económica e empresarial, mudanças muito relevantes das formas de trabalhar e de viver e necessidades importantes de renovação contínua de capacidades e competências, estes fatores-chave mantêm-se totalmente relevantes.

Neste contexto, a Egor manterá a sua visão de mercado e os seus valores, por forma a distinguir-se como a empresa nacional de referência no setor onde atua. Não se trata de ser a maior, mas almejamos a ser os melhores em cada projeto que abraçamos.

**Qual o cunho pessoal que quer imprimir no seu mandato?**

Aceitei, com entusiasmo, este desafio em face dos objetivos da Egor nesta fase, da força da sua marca e equipa e do potencial daí resultante. Em termos de liderança, procuro combinar uma visão clara para o desafio em causa com um foco persistente nos resultados. Consistência, abertura e proximidade dos clientes e das equipas que lidero serão, talvez, os fatores que mais tento valorizar todos os dias.

**E quais são as suas prioridades?**

Consolidar e aprofundar o crescimento nos próximos anos, alargar o posicionamento da empresa no seu mercado e liderar a continuação da sua transformação em termos de ofertas, serviços, inovação e tecnologia.

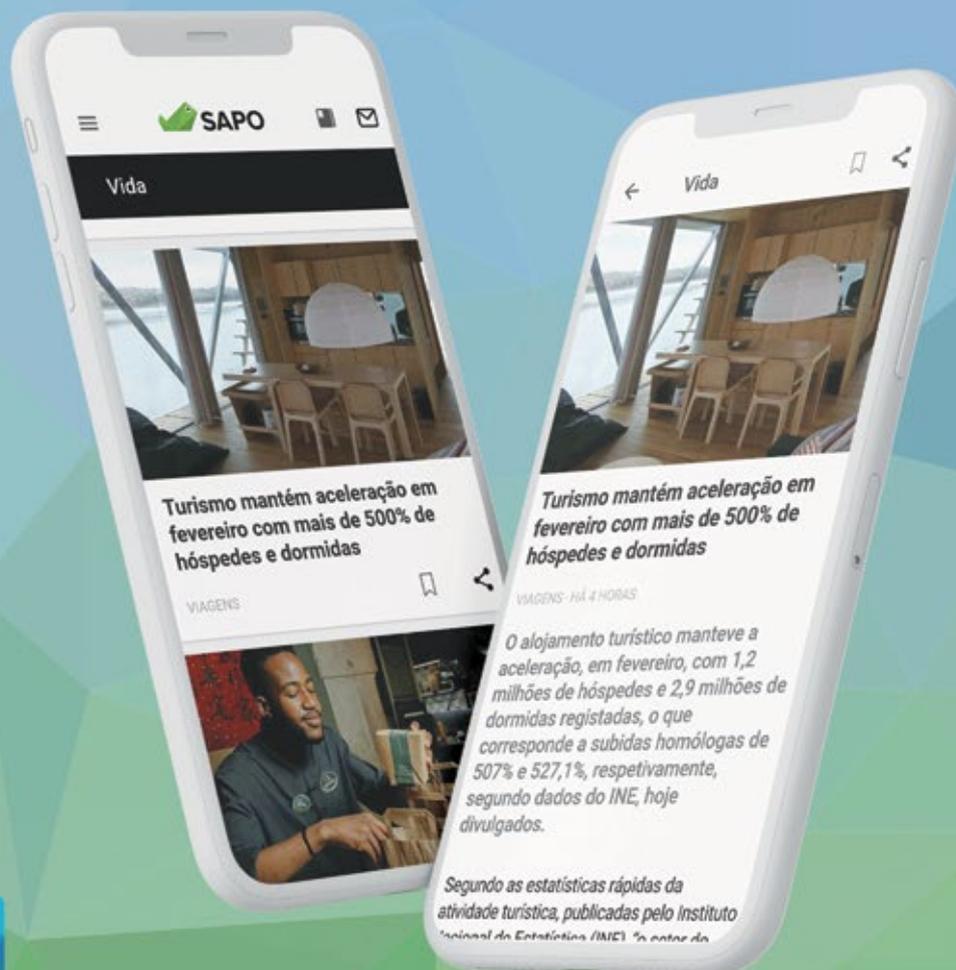
**Em linha com a transição digital e transformação da empresa, o que deve estar na agenda dos líderes e gestores?**

Acredito que a prioridade, nesta ótica, deverá ser sempre a consonância entre as mudanças operativas induzidas pela transformação digital e o que isto implica na gestão dos meios humanos afetos a essa mesma transformação.

Este contexto implica ter permanentemente na agenda alguns temas críticos como sejam: adequação dos modelos de gestão e acompanhamento (“o que medimos” e “como medimos”), renovação das competências existentes em função das novas realidades (expansão? *upskilling?* *reskilling?*), a agilidade de resposta dos processos de RH na empresa e como esta pode ser potenciada pela tecnologia ou os crescentemente complexos requisitos relacionados com os dados e a informação gerida. ●

APP SAPO

# OS MELHORES CONTEÚDOS ESCOLHIDOS A DEDO



DISPONÍVEL PARA DOWNLOAD

Disponível na  
**App Store**

Disponível na  
**Google play**

**SAPO**  
DÁ-TE MUNDO



Paula Tomás

Managing Director  
PTC-Paula Tomás Consultores

# CHEGADOS À ERA DA HUMANIZAÇÃO

## 20 ANOS A CONTRIBUIR PARA A GESTÃO DE PESSOAS



As relações humanas não são uma necessidade recente, mas a sua importância e aplicação no mercado de trabalho é hoje fundamental para as organizações que ambicionam ser sustentáveis a longo prazo.

É na relação com, e entre, os colaboradores que o nível de humanização fica mais evidente. As relações com os líderes ou com colegas são fundamentais para o bem-estar organizacional.

Num mundo complexo e incerto em que a digitalização vem “simplificando” a nossa vida, há sinais de que podemos estar também a “simplificar” a forma como nos relacionamos e cooperamos. Hoje tudo tem de ser simples, fácil, rápido, à distância de um *click*. Estamos a caminhar para uma sociedade “simplificada”, mas como simplificar algo tão complexo como o comportamento humano?

Nunca, como hoje, foram tão imperativas competências como: pensamento crítico; resolução de problemas complexos; inteligência emocional; trabalho cooperativo; resiliência; inovação; lidar com a frustração e com a adversidade; empatia e relacionamento positivo.

A nossa experiência de 20 anos na formação e consultoria de Gestão de Pessoas mostra-nos que o desenvolvimento das *soft skills* fundamentais para um ambiente organizacional humanizado

«Um ambiente organizacional percecionado como confiante, íntegro e equitativo é um fator de suporte que as organizações atuais não podem ignorar.

Precisamos de lideranças inspiradoras, desafiantes, empáticas e com espírito de serviço.»

necessita de um investimento transversal e continuado, quer ao nível da formação, quer ao nível da consultoria de Gestão das Pessoas. Sabemos que as competências se atualizam intervindo nos fatores pessoais, mas também nos fatores de suporte organizacional. Um ambiente organizacional percecionado como confiante, íntegro e equitativo, é um fator de suporte que as organizações atuais não podem ignorar.

Precisamos de lideranças inspiradoras, desafiantes, empáticas e com espírito de serviço. Liderar diz respeito a pessoas e não a números ou folhas de excel.

Necessitamos aumentar a autoconsciência e a responsabilidade individual sobre as escolhas pessoais. Permitir um maior autoconhecimento dos recursos de cada um para uma melhor flexibilidade e adaptação.

Um ambiente onde cada um e todos se sintam reconhecidos, valorizados e respeitados. Os sistemas de reconhecimento devem contribuir e promover este ambiente e fomentarem a aprendizagem e melhoria continua das pessoas.

As organizações vão continuar a investir em soluções e projetos que promovam o desenvolvimento, atualização e reconversão das competências e o envolvimento e compromisso das pessoas com a organização, implementando ferramentas de *feedback* mais eficientes no reconhecimento, valorização e aprendizagem. ●

**20** anos de aprendizagem  
experiência e desafios  
que partilhamos  
com os nossos  
parceiros.



**2023**



**Paula Tomás**  
Consultores

Rua Nova dos Mercadores, 118 | Parque das Nações | 1990-176 Lisboa

Tel: 219 45 533

E-mail: [plc.geral@ptomasconsultores.pt](mailto:plc.geral@ptomasconsultores.pt)

[www.ptomasconsultores.pt](http://www.ptomasconsultores.pt)



# OFEREÇA CULTURA

Este Natal ofereça Fine Art e NFT's das capas mais icônicas da Revista Líder.



VISITE A NOSSA LOJA:



NFT



FINE ART

LÍDER