



# LEADING PEOPLE

LEADING

PEOPLE

LEADING

SPONSORED BY



# NÚMEROS

---

As pessoas com elevada inteligência emocional têm

**50% MAIS PROBABILIDADES**

de ser bem-sucedidas em cargos de liderança.

Fonte: *Electro IQ*, 2025

Os gestores dedicam, em média,

**37% DO SEU TEMPO**

à tomada de decisões.

Fonte: *McKinsey & Company*, 2019

**86% DOS TRABALHADORES**

afirmam que conseguem melhor equilibrar as suas preocupações profissionais e pessoais quando têm um líder centrado na empatia.

Fonte: *Catalyst*, 2021

VISITE

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

## AGILIDADE E MOBILIDADE PROCESSAMENTO DE SALÁRIOS COM E SEM OUTSOURCING

Tudo na Web e também através de Dispositivos Móveis



TELEMÓVEL



TABLET



EXPERIENTES CONSULTORES  
VÁRIOS SETORES E PAÍSES



NOTEBOOK



DESKTOP



GESTÃO DOCUMENTAL  
NA WEB



BUSINESS INTELLIGENCE  
EM POWER BI  
PARA TODO O RH



Confie-nos o Processamento  
dos seus Salários e liberte-se  
de preocupações e custos



Concentre-se assim, ainda  
mais, no que depende o  
Sucesso da sua Organização

Um Outsourcing em que não se perde acesso à Informação, pelo contrário,  
melhora-se o acesso, o conhecimento e a comunicação entre todos!



O nosso Outsourcing inclui  
o Portal do Empregado!



Subscrições comuns a partir de 3,47 EUR / Mês por Empregado  
com descontos conforme o número de empregados.

Temos Certificação de Qualidade ISO 9001 desde 1997

Tel: +351 210 416 700 • [www.minimal.pt](http://www.minimal.pt)

# LETRAS

Acredito que a  
**LIDERANÇA EMOCIONAL**  
é um processo contínuo de  
autoconhecimento e adaptação.



Vanessa de Almeida, Club Manager Holmes Place Quinta da Beloura

**Que interessa o**  
**CONHECIMENTO COGNITIVO**  
se não conseguirmos gerir os nossos  
sentimentos e os dos outros, como  
a felicidade, raiva, angústia, medo,  
alívio ou tédio.

Nelson Ferreira Pires, Diretor-Geral Recordati Portugal e Diretor Regional Recordati Grécia

**LIDERAR**  
com empatia não é abdicar da  
estratégia – é ampliá-la com  
humanidade.



Ricardo Faustino, Head of Innovation and Project Management Unit at ISQ Academy

# reinvent

*the event*

EVENT ✕ POINT

**UNLOCKING**

**THE**

**UNEXPECTED**

CENTRO  
DE CONGRESSOS  
DO ESTORIL

27.10.25

# Liderar com a Pele Toda

✍ Marcelo Teixeira



**N**um mundo onde a mudança deixou de ser fenómeno para passar a ser estado natural, já não basta liderar com a cabeça. Exige-se que se lidere com a pele toda. Que se saiba sentir antes de mandar. Ouvir antes de corrigir. Humanizar antes de contabilizar. E é aqui que a empatia e a inteligência emocional deixam de ser palavras bonitas e passam a ferramentas indispensáveis de gestão. Durante décadas, o mito do líder frio, racional e imperturbável alimentou a cultura empresarial como um dogma. Mas a realidade mostra o seu contrário: quem lidera como se fosse máquina perde as pessoas. E sem pessoas, não há organizações. A inteligência emocional já não é apenas uma vantagem competitiva – é um requisito mínimo de sobrevivência. O psicólogo Daniel Goleman, autor do já clássico *Inteligência Emocional*, escreveu que «líderes empáticos são capazes de compreender e responder adequadamente às emoções dos seus colaboradores, criando um ambiente de confiança e colaboração». Parece simples, mas implica um trabalho interior de subtil afinação.

«Líderes com alta inteligência emocional são, em média, 40% mais eficazes nas suas funções do que os restantes.»

## O corpo dos números e a alma dos dados

Um estudo da Universidade de Harvard revela que líderes com alta inteligência emocional são, em média, 40% mais eficazes nas suas funções do que os restantes. Empresas que cultivam uma cultura de empatia podem alcançar até 60% mais lucro do que aquelas que não o fazem. Basta lembrar o caso da Starbucks: após implementar programas de treino de empatia para os seus colaboradores, as vendas aumentaram 11% num único trimestre.

Mais exemplar ainda é a revolução tranquila operada por Satya Nadella, CEO da Microsoft. Em 2014, herdou uma organização gigante, mas emocional-

mente estagnada. Não entrou de rompante. Escutou. Reformulou. Apostou numa cultura de vulnerabilidade, aprendizagem contínua e segurança psicológica. Resultado? Queda de 20% na rotatividade de funcionários e um salto de 86 mil milhões de dólares em receitas até 2021. A Microsoft voltou a respirar. E o mundo tomou nota.

Será que sentir demasiado pode atrapalhar? Será que a empatia esvazia a firmeza? Que liderar com o coração fragiliza a decisão?

A resposta está no equilíbrio. A liderança empática não implica decisões baseadas exclusivamente em emoções – isso seria ingénuo e até perigoso. Daniel Goleman diz que «na liderança, a empatia é mais do que uma virtude – é uma ferramenta de precisão». Liderar, portanto, é transformar a experiência – própria e alheia – em caminho.

A liderança do futuro – que é já do presente – é feita de coragem emocional, escuta ativa e empatia prática. No fim do dia, tudo se resume a isto: as organizações não são feitas de processos, mas de pessoas. E as pessoas não seguem títulos. Seguem líderes. Líderes com presença. Líderes com pele. ●

# hi Pitch

...empower  
yourself!



Transforme os seus percursos  
de aprendizagem e otimize a  
Avaliação de Competências  
com o hiPitch.

**Peça-nos uma Demonstração!**

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



**ISQe**  
ENGAGING PEOPLE



# ENTREVISTA

## Humildade e Honestidade Equilibram a Liderança Empática e as Decisões Difíceis

**N**um mundo corporativo em constante transformação, conceitos como liderança inclusiva, técnicas de inteligência emocional e empatia no local de trabalho deixaram de ser tendências para se tornarem pilares na construção de equipas saudáveis e produtivas.

Ana Marreiros, Head of Communication na Zurich Portugal, revela nesta entrevista como líderes empáticos, que fomentam o bem estar, estão um passo à frente na criação de ambientes de trabalho verdadeiramente sustentáveis, sem esquecer o papel crucial de uma comunicação eficaz, clara e transparente.

### **O que é para si a definição de uma liderança empática?**

Uma liderança empática é aquela que é capaz de identificar, compreender e apoiar os sentimentos dos seus colaboradores. Um líder empático não apenas reconhece as necessidades e emoções das suas equipas, como também age de forma a apoiar e incentivar um ambiente onde todos se sintam compreendidos, valorizados e comprometidos. Esta forma de liderança promove a confiança, a segurança psicológica, a colaboração e o bem-estar no local de trabalho, resultando numa maior motivação e produtividade.

### **Na sua perspetiva, que papel desempenha a inteligência emocional na comunicação interna e na motivação das equipas?**

Ao facilitar uma compreensão autêntica e mais aberta entre colaboradores e líderes, a inteligência emocional é fundamental na comunicação interna, no estabelecimento de objetivos individuais e comuns e na motivação de cada colaborador e das equipas para os alcançar. Os líderes com alta inteligência emocional são capazes de reconhecer e gerir as suas próprias emoções, resolver conflitos, proporcionar *feedback* construtivo, bem como perceber e influenciar as emoções dos outros. Isto resulta numa comunicação mais clara, eficaz e empática, já que os colaboradores se sentem ouvidos e valorizados. A inteligência emocional contribui também para um ambiente de trabalho positivo e de colaboração, que estimula a motiva-



ção intrínseca dos colaboradores, levando a um maior compromisso com os objetivos da equipa, que serão também os da organização. Em momentos de desafio ou mudança, a confiança e a segurança psicológica que foi anteriormente criada, vai contribuir significativamente e de forma natural para o foco individual e coletivo, coesão e resiliência das equipas. Mas não é só internamente que a inteligência emocional é fundamental, também o é na comunicação externa, no marketing e na publicidade.

### **De que forma a Zurich procura manter e balancear as aptidões emocionais e técnicas dos seus colaboradores?**

Na Zurich, cada colaborador pode desenhar o seu programa de crescimento e desenvolvimento e implementá-lo com o apoio do seu líder e da Zurich. Para além da cultura de *feedback* contínuo, do compromisso com os ambientes diversos e inclusivos e das formações em competências técnicas, também disponibilizamos programas de *coaching* e *mentoring* e muita formação em *power skills*, presencial e *online*. Temos perfeita noção de que as *power skills* proporcionam crescimento profissional, mas também pessoal, daí a nossa aposta.

Temos também vários eventos presenciais e ações concertadas de bem-estar, como é exemplo a nossa app LiveWell by Zurich, disponível para colaboradores e para todos os portugueses, criada para que cada um de nós possa cuidar do seu bem-estar holístico nas diversas dimensões: física, mental, social e financeira. Temos ainda ações de voluntariado através da Missão Azul, o nosso clube de voluntariado. Este balanço é um dos nossos compromissos diretamente relacionados com a ambição de sermos um empregador de topo em Portugal e estamos muito satisfeitos pelos resultados que temos vindo a atingir: em 2024 e 2025 fomos considerados Top Employer e ficámos em primeiro lugar do People Engagement Awards.

### **Como se encontra o equilíbrio entre uma liderança baseada na empatia e a necessidade de tomar decisões difíceis?**

Com conta, peso e medida e com muita humildade e honestidade. Só conseguimos um equilíbrio entre uma liderança empática e a tomada de decisões difíceis através da transparência, da comunicação aberta e tendo sempre em conside-

ração o contexto, as necessidades e os sentimentos dos colaboradores.

Os líderes empáticos são capazes de tomar decisões difíceis, mas sempre com respeito e reconhecimento pelo impacto que essas decisões têm nas pessoas envolvidas. Na realidade, as decisões difíceis têm sempre um conjunto de análises e argumentos que as sustentam e os líderes empáticos sabem explicar exatamente e de forma clara os motivos por trás destas decisões, escutam as preocupações e comprometem-se em oferecer apoio durante os períodos de transição ou de mudança.

### **Como pode a comunicação ser um motor de inclusão e bem-estar nas empresas?**

Na minha opinião, a base deverá ser, novamente, a clareza e a transparência. Uma comunicação eficaz garante que todos os colaboradores tenham acesso às informações relevantes,

promove diálogos abertos e sinceros, e cria um ambiente onde as diferentes perspetivas são ouvidas e valorizadas. A comunicação inclusiva, que deve também fomentar sentimento de pertença, contribui para redução da incerteza, da ansiedade e do stresse, enquanto fortalece a união e a colaboração dentro das equipas.

**‘As pessoas são o maior ativo de uma empresa’. Embora seja uma frase tantas vezes repetida, que caminho há ainda a fazer?**

Sim, é uma frase amplamente reconhecida e “batida”, mas há que garantir que as

práticas empresariais refletem verdadeiramente este valor. E convenhamos que é um caminho que nunca tem fim, já que o contexto à nossa volta está sempre a mudar e, com ele, as expectativas das pessoas.

Vejo esta frase com trabalho em duas frentes. Por um lado, as empresas têm de estar abertas a adaptar-se às necessidades em constante mudança dos seus colaboradores, criando políticas e culturas organizacionais que valorizem e protejam o bem-estar emocional de todos. Por outro lado, é fundamental que invistam continuamente no crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores, promovendo a diversidade e inclusão, proporcionando ambientes de trabalho saudáveis e apoiando o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Só assim conseguiremos criar futuros brilhantes para todos. ●

“  
**Uma liderança empática é capaz de identificar, compreender e apoiar os sentimentos dos seus colaboradores.**”



Paulo Leitão

Diretor de Recrutamento e Seleção  
Especializado do Clan

# Do Grande Líder ao Líder Empático



As organizações já não são estruturas estáticas, mas sim sistemas vivos, que desafiam não apenas o modelo e cultura organizacional “tradicional”, mas também o próprio “cerne” da liderança.

Se no passado as teorias do “Grande Líder” assumiam que liderar implicava ter “controlo” sobre todas as respostas e conhecimentos, hoje a incerteza própria de um ecossistema laboral caracterizado por revoluções tecnológicas, modelos híbridos de trabalho e a integração de um conjunto de valores culturais e de sociedade em constante evolução, requerem que o processo de liderança reflita um equilíbrio entre a lógica e a emoção.

É com base nesta premissa que surge o conceito de Liderança Empática, alicerçada na Inteligência Emocional (IE), que convida os líderes a “ouvir” não apenas os dados e indicadores financeiros, mas também as emoções e expectativas humanas.

A ligação entre a estratégia e a componente humana coloca as relações e conexões pessoais no centro do processo de liderança, criando a expectativa de que os líderes de hoje sejam mentores que agem com integridade e paixão para inspirar os outros a alcançar resultados sem comprometer a viabilidade e

«A empatia torna-se uma ferramenta essencial, permitindo aos líderes captar tensões, fomentar a colaboração e responder a padrões evolutivos.»

saúde mental das suas equipas.

Posto isto, deverão os líderes cultivar uma maior IE? Sem dúvida, mas não de forma isolada. A IE deve ser parte de um conjunto mais amplo de competências a que os líderes devem almejar num processo de liderança inserida num pensamento sistémico.

Ao reconhecer as organizações de hoje como sistemas complexos, teorias como a Liderança na Complexidade assumem essa liderança como um processo dinâmico que emerge das interações que vão ocorrendo dentro do sistema. Liderar neste contexto exige estabelecer uma visão e uma adaptabilidade que implicam, muitas vezes, abdicar do controlo. Neste âmbito, a empatia torna-se uma ferramenta essencial, permitindo aos líderes captar tensões, fomentar a colaboração e responder a padrões evolutivos, ao invés de lhes resistirem.

Esta teoria realça ainda a importância

do equilíbrio entre intenção estratégica e adaptação emergente, promovendo uma liderança, tanto distribuída quanto contextual.

Tal equilíbrio deve também ser cultivado a nível individual, através de uma liderança equilibradamente empática, pois um excesso de empatia por parte do líder pode levar ao seu *burnout* ou a momentos de indecisão. A chave da liderança passa, assim, por saber interpretar o contexto e identificar quando devemos liderar pela emoção, pela racionalidade, ou por uma integração de ambas.

Num mundo onde os sistemas são imprevisíveis e as pessoas são o verdadeiro motor das organizações, a humanização da liderança é a única via sustentável. Os líderes do futuro não terão de ser apenas bons estrategas, mas também grandes intérpretes da condição humana e das relações sistémicas que dela advêm. ●



clan

Orgulhosamente  
portugueses  
a liderar a  
**digitalização**  
do emprego  
no nosso país

---

---

Com mais de 30 anos de experiência no setor dos recursos humanos, mais de 1.000 clientes ativos e 10.000 colaboradores colocados diariamente nos nossos clientes, trabalhamos para otimizar a ligação entre talento e oportunidades através de uma plataforma digital que oferece um ecossistema integrado de soluções e que garante o suporte necessário a Candidatas, Colaboradores e Clientes.





Jaime Ferreira da Silva  
Managing Partner da Dave Morgan

# Sobre a Liderança Empática em Tempos “Musculados”

**P**odemos definir liderança empática como a prática de conduzir pessoas com sensibilidade emocional, escuta activa e compreensão genuína das experiências alheias, com vista ao bem-estar partilhado e ao atingir de objectivos comuns.

Os líderes que demonstram inteligência emocional na sua actuação<sup>1</sup> (de que a empatia é um elemento-chave), produzem um impacto positivo na mitigação do stress organizacional e, consequentemente, no incremento do bem-estar das equipas e na sustentabilidade dos resultados visados.

São capazes de gerir as suas emoções (e as dos outros), manter o primado da razão nas análises e intervenções e assumir a responsabilidade dos seus actos e dos seus erros. Manifestam flexibilidade cognitiva e abertura a outras possibilidades, competências fulcrais em tempos de incerteza e mudança acelerada.

Um dos desafios da actualidade organizacional decorre da co-existência de 4 gerações de colaboradores<sup>2</sup>, com necessidades e expectativas diferentes face à liderança. Millennials e Geração Z têm evidenciado mais necessidade de valorização e *feedback* sobre o seu desempenho, mais proximidade (e informalidade) no contacto com os líderes e mais disponibilidade para exprimirem as suas opiniões com clareza.

«Na esfera da geopolítica, vivemos, todavia, tempos em que o discurso “musculado” de líderes autoritários tem vindo a recolher um apoio popular crescente.»

Estas características das novas gerações são preciosas para o sucesso organizacional pela diversidade de perspectivas que encerram, bem como pela liberdade de pensar “fora-da-caixa” e, com isso, produzir valor. Não pretendo afirmar que as gerações anteriores não exibiam estas características, apenas que são mais salientes nos Millennials e Gen Z.

Na esfera da geopolítica, vivemos, todavia, tempos em que o discurso “musculado” de líderes autoritários tem vindo a recolher um apoio popular crescente. Ao assumirem-se como portadores de soluções simples para problemas complexos, muitas vezes sem demonstrarem uma boa regulação emocional, cheios de certezas e promotores de “cortar a direito”, poderão comprometer/condicionar os modos de governança organizacional.

Ao promoverem a sobrevivência dos mais fortes, estão a promover, também, os mais egoístas, impiedosos e sem compaixão! O sucesso económico-social sustentável tem assentado, ao longo dos tempos, em relações de colaboração e interdependência! Este libelo contra a liderança empática poderá ser uma ameaça assim como uma oportunidade de teste real de sistemas de crenças e valores antagónicos. E também uma oportunidade de pormos à prova uma virtude secular que, praticamente, desapareceu do discurso falado e escrito: designa-se temperança!... ●

<sup>1</sup>Goleman, D. (2024). *Optimal – How to sustain excellence every day*. London: Penguin Random House.

<sup>2</sup>Baby-boomers, Geração X, Millennials e Geração Z.

**COACHING DE EXECUTIVOS E DE LÍDERES**

**PROGRAMAS DE GESTÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

**PROGRAMAS DE SAÚDE E BEM-ESTAR ORGANIZACIONAL**

**AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA**

**WORKSHOPS DE LIDERANÇA E TEAM BUILDING**



**DAVE**  **MORGAN**  
health & management consultants

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



Zita Freire

CEO do Grupo FF

# Liderar com Empatia

## O papel da Inteligência Emocional na gestão de pessoas

A liderança empática é uma prática intencional que humaniza a gestão e fortalece o desempenho organizacional. Sustentada por altos níveis de inteligência emocional, a liderança empática surge como um paradigma promissor, capaz de promover ambientes de trabalho mais colaborativos, saudáveis e produtivos, mas mais desafiantes para os líderes. Não basta escolher ser um líder empático, é necessário um conjunto de competências emocionais, sociais e éticas que vão além das competências técnicas de gestão. Ser um líder empático não é simplesmente «ser gentil», mas desenvolver competências relacionais que promovem envolvimento, confiança e produtividade. Exige esforço contínuo de autodesenvolvimento, escuta, abertura emocional e responsabilidade social. O **autoconhecimento** implica um treino constante de reconhecer as suas próprias emoções, limitações, valores e padrões de comportamento. Segundo Goleman (1995), o autoconhecimento é o primeiro pilar da inteligência emocional, essencial para que o líder aja com autenticidade e coerência, e compreenda como as suas atitudes influenciam os outros.

Além de autoconhecimento, deve possuir **escuta ativa**, o que significa ouvir com atenção plena, sem interrupções ou julgamentos, procurando captar não apenas o conteúdo verbal, mas também

as emoções e intenções implícitas na fala do outro e até expressões não verbais. A empatia, competência base na liderança empática, divide-se em duas componentes: **empatia cognitiva** – a capacidade de compreender racionalmente o ponto de vista do outro, e **empatia emocional** – o reconhecimento e partilha dos sentimentos. A consciência dessas duas dimensões permite ao líder tomar decisões mais sensíveis às realidades individuais dos colaboradores.

A **comunicação assertiva** é crucial para uma boa liderança, isto é, deverá ser clara e respeitosa. Isso significa saber expressar opiniões, dar *feedback* e resolver conflitos com equilíbrio emocional, evitando agressividade ou passividade. A assertividade permite que o líder conduza situações difíceis sem comprometer o relacionamento interpessoal. Por fim, um líder empático deve ser **capaz de identificar o que motiva** cada colaborador e criar condições para que todos possam atingir seu potencial máximo. Essa motivação não se dá apenas por incentivos materiais, mas pelo reconhecimento, apoio emocional e estímulo ao crescimento pessoal e profissional.

Não haverá líderes empáticos sem inteligência emocional. Ela envolve a capacidade de perceber, entender e regular as próprias emoções, assim como de reconhecer e influenciar positivamente as emoções dos outros. Essa competência é essencial para lidar com

«A liderança empática, alicerçada na inteligência emocional, representa uma resposta às exigências das organizações do século XXI com impacto direto na qualidade das relações interpessoais e nos resultados organizacionais.»

situações de pressão, mudanças organizacionais e conflitos interpessoais de forma construtiva.

A liderança empática, alicerçada na inteligência emocional, representa uma resposta às exigências das organizações do século XXI com impacto direto na qualidade das relações interpessoais e nos resultados organizacionais. Investir na formação de líderes emocionalmente inteligentes é, portanto, um diferencial competitivo e um compromisso com a humanização das relações de trabalho. ●

# JE Podcasts

## Porque não há uma só Economia



### CINCO MINUTOS...

Um assunto por dia. André Macedo, diretor do JE e Ricardo Santos Ferreira, subdiretor do JE, à conversa com empresários, gestores, políticos e outras pessoas com informação relevante. Oíça no Spotify e Rádio TSF.



### A ARTE DO POSSÍVEL

A política e uma boa dose de ironia por António Saraiva, Luís Osório e Vera Gouveia Barro.



### JOGO ECONÓMICO

Os números que contam, dentro e fora das quatro linhas. Todas as semanas, com Luís Tavares Bravo e Jorge Maria de Sousa.



### BOA GOVERNANÇA

Conheça os desafios de governance das empresas, instituições públicas e privadas com Ricardo Santos Ferreira, subdiretor do JE e José Costa Pinto, membro da direção Instituto Português de Corporate Governance.

## Ouçá também os nossos clássicos do JE



### MAQUIAVEL PARA PRINCIPIANTES

Política do país e do mundo por Rui Calafate, especialista em comunicação.



### A ARTE DA GUERRA

O mundo como nunca o ouviu por António Freitas de Sousa, jornalista e Francisco Seixas da Costa, embaixador.



### JE ENTREVISTA

Conversas sem hora marcada, temas do momento com os especialistas mais qualificados.



Vanessa de Almeida

Club Manager Holmes Place Quinta da Beloura

# Como Desenvolver a Liderança Emocional e Criar Impacto Positivo nas Equipas

**U**ma liderança empática e inclusiva é definida pela capacidade do líder de compreender, valorizar e integrar diferentes perspetivas, emoções e experiência dentro de uma equipa ou organização. Essa abordagem vai além da gestão de tarefas, foca-se na construção de um ambiente de segurança psicológica, respeito mútuo e pertença.

A liderança empática é definida pela escuta ativa e essencialmente genuína. Com a capacidade de nos colocarmos no lugar do outro, compreendendo as suas emoções e desafios. Inclusiva, na medida em que é valorizada a diversificada. A criação de espaços onde todos se sentem ouvidos, respeitados e têm oportunidades equitativas de participação e crescimento.

Definitivamente, é exigido ao líder um nível acrescido de inteligência emocional. Esta é um diferencial crítico em lideranças modernas, especialmente empáticas e inclusivas. Envolve autoconhecimento (reconhecer e entender as suas próprias emoções), autocontrolo (gerir as suas reações emocio-

«Bons líderes sentem com empatia, mas agem com discernimento.»

nais de forma construtiva), empatia e habilidades sociais, criando conexões, influenciando positivamente e gerindo conflitos.

Sentir é essencial, mas não é suficiente por si só. Bons líderes sentem com empatia, mas agem com discernimento. Sabem quando acolher e quando orientar com firmeza. Equilibram emoção e razão. Sentir para compreender pessoas, contextos e motivações. Pensar para tomar decisões estratégicas, justas e sustentáveis.

Nos últimos anos, tenho desenvolvido e fortalecido a minha liderança emocional por meio da escuta ativa, empatia e inteligência emocional. Aprendi a reconhecer e a gerir as minhas próprias emoções diante de situações desafiadoras,

o que me permitiu manter a calma, agir com assertividade e apoiar a minha equipa de forma mais humana e eficaz. Procurei criar um ambiente de confiança e respeito mútuo, incentivando a abertura para o diálogo e o acolhimento das diferentes perspetivas. Isso resultou numa maior coesão das equipas e aumento do *engagement*, mesmo em momentos de pressão. Em vez de reagir impulsivamente, adotei uma postura de maior reflexão, priorizando a compreensão das causas dos conflitos e promovendo soluções colaborativas. Além disso, passei a valorizar mais o bem-estar emocional das minhas equipas, incentivando pausas estratégicas, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e reconhecendo os esforços de forma mais sensível e personalizada. Essa mudança teve impacto positivo tanto nos resultados quanto na energia das equipas.

Acredito que a liderança emocional é um processo contínuo de autoconhecimento e adaptação, e sigo comprometida com meu desenvolvimento pessoal e com a criação de uma cultura de trabalho mais empática e resiliente. ●

DYNAMIC

PILAT3S

REFORMER



ALIGN

TONE

POWER

Explore as nossas três aulas distintas, que utilizam uma tecnologia imersiva e aliam os benefícios de Pilates a movimentos dinâmicos.

📍 PILAT3S Douro Foz

📍 Holmes Place Gaia

*Brevemente em outras localidades*

**PILAT3S.PT**



Ricardo Faustino

Head of Innovation and Project Management Unit at ISQ Academy

# O Coração Invisível da Liderança

## Recentrar as organizações nas pessoas

*O verdadeiro poder da liderança está onde os algoritmos não chegam: na empatia, na escuta e na coragem de sentir*

**L**iderar é aprender. E, hoje, aprender é um ato profundamente humano. Num tempo em que a velocidade dita o “compasso das decisões” e a tecnologia reescreve os papéis, a liderança deixou de ser um exercício de controlo para se tornar um ato de presença, de escuta e de sentido.

A inteligência emocional não é um detalhe ou um “extra simpático” – é o epicentro de uma liderança eficaz e contemporânea. A escuta ativa, a empatia, a leitura dos contextos e sinais invisíveis, a autenticidade e a capacidade de gerar segurança emocional tornaram-se competências estratégicas para quem lidera em ambientes complexos e em permanente transformação.

Vivemos um paradoxo claro: quanto mais tecnológica se torna a gestão, mais humana precisa de ser a liderança. A capacidade de sentir, compreender e gerar confiança tornou-se o verdadeiro diferencial competitivo. E é aqui que a liderança empática revela todo o seu poder – não apenas como qualidade pessoal, mas como estratégia de desenvolvimento e sustentabilidade organizacional.

**«Liderar com empatia exige mais do que boas intenções. Exige presença genuína. O novo líder é, mais do que nunca, um arquiteto de relações humanas baseadas na confiança.»**

A liderança diferenciadora vive do impacto das Super Power Skills – competências humanas como o pensamento crítico, a adaptabilidade, a colaboração criativa e a liderança com consciência. São elas que alimentam culturas de inovação, sustentam decisões com impacto e mantêm as equipas resilientes. Invisíveis ao olhar apressado, são hoje a linguagem silenciosa da inteligência emocional aplicada.

Aprender, neste contexto, é muito mais do que adquirir conhecimento. É desenvolver consciência. É estar dis-

ponível para o erro, para a escuta e para a dúvida. O verdadeiro líder não é o que sabe tudo, mas o que coloca as questões certas – as que abrem caminhos –, cria espaços seguros onde as pessoas se sentem vistas, ouvidas e valorizadas. Liderar com empatia exige mais do que boas intenções. Exige presença genuína. O novo líder é, mais do que nunca, um arquiteto de relações humanas baseadas na confiança. Alguém que compreende que a produtividade não se mede apenas em KPIs, mas também na solidez das relações que constrói. É quem cultiva ambientes onde a confiança é um ativo partilhado e a aprendizagem uma cultura viva.

Liderar com empatia não é abdicar da estratégia – é ampliá-la com humanidade. Num mercado onde a retenção de talento é um desafio e o propósito uma exigência, a escuta ativa e a vulnerabilidade são as novas formas de autoridade. Num tempo em que o talento escolhe onde quer pertencer, a empatia destaca-se como uma vantagem competitiva. Não como tendência passageira, mas como um fundamento estrutural. Porque, num mundo em constante mudança, essa é a única certeza que permanece: liderar com humanidade e com foco nas pessoas é o que torna as organizações verdadeiramente preparadas para o futuro – resilientes, relevantes e capazes de inspirar. ●



## ISQ ACADEMY

SOMO LÍDERES EM SOLUÇÕES INOVADORAS DE CONSULTORIA E FORMAÇÃO. FOCAMOS-NOS NO DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL, RESPONDENDO ÀS ÁREAS EMERGENTES E VALORIZANDO LIDERANÇAS E EQUIPAS.



APRENDIZAGEM IMPULSIONADA PELA INOVAÇÃO E TECNOLOGIA



ESPECIALISTAS EM GESTÃO DE PESSOAS E DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS



FORMAÇÃO E CONSULTORIA PERSONALIZADAS PARA AS NECESSIDADES DO SEU NEGÓCIO

# CAPACITAMOS TALENTOS E TRANSFORMAMOS NEGÓCIOS

SAIBA MAIS





Nelson Ferreira Pires

Diretor Geral Recordati Portugal  
e Diretor Regional Recordati Grécia

# Please Wear my Shoes

Liderar é um privilégio de alguns e um desejo de muitos. São necessárias competências possíveis de aprender e desenvolver, nomeadamente nos 3 PP que sustentam o sucesso - Pessoas, Processos e Produto/Serviço. Sendo as Pessoas o factor crítico de maior importância.

Dentro do “mundo” da liderança gosto particularmente do “abecedário da liderança - POLCI”, título do meu livro. Liderar e ser liderado é um ato voluntário e consciente. Para isso existem dois conceitos fundamentais para ser um líder: o de liderança empática e o da inteligência emocional. Sendo que a liderança empática está refletida no título deste artigo de opinião. Empatia é “colocar-me nos sapatos dos outros”. O que não significa que o líder tem de aceitar todos os comportamentos, mas apenas de os conhecer, nomeadamente os sinais não verbais. Para isso precisa de dar *feedback*, de tomar decisões (mesmo as difíceis) e de criar um ambiente de confiança, onde cada um tem o direito de se manifestar, de forma adequada e no lugar próprio. E produz resultados como o aumento de satisfação, de produtividade, de qualidade de decisões, de manutenção de talento, criando uma cultura organizacional

positiva e sustentável. Conseguimos medir os resultados através de estudos de clima organizacional, de análise as taxas de manutenção de colaboradores ou dos indicadores de desempenho individual.

Em permanente ligação com a liderança empática está outro conceito integrativo: o da inteligência emocional. De forma simples, trata-se das competências e da capacidade de reconhecer, compreender e gerir as próprias emoções e as dos outros, promovendo relacionamentos equilibrados, saudáveis e de aprendizagem contínua. Apesar de ser uma forma de inteligência social introspectiva, tem um impacto externalizado enorme.

Daniel Goleman foi quem mais contribuiu para a “massificação” do conceito, com a criação do termo de Quociente Emocional (QE), referindo que a capacidade de uma pessoa em lidar com suas emoções é muito mais importante do que a sua inteligência racional. O psicólogo considera que o sucesso de uma pessoa tem 80% a ver com o seu QE, enquanto o QI é responsável pelos outros 20%. Afinal, que interessa o conhecimento cognitivo se não conseguirmos gerir os nossos sentimentos e os dos outros, como a felicidade, raiva, angústia, medo, alívio, tédio ou as outras

«Em permanente ligação com a liderança empática está outro conceito integrativo: o da inteligência emocional.»

21 emoções que poderia referir. Acrescido pelo facto de a IA nos estar já a substituir em seis dos nove tipos de inteligência que existem, exceto na inteligência interpessoal e intrapessoal. Por exemplo, temos de saber identificar quando sentimos algo negativo como “raiva” e converter essa emoção em algo positivo como “determinação”. Portanto, desenvolver esta inteligência social comporta o desenvolvimento de competências interpessoais como a empatia, e não apenas as habilidades individuais. Aqui se cruzam a liderança empática e a inteligência emocional. Para inspirar, um líder precisa mexer com as emoções dos outros! •

# Dá balanço à tua vida



**Magnésio  
Supremo<sup>®</sup>  
Donna**

A base de magnésio, vitaminas do grupo B, K2 e D3, que contribuem para:

- A regulação da atividade hormonal
- A redução do cansaço e da fadiga
- A manutenção de ossos normais
- O normal funcionamento do sistema imunitário

LINHA DE BEM-ESTAR SUPREMO

## O SUPLEMENTO NATURAL DE MAGNÉSIO PARA TODOS OS DIAS

### SUPLEMENTO ALIMENTAR.

Magnésio Supremo e Magnésio Supremo Limão, são **suplementos alimentares** com magnésio que contribuem para a redução do cansaço e da fadiga, para o normal metabolismo produtor de energia, para o normal funcionamento muscular e normal função psicológica. Os suplementos alimentares não devem ser utilizados como substitutos de um regime alimentar variado e equilibrado, nem de um estilo de vida saudável. É importante para a saúde manter um modo e um estilo de vida saudável e um regime alimentar variado e equilibrado. Não deve ser excedida a toma diária recomendada. Leia atentamente a informação na rotulagem. Para mais informações contacte o responsável pela colocação do produto no mercado.

Magnésio Supremo Donna é um **suplemento alimentar** com magnésio, vitamina B6, folato, vitamina K2, vitamina D3 e vitamina B12 que contribuem para a regulação da atividade hormonal, para a redução do cansaço e da fadiga, para a manutenção de ossos normais e para o normal funcionamento do sistema imunitário. Os suplementos alimentares não devem ser utilizados como substitutos de um regime alimentar variado e equilibrado, nem de um estilo de vida saudável. É importante para a saúde manter um modo e um estilo de vida saudável e um regime alimentar variado e equilibrado. Não deve ser excedida a toma diária recomendada. Leia atentamente a informação na rotulagem. Para mais informações contacte o responsável pela colocação do produto no mercado.

 **RECORDATI**

**JABA RECORDATI, S.A.** Av. Jacques Delors, Edifício Inovação 1.2, Piso 0. Taguspark  
– Parque de Ciência e Tecnologia. 2740-122 Porto Salvo. Tel.: 214 329 500 NIF: 500492867  
[www.jaba-recordati.pt](http://www.jaba-recordati.pt)

PT-MAGNE-0043.24



Filipa Montalvão

Partner &amp; Co-Founder White Way

# Liderar Pessoas ou Gerir Tarefas? O que Realmente Move uma Equipa?



vimos tempos de mudança e incerteza, onde liderar deixou de ser apenas gerir tarefas ou cumprir

metas. Hoje, mais do que nunca, acredito que liderar é cuidar das pessoas. É ouvi-las, respeitá-las e criar espaços onde se possam sentir seguras, valorizadas e parte de algo maior.

A liderança empática e baseada na inteligência emocional tem ganho protagonismo – e com razão. Acredito que equipas felizes e emocionalmente equilibradas são, muitas vezes, equipas mais comprometidas, criativas e produtivas. Mas não há fórmulas fechadas. Esta é uma reflexão em aberto. Acredito que estamos todos a aprender, a ajustar o nosso dia a dia e a tentar encontrar um novo equilíbrio.

Hoje somos, cada vez mais, impactados com formações cujo foco é a Liderança Positiva e onde ficou claro para mim que o bem-estar não é um “extra”, mas um pilar central. Quando alguém se sen-

«É aqui que reside o verdadeiro desafio: equilibrar empatia e exigência, escuta e decisão, emoção e produtividade.»

te ouvido e cuidado, contribui com mais vontade. Quando sente que pode ser quem é, entrega-se com autenticidade. Ainda assim, esta abordagem não exclui a exigência. No fim do dia – ou do ano – há sempre objetivos a cumprir. E é aqui que reside o verdadeiro desafio: equilibrar empatia e exigência, escuta e decisão, emoção e produtividade. Não se trata de escolher um lado, mas de integrar ambos.

Pessoalmente, acredito numa liderança feita de presença, flexibilidade e exemplo. Uma liderança que assume as vulnerabilidades, que reconhece que errar faz parte do processo e que sabe que a empatia é uma ferramenta que deve ser trabalhada e promovida. Uma liderança onde as pessoas não são um meio, mas sim o centro.

Este é o meu olhar sobre o que é liderar hoje. Não tenho respostas absolutas, apenas a convicção de que estamos a caminhar – juntos – para uma forma de liderar mais humana, mais consciente e, talvez, mais transformadora. •



# LEADERSHIP SUMMIT PORTUGAL

## THE GAME OF LEADERS

NEW RULES FOR POLITICS  
EARTH, AI AND HUMANS



**Sean Pillot  
de Chenecey**

Futurist, The Copenhagen  
Institute for Futures Studies  
Foresight Driven Innovation



**Netta Jenkins**

CEO da Aerodei, Autora do  
livro *Supercharged Teams:  
How Every Manager Can  
Build a Culture of Excellence*,  
Host de *Beyond Management*™



**Frank Tétart**

Professor e Investigador  
em Identidade,  
Poder e Geopolítica

25 SET 2025  
CASINO ESTORIL

ORGANIZAÇÃO



CASCAIS



Bilhetes à venda na **Ticketline**