APCC - Associação Portuguesa de Contact Center

MON 12 OCT 2026 (GMT+1)

Table of Contents

HEADLINE	OUTLET	PUBLISHED AT
António Cardoso: “O grande desafio é financiar uma região que quer continuar a crescer” 25/09/2026	Grupo VivaDouro	Fri Sep 25 2026 (GMT+1)
ENTRE TECNOLOGIA E PESSOAS. COMO SE LIDERA HOJE A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE?	Distribuição Hoje	Wed Sep 16 2026 (GMT+1)
O cansaço do stress nas operações: um risco silencioso para a excelência operacional	HR Portugal	Wed Sep 16 2026 (GMT+1)
Como ser feliz no trabalho	Visão	Thu Sep 10 2026 (GMT+1)
O QUE DIZ A CIÊNCIA	Visão	Thu Sep 10 2026 (GMT+1)
55+ PODEROSAS NOS NEGÓCIOS	GoBulling	Fri Sep 04 2026 (GMT+1)
55+ PODEROSAS NOS NEGÓCIOS	Forbes (PT)	Thu Sep 03 2026 (GMT+1)
A confiança é a nova vantagem competitiva	Forbes (PT)	Thu Sep 03 2026 (GMT+1)

KPI Summary



8

Articles



143.1k

Impressions

Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

GRUPO VIVADOURO

Fri 25 Sep 2026 (GMT+1)

António Cardoso: “O grande desafio é financiar uma região que quer continuar a crescer” 25/09/2026

FREQUENCY	Daily	**MEDIA TYPE**	Website	**OUTLET COUNTRY**	Portugal
OUTLET LANGUAGE	Portuguese	**AVE**	€ 39	**IMPRESSIONS**	125
MUV	5,000				

TAGS Contact Centers

A sua área social abrange os concelhos de Tabuaço, Armamar, Penedono, Sernancelhe e Moimenta da Beira, no distrito de Viseu, bem como Aguiar da Beira e Trancoso, no distrito da Guarda.

Trata-se de um território profundamente ligado ao sector agroalimentar, onde se destacam a vitivinicultura - integrada na região do Douro Vinhateiro, classificada como Património Mundial da UNESCO - bem como a produção de maçã, azeite e castanha, assente maioritariamente em explorações de carácter familiar.

Num contexto marcado pelo envelhecimento demográfico e pelos desafios da coesão territorial, a CCAM do Vale do Távora e Douro tem assumido um papel central no apoio à economia local

Entrevista com o Presidente da CCAM do Vale do Távora e Douro- Dr. Antonio Cardoso

Chegar aos 100 anos é um marco particularmente relevante para uma instituição com esta ligação ao território. Que Caixa de Crédito Agrícola do Vale do Távora e Douro quer deixar para as próximas gerações e qual será o seu papel na região nos próximos anos?

Este centenário não é um ponto de chegada, mas sim uma plataforma de lançamento. Para as próximas gerações, queremos deixar uma Caixa que continue a ser o parceiro financeiro

de referência para todos os que investem, trabalham e escolhem viver neste território. O nosso papel nos próximos anos será o de continuar a apoiar os agricultores que modernizam as suas explorações, os jovens que regressam ou que querem iniciar aqui a sua vida profissional, e as empresas que apostam na transformação e na exportação dos produtos locais. Queremos deixar uma instituição preparada para o futuro através de uma "digitalização responsável" — que moderniza os serviços e oferece ferramentas digitais eficientes —, mas que recusa terminantemente abdicar do modelo de proximidade humana que nos distingue e que nos trouxe com sucesso até aqui.

Ao longo dos seus 100 anos, a Caixa acompanhou profundas transformações económicas e sociais na região. Hoje, quais considera serem os principais desafios que o território (e em particular as empresas, agricultores e famílias) coloca à instituição?

O nosso território está inserido numa zona classificada de baixa densidade demográfica, marcada pelo envelhecimento populacional e pelos desafios da coesão territorial. Isto reflete-se diretamente na capacidade de investimento das empresas, agricultores e famílias. Os agricultores enfrentam o desafio crucial da sustentabilidade e das alterações climáticas, exigindo soluções como o regadio eficiente, a transição para a agricultura biológica e a certificação de qualidade. As empresas e os produtores enfrentam a necessidade de modernização tecnológica das suas vinhas, pomares e unidades de transformação para continuarem competitivos no mercado global. O grande desafio que se coloca, não apenas à nossa Caixa, mas ao setor bancário em geral, reside na capacidade de disponibilizar respostas financeiras céleres, contextualizadas e ajustadas às especificidades dos diferentes setores de atividade, nomeadamente aos ciclos produtivos e às épocas de colheita, que nem sempre são compatíveis com os prazos e procedimentos atualmente exigidos. Num território do interior com recursos limitados, o desafio passa também por promover a cooperação e parcerias estratégicas entre cooperativas, associações e autarquias para viabilizar projetos estruturantes.

A Caixa tem vindo a afirmar-se como uma instituição sólida, mas também como um parceiro de financiamento da economia regional. Como avalia atualmente a situação financeira da Caixa e qual tem sido a evolução da procura de crédito por parte das empresas, agricultores e famílias da sua área de intervenção?

A situação financeira da Caixa é de extrema robustez e solidez. Atualmente, contamos com uma base de confiança sólida, materializada em depósitos superiores a 421 milhões de euros e um rácio de solvabilidade muito robusto, superior a 33%. No que toca ao crédito, o nosso volume concedido ultrapassa os 228 milhões de euros, evidenciando uma aposta consistente no financiamento da atividade produtiva. A procura de crédito reflete a forte identidade da região: cerca de 65% do financiamento total é direcionado especificamente ao

sector agrícola. Temos registado uma estagnação na procura de crédito para projetos de modernização da vinha e da produção de vinho na Região do Douro Vinhateiro, bem como para a expansão de pomares de maçã, azeite e castanha. Em contraciclo, há uma evolução muito positiva e um forte crescimento no apoio a projetos de investimento turístico e enoturismo em várias quintas da região, aproveitando a crescente procura pelo Douro.

A Caixa de Crédito Agrícola do Vale do Távora e Douro mantém uma forte presença nas pequenas localidades. Num contexto em que muitos serviços estão a desaparecer do interior, qual é a importância de garantir que estas comunidades continuam a ter acesso a serviços bancários de proximidade?

É de uma importância vital. Vivemos num contexto nacional em que os balcões físicos da banca comercial fecham a grande velocidade, sobretudo nas zonas rurais e interiores. A crescente regulação e burocratização do setor bancário têm trazido desafios acrescidos, particularmente relevantes na nossa área social, que abrange sete concelhos do interior. Esta realidade assume especial importância tendo em conta o perfil dos nossos clientes, muitos dos quais têm mais de 60 anos, o que dificulta a compreensão e adaptação às crescentes exigências e obrigações regulamentares. Para estas pessoas, as interfaces digitais não substituem o contacto humano. Quando um agricultor precisa de financiamento urgente para uma campanha agricola, ele não pode ficar semanas à espera de uma resposta impessoal de um call center. Garantir a presença física nas pequenas localidades é combater a exclusão e garantir a coesão territorial. As Caixas de Crédito Agrícola são, em muitos destes territórios, a única instituição financeira presente, funcionando como o verdadeiro garante de que as populações mantêm uma ligação ativa ao sistema financeiro para organizar as suas vidas.

A Caixa tem assegurado a existência de caixas multibanco nas diferentes localidades da sua área de intervenção. É uma preocupação que vai para além da lógica estritamente financeira? E que dificuldades encontram para manter esse serviço em territórios de menor densidade populacional?

Sem dúvida que vai muito para além da lógica financeira. Atualmente, mantemos uma rede com 13 balcões (incluindo quatro extensões) e, além dos ATM presentes nessas infraestruturas, disponibilizamos mais três caixas multibanco em localidades de menor dimensão. A grande dificuldade reside no facto de a maioria destes pontos de acesso situar-se em zonas com pouca população, o que significa que, individualmente, são estruturas que não geram qualquer retorno financeiro para a instituição. No entanto, assumimos isto como parte da nossa missão de responsabilidade social, apesar da forte pressão central no sentido de promover o seu encerramento. Felizmente, a solidez da atividade regular da Caixa Agrícola gera as receitas necessárias para suportar estes custos, permitindo-nos manter

estas referências que consideramos fundamentais para o bem-estar e autonomia das comunidades locais.

A Caixa apoia regularmente associações, clubes desportivos, instituições sociais e corporações de bombeiros. O que representa para a instituição este apoio ao movimento associativo e à vida comunitária dos concelhos onde está presente?

Esse apoio representa a materialização prática do nosso lema de sermos "um banco com pronúncia local" e a expressão visível dos nossos princípios cooperativos. Nós não existimos desligados da região; nós pertencemos e fazemos parte destas próprias comunidades. É por isso que dividimos os nossos resultados anuais: uma parte reforça os capitais próprios da instituição e outra parte, com um significado muito especial para nós, é diretamente canalizada para apoiar o tecido social e cultural. Através deste envolvimento direto da Caixa e, em paralelo, do trabalho de inclusão e educação financeira desenvolvido pela nossa Fundação, procuramos desempenhar um papel ativo no desenvolvimento da comunidade. Para além do apoio financeiro que, anualmente, atribuímos aos sete municípios da nossa área de intervenção para a realização das diversas feiras e iniciativas de promoção das atividades económicas, apoiamos igualmente as associações humanitárias de bombeiros, os agrupamentos escolares, os clubes desportivos e as várias instituições e associações de solidariedade social, culturais e científicas que contribuem para a coesão e dinamização do nosso território. Entendemos que o desenvolvimento económico perde o sentido se não for acompanhado pelo fortalecimento do bem-estar social das populações. É esta relação de profunda confiança e entreajuda que faz com que as pessoas continuem a referir-se carinhosamente ao Crédito Agrícola como "o nosso Banco". ❇


CA
Crédito Agrícola

Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

DISTRIBUIÇÃO HOJE

Wed 16 Sep 2026 (GMT+1)

ENTRE TECNOLOGIA E PESSOAS. COMO SE LIDERA HOJE A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE?

FREQUENCY	Monthly	**MEDIA TYPE**	Magazine	**OUTLET COUNTRY**	Portugal
OUTLET LANGUAGE	Portuguese	**AVE**	€ 32,069	**IMPRESSIONS**	8,000
CIRCULATION	4000	**DISTRIBUTION**	N/A	**SECTION**	General
PAGES	68, 69, 70, 71, 72, 73	**SIZE**	6 pages		

TAGS Contact Centers

ISABEL PATRÍCIO

Entre canais variados, ferramentas tecnológicas que se multiplicam e um lado humano que continua a ser essencial, o que é exigido hoje a quem lidera a área de customer experience? Um olhar mais amplo e estratégico, garantindo a coerência, consistência e pertinência que o cliente exige.

Liderar a área de customer experience (CX) de um retalhista já não é o que era. Multiplicaram-se os canais. À loja física, somaram-se a loja online e até as aplicações móveis, exigindo destes profis■ sionais uma nova visão, mais ampla e estratégica. Hoje, é-lhes pedido que olhem para a jornada do cliente de forma integrada, o que até pode ser determinante no sucesso (ou falta dele) de uma marca. A tecnologia, claro, até pode dar uma ajuda nessa tarefa — através, por exemplo, da análise de dados -, mas o lado humano, como a ca"Quem lidera a área de CX tem a missão de 'costurar' todas estas etapas sem que o cliente sinta as 'costuras', garantindo que a passagem de um momento para o outro é fluida, coerente e sem esforço, mantendo a identidade da marca sempre reconhecível"

Margarida Monteiro, Auchan Retail Portugal

pacidade de mobilizar as pessoas e as equipas, continua a ser um elemento central do dia a dia de quem lidera a experiência do cliente.

"Liderar a customer experience hoje significa, antes de mais, abandonar a tradicional lógica de canais para passar a pensar na jornada do cliente como um todo", sublinha a diretora da marca na Auchan Retail Portugal. Para Margarida Monteiro, tal é um "desafio complexo" num mundo cada vez "mais fragmentado", no qual os pontos de contacto se multiplicam, sobretudo no ecossistema digital. 'A verdade é que os clientes não vivem experiências separadas na loja física, no e-commerce, através do serviço drive ou entrega ao domicílio, no quick commerce, na app da marca, no conta ct center ou mesmo nos momentos de comunicação e ativação. Eles vivem, sim, uma única relação com a marca. Por isso, quem lidera a área de CX tem a missão de costurar todas estas etapas sem que o cliente sinta as costuras', garantindo que a passagem de um momento para o outro é fluida, coerente e sem esforço, mantendo a identidade da marca sempre reconhecível", garante a responsável.

Margarida Monteiro frisa ainda que, no setor do retalho, esta exigência é ainda maior, uma vez que esta experiência do cliente não se decide num "grande gesto isolado". Antes, constrói-se em milhares de "microinterações diárias". "Liderar a customer experience é, no fundo, um trabalho quase obsessivo de detetar e eliminar fric ções e de garantir uma coerência absoluta", revela a diretora da marca na Auchan Retail Portugal. Em comparação com o que acontecia, por exemplo, há cinco anos, hoje a omnicanalidade já não é um objetivo futuro a alcançar por quem lidera a experiência do cliente. É o ponto de partida, pelo que os líderes desta área têm de compreender, de modo profundo, como o cliente circula entre canais, de modo a conseguir antecipar as suas necessidades e garantir respostas "relevantes, coerentes e sem fricção em todos os momentos", conta Margarida Monteiro. "Tudo isto tem de acontecer a uma velocidade muito superior à do passado, porque também a expectativa atual do consumidor é substancialmente mais elevada e imediata", assinala. Também Mara Carvalho garante que liderar a área de CX é hoje diferente do que era há cinco anos. A diretora de digital da Salsa Jeans assegura que, neste momento, a experiência do cliente assumiu um papel "muito mais estratégico dentro das organizações", isto é, se há cinco anos, "se calhar algumas empresas ainda olhavam para a área de customer experience como uma área de suporte ou de otimização de processos, [mas] atualmente tornou-se um fator de diferenciação competitiva". "O que uma marca oferece, produtos, modelos de negócio e até as propostas de valor estão cada vez mais semelhantes e são mais facilmente comparáveis. Muitas vezes, o que distingue uma marca é a experiência que consegue proporcionar ao longo de toda a jornada do cliente. O líder de CX deixou de ser apenas alguém focado na satisfação ou no atendi men-to e passou a ter um papel fundamental na construção de estratégias de angari ação, fidelização e do crescimento do negócio", salienta a responsável.

Por isso, Mara Carvalho refere igualmente a necessidade destes líderes pensarem de forma integrada a experiência do cliente, colocando-o no centro da estratégia. "Existem

naturalmente especificidades em cada canal que podem e devem ser exploradas para tornar a experiência mais diferenciadora e relevante. No entanto, a promessa de experiência que fazemos ao cliente, os valores que transmitimos e a forma como queremos que a marca seja percecionada têm de ser transversais", considera. A responsável continua: 'A verdadeira omnicanalidade não passa por replicar exatamente a mesma experiência em todo o lado, mas por garantir que o cliente encontra a mesma marca, a mesma proposta de valor e o mesmo nível de confiança, independentemente do canal que escolhe."

COMO A TECNOLOGIA PODE AUXILIAR O "NOVO" LÍDER DE CX

Confrontados com as novas exigências que estão colocadas a quem lidera a área de customer service, estes profissi onais têm nas ferramentas tecnológicas hoje um ativo poderoso para construir experiências de cliente mais personalizadas, mas também convenientes e relevantes. Os dados permitem perceber melhor quem é o consumidor e ajustar a jornada às suas características, otimizando-a e reduzindo a fric ção.

Rui Rocha é diretor do Cartão Continente e head of customer insights and customer experience da MC. Questionado sobre a importância da tecnologia hoje no seu papel enquanto líder de CX de uma das mais importantes retalhistas do país, confirma que estas ferramentas são "grandes aceleradores de aprendizagem, porque permitem conhecer melhor o cliente, e testar e ajustar as propostas de valor" que vão sendo apresentadas. No caso do Cartão Continente, por exemplo, a personalização de benefícios e promoções já conta com quase duas décadas de história, o que tem assegurado, avança, maiores níveis de satisfação e fidelização. "Foi essa convicção de que conhecer o cliente nos ajudaria a servi-lo melhor que esteve na origem do lançamento do programa de fidelização", aponta o responsável. Outro exemplo no universo MC é a assistente de Inteligência Artificial lançada em parceria com a Automais e, à qual deram o nome Mariana. É o primeiro assistente virtual nacional desenvolvido para uma cadeia de retalho alimentar "com este nível de personalização e linguagem natural", destaca Rui Rocha. "Disponível no Continente Online e na App Cartão Continente, a Marianajá está a reduzir os contactos nos canais tradicionais de apoio, como a linha telefónica e os formulários, respondendo de forma imediata a pedidos como a consulta de encomendas ou a recuperação de cupões. Esta é uma melhoria do serviço ao cliente, sustentada em tecnologia", detalha o mesmo. O diretor do Cartão Continente reconhece, porém, que a utilização dos dados e da tecnologia desta forma só tem sido possível, porque tem como âncora a confiança do cliente, "que se constrói com tempo". "Temos um dever fiduciário sobre a informação e os dados, que o cliente nos confia, para elevar a sua experiência. E, portanto, além de abrirem um vasto conjunto de possibilidades, os dados e a tecnologia convocam-nos a uma atitude de rigor, zelo e respeito por esse laço de confiança que o cliente estabelece com a marca, todos os dias", argumenta.

Ainda no retalho alimentar, a diretora de marca na Auchan Retail Portugal acrescenta que os dados são hoje indispensáveis", na medida em que permitem perceber, "com uma objetividade muito maior", onde residem as fric ções. Além disso, a tecnologia permite tornar a relação com o cliente "mais simples e relevante", indica Margarida Monteiro, referindo-se à facilitação da pesquisa, à personalização das propostas, à antecipação das necessidades e à resolução mais célere dos problemas. Também esta responsável deixa, no entanto, uma ressalva. Na visão da diretora de marca, a tecnologia só acrescenta valor na área de CX quando "reduz efetivamente o esforço do cliente". "Quando, pelo contrário, cria complexidade, falha por completo o seu propósito", atira.

"Em paralelo, a confiança é um fator inegociável. O cliente tem de sentir e perceber que os seus dados são utilizados com responsabilidade e que existe um benefício claro associado a essa partilha. O desafio de quem lidera o customer experience reside precisamente neste equilíbrio: utilizar os dados para tomar melhores decisões e simplificar a vida do cliente, sem nunca comprometer a confiança que sustenta toda a relação com a marca", deixa claro Margarida Monteiro.

O LADO HUMANO AINDA EXIGIDO AOS LÍDERES DE CX

Sim, o papel do líder da experiência do cliente mudou. E, sim, a tecnologia pode dar um auxílio precioso aos líderes, confrontados com essas exigências. Mas o lado humano continua a ser central nesse trabalho. Mobilizar pessoas continua, assim, a ser um dos pontos-chave de quem lidera a área de CX, assegura quem exerce essas funções diariamente.

Voltemos, então, à diretora de digital da Salsa Jeans, Mara Carvalho, que sublinha que o lado humano "continua a ser essencial" na liderança de customer experience. 'A tecnologia é um enorme facilitador, mas são as pessoas que lhe dão significado e criam valor a partir dela", pormenoriza. "As ferramentas precisam de equipas capazes de as utilizar, interpretar e transformar em ações concretas que impact em positivamente a experiência do cliente. Além disso, muitas das experiências mais memoráveis continuam a resultar da empatia, da capacidade de escuta e da proximidade humana", defende a responsável, que notatambém que, num contexto em que a tecnologia evolui a um ritmo cada vez mais acelerado, o papel da liderança passa, nomeadamente, por garantir que as equipas estão não só preparadas e capacitadas, mas também mobilizadas para aproveitar o potencial encerrado nessas novas ferramentas.

'A tecnologia não substitui o lado humano", concorda, por sua vez, o head of customer insights da MC. "Encaramo-la sempre como um acelerador e um potenciador de experiência do cliente, bem como uma forma de simplificar e ser mais eficiente na gestão interna,

libertando as equipas para o que é mais relevante", refere Rui Rocha. Na visão deste responsável, são as pessoas — mais de 40 anos depois de ter aberto a primeira loja do grupo e após todas as inovações tecnológicas já referidas, realça — que "continuam a dar significado" à experiência do cliente, "quer no centro de contacto, quer nas lojas". 'Acreditamos que a melhor experiência nasce da combinação entre tecnologia e pessoas: uma tecnologia que simplifica e equipas que criam proximidade e confiança", vinca.

Questionado, a propósito, sobre como se constrói uma cultura organizacional que privilegia esse lado humano, apesar de se tirar partido das inovações tecnológicas, Rui Rocha explica que "construir esta cultura significa criar equipas e parcerias, alinhadas com uma visão comum: a de que o cliente deve ser reconhecido e beneficiado onde quer que esteja, dentro ou fora do universo Continente". "Quando isso acontece, a tecnologia ganha impacto e a experiência do cliente torna-se naturalmente mais consistente", afirma o responsável.

A isto, Margarida Monteiro, da Auchan Retail Portugal, vem somar a leitura de que, para quem lidera a área de

customer experience, mobilizar as pessoas significa, antes de mais, "tornar claro que a experiência do cliente não pertence apenas a um departamento". "Ela é construída em toda a organização: por quem define uma campanha, escolhe uma gama de produtos, desenvolve uma aplicação, gere uma loja, prepara uma encomenda ou responde a uma reclamação. Cada decisão tomada pode acrescentar simplicidade ou criar uma nova fric ção", identifica. Quem está nestas funções de liderança tem também a tarefa, aponta, de ouvir com atenção quem está diariamente na linha da frente, "mais próximo do cliente". "Muitas vezes, são os colaboradores que identificam os problemas muito antes de estes aparecerem nos indicadores formais. Uma liderança verdadeiramente orientada para o cliente tem a obrigação de criar espaço para essa escuta ativa, transformar esses sinais em ação e dar às equipas as condições e a autonomia necessárias para resolverem as situações", observa. A tecnologia, acrescenta ainda a mesma, até tem a capacidade de automatizar o que é simples e recorrente. Contudo, são "a empatia, o bom senso, a autonomia e a vontade genuína de resolver o problema" que conseguem transformar uma eventual falha numa oportunidade de "reforçar a confiança do cliente", daí que o lado humano continue a ser tão importante no papel de quem lidera a customer experience.

COMO 0 DIA A DIA DO LÍDER DE CX INFLUENCIA (EFETIVAMENTE) 0 OUE 0 CLIENTE VIVE

Agora que já apurámos como as funções de um líder da área de customer experience mudaram, focando-se numa jornada coerente e relevante ao cliente, independentemente do canal que este escolha para as suas compras, importa, então, perceber como as decisões tomadas no dia a dia desses profissionais influenciam diretamente o que o consumidor

acaba por experimentar.

'A experiência que cada cliente vivência resulta de inúmeras decisões tomadas ao longo do tempo, desde a oferta disponível à personalização das campanhas e aos serviços disponibilizados", começa por relatar o diretor do Cartão Continente. 'A liderança [de CX] tem a responsabilidade de assegurar que todas essas decisões contribuem para uma experiência mais simples e relevante", sublinha Rui Rocha. Ou seja, embora haja muitas dimensões que contribuem para a relação do cliente com a marca — da localização à gama de produtos, passando pelo preço -, a experiência que lhe é garantida é hoje "determinante", do que se passa na caixa ao que é vivido no programa de fidelização. "É esse o tipo de impacto que quero que a liderança em customer experience continue a gerar: não apenas satisfação percebida, mas benefício real e mensurável no dia a dia de quem nos escolhe", assegura ainda Rui Rocha. Noutro segmento do setor retalhista, Mara Carvalho, da Salsa Jeans, sublinha que a liderança em customer experience tem "impacto direto" naquilo que o consumidor encontra, "porque determina o grau de importância que a organização atribui ao cliente no seu dia a dia". "Quando existe uma verdadeira aposta estratégica nesta dimensão, a experiência deixa de ser uma preocupação isolada de uma equipa e passa a estar integrada em tudo o que a empresa faz. E quando isso acontece, o cliente sente a diferença em cada interação que tem com a marca", reforça a diretora de digital.

Na mesma linha, Margarida Monteiro corrobora que a liderança em customer experience influencia diretamente a experiência, porque "é ela que determina as prioridades da organização". "É esta liderança que define quais as fric ções que merecem intervenção prioritária, como se desenha o processo de tomada de decisão e qual a urgência com que se dá resposta à voz do cliente", declara. Na visão da diretora de marca da Auchan Retail Portugal, uma boa liderança consegue transformar a informação recolhida em ação concreta e ligar diferentes áreas "que, de outra forma, tende riam a trabalhar de forma separada". "Consegue também proteger a experiência do cliente sempre que surgem aquelas tensões naturais entre os objetivos de curto prazo, a eficiência operacional e a construção de uma relação forte e duradoura", enfatiza.

A customer experience é o lugar onde a promessa da marca deixa de ser apenas comunicação e passa a ser uma realidade. E a liderança é o garante de que essa realidade é vivida de forma consistente, todos os dias e em todos os pontos de contacto", conclui Margarida Monteiro. @

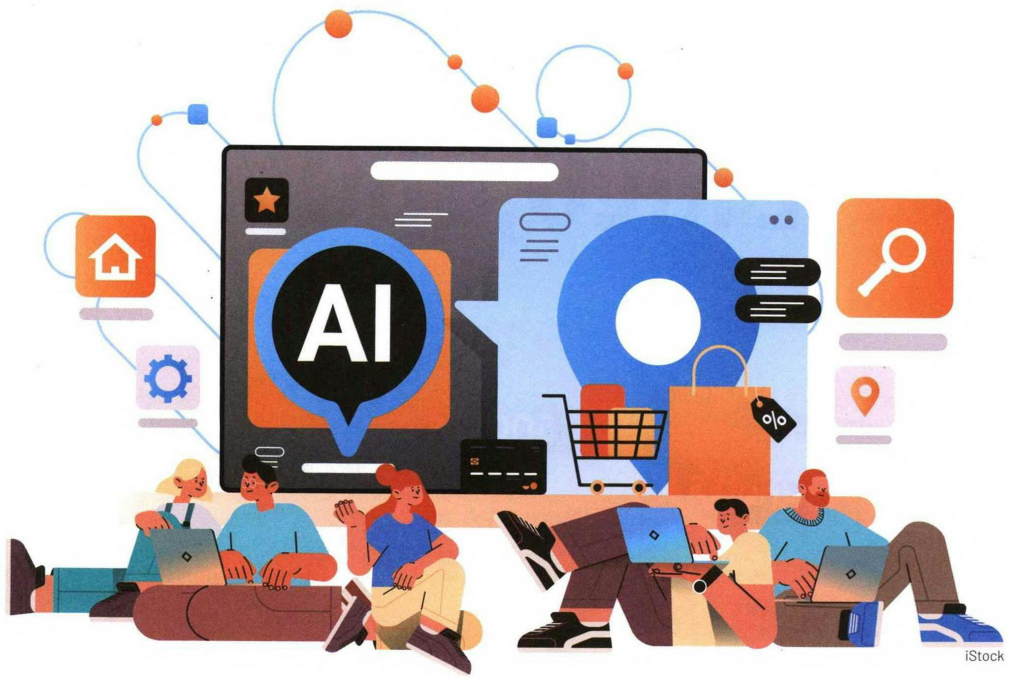
"0 líder de CX deixou de ser apenas alguém focado na satisfação ou no atendimento e passou a ter um papel fundamental na construção de estratégias de angari ação, fidelização e do crescimento do negócio"

Mara Carvalho, Salsa Jeans "Além de abrirem um vasto conjunto de possibilidades, os dados e a tecnologia convocam-nos a uma atitude de rigor, zelo e respeito por esse laço de confiança que o cliente estabelece com a marca, todos os dias"

Rui Rocha, MC "Muitas das experiências mais memoráveis continuam a resultar da empatia, da capacidade de escuta e da proximidade humana"

Mara Carvalho, Salsa Jeans "Acreditamos que a melhor experiência nasce da combinação entre tecnologia e pessoas: uma tecnologia que simplifica e equipas que criam proximidade e confiança" Rui Rocha, MC "A customer experience é o lugar onde a promessa da marca deixa de ser apenas comunicação e passa a ser uma realidade. Ea liderança é o garante de que essa realidade é vivida de forma consistente, todos os dias e em todos os pontos de contacto"

Margarida Monteiro, Auchan Retail Portugal



iStock

ENTRE TECNOLOGIA E PESSOAS. COMO SE LIDERA HOJE A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE?

Entre canais variados, ferramentas tecnológicas que se multiplicam e um lado humano que continua a ser essencial, o que é exigido hoje a quem lidera a área de *customer experience*? Um olhar mais amplo e estratégico, garantindo a coerência, consistência e pertinência que o cliente exige.

TEXTO: ISABEL PATRÍCIO

Liderar a área de *customer experience* (CX) de um retalhista já não é o que era. Multiplicaram-se os canais. À loja física, somaram-se a loja *online* e até as aplicações móveis, exigindo destes profissionais uma nova visão, mais ampla e estratégica. Hoje, é-lhes pedido que olhem para a jornada do cliente de forma integrada, o que até pode ser determinante no sucesso (ou falta dele) de uma marca. A tecnologia, claro, até pode dar uma ajuda nessa tarefa – através, por exemplo, da análise de dados –, mas o lado humano, como a ca-



"Quem lidera a área de CX tem a missão de 'costurar' todas estas etapas sem que o cliente sinta as 'costuras', garantindo que a passagem de um momento para o outro é fluida, coerente e sem esforço, mantendo a identidade da marca sempre reconhecível"
Margarida Monteiro, Auchan Retail Portugal

pacidade de mobilizar as pessoas e as equipas, continua a ser um elemento central do dia a dia de quem lidera a experiência do cliente.

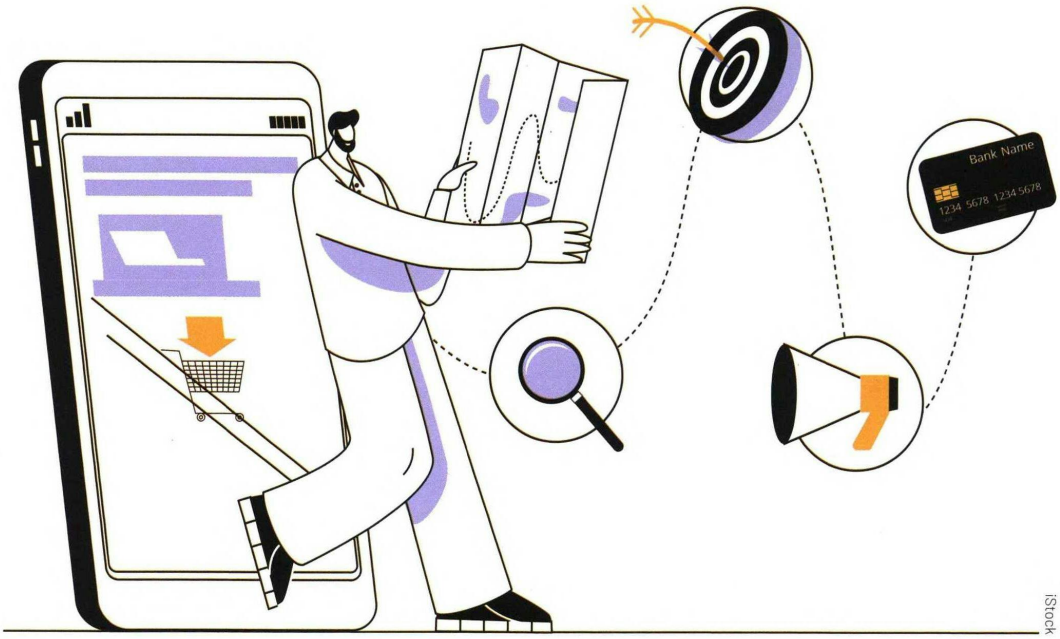
"Liderar a *customer experience* hoje significa, antes de mais, abandonar a tradicional lógica de canais para passar a pensar na jornada do cliente como um todo", sublinha a diretora da marca na Auchan Retail Portugal. Para Margarida Monteiro, tal é um "desafio complexo" num mundo cada vez "mais fragmentado", no qual os pontos de contacto se multiplicam, sobretudo no ecossistema digital. "A verdade é que os clientes não vivem experiências separadas na loja física, no *e-commerce*, através do serviço *drive* ou entrega ao domicílio, no *quick commerce*, na *app* da marca, no *contact center* ou mesmo nos momentos de comunicação e ativação. Eles vivem, sim, uma única relação com a marca. Por isso, quem lidera a área de CX tem a missão de 'costurar' todas estas etapas sem que o cliente sinta as 'costuras', garantindo que a passagem de um momento para o outro é fluida, coerente e sem esforço, mantendo a identidade da marca sempre reconhecível", garante a responsável.

Margarida Monteiro frisa ainda que, no setor do retalho, esta exigência é ainda maior, uma vez que esta experiência do cliente não se decide num "grande gesto isolado". Antes, constrói-se em milhares de "microinterações diárias". "Liderar a *customer experience* é, no fundo, um trabalho quase obsessivo de detetar e eliminar fricções e de garantir uma coerência absoluta", revela a diretora da marca na Auchan Retail Portugal. Em comparação com o que acontecia, por exemplo, há cinco anos, hoje a omnicanalidade já não é um objetivo futuro a alcançar por quem lidera a experiência do cliente. É o ponto de partida, pelo que os líderes desta área têm de compreender, de modo profundo, como o cliente circula entre canais, de modo a conseguir antecipar as suas necessidades e garantir respostas "relevantes, coerentes e sem fricção em todos os momentos", conta Margarida Monteiro. "Tudo isto tem de acontecer a uma velocidade muito superior à do passado, porque também a expectativa atual do consumidor é substancialmente mais elevada e imediata", assinala.

Também Mara Carvalho garante que liderar a área de CX é hoje diferente do que era há cinco anos. A diretora de digital da Salsa Jeans assegura que, neste momento, a experiência do cliente assumiu um papel "muito mais estratégico dentro das organizações", isto é, se há cinco anos, "se calhar algumas empresas ainda olhavam para a área de *customer experience* como uma área de suporte ou de otimização de processos, [mas] atualmente tornou-se um fator de diferenciação competitiva". "O que uma marca oferece, produtos, modelos de negócio e até as propostas de valor estão cada vez mais semelhantes e são mais facilmente comparáveis. Muitas vezes, o que distingue uma marca é a experiência que consegue proporcionar ao longo de toda a jornada do cliente. O líder de CX deixou de ser apenas alguém focado na satisfação ou no atendimen-



"O líder de CX deixou de ser apenas alguém focado na satisfação ou no atendimento e passou a ter um papel fundamental na construção de estratégias de angariação, fidelização e do crescimento do negócio"
Mara Carvalho, Salsa Jeans



iStock

to e passou a ter um papel fundamental na construção de estratégias de angariação, fidelização e do crescimento do negócio", salienta a responsável.

Por isso, Mara Carvalho refere igualmente a necessidade destes líderes pensarem de forma integrada a experiência do cliente, colocando-o no centro da estratégia. "Existem naturalmente especificidades em cada canal que podem e devem ser exploradas para tornar a experiência mais diferenciadora e relevante. No entanto, a promessa de experiência que fazemos ao cliente, os valores que transmitimos e a forma como queremos que a marca seja percecionada têm de ser transversais", considera. A responsável continua: "A verdadeira omnicanalidade não passa por replicar exatamente a mesma experiência em todo o lado, mas por garantir que o cliente encontra a mesma marca, a mesma proposta de valor e o mesmo nível de confiança, independentemente do canal que escolhe."

COMO A TECNOLOGIA PODE AUXILIAR O "NOVO" LÍDER DE CX

Confrontados com as novas exigências que estão colocadas a quem lidera a área de *customer service*, estes profissionais têm nas ferramentas tecnológicas hoje um ativo poderoso para construir experiências de cliente mais personalizadas, mas também convenientes e relevantes. Os dados permitem perceber melhor quem é o consumidor e ajustar a jornada às suas características, otimizando-a e reduzindo a fricção.

Rui Rocha é diretor do Cartão Continente e *head of customer insights and customer experience* da MC. Questionado sobre a importância da tecnologia hoje no seu papel enquanto líder de CX de uma das mais importantes retalhistas do país, confirma que estas ferramentas são "grandes aceleradores de aprendizagem, porque permitem conhecer melhor o cliente, e testar e ajustar as propostas de valor" que vão sendo apresentadas. No caso do Cartão Continente, por exemplo, a personalização de benefícios e promoções já conta com quase duas décadas de história, o que tem assegurado, avança, maiores níveis de satisfação e fidelização. "Foi essa convicção de que conhecer o cliente nos ajudaria a servi-lo melhor que esteve na origem do lançamento do programa de fidelização", aponta o responsável.

Outro exemplo no universo MC é a assistente de Inteligência Artificial lançada em parceria com a Automaise, à qual deram o nome Mariana. É o primeiro assistente virtual nacional desenvolvido para uma cadeia de retalho

alimentar "com este nível de personalização e linguagem natural", destaca Rui Rocha. "Disponível no Continente *Online* e na *App* Cartão Continente, a Mariana já está a reduzir os contactos nos canais tradicionais de apoio, como a linha telefónica e os formulários, respondendo de forma imediata a pedidos como a consulta de encomendas ou a recuperação de cupões. Esta é uma melhoria do serviço ao cliente, sustentada em tecnologia", detalha o mesmo. O diretor do Cartão Continente reconhece, porém, que a utilização dos dados e da tecnologia desta forma só tem sido possível, porque tem como âncora a confiança do cliente, "que se constrói com tempo". "Temos um dever fiduciário sobre a informação e os dados, que o cliente nos confia, para elevar a sua experiência. E, portanto, além de abrirem um vasto conjunto de possibilidades, os dados e a tecnologia convocam-nos a uma atitude de rigor, zelo e respeito por esse laço de confiança que o cliente estabelece com a marca, todos os dias", argumenta.



"Além de abrirem um vasto conjunto de possibilidades, os dados e a tecnologia convocam-nos a uma atitude de rigor, zelo e respeito por esse laço de confiança que o cliente estabelece com a marca, todos os dias"
Rui Rocha, MC

Ainda no retalho alimentar, a diretora de marca na Auchan Retail Portugal acrescenta que os dados são hoje "indispensáveis", na medida em que permitem perceber, "com uma objetividade muito maior", onde residem as fricções. Além disso, a tecnologia permite tornar a relação com o cliente "mais simples e relevante", indica Margarida Monteiro, referindo-se à facilitação da pesquisa, à personalização das propostas, à antecipação das necessidades e à resolução mais célere dos problemas. Também esta responsável deixa, no entanto, uma ressalva. Na visão da diretora de marca, a tecnologia só acrescenta valor na área de CX quando "reduz efetivamente o esforço do cliente". "Quando, pelo contrário, cria complexidade, falha por completo o seu propósito", atira.

"Em paralelo, a confiança é um fator inegociável. O cliente tem de sentir e perceber que os seus dados são utilizados com responsabilidade e que existe um benefício claro associado a essa partilha. O desafio de quem lidera o *customer experience* reside precisamente neste equilíbrio: utilizar os dados para tomar melhores decisões e simplificar a vida do cliente, sem nunca comprometer a confiança que sustenta toda a relação com a marca", deixa claro Margarida Monteiro.

O LADO HUMANO AINDA EXIGIDO AOS LÍDERES DE CX

Sim, o papel do líder da experiência do cliente mudou. E, sim, a tecnologia pode dar um auxílio precioso aos líderes, confrontados com essas exigências. Mas o lado humano continua a ser central nesse trabalho. Mobilizar pessoas continua, assim, a ser um dos pontos-chave de quem lidera a área de CX, assegura quem exerce essas funções diariamente.

Voltemos, então, à diretora de digital da Salsa Jeans, Mara Carvalho, que sublinha que o lado humano "continua a ser essencial" na liderança de *customer experience*. "A tecnologia é um enorme facilitador, mas são as pessoas que lhe dão significado e criam valor a partir dela", pormenoriza. "As ferramentas precisam de equipas capazes de as utilizar, interpretar e transformar em ações concretas que impactem positivamente a experiência do cliente. Além disso, muitas das experiências mais memoráveis continuam a resultar da empatia, da capacidade de escuta e da proximidade humana", defende a responsável, que nota

"Muitas das experiências mais memoráveis continuam a resultar da empatia, da capacidade de escuta e da proximidade humana"
Mara Carvalho, Salsa Jeans

também que, num contexto em que a tecnologia evolui a um ritmo cada vez mais acelerado, o papel da liderança passa, nomeadamente, por garantir que as equipas estão não só preparadas e capacitadas, mas também mobilizadas para aproveitar o potencial encerrado nessas novas ferramentas.

"A tecnologia não substitui o lado humano", concorda, por sua vez, o *head of customer insights* da MC. "Encaramo-la sempre como um acelerador e um potenciador de experiência do cliente, bem como uma forma de simplificar e ser mais eficiente na gestão interna, libertando as equipas para o que é mais relevante", refere Rui Rocha. Na visão deste responsável, são as pessoas – mais de 40 anos depois de ter aberto a primeira loja do grupo e após todas as inovações tecnológicas já referidas, realça – que "continuam a dar significado" à experiência do cliente, "quer no centro de contacto, quer nas lojas". "Acreditamos que a melhor experiência nasce da combinação entre tecnologia e pessoas: uma tecnologia que simplifica e equipas que criam proximidade e confiança", vinca.

"Acreditamos que a melhor experiência nasce da combinação entre tecnologia e pessoas: uma tecnologia que simplifica e equipas que criam proximidade e confiança"
Rui Rocha, MC

Questionado, a propósito, sobre como se constrói uma cultura organizacional que privilegia esse lado humano, apesar de se tirar partido das inovações tecnológicas, Rui Rocha explica que "construir esta cultura significa criar equipas e parcerias, alinhadas com uma visão comum: a de que o cliente deve ser reconhecido e beneficiado onde quer que esteja, dentro ou fora do universo Continente". "Quando isso acontece, a tecnologia ganha impacto e a experiência do cliente torna-se naturalmente mais consistente", afirma o responsável.

A isto, Margarida Monteiro, da Auchan Retail Portugal, vem somar a leitura de que, para quem lidera a área de *customer experience*, mobilizar as pessoas significa, antes de mais, "tornar claro que a experiência do cliente não pertence apenas a um departamento". "Ela é construída em toda a organização: por quem define uma campanha, escolhe uma gama de produtos, desenvolve uma aplicação, gere uma loja, prepara uma encomenda ou responde a uma reclamação. Cada decisão tomada pode acrescentar simplicidade ou criar uma nova fricção", identifica.

Quem está nestas funções de liderança tem também a tarefa, aponta, de ouvir com atenção quem está diariamente na linha da frente, "mais próximo do cliente". "Muitas vezes, são os colaboradores que identificam os problemas muito antes de estes aparecerem nos indicadores formais. Uma liderança verdadeiramente orientada para o cliente tem a obrigação de criar espaço para essa escuta ativa, transformar esses sinais em ação e dar às equipas as condições e a autonomia necessárias para resolverem as situações", observa. A tecnologia, acrescenta ainda a mesma, até tem a capacidade de automatizar o que é simples e recorrente. Contudo, são "a empatia, o bom senso, a autonomia e a vontade genuína de resolver o problema" que conseguem transformar uma eventual falha numa oportunidade de "reforçar a confiança do cliente", daí que o lado humano continue a ser tão importante no papel de quem lidera a *customer experience*.

COMO O DIA A DIA DO LÍDER DE CX INFLUENCIA (EFETIVAMENTE) O QUE O CLIENTE VIVE

Agora que já apurámos como as funções de um líder da área de *customer experience* mudaram, focando-se numa jornada coerente e relevante ao cliente, independentemente do canal que este escolha para as suas compras, importa, então, perceber como as decisões tomadas no dia a dia desses profissionais influenciam diretamente o que o consumidor acaba por experimentar.

"A experiência que cada cliente vivencia resulta de inúmeras decisões tomadas ao longo do tempo, desde a oferta disponível à personalização das campanhas e aos serviços disponibilizados", começa por relatar o diretor do Cartão Continente. "A liderança [de CX] tem a responsabilidade de assegurar que todas essas decisões contribuem para uma experiência mais simples e relevante", sublinha Rui Rocha. Ou seja, embora haja muitas dimensões que contribuem para a relação do cliente com a marca – da localização à gama de produtos, passando pelo preço –, a experiência que lhe é garantida é hoje "determinante", do que se passa na caixa ao que é vivido no programa de fide-

iStock



lização. "É esse o tipo de impacto que quero que a liderança em *customer experience* continue a gerar: não apenas satisfação percebida, mas benefício real e mensurável no dia a dia de quem nos escolhe", assegura ainda Rui Rocha.

Noutro segmento do setor retalhista, Mara Carvalho, da Salsa Jeans, sublinha que a liderança em *customer experience* tem "impacto direto" naquilo que o consumidor encontra, "porque determina o grau de importância que a organização atribui ao cliente no seu dia a dia". "Quando existe uma verdadeira aposta estratégica nesta dimensão, a experiência deixa de ser uma preocupação isolada de uma equipa e passa a estar integrada em tudo o que a empresa faz. E quando isso acontece, o cliente sente a diferença em cada interação que tem com a marca", reforça a diretora de digital.

Na mesma linha, Margarida Monteiro corrobora que a liderança em *customer experience* influencia diretamente a experiência, porque "é ela que determina as prioridades da organização". "É esta liderança que define quais as fricções que merecem intervenção prioritária, como se desenha o processo de tomada de decisão e qual a urgência com que se dá resposta à 'voz do cliente'", declara.

Na visão da diretora de marca da Auchan Retail Portugal, uma boa liderança consegue transformar a informação recolhida em ação concreta e ligar diferentes áreas "que, de outra forma, tenderiam a trabalhar de forma separada". "Consegue também proteger a experiência do cliente sempre que surgem aquelas tensões naturais entre os objetivos de curto prazo, a eficiência operacional e a construção de uma relação forte e duradoura", enfatiza.

"A *customer experience* é o lugar onde a promessa da marca deixa de ser apenas comunicação e passa a ser uma realidade. E a liderança é o garante de que essa realidade é vivida de forma consistente, todos os dias e em todos os pontos de contacto"

Margarida Monteiro, Auchan Retail Portugal

"A *customer experience* é o lugar onde a promessa da marca deixa de ser apenas comunicação e passa a ser uma realidade. E a liderança é o garante de que essa realidade é vivida de forma consistente, todos os dias e em todos os pontos de contacto", conclui Margarida Monteiro.

Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

HR PORTUGAL

Wed 16 Sep 2026 (GMT+1)

O cansaço do stress nas operações: um risco silencioso para a excelência operacional

FREQUENCY	Daily	**MEDIA TYPE**	Website	**OUTLET COUNTRY**	Portugal
OUTLET LANGUAGE	Portuguese	**AVE**	€ 570	**IMPRESSIONS**	1,814
MUV	72,560				

TAGS Contact Centers

Ouvir este artigo

Por Sónia Boucinha, coordenadora Operacional na RHmais

Escolha a Human Resources como fonte preferida no Google Escolher ›

No setor dos Contact Centers, atualmente marcado pela mudança constante, pela transformação digital e por uma pressão crescente sobre os custos, a qualidade e a rapidez de resposta e as operações assumem um papel cada vez mais estratégico.

A procura constante por maior eficiência, aliada à necessidade de responder rapidamente às expetativas dos clientes e às mudanças do mercado, tem aumentado, significativamente, a pressão sobre as equipas operacionais.

Embora o stress seja uma resposta natural a desafios pontuais, a exposição prolongada ao mesmo pode evoluir para um estado que compromete o desempenho individual e a eficácia das equipas e do negócio. O cansaço do stress deixou de ser uma questão exclusivamente associada à saúde operacional para se afirmar como um fator crítico de gestão e competitividade.

Assim, existe uma fronteira clara, ainda que, por vezes, negligenciada entre a pressão

positiva e o stress crónico. A primeira estimula o foco, a capacidade de resposta e a produtividade. O segundo instala-se quando as exigências do dia a dia excedem, de forma persistente, a perceção de insuficiência de recursos físicos, cognitivos e emocionais disponíveis para lhes dar resposta. Mais do que a atividade em si, é a forma como percebemos a nossa capacidade de resposta a uma tarefa que maior potencial tem de desencadear stress.

Ao nível das Operações, existe um conjunto de situações que se constituem como potenciais fatores de risco e que merecem a maior atenção, particularmente em equipas que incorporam atendimento de chamadas com acompanhamento posterior do cliente. Aqui, a elevada demanda implica, frequentemente, uma potencial acumulação de trabalho e a necessidade de uma gestão de grande eficácia das múltiplas tarefas, por vezes, simultâneas, que surgem.

Contudo, quando a pressão se prolonga sem os devidos momentos de descompressão, a recuperação mental revela-se difícil, tornando-se as consequências operacionais evidentes: diminuição do foco, maior propensão ao erro humano, perda de criatividade na resolução de problemas, redução da motivação e menor capacidade crítica para tomar decisões sob pressão.

Quando estes efeitos se acumulam, deixam de ser apenas uma questão individual e passam a ter um impacto direto no desempenho operacional. Assim, acumulando-se o cansaço na linha de frente e na gestão intermédia, os efeitos repercutem-se ao longo de toda a cadeia de valor.

Se a operação sente o impacto direto do atendimento diário, a equipa de Team Leaders enfrenta uma pressão dupla e contínua de garantir o cumprimento rigoroso de métricas e KPIs exigentes e de servir de suporte emocional e motivacional para dezenas de colaboradores. Neste cenário, a Coordenação Operacional desempenha um papel fulcral de proteção, acompanhamento e equilíbrio.

Neste sentido, as organizações verdadeiramente competitivas têm vindo a substituir uma abordagem reativa por estratégias preventivas, integrando a gestão do bem-estar na estratégia operacional. Entre as práticas com maior impacto destacam-se o planeamento mais equilibrado da capacidade operacional, a melhoria contínua dos processos para eliminar desperdícios e reduzir a sobrecarga e a promoção de pausas entre períodos de maior intensidade de atividades que permitam momentos de descontração e de partilha entre pares.

Num mercado em mudança acelerada, onde a Inteligência Artificial e a automação assumem

tarefas cada vez mais complexas, a verdadeira vantagem competitiva continuará a residir nas pessoas e na sua capacidade de ligação humana.

Operações resilientes e de alta performance não dependem apenas de ferramentas tecnológicas avançadas, processos otimizados e indicadores gráficos exemplares. Assentam, sobretudo, na capacidade das organizações e das suas lideranças de proteger o seu capital humano, criando condições de trabalho que permitam manter métricas de qualidade ao longo do tempo sem sacrificar as pessoas.

Reconhecer o cansaço do stress como um risco operacional é o primeiro passo para construir equipas mais saudáveis, produtoras de maior valor e preparadas para os desafios do futuro. Afinal, nenhuma organização alcança resultados sustentáveis quando aqueles que asseguram diariamente a operação deixam de ter energia para dar o seu melhor.

Nenhum resultado é verdadeiramente sustentável quando é alcançado à custa das pessoas. O maior ativo de qualquer operação continua a ser a energia, o talento e o compromisso de quem a faz acontecer todos os dias.

Somos, sempre, mais pelas pessoas.

*Texto escrito ao abrigo do Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990 em vigor desde 2009. ❉



Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

VISÃO

Thu 10 Sep 2026 (GMT+1)

Como ser feliz no trabalho

FREQUENCY	Weekly	**MEDIA TYPE**	Magazine	**OUTLET COUNTRY**	Portugal
OUTLET LANGUAGE	Portuguese	**AVE**	€ 33,320	**IMPRESSIONS**	46,432
CIRCULATION	23216	**DISTRIBUTION**	Portugal	**SECTION**	General
PAGES	28, 29, 30, 31, 32, 34, 35	**SIZE**	7 pages		

TAGS Contact Centers

-POR INÊS CUNHA DIREITO

Ainda trabalhamos com seres humanos, até ver, e nem tanto com robots. As relações com - colegas e chefias estão, portanto, no centro do bem-estar da atividade que mais nos ocupa os dias. Mas há outros fatores, como o sentido de propósito, o envolvim̀ ento ou o 'reconhecimento, que mudam a maneira como entendemos o trabalho: uma mera forma de sustento ou algo que nos realiza?

A palavra à Ciência e aos especialistas

Estar entre ovelhas, no meio das montanhas, rodeado de ãrvores, aves e Plantas ftagrantes, talvez s€ja a imagem mais idflica de uma profissão. Ar livre, longe da secretária, fora das paredes do escritório, no meio da natureza. No entanto, nem tudo é o que parece. Um pastor tem vários desafios para ultra ipassar: solidão, tempestades de neve e frio, sol escaldante, acompanhar o rebanho por lugares emos.

Satisfação e alegria no trabalho não se encontram numa profissão especffica. Todas têm conüariedades. Td como um pastor tem de encontrar soluções para o isolamento ou o cansaço fi'sico extremo, também o fimcionário de uma empresa, em fi.ente ao cornputador oito horas por dia, precisa de descobrir os obstãculos que enfrenü e tem de procurar as ferramentas para os ultrapassar. Em particular, num mundo com elevadatensãogeopoh'tica,apassarpor uma revolução tecnolóaca que começa a eliminar empregos. Curiosamente, ser pastor é uma art:e em extinção e a tecnologia está entre as

muitas causas que conduzem a essa situação.

São muitos os percursos para a felicidade. Um deles é saber o que é prioritário, o qúe é correto para nós. Uma preodupação desde o início da, Humanidade que nos afastou daquela baga tóxica e mortal e que, agora, pode proteger-nos de tómar uma decisão errada no emprego. Outro caminho possi'vel é estabelecer relações saudáveis e fortes. Podemos não conseguir fazê-lo, mas sabemos intimamente que é saudável procurar equilibrio entre diferentes áreas da vida e este é apenas mais um dos muitos trilhos a percorrer.

É evidente que as fórmulas para alcançar a felicidade laboral estão a mudar. Não só a forma como se trabalha é diferente, como as novas gerações assim o exigem. "A felicidade no trabalho não é dar mais teah building, mais ffuta no escritório e ter instalaçõesincn'veiseperfeitas."Aprovocação vem de Madalem Carey, fmdadora da

Happiness Business School. "As pessoas queremexercerasuaautonomiaeasua competência com direção, sem serem • microgeridas e sufocadas", salienta esta especialista em bem-estar laboral e membro do Conóelho Executivo da Happiness Camp, uma conferência sobre sustentabilidade humana e o fiituro do trabalho, que decorrerá no Porto a 24 de setembro.

Já não chegam às sessões de mindfiilness ou o carrinho da frita - se é quealgumavezchegaram.Vãriosestudos mostram um conjunto de fatores que podem fazer-nos felizes no local de trabalho e que remetem para os princípiosdapsicologiapositiva,comoforam resumidos por Martin Seligman, antigo presidentedaAssociaçãoAmericanade Psicologia e autor best-seller: emoções positivas, envolvimento/compromisso , boas rçlações, propó§ito, conquista/ reaüzação. Nem todos dependem de nós individualmente, mas começar por ter uma perspetiva mais otimista sobre as situações (uer entreuísta com Tünia Gaspcir)já é um b`orp começo. Depois, ejá lá iremos, as chefias têm de perceber que envolver os trabalhadores na missão e nos válores da empresa, deixando-os brilhar tendo em conta o talento de cada um, muda tudo.

"Ser feliz no trabalho é um enorme desafio nos tempos que correm, tanto para as pessoas como para as chefias. Mas eu diria qu€ sim, é possível", constata Aristides Ferreira, psicólogo, pi.ofessor associado com agregação do ISCTE - Instituto Uriversitário de Lisboa. "Estamos a lidar com variáveis que não controlamos, as alterações climáticas, a lnteligência Artificial, a insegurança no trabalho, a guerra... Mas há que perceber as condições para que a felicidade possa emérgir de forma espo.ntânea", acrescenta.

` O primeiro conselho deste especiahsta em temas como liderança, criatividade e gestão da mudança é "estarmos focados no presente". Entre risos, explica que não está a Íàlar de lugares-comuns. Pelo contrário. "Numa perspetiva existencialista, um dos grandes

problemas da nossa sociedade é, ora estamos focados no passado, ora estamos focados no que pode acontecer no fiituro." No primeiro estado há tendência para desenvolvermos sintomas de depressão, a segunda hipótese espoleta mecanismos de ansiedade. "Quando fàlamos com pessoas nas organizações, percebemos que não aproveitam o dia a dia, não retiram o máximo daquilo

que estão a viver", 8alienta.` `Como tudo o que é simples, estar no presente nem sempre é fácil. "Parece que estou numa espécie de missa, mas está cientificamente provado. Sermos gratos por aquilo que temos, por estarmos vivos, termos famflia, uma profissão, alimentação. E sermos humildes." 0 próprio investigàdor assume a urgência da adaptação ao presente de modo a chegarmos à felicidade. "As redes sociais lcvaminos a olhar para pessoas que têm sucesso ou que parecem ter muito sucesso. Vemos cenários que nos seduzem e fazem com que queiramos ascender àquele patamar. Isso, naturalmente, leva-nos à frustração, ficamos descontentes connosco", alerta. A felicidade passa pór desligar dà tecnologia e conectar com o que faz mais sentido, aconselha Aristides Ferreira: "A nossa familia, amigos, colegas de trabalho, às chefias que verdadeiramente gostam e se Preocupam comosco."

ENCONTRÁREQUILÍBR]O Na nossa vida diária-, o trabalho ocupa normalmente um,terço do nosso tempo. 0 resto é preenchido pelo sono (um terço, se tudo correr bem) e diferentes tarefas çomo alimentação, transportes, tempos livres, etc. Dai' a importância da felicidade no trabalho e o crucial valor que tem o equflíbrio entre as diferentes facetas da nossa vida.

Segundo um estudo do IPAM - Instituto Português de Administração de Marketing, em parceria com o Happinçss Camp e o Lionesa Business Hub (éentrodenegóciosemLeçadoBalio), quase 20% da felicidade dos colaboradores é e.xplicada pela sua expériênciano contexto laboral. Isso toma o oposto Óbvio. Segundo o mesmo estudo, "a maiorpartedafelicidade(maisde80°/o) continua a depender de fatores externos ao trabalho, como a vida pessoal, a saüde e o contexto social".

A harmonia entre todos os pilares da vida é umjogo que exige conhecimento de si próprio. Há que pensar no peso de cada elemento e dar-lhe a devida importância dentro das prioridades que vamos definindo para nós. Tânia Gaspar, psicóloga ch'nica doutorada em Psicologia e em Gestão, é clara: "Para um adtflto da Geração X, a vida é fami'lia e trabalho ou sÓtrabalho. Isto não é saudável. Nós somos um ser integràl. Se o trabalho é 100% e corre nial, fico sem nada. Se for 20% da vida, sÓ há / 20°/o que está mal." Como todo§ os pilares da vida se contaminam uns aos outros, também as relações que se estabelecem em cada área se contagiam. Outro dos fatores fimdamentais para a felicidade e uma ter boa vida é a criação de fortes relações sociais. 0 estudo mais antigo sobre a felicidade humana, o HariJard Studu oJAdult Deuelopment, começado há 88 anos, chegou à conclusão de que as relações

mais próximas são mais importantes do que o dinheiro ou a fama. "Além de ser uma necessidade rindamental humanà, a relação social é uma vantagem competitiva num mundo muito conectado, mas cada -v-éz-mris-isoladq como o nosso", diz

Robert Wddinger, psiquiatra e diretor desta investigação.

Estes relacionamentos não se limitam à famflia ou aos amigos. Os colegas de trabalho também são indispensáveis para a felicidade. Ter um amigo na secretária ao lado transforma o espaço laboral. Um estudo de 2024 da consultora Gallup indica que os amigos no trabalho proporciomm §uporte social e emocional e estimulam os resultados empresariais, incluindo rentabfidade, segurança, éontrolo de inventário e

retenção. '

Mais uma razão para serem as próprias empresas a olhar para o retorno que a felicidade do trabalhador pode trazer-lhes. "Absentismo, burnout e desinteressç são problemas empresariais uhiversais e qualquer diretor financeirojátemumarubricaorçamental para o custo que eles representam", constata César Carvalho, fiindador e presidente da Wellhub, empresa de soffi^rare que agrega ginásios, aplicações de meditação e outros serviços de saúde e bem-estar. "No nosso Relatório do Retomo do Bem-Estar", diz, "entre as empresas que medem ativamente este fator, 95°/o reportam um retorno pósitivo, 85°/o afirmam que fQrtaleceu a retenção de talento, 82°/o dizem que sustentou o desempenho, 83% referem que aumentou o envolvimento''.

ParaClaúdeSilver,chiefheartofficer daVaynerx,umgruponorte-americano de média e publicidade, são Óbvios os ganhos de um local de trabalho humano: "Sabemos que hã mais criatividade einovação,aspessoasgostamdetmbalhar e colaborar, existe menos absentismo e mais recoméndações por passa a palavra, o que reduz a necessidade de recorrer a recrutadores."

0 ROST0 D0 NOV0 LÍDER Por mais que o trabalho possa trazer felicidade e que a Ciência o comprove, há factos que não podem ser ultrapassados. 0 estudo da Gallup, State'' oJ the Global Workplace 2026 revela que sÓ 20% dos trabalhadores mundiais estão comprometidos com a sua empresa. Na Europa, esse valor é de 12% e em Portugal é de 19°/o. Este -criíério mede a ligação psicológica, o envolvimento qué os trabalhadores têm com o seu trabalho, a sua cquipa e o seu empregador. Uma relação tão diminuta tem implicações diretas globais: no ano passado, ,representouuma perda equivalente a 9% do PIB mundial.

Válores como estes podemjustificar as palavras de Madalena Carey: "Nem

âcmp:£:edaee£¥t:e:saá:#a:rfi:sE:g.sÃ:

vezes, penso que tem a responsabflidade de não ser a causa de infelicidade das pessoas."

penos±â:finoaaai#ãáã:i::eE:ã:gi:

Artificial, que arrasta a ameaça de despedimentos, o excesso de trabalhó e a exigência de novas aprendizagens. António Pinto, fimdador da conferência À`` Happiness camp e diretor'de marke-` - ting e bem-estar do Grupo Lionesa, À aponta nessa direção. "A revolução tecnológica e a tensão global e política # vão mudar as hierarquias dentro das < organizações." As soluções? "Tem de =-L haverumpapelmuito forte no aperfeiçoamento de competências, m requalificação profissional e na organização do trabalho."

Há outros recursos dentro das organizações, sejam empresa, escolas, hospitais,paradarazoàtransfomação. Apesardeasinstitui?õesteremsempre um processo de mudança mais lento do que o indivì duo, como diz Aristides Ferreira, "são importantes as relações das equipas, a interação com os colegas de trabalho e a identificação de possíveis colegas tóxicos". Dentro da empresa, as chefias têm um papel importante para "compreender os seus trabalhadores pelâs suas hard skills [conhecimento prático] e pelas suas soft skills [competências emociomis], v£r que está ali um ser humano e não um apenas um operJacional'', destaca.

César Carvalho assume que os h'deres têm de dar o exemplo. ç`Se os trabalhadores virem os h'deres a sacrificar tudo pelo trabalho, vão assumir que essa é a expectativa. Se os virem a integrar o trabalho e a vida pessod de forma saudável, recebem permissão para fazer o mesmo", acrescenta.

Jen Fisher, a primeira diretora de bem-estar da Deloitte, nos Estados Unidos, avança m mesma direção quandopropõe que se deixe para trás o líder-herói que nunca descansa e que ensina silenciosamente aos outros que descansar é um sind de ffaqueza. "Dei' xem para trás a avaliação das pes§oas pelas horas passadas na secretária, em vez do valor que criam!"

Que caracteristicas deve ter o chefe dehoje?Dáesperançaaoremoverobstáculos do caminho, "ao ser honesto em relação às verdades dificeis, mantendo a atenção no que é possi'vel, e ao recusar que a sua própria exaustão contamine o ambiente", salienta esta especialistâ em bem-estar no loóal de trabalho, fLmdadoradaTheWellbeingTeam.Um trabalho difi'cfl de levar a cabo. 0 h'der contemporâneopãopodeapenasffilar, temdepraticar..Eummodeloaseguir. "Tira fériâ§. Impõe limites abertâmente.

Está disposto a dizerȁ não estou bem', porque esse únicoi ato de honestidade dá a todos os outros permissão para também serem humanos", afirma Jen Fisher.

Ser honesto e transparente não significa entrar em assuntos p€ssoais. Segundo Claude Silver, isso passa por comunicar de forma simpática, 'clara e objetiva. "0 que é que estamos a tentaralcançarcomestacampanha?Aqui estãoalgumasideiasdecomovamoslá chegar.Quaissãoíastuas?Atualmenteé extremamenteimportantequeumlíder mostre vulnerabflidade." António Pinto sustenta esta ideia ao constatar que "as pessoas não procuram líderes que deem as respostas bQnitas de assesso'riadeimprensa.Queremserobjetode confiriça, ouvir com a realidade, com averdade."

Treinar os li'deres é uma das peças para criar uma cqtura de bem-estar

emtodaaempresa.Apesarde,normalmente, acóntecer o contrário. Segundo mi estudo do Chartered Management lnstitute, organização de gestão no Reino Uhido, 82°/o dos gestores assumem fimçõessemformaçãoemadministração ou liderança. "As pessoas são pro-movidas por estarem há algum tempo na empresa e nem sempre querem", alerta Madàlena Carey.

TRABALHADOR: AGENTE DE MUDANÇA

A intewenção numa organização para memorar os níveis de felicidade e o ambiente laboral deve ser feita em diferentes graus. Depois do global, em que toda a empresa é analisada e os líderes são formados, o funcionário também tem o seu próprio papel. SegundoAristidesFerreira,apessoadeve "estar foffida no presente, ter contacto comanatureza,fazerpequenaspausas no trabalho, estabelecer objetivos que sejam inteligentes, especfficos, mensuráveis, alcançávei8 , realistas, claramente definidos no tempo".

0fimcionáriotambémpodemunir-se de três conceitos especffico8: clareza, cultura e limites. Nesta proposta deRiddhimaKowley,diretoraglobalde bem-estar e inclusão da Nokia, "o trabalhador deve procurar clareza no seu papel .e nos objetivos a seguir", fazendo perguntas. A especialista exemplifica: "Conversaste com o chefe sobre aquilo em que precisas de te focar nos próximos três, seis meses ou até um ano?"

0 fúncionário deve saber qual a `cultura laborál que deseja e, para isso, a comunicação é mais uma vez fimdamental. A executiva da Nokia lança um novo repto: "Já te sentaste conscientemente a pensar no que queres comoculturadeequipa?Játivesteessa conversa com o teu ge§tor?" Por último, há que definir limites e conseguír que os outi.os cumpram essas balizas. Neste caso, usa-se a si própria como exemplo: "Pe§soalmente, rejeito conversas à sexta, pois decidi que nesse dia não teria reuniões."

SÓ que muito acontece antes de entramos no trabalho ou chegamos

a casa. Cristina Queirós, professora associadacomagregaçãodaFaculdadede Psicologia e de Ciências da Educação da Uhiversidade do Porto, alerta para detalhes do quotidiano de que nem damos conta e que gastam os nossos recursos pessoais. Ligar para um call center e responder a uma lista infindável àe perguntas automáticas; as fimções que o cliente acumula por haver mais máquinas e menos fiincionários; o estado de alerta pai.a burlas sofisticadas; novidades comerciais constantes; anúncios ao material escolar ainda o verão vai a meio... São "inúmeras minitarefas que, no fim do dia, nos dão enorme sensação de cansaço e de não conseguimos cumprir o imaginado no inl̀ cio do dia. São 8olicitações constantes e esse é um risco importânte mtes das exigências das profissões", avisa a investigadora.

Cristim Queirós pondera a possibilidade de, enquanto sociedade, prepararmos o caminho para a felicidade, "quase na escola primária". Os alunos "vêm cansados de tudo, com expectativas diferentes. Como professora, tenho de coripetir com o telemóvel, o computador, o Facebook. .E estamos a lançar essa geração no mercado de trabalho." 0 World Happiness Report 2026 revela que há uma queda significativa no bem-estar dos estudantes com 15 anos inquiridos em mais de 50 pai'ses, por causa da utilização intensiva das redes sociais. Os jovens que usam as rede`s sociais menos de uma hora por dia reportam os níveis mais altos de bem-estar.

A liberdade de escolher também é outra razão para a ansiedade. "Antes, era tudo muito n'8ido. Fazes isso e fazes aquilo. De repente, para osjovens, tudo é possível. Podes estudar, não estudar, em Portugal, no estrangeiro, presencial ou online. Podes casar, namorar, ter amigos, viver com amigos...", constata Tânia Gaspar. Para reduzir a ansiedade e aumentar a felicidade, como explica

NÚMEROS

0 PESADELO DAS CHEFIAS

Um mau gestor dá-nos cabo da alegria no trabalho, como bem mostram os dados dos estudos do Worworce lnstitute UKG, do Gallup - State of the Global Workplace 2026 e do Chartered Management lnstítute

69O/o

Dos trabalhadores afirmam que o gestor tem tanto impacto na sua saúde mental quanto o parceiro amoroso

5lo/o

Dos tràbalhadores consideram que o gestor tem majs impacto na súa saúde mental do que o

• médlco

41O/o

Dos funcionários

i consideram que o gestor tem mais impacto do que

`,

o terapeuta

go/o

Do PIB mundial é a perda anual estihiada por causa do baixo envolvimento dos trabalhadores na emprés'a em que trabalham

28O/o

Dos colaboradores afirmam ter saído de um emprego devido à relação com um mau gestor

33O/o

Dos funcionários dizem ¢ sentir-se menos hiotjvados devido a uma liderança ineficaz TOME NOTA

&8,UÊEN%:Z

Receitas de fielicidade dentro e fora do local de trabalho

RELAçÕES SÓLIDAS 0 Harvard Study of Adult

Ddeevà`ú°ep:se:te:shoeags°:oàmcr°e|::Uõseãs°

pessoais fortes são mais felizes, mais saudáveis e vivem mais tempo.

EXERCÍCIO SOCIAL As relações com amigos, família ou colegas dão trabalho precisam de atenção constante como o exercício físico. Constroem-se "com pequenas ações: contactar,

estar presente e resolver os

problemas", diz Bob Waldinger, diretor do estudo de Harvard.

DINHEmo NÃO É TUDO, MAsm A partir dos`75 mil dólares, o dinheiro já não traz felicidade, concLuiu um estudo feito por Dainiel Kahneman e Angus Deaton, laureados com o Prémio Nobel noutras investigações. Já o baixo rendimento está associado

a uma avaliação negativa da vida e a baixo bem-estar emocional.

VIVER 0 MOMENTO É melhor relembrar e saborear com alegria as bo`as experiências da vida, em vez de dissecar`o seu sentido. ApÓs três estudos para comp-arar os efeitos de escrever, falar e pensar sobre o dia mais feliz da vida, a psicóloga Sonja Lyubomirsky descobriu que os participantes, ao pensarem, reportavam mais bem-estar e menos dor.

COMUN]CAR BEM Riddhima Kowley, global head of Wellbeing & lnclusion da Nokia, recomenda: manter o discurso simples e não usar palavras complicadas; fazer pausas e respirar enquanto se fala; dar tempo ao outro para

assimilar o que é dito; limitar

a conversa a três pontos

principais (estudos revelam que a mente humaha -s`é lembra melhor de listas com três itens); escutar enquanto se falà (é importante perceber como a mensagem está a ser

recebida).

"Deixem para tÃá;;áa;àii-a€ão das pessoas pelas horas passadas na

secretária, em vez do valor que criam!"

eii Fisher Primeira diretora de 5m-estar da Deloitte, nos EUA "A revolução tecnológica e a tensão global e política vão mudar as hierarquias dentri das organizações"

Amónio Pirio Fundador da

conferência Happiness Camp` `-.'`J`; "Atualmente é extremamente iummpEíffgrn#oqs#fie

vulnerabilidade"

ude Silver Chief heart officer Vaynerx "Se os

trabalhadores virem os líderes a sacrificai tudo

pelo tfiabalh.o, vão assumir que essa é a expectativa"

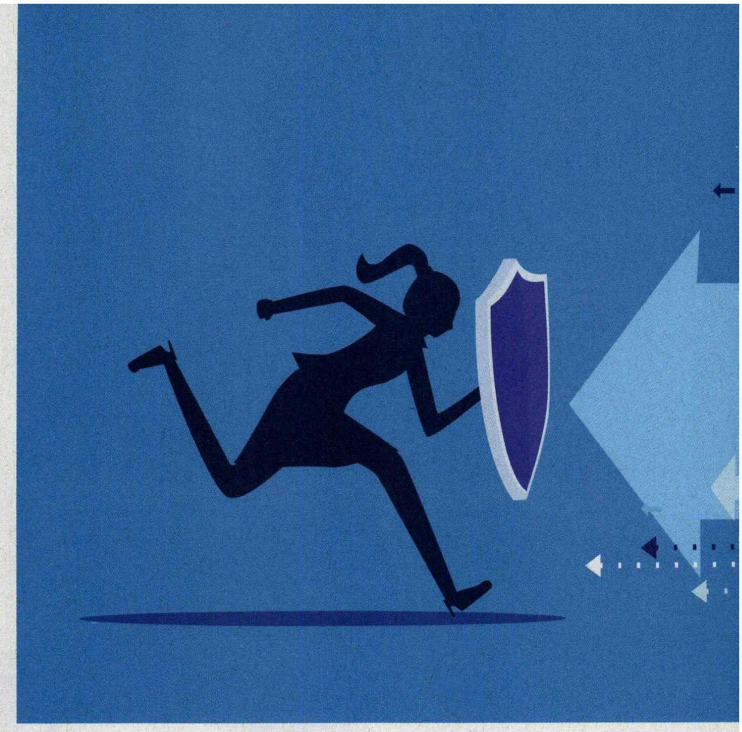
César Carvalho Fundador e presidente da Wellhub

Como ser *feliz*

Ainda trabalhamos com seres humanos, até ver, e nem tanto com robots. As relações com colegas e chefias estão, portanto, no centro do bem-estar da atividade que mais nos ocupa os dias. Mas há outros fatores, como o sentido de propósito, o envolvimento ou o reconhecimento, que mudam a maneira como entendemos o trabalho: uma mera forma de sustento ou algo que nos realiza? A palavra à Ciência e aos especialistas

— POR **INÊS CUNHA DIREITO**


no trabalho
10 SETEMBRO 2026 VISÃO 29



E

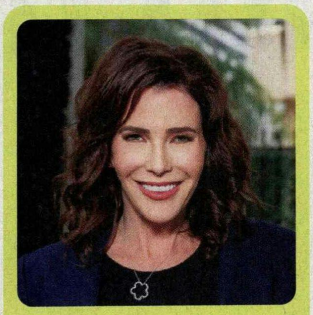
Estar entre ovelhas, no meio das montanhas, rodeado de árvores, aves e plantas fragrantes, talvez seja a imagem mais idílica de uma profissão. Ar livre, longe da secretária, fora das paredes do escritório, no meio da natureza. No entanto, nem tudo é o que parece. Um pastor tem vários desafios para ultrapassar: solidão, tempestades de neve e frio, sol escaldante, acompanhar o rebanho por lugares ermos.

Satisfação e alegria no trabalho não se encontram numa profissão específica. Todas têm contrariedades. Tal como um pastor tem de encontrar soluções para o isolamento ou o cansaço físico extremo, também o funcionário de uma empresa, em frente ao computador oito horas por dia, precisa de descobrir os obstáculos que enfrenta e tem de procurar as ferramentas para os ultrapassar. Em particular, num mundo com elevada tensão geopolítica, a passar por uma revolução tecnológica que começa a eliminar empregos. Curiosamente, ser pastor é uma arte em extinção e a tecnologia está entre as muitas causas que conduzem a essa situação.

São muitos os percursos para a felicidade. Um deles é saber o que é prioritário, o que é correto para nós. Uma preocupação desde o início da Humanidade que nos afastou daquela baga tóxica e mortal e que, agora, pode proteger-nos de tomar uma decisão errada no emprego. Outro caminho possível é estabelecer relações saudáveis e fortes. Podemos não conseguir fazê-lo, mas sabemos intimamente que é saudável procurar equilíbrio entre diferentes áreas da vida e este é apenas mais um dos muitos trilhos a percorrer.

É evidente que as fórmulas para alcançar a felicidade laboral estão a mudar. Não só a forma como se trabalha é diferente, como as novas gerações assim o exigem. "A felicidade no trabalho não é dar mais team building, mais fruta no escritório e ter instalações incríveis e perfeitas." A provocação vem de Madalena Carey, fundadora da Happiness Business School. "As pessoas querem exercer a sua autonomia e a sua competência com direção, sem serem microgeridas e sufocadas", salienta esta especialista em bem-estar laboral e membro do Conselho Executivo da Happiness Camp, uma conferência sobre sustentabilidade humana e o futuro do trabalho, que decorrerá no Porto a 24 de setembro.

Já não chegam as sessões de mindfulness ou o carrinho da fruta – se é que alguma vez chegaram. Vários estudos mostram um conjunto de fatores que podem fazer-nos felizes no local de trabalho e que remetem para os princípios da psicologia positiva, como foram resumidos por Martin Seligman, antigo presidente da Associação Americana de Psicologia e autor best-seller: emoções positivas, envolvimento/compromisso, boas relações, propósito, conquista/realização. Nem todos dependem de nós individualmente, mas começar por ter uma perspetiva mais otimista sobre as situações (*ver entrevista com Tânia Gaspar*) já é um bom começo. Depois, e já lá iremos, as chefias têm de perceber que envolver os trabalhadores na missão e nos valores da empresa, deixando-os brilhar tendo em conta o talento de cada um, muda tudo.

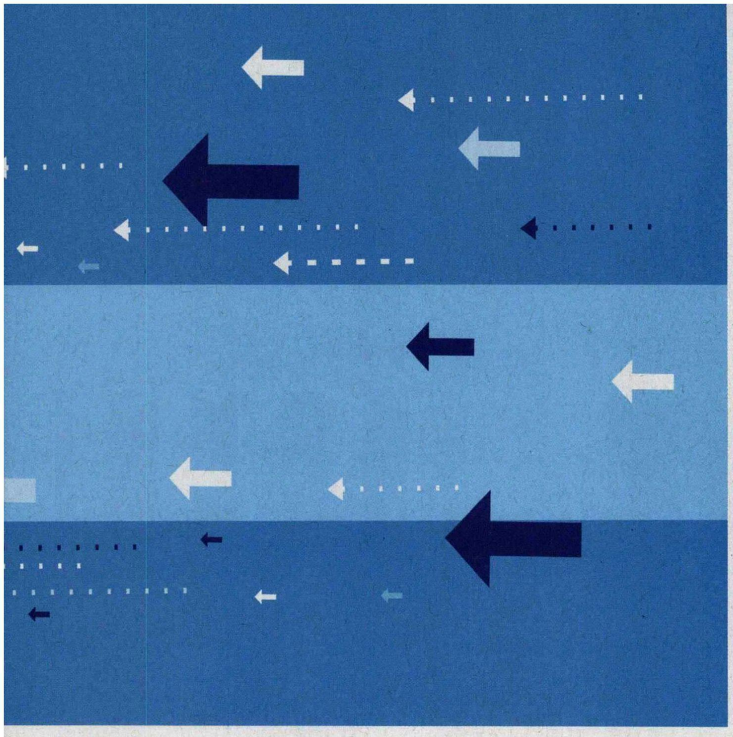


"Deixem para trás a avaliação das pessoas pelas horas passadas na secretária, em vez do valor que criam!"

Jen Fisher Primeira diretora de bem-estar da Deloitte, nos EUA

"Ser feliz no trabalho é um enorme desafio nos tempos que correm, tanto para as pessoas como para as chefias. Mas eu diria que sim, é possível", constata Aristides Ferreira, psicólogo, professor associado com agregação do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. "Estamos a lidar com variáveis que não controlamos, as alterações climáticas, a Inteligência Artificial, a insegurança no trabalho, a guerra... Mas há que perceber as condições para que a felicidade possa emergir de forma espontânea", acrescenta.

O primeiro conselho deste especialista em temas como liderança, criatividade e gestão da mudança é "estarmos focados no presente". Entre risos, explica que não está a falar de lugares-comuns. Pelo contrário. "Numa perspetiva existencialista, um dos grandes problemas da nossa sociedade é, ora estamos focados no passado, ora esta-



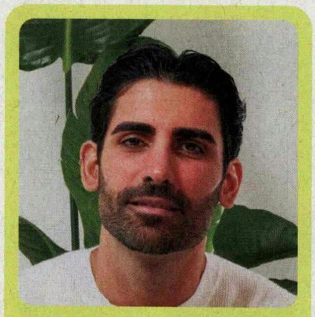
mos focados no que pode acontecer no futuro." No primeiro estado há tendência para desenvolvermos sintomas de depressão, a segunda hipótese espoleta mecanismos de ansiedade. "Quando falamos com pessoas nas organizações, percebemos que não aproveitam o dia a dia, não retiram o máximo daquilo que estão a viver", salienta.

Como tudo o que é simples, estar no presente nem sempre é fácil. "Parece que estou numa espécie de missa, mas está cientificamente provado. Sermos gratos por aquilo que temos, por estarmos vivos, termos família, uma profissão, alimentação. E sermos humildes." O próprio investigador assume a urgência da adaptação ao presente de modo a chegarmos à felicidade. "As redes sociais levam-nos a olhar para pessoas que têm sucesso ou que parecem ter muito sucesso. Vemos cenários que nos seduzem e fazem com que queiramos ascender àquele patamar. Isso, naturalmente, leva-nos à frustração, ficamos descontentes connosco", alerta. A felicidade passa por desligar da tecnologia e conectar com o que faz mais sentido, aconselha Aristides Ferreira: "A nossa família, amigos, colegas de trabalho, as chefias que verdadeiramente gostam e se preocupam connosco."

ENCONTRAR EQUILÍBRIO

Na nossa vida diária, o trabalho ocupa normalmente um terço do nosso tempo. O resto é preenchido pelo sono (um terço, se tudo correr bem) e diferentes tarefas como alimentação, transportes, tempos livres, etc. Daí a importância da felicidade no trabalho e o crucial valor que tem o equilíbrio entre as diferentes facetas da nossa vida.

Segundo um estudo do IPAM – Instituto Português de Administração de Marketing, em parceria com o Happiness Camp e o Lionesa Business Hub (centro de negócios em Leça do Balio), quase 20% da felicidade dos colaboradores é explicada pela sua experiência



"A revolução tecnológica e a tensão global e política vão mudar as hierarquias dentro das organizações"

António Pinto Fundador da conferência Happiness Camp

NÚMEROS

O PESADELO DAS CHEFIAS

Um mau gestor dá-nos cabo da alegria no trabalho, como bem mostram os dados dos estudos do Workforce Institute UKG, do Gallup – State of the Global Workplace 2026 e do Chartered Management Institute

69%
Dos trabalhadores afirmam que o gestor tem tanto impacto na sua saúde mental quanto o parceiro amoroso

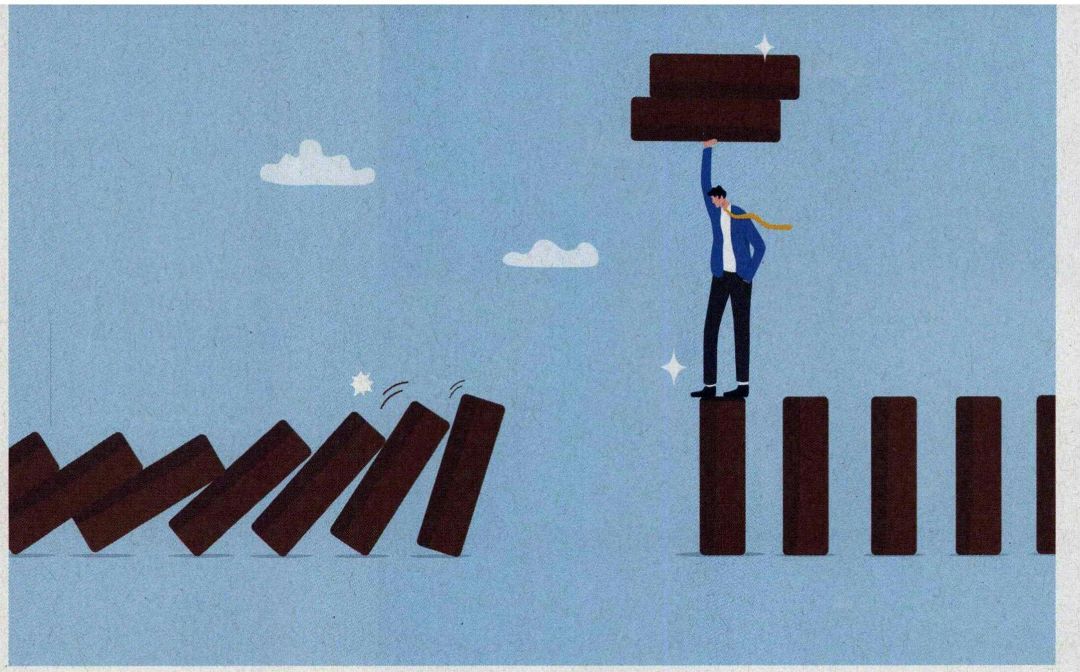
51%
Dos trabalhadores consideram que o gestor tem mais impacto na sua saúde mental do que o médico

41%
Dos funcionários consideram que o gestor tem mais impacto do que o terapeuta

9%
Do PIB mundial é a perda anual estimada por causa do baixo envolvimento dos trabalhadores na empresa em que trabalham

28%
Dos colaboradores afirmam ter saído de um emprego devido à relação com um mau gestor

33%
Dos funcionários dizem sentir-se menos motivados devido a uma liderança ineficaz



no contexto laboral. Isso torna o oposto óbvio. Segundo o mesmo estudo, "a maior parte da felicidade (mais de 80%) continua a depender de fatores externos ao trabalho, como a vida pessoal, a saúde e o contexto social".

A harmonia entre todos os pilares da vida é um jogo que exige conhecimento de si próprio. Há que pensar no peso de cada elemento e dar-lhe a devida importância dentro das prioridades que vamos definindo para nós. Tânia Gaspar, psicóloga clínica doutorada em Psicologia e em Gestão, é clara: "Para um adulto da Geração X, a vida é família e trabalho ou só trabalho. Isto não é saudável. Nós somos um ser integral. Se o trabalho é 100% e corre mal, fico sem nada. Se for 20% da vida, só há 20% que está mal."

Como todos os pilares da vida se contaminam uns aos outros, também as relações que se estabelecem em cada área se contagiam. Outro dos fatores fundamentais para a felicidade e uma ter boa vida é a criação de fortes relações sociais. O estudo mais antigo sobre a felicidade humana, o *Harvard Study of Adult Development*, começado há 88 anos, chegou à conclusão de que as relações mais próximas são mais importantes do que o dinheiro ou a fama. "Além de ser uma necessidade fundamental humana, a relação social é uma vantagem competitiva num mundo muito conectado, mas cada vez mais isolado como o nosso", diz Robert Waldinger, psiquiatra e diretor desta investigação.

Estes relacionamentos não se limitam à família ou aos amigos. Os colegas de trabalho também são indispensáveis para a felicidade. Ter um amigo na secretária ao lado transforma o espaço laboral. Um estudo de 2024 da consultora Gallup indica que os amigos no trabalho proporcionam suporte social e emocional e estimulam os resultados empresariais, incluindo rentabilidade, segurança, controlo de inventário e retenção.

Mais uma razão para serem as próprias empresas a olhar para o retorno que a felicidade do trabalhador pode trazer-lhes. "Absentismo, burnout e desinteresse são problemas empresariais universais e qualquer diretor financeiro já tem uma rubrica orçamental para o custo que eles representam", constata César Carvalho, fundador e presidente da Wellhub, empresa de software que agrega ginásios, aplicações de meditação e outros serviços de saúde e bem-estar. "No nosso Relatório do Retorno do Bem-Estar", diz, "entre as empresas que medem ativamente este fator, 95% reportam um retorno positivo, 85% afirmam que fortaleceu a retenção de talento, 82% dizem que sustentou o desempenho, 83% referem que aumentou o envolvimento".



"Atualmente é extremamente importante que um líder mostre vulnerabilidade"

Claude Silver Chief heart officer da VaynerX

Para Claude Silver, chief heart officer da VaynerX, um grupo norte-americano de média e publicidade, são óbvios os ganhos de um local de trabalho humano: "Sabemos que há mais criatividade e inovação, as pessoas gostam de trabalhar e colaborar, existe menos absentismo e mais recomendações por passa a palavra, o que reduz a necessidade de recorrer a recrutadores."

O ROSTO DO NOVO LÍDER

Por mais que o trabalho possa trazer felicidade e que a Ciência o comprove, há factos que não podem ser ultrapassados. O estudo da Gallup, *State of the Global Workplace 2026* revela que só 20% dos trabalhadores mundiais estão comprometidos com a sua empresa. Na Europa, esse valor é de 12% e em Portugal é de 19%. Este critério mede a ligação psicológica, o envolvimento que os trabalhadores têm com o seu trabalho, a sua equipa e o seu empregador. Uma relação tão diminuta tem implicações diretas globais: no ano passado, representou

TOME NOTA

O QUE DIZ A CIÊNCIA

Receitas de felicidade dentro e fora do local de trabalho

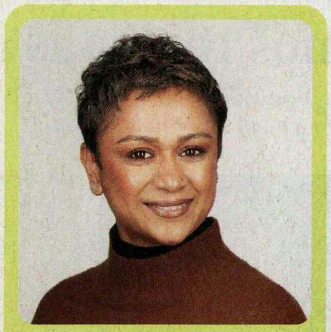
RELAÇÕES SÓLIDAS
O Harvard Study of Adult Development chegou à conclusão de que as pessoas com relações pessoais fortes são mais felizes, mais saudáveis e vivem mais tempo.

EXERCÍCIO SOCIAL
As relações com amigos, família ou colegas dão trabalho precisam de atenção constante como o exercício físico. Constroem-se "com pequenas ações: contactar, estar presente e resolver os problemas", diz Bob Waldinger, diretor do estudo de Harvard.

DINHEIRO NÃO É TUDO, MAS...
A partir dos 75 mil dólares, o dinheiro já não traz felicidade, concluiu um estudo feito por Daniel Kahneman e Angus Deaton, laureados com o Prémio Nobel noutras investigações. Já o baixo rendimento está associado a uma avaliação negativa da vida e a baixo bem-estar emocional.

VIVER O MOMENTO
É melhor relembrar e saborear com alegria as boas experiências da vida, em vez de dissecar o seu sentido. Após três estudos para comparar os efeitos de escrever, falar e pensar sobre o dia mais feliz da vida, a psicóloga Sonja Lyubomirsky descobriu que os participantes, ao pensarem, reportavam mais bem-estar e menos dor.

COMUNICAR BEM
Riddhima Kowley, global head of Wellbeing & Inclusion da Nokia, recomenda: manter o discurso simples e não usar palavras complicadas; fazer pausas e respirar enquanto se fala; dar tempo ao outro para assimilar o que é dito; limitar a conversa a três pontos principais (estudos revelam que a mente humana se lembra melhor de listas com três itens); escutar enquanto se fala (é importante perceber como a mensagem está a ser recebida).



"O trabalhador deve procurar clareza no seu papel e nos objetivos a seguir"

Riddhima Kowley Diretora global de bem-estar e inclusão da Nokia

uma perda equivalente a 9% do PIB mundial.

Valores como estes podem justificar as palavras de Madalena Carey: "Nem acho que a empresa tenha a responsabilidade de fazer as pessoas felizes. Às vezes, penso que tem a responsabilidade de não ser a causa de infelicidade das pessoas."

O desafio ainda é maior quando pensamos na adoção da Inteligência Artificial, que arrasta a ameaça de despedimentos, o excesso de trabalho e a exigência de novas aprendizagens. António Pinto, fundador da conferência Happiness Camp e diretor de marketing e bem-estar do Grupo Lionesa, aponta nessa direção. "A revolução tecnológica e a tensão global e política vão mudar as hierarquias dentro das organizações." As soluções? "Tem de haver um papel muito forte no aperfeiçoamento de competências, na requalificação profissional e na organização do trabalho."

Há outros recursos dentro das organizações, sejam empresa, escolas, hospitais, para dar azo à transformação. Apesar de as instituições terem sempre um processo de mudança mais lento do que o indivíduo, como diz Aristides Ferreira, "são importantes as relações das equipas, a interação com os colegas de trabalho e a identificação de possíveis colegas tóxicos". Dentro da empresa, as chefias têm um papel importante para "compreender os seus trabalhadores pelas suas hard skills [conhecimento prático] e pelas suas soft skills [competências emocionais], ver que está ali um ser humano e não um apenas um operacional", destaca.

César Carvalho assume que os líderes têm de dar o exemplo. "Se os trabalhadores virem os líderes a sacrificar tudo pelo trabalho, vão assumir que essa é a expectativa. Se os virem a integrar o trabalho e a vida pessoal de forma saudável, recebem permissão para fazer o mesmo", acrescenta.

Jen Fisher, a primeira diretora de bem-estar da Deloitte, nos Estados Unidos, avança na mesma direção quando propõe que se deixe para trás o líder-herói que nunca descansa e que ensina silenciosamente aos outros que descansar é um sinal de fraqueza. "Deixem para trás a avaliação das pessoas pelas horas passadas na secretária, em vez do valor que criam!"

Que características deve ter o chefe de hoje? Dá esperança ao remover obstáculos do caminho, "ao ser honesto em relação às verdades difíceis, mantendo a atenção no que é possível, e ao recusar que a sua própria exaustão contamine o ambiente", salienta esta especialista em bem-estar no local de trabalho, fundadora da The Wellbeing Team. Um trabalho difícil de levar a cabo. O líder contemporâneo não pode apenas falar, tem de praticar. É um modelo a seguir. "Tira férias. Impõe limites abertamente. Está disposto a dizer 'não estou bem', porque esse único ato de honestidade dá a todos os outros permissão para também serem humanos", afirma Jen Fisher.

Ser honesto e transparente não significa entrar em assuntos pessoais. Segundo Claude Silver, isso passa por comunicar de forma simpática, clara e objetiva. "O que é que estamos a tentar alcançar com esta campanha? Aqui estão algumas ideias de como vamos lá chegar. Quais são as tuas? Atualmente é extremamente importante que um líder mostre vulnerabilidade." António Pinto sustenta esta ideia ao constatar que "as pessoas não procuram líderes que deem as respostas bonitas de assessoria de imprensa. Querem ser objeto de confiança, ouvir com a realidade, com a verdade."

Treinar os líderes é uma das peças para criar uma cultura de bem-estar em toda a empresa. Apesar de, normalmente, acontecer o contrário. Segundo um estudo do Chartered Management Institute, organização de gestão no Reino Unido, 82% dos gestores assumem funções sem formação em administração ou liderança. "As pessoas são pro-



movidas por estarem há algum tempo na empresa e nem sempre querem", alerta Madalena Carey.

TRABALHADOR: AGENTE DE MUDANÇA

A intervenção numa organização para melhorar os níveis de felicidade e o ambiente laboral deve ser feita em diferentes graus. Depois do global, em que toda a empresa é analisada e os líderes são formados, o funcionário também tem o seu próprio papel. Segundo Aristides Ferreira, a pessoa deve "estar focada no presente, ter contacto com a natureza, fazer pequenas pausas no trabalho, estabelecer objetivos que sejam inteligentes, específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas, claramente definidos no tempo".

O funcionário também pode munir-se de três conceitos específicos: clareza, cultura e limites. Nesta proposta de Riddhima Kowley, diretora global de bem-estar e inclusão da Nokia, "o trabalhador deve procurar clareza no seu papel e nos objetivos a seguir", fazendo perguntas. A especialista exemplifica: "Conversaste com o chefe sobre aquilo em que precisas de te focar nos próximos três, seis meses ou até um ano?"

O funcionário deve saber qual a cultura laboral que deseja e, para isso, a comunicação é mais uma vez fundamental. A executiva da Nokia lança um novo repto: "Já te sentaste conscientemente a pensar no que queres como cultura de equipa? Já tiveste essa conversa com o teu gestor?" Por último, há que definir limites e conseguir que os outros cumpram essas balizas. Neste caso, usa-se a si própria como exemplo: "Pessoalmente, rejeito conversas à sexta, pois decidi que nesse dia não teria reuniões."

Só que muito acontece antes de entrarmos no trabalho ou chegarmos a casa. Cristina Queirós, professora associada com agregação da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, alerta para detalhes do quotidiano de que nem damos conta e que gastam os nossos recursos pessoais. Ligar para um call center e responder a uma lista infindável de perguntas automáticas; as funções que o cliente acumula por haver mais máquinas e menos funcionários; o estado de alerta para burlas sofisticadas; novidades comerciais constantes; anúncios ao material escolar ainda o verão vai a meio... São "inúmeras minitarefas que, no fim do dia, nos dão enorme sensação de cansaço e de não conseguimos cumprir o imaginado no início do dia. São solicitações constantes e esse é um risco importante antes das exigências das profissões", avisa a investigadora.



"Se os trabalhadores virem os líderes a sacrificar tudo pelo trabalho, vão assumir que essa é a expectativa"

César Carvalho Fundador e presidente da Wellhub

Cristina Queirós pondera a possibilidade de, enquanto sociedade, prepararmos o caminho para a felicidade, "quase na escola primária". Os alunos "vêm cansados de tudo, com expectativas diferentes. Como professora, tenho de competir com o telemóvel, o computador, o Facebook. E estamos a lançar essa geração no mercado de trabalho." O World Happiness Report 2026 revela que há uma queda significativa no bem-estar dos estudantes com 15 anos inquiridos em mais de 50 países, por causa da utilização intensiva das redes sociais. Os jovens que usam as redes sociais menos de uma hora por dia reportam os níveis mais altos de bem-estar.

A liberdade de escolher também é outra razão para a ansiedade. "Antes, era tudo muito rígido. Fazes isso e fazes aquilo. De repente, para os jovens, tudo é possível. Podes estudar, não estudar, em Portugal, no estrangeiro, presencial ou online. Podes casar, namorar, ter amigos, viver com amigos...", constata Tânia Gaspar. Para reduzir a ansiedade e aumentar a felicidade, como explica

Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

VISÃO

Thu 10 Sep 2026 (GMT+1)

O QUE DIZ A CIÊNCIA

FREQUENCY	Weekly	**MEDIA TYPE**	Magazine	**OUTLET COUNTRY**	Portugal
OUTLET LANGUAGE	Portuguese	**AVE**	€ 9,520	**IMPRESSIONS**	46,432
CIRCULATION	23216	**DISTRIBUTION**	Portugal	**SECTION**	General
PAGES	34, 35	**SIZE**	2 pages		

TAGS Contact Centers

Receitas de felicidade dentro efora do local de trabalho

TOME NOTA

RELAÇÕES SÓLIDAS

O Harvard Study of Adult Development chegou à conclusão de que as pessoas com relações pessoais fortes são mais felizes, mais saudáveis e vivem mais tempo.

EXERCÍCIO SOCIAL

As relações com amigos, família ou colegas dão trabalho precisam de atenção constante como o exercício físico. Constroem-se "com pequenas ações: contactar, estar presente e resolver os problemas", diz Bob Waldinger, diretor do estudo de Harvard.

DINHEIRO NÃO É TUDO, MAS... A partir dos 75 mil dólares, o dinheiro já não traz felicidade, concluiu um estudo feito por Daniel Kahneman e Angus Deaton, laureados com o Prémio Nobel noutras investigações. Já o baixo rendimento está associado a uma avaliação negativa da vida e a baixo bem-estar emocional.

VIVER O MOMENTO

É melhor relembrar e saborear com alegria as boas experiências da vida, em vez de dissecar o seu sentido. Após três estudos para comparar os efeitos de escrever, falar e pensar sobre

o dia mais feliz da vida, a psicóloga Sonja Lyubomirsky descobriu que os participantes, ao pensarem, reportavam mais bem-estar e menos dor.

COMUNICAR BEM

Riddhima Kowley, global head of Wellbeing & Inclusion da Nokia, recomenda: manter o discurso simples e não usar palavras complicadas; fazer pausas e respirar enquanto se fala; dar tempo ao outro para assimilar o que é dito; limitar a conversa a três pontos principais (estudos revelam que a mente humana se lembra melhor de listas com três itens); escutar enquanto se fala (é importante oerceber como a mensagem está a ser recebida).

uma perda equivalente a 9% do PIB mundial.

Valores como estes podemjustificar as palavras de Madalena Carey: "Nem acho que a empresa tenha a responsabilidade de fazer as pessoas felizes. Às vezes, penso que tem a responsabilidade de não ser a causa de infelicidade das pessoas."

O desafio ainda é maior quando pensamos na adoção da Inteligência Artificial, que arrasta a ameaça de despedimentos, o excesso de trabalho e a exigência de novas aprendizagens. António Pinto, fundador da conferência Happiness Camp e diretor de marketing e bem-estar do Grupo Lionesa, aponta nessa direção. "A revolução tecnológica e a tensão global e política vão mudar as hierarquias dentro das organizações." As soluções? "Tem de haver um papel muito forte no aperfeiçoamento de competências, na requalificação profissional e na organização do trabalho."

Há outros recursos dentro das organizações, sejam empresa, escolas, hospitais, para dar azo à transformação. Apesar de as instituições terem sempre um processo de mudança mais lento do que o indivíduo, como diz Aristides Ferreira, "são importantes as relações das equipas, a interação com os colegas de trabalho e a identificação de possíveis colegas tóxicos". Dentro da empresa, as chefias têm um papel importante para "compreender os seus trabalhadores pelas suas hard skills [conhecimento prático] e pelas suas soft skills [competências emocionais], ver que está ali um ser humano e não um apenas um operacional", destaca.

César Carvalho assume que os líderes têm de dar o exemplo. "Se os trabalhadores virem os líderes a sacrificar tudo pelo trabalho, vão assumir que essa é a expectativa. Se os virem a integrar o trabalho e a vida pessoal de forma saudável, recebem permissão para fazer o mesmo", acrescenta.

Jen Fisher, a primeira diretora de bem-estar da Deloitte, nos Estados Unidos, avança na

mesma direção quando propõe quc se deixe para trás o líder-herói que nunca descansa e que ensina silenciosamente aos outros que descansar é um sinal de fraqueza. "Deixem para trás a avaliação das pessoas pelas horas passadas na secretária, em vez do valor que criam!"

Que características deve ter o chefe de hoje? Dá esperança ao remover obstáculos do caminho, "ao ser honesto em relação às verdades difíceis, mantendo a atenção no que é possível, e ao recusar que a sua própria exaustão contamine o ambiente", salienta esta especialista em bem-estar no local de trabalho, fundadora da The Wellbeing Team. Um trabalho difícil de levar a cabo. O líder contemporâneo não pode apenas falar, tem de praticar. É um modelo a seguir. "Tira férias. Impõe limites abertamente. Está disposto a dizer 'não estou bem', porque esse único ato de honestidade dá a todos os outros permissão para também serem humanos", afirma Jen Fisher.

Ser honesto e transparente não significa entrar em assuntos pessoais. Segundo Claude Silver, isso passa por comunicar de forma simpática, clara e objetiva. "O que é que estamos a tentar alcançar com esta campanha? Aqui estão algumas ideias de como vamos lá chegar. Quais são as tuas? Atualmente é extremamente importante que um líder mostre vulnerabilidade." António Pinto sustenta esta ideia ao constatar que "as pessoas não procuram líderes que deem as respostas bonitas de assessoria de imprensa. Querem ser objeto de confiança, ouvir com a realidade, com a verdade."

Treinar os líderes é uma das peças para criar uma cultura de bem-estar em toda a empresa. Apesar de, normalmente, acontecer o contrário. Segundo um estudo do Chartered Management Institute, organização de gestão no Reino Unido, 82% dos gestores assumem funções sem formação em administração ou liderança. "As pessoas são promovidas por estarem há algum tempo na empresa e nem sempre querem", alerta Madalena Carey.

TRABALHADOR: AGENTE DE MUDANÇA

A intervenção numa organização para melhorar os níveis de felicidade e o ambiente laboral deve ser feita em diferentes graus. Depois do global, em que toda a empresa é analisada e os líderes são formados, o funcionário também tem o seu próprio papel. Segundo Aristides Ferreira, a pessoa deve "estar focada no presente, ter contacto com a natureza, fazer pequenas pausas no trabalho, estabelecer objetivos que sejam inteligentes, específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas, claramente definidos no tempo".

O funcionário também pode munir-se de três conceitos específicos: clareza, cultura e limites. Nesta proposta de Riddhima Kowley, diretora global de bem-estar e inclusão da Nokia, "o trabalhador deve procurar clareza no seu papel e nos objetivos a seguir", fazendo perguntas. A especialista exemplifica: "Conversaste com o chefe sobre aquilo em que precisas de te

focar nos próximos três, seis meses ou até um ano?"

O funcionário deve saber qual a cultura laboral que deseja e, para isso, a comunicação é mais uma vez fundamental. A executiva da Nokia lança um novo repto: "Já te sentaste conscientemente a pensar no que queres como cultura de equipa? Já tiveste essa conversa com o teu gestor?" Por último, há que definir limites e conseguir que os outros cumpram essas balizas. Neste caso, usa-se a si própria como exemplo: "Pessoalmente, rejeito conversas à sexta, pois decidi que nesse dia não teria reuniões."

Só que muito acontece antes de entrarmos no trabalho ou chegarmos a casa. Cristina Queirós, professora associada com agregação da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, alerta para detalhes do quotidiano de que nem damos conta e que gastam os nossos recursos pessoais. Ligar para um call center e responder a uma lista infindável de perguntas automáticas; as funções que o cliente acumula por haver mais máquinas e menos funcionários; o estado de alerta para burlas sofisticadas; novidades comerciais constantes; anúncios ao material escolar ainda o verão vai a meio... São "inúmeras minitarefas que. no fim do dia, nos dão enorme sensação de cansaço e de não conseguimos cumprir o imaginado no início do dia. São solicitações constantes e esse é um risco importante antes das exigências das profissões", avisa a investigadora.

Cristina Queirós pondera a possibilidade de, enquanto sociedade, prepararmos o caminho para a felicidade, "quase na escola primária". Os alunos "vêm cansados de tudo, com expectativas diferentes. Como professora, tenho de competir com o telemóvel, o computador, o Facebook. E estamos a lançar essa geração no mercado de trabalho." O World Happiness Report 2026 revela que há uma queda significativa no bem-estar dos estudantes com 15 anos inquiridos em mais de 50 países, por causa da utilização intensiva das redes sociais. Os jovens que usam as redes sociais menos de uma hora por dia reportam os níveis mais altos de bem-estar.

A liberdade de escolher também é outra razão para a ansiedade. "Antes, era tudo muito rígido. Fazes isso e fazes aquilo. De repente, para osjovens, tudo é possível. Podes estudar, não estudar, em Portugal, no estrangeiro, presencial ou online. Podes casar, namorar, ter amigos, viver com amigos...", constata Tânia Gaspar. Para reduzir a ansiedade e aumentar a felicidade, como explica

“O trabalhador deve procurar clareza no seu

papel e nos objetivos a seguir"

Riddhima Kowley Diretora global de bem-estar e inclusão da Nokia "Se os trabalhadores

virem os líderes a sacrificar tudo pelo trabalho, vão assumir que essa é a expectativa"

César Carvalho Fundador e presidente da Wellhub

TOME NOTA

O QUE DIZ A CIÊNCIA

Receitas de felicidade dentro e fora do local de trabalho

RELAÇÕES SÓLIDAS
O Harvard Study of Adult Development chegou à conclusão de que as pessoas com relações pessoais fortes são mais felizes, mais saudáveis e vivem mais tempo.

EXERCÍCIO SOCIAL
As relações com amigos, família ou colegas dão trabalho precisam de atenção constante como o exercício físico. Constroem-se "com pequenas ações: contactar, estar presente e resolver os problemas", diz Bob Waldinger, diretor do estudo de Harvard.

DINHEIRO NÃO É TUDO, MAS...
A partir dos 75 mil dólares, o dinheiro já não traz felicidade, concluiu um estudo feito por Daniel Kahneman e Angus Deaton, laureados com o Prémio Nobel noutras investigações. Já o baixo rendimento está associado a uma avaliação negativa da vida e a baixo bem-estar emocional.

VIVER O MOMENTO
É melhor relembrar e saborear com alegria as boas experiências da vida, em vez de dissecar o seu sentido. Após três estudos para comparar os efeitos de escrever, falar e pensar sobre o dia mais feliz da vida, a psicóloga Sonja Lyubomirsky descobriu que os participantes, ao pensarem, reportavam mais bem-estar e menos dor.

COMUNICAR BEM
Riddhima Kowley, global head of Wellbeing & Inclusion da Nokia, recomenda: manter o discurso simples e não usar palavras complicadas; fazer pausas e respirar enquanto se fala; dar tempo ao outro para assimilar o que é dito; limitar a conversa a três pontos principais (estudos revelam que a mente humana se lembra melhor de listas com três itens); escutar enquanto se fala (é importante perceber como a mensagem está a ser recebida).



"O trabalhador deve procurar clareza no seu papel e nos objetivos a seguir"

Riddhima Kowley Diretora global de bem-estar e inclusão da Nokia

uma perda equivalente a 9% do PIB mundial.

Valores como estes podem justificar as palavras de Madalena Carey: "Nem acho que a empresa tenha a responsabilidade de fazer as pessoas felizes. Às vezes, penso que tem a responsabilidade de não ser a causa de infelicidade das pessoas."

O desafio ainda é maior quando pensamos na adoção da Inteligência Artificial, que arrasta a ameaça de despedimentos, o excesso de trabalho e a exigência de novas aprendizagens. António Pinto, fundador da conferência Happiness Camp e diretor de marketing e bem-estar do Grupo Lionesa, aponta nessa direção. "A revolução tecnológica e a tensão global e política vão mudar as hierarquias dentro das organizações." As soluções? "Tem de haver um papel muito forte no aperfeiçoamento de competências, na requalificação profissional e na organização do trabalho."

Há outros recursos dentro das organizações, sejam empresa, escolas, hospitais, para dar azo à transformação. Apesar de as instituições terem sempre um processo de mudança mais lento do que o indivíduo, como diz Aristides Ferreira, "são importantes as relações das equipas, a interação com os colegas de trabalho e a identificação de possíveis colegas tóxicos". Dentro da empresa, as chefias têm um papel importante para "compreender os seus trabalhadores pelas suas hard skills [conhecimento prático] e pelas suas soft skills [competências emocionais], ver que está ali um ser humano e não um apenas um operacional", destaca.

César Carvalho assume que os líderes têm de dar o exemplo. "Se os trabalhadores virem os líderes a sacrificar tudo pelo trabalho, vão assumir que essa é a expectativa. Se os virem a integrar o trabalho e a vida pessoal de forma saudável, recebem permissão para fazer o mesmo", acrescenta.

Jen Fisher, a primeira diretora de bem-estar da Deloitte, nos Estados Unidos, avança na mesma direção quando propõe que se deixe para trás o líder-herói que nunca descansa e que ensina silenciosamente aos outros que descansar é um sinal de fraqueza. "Deixem para trás a avaliação das pessoas pelas horas passadas na secretária, em vez do valor que criam!"

Que características deve ter o chefe de hoje? Dá esperança ao remover obstáculos do caminho, "ao ser honesto em relação às verdades difíceis, mantendo a atenção no que é possível, e ao recusar que a sua própria exaustão contamine o ambiente", salienta esta especialista em bem-estar no local de trabalho, fundadora da The Wellbeing Team. Um trabalho difícil de levar a cabo. O líder contemporâneo não pode apenas falar, tem de praticar. É um modelo a seguir. "Tira férias. Impõe limites abertamente. Está disposto a dizer 'não estou bem', porque esse único ato de honestidade dá a todos os outros permissão para também serem humanos", afirma Jen Fisher.

Ser honesto e transparente não significa entrar em assuntos pessoais. Segundo Claude Silver, isso passa por comunicar de forma simpática, clara e objetiva. "O que é que estamos a tentar alcançar com esta campanha? Aqui estão algumas ideias de como vamos lá chegar. Quais são as tuas? Atualmente é extremamente importante que um líder mostre vulnerabilidade." António Pinto sustenta esta ideia ao constatar que "as pessoas não procuram líderes que deem as respostas bonitas de assessoria de imprensa. Querem ser objeto de confiança, ouvir com a realidade, com a verdade."

Treinar os líderes é uma das peças para criar uma cultura de bem-estar em toda a empresa. Apesar de, normalmente, acontecer o contrário. Segundo um estudo do Chartered Management Institute, organização de gestão no Reino Unido, 82% dos gestores assumem funções sem formação em administração ou liderança. "As pessoas são pro-



movidas por estarem há algum tempo na empresa e nem sempre querem", alerta Madalena Carey.

TRABALHADOR: AGENTE DE MUDANÇA

A intervenção numa organização para melhorar os níveis de felicidade e o ambiente laboral deve ser feita em diferentes graus. Depois do global, em que toda a empresa é analisada e os líderes são formados, o funcionário também tem o seu próprio papel. Segundo Aristides Ferreira, a pessoa deve "estar focada no presente, ter contacto com a natureza, fazer pequenas pausas no trabalho, estabelecer objetivos que sejam inteligentes, específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas, claramente definidos no tempo".

O funcionário também pode munir-se de três conceitos específicos: clareza, cultura e limites. Nesta proposta de Riddhima Kowley, diretora global de bem-estar e inclusão da Nokia, "o trabalhador deve procurar clareza no seu papel e nos objetivos a seguir", fazendo perguntas. A especialista exemplifica: "Conversaste com o chefe sobre aquilo em que precisas de te focar nos próximos três, seis meses ou até um ano?"

O funcionário deve saber qual a cultura laboral que deseja e, para isso, a comunicação é mais uma vez fundamental. A executiva da Nokia lança um novo repto: "Já te sentaste conscientemente a pensar no que queres como cultura de equipa? Já tiveste essa conversa com o teu gestor?" Por último, há que definir limites e conseguir que os outros cumpram essas balizas. Neste caso, usa-se a si própria como exemplo: "Pessoalmente, rejeito conversas à sexta, pois decidi que nesse dia não teria reuniões."

Só que muito acontece antes de entrarmos no trabalho ou chegarmos a casa. Cristina Queirós, professora associada com agregação da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, alerta para detalhes do quotidiano de que nem damos conta e que gastam os nossos recursos pessoais. Ligar para um call center e responder a uma lista infindável de perguntas automáticas; as funções que o cliente acumula por haver mais máquinas e menos funcionários; o estado de alerta para burlas sofisticadas; novidades comerciais constantes; anúncios ao material escolar ainda o verão vai a meio... São "inúmeras minitarefas que, no fim do dia, nos dão enorme sensação de cansaço e de não conseguimos cumprir o imaginado no início do dia. São solicitações constantes e esse é um risco importante antes das exigências das profissões", avisa a investigadora.



"Se os trabalhadores virem os líderes a sacrificar tudo pelo trabalho, vão assumir que essa é a expectativa"

César Carvalho Fundador e presidente da Wellhub

Cristina Queirós pondera a possibilidade de, enquanto sociedade, prepararmos o caminho para a felicidade, "quase na escola primária". Os alunos "vêm cansados de tudo, com expectativas diferentes. Como professora, tenho de competir com o telemóvel, o computador, o Facebook. E estamos a lançar essa geração no mercado de trabalho." O World Happiness Report 2026 revela que há uma queda significativa no bem-estar dos estudantes com 15 anos inquiridos em mais de 50 países, por causa da utilização intensiva das redes sociais. Os jovens que usam as redes sociais menos de uma hora por dia reportam os níveis mais altos de bem-estar.

A liberdade de escolher também é outra razão para a ansiedade. "Antes, era tudo muito rígido. Fazes isso e fazes aquilo. De repente, para os jovens, tudo é possível. Podes estudar, não estudar, em Portugal, no estrangeiro, presencial ou online. Podes casar, namorar, ter amigos, viver com amigos...", constata Tânia Gaspar. Para reduzir a ansiedade e aumentar a felicidade, como explica

Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

GOBULLING

Fri 04 Sep 2026 (GMT+1)

55+ PODEROSAS NOS NEGÓCIOS

FREQUENCY	Daily	**MEDIA TYPE**	Website	**OUTLET COUNTRY**	Portugal
OUTLET LANGUAGE	Portuguese	**AVE**	€ 95	**IMPRESSIONS**	302
MUV	12,080				

TAGS Contact Centers

SÃO CADA VEZ MAIS AS MULHERES QUE LIDERAM GRANDES EMPRESAS, NEGÓCIOS TECNOLÓGICOS, BANCOS OU OUTRO TIPO DE ORGANIZAÇÕES. PORÉM, CONTINÚA A SER IMPORTANTE FALAR NO TEMA DA PARIDADE DE GÉNERO, JÁ QUE AS DESIGUALDADES CONTINUAM A SER UMA REALIDADE. A REVISTA FORBES PORTUGAL LANÇA MAIS UM RANKING DAS MULHERES PORTUGUESAS MAIS PODEROSAS NO MUNDO DOS NEGÓCIOS, DENTRO E FORA DO TERRITÓRIO NACIONAL. VOLTAMOS A ELABORAR A LISTA POR CATEGORIAS, PARA QUE MAIS MULHERES TENHAM A OPORTUNIDADE DE SE DESTACAR, NAS SUAS ÁREAS DE ATIVIDADE. CONHEÇA AQUI AS 55 PODEROSAS DESTE ANO.

Quando nascemos, começamos a correr uma maratona. O problema é que alguns têm pesos nos tornozelos. E nós, mulheres, como é assim desde o início, não sentimos que lá estejam. Mas estão." Maria Manuel Mota, 55 anos, cientista, investigadora e CEO do GIMM - Gulbenkian Institute for Molecular Medeci

ne, acredita que pouco mudou nos últimos anos no que diz respeito à liderança feminina. No caso particular do instituto que lidera, em que 60% dos colaboradores são mulheres, são ainda muito poucas aquelas que são group leaders. "E dizem-me: mas tu, que estás a liderar, podes mudar isso. E eu respondo: não vou escolher uma mulher apenas porque é mulher. Mas, em caso de igualdade, vou escolher uma mulher. Mas, primeiro, as mulheres têm de querer. Mas são demasiado exigentes com elas próprias, e isto é algo que resulta na nossa educação e que está imbuído em toda a sociedade."

A investigadora, que falou com a Forbes Portugal sobre liderança feminina, em especial nas áreas científicas, refere a propósito que, apesar do muito que já foi feito, muito ainda está por fazer. De facto, olhando para os números da Unesco, divulgados no estudo Status and Trends of Women in Science, de 2025, no que diz respeito às mulheres nas áreas de STEM (ciência, tecnologia, engenharia e matemática), estas continuam ainda sub-representadas, com uma fatia de 35% dos graduados e de apenas 33% dos investigadores a nível mundial. E, quando chegamos ao tema da liderança, os números pioram. Segundo a Unesco, o défice de mulheres na liderança é grande: estima-se que, nas STEM, apenas 1 em cada 10 cargos de liderança seja ocupado por mulheres.

Maria Manuel Mota diz, a propósito deste tema, que as mulheres ainda sentem um peso invisível sobre o seu papel na sociedade e que por vezes não lhes permite candidatarem-se a certas posições. "Não posso ter, só porque sou mulher e lidero, group leaders mulheres. Tenho de ter uma sociedade que quer que isso aconteça, que elas sintam que devem candidatar-se. Tenho é de ter, obviamente, o cuidado de ter júris que sejam justos e que escolhem os melhores", explica. Há ainda um papel muito ligado à mulher, o da responsabilidade em cuidar da família, que carrega culpa, uma culpa que não é inata, mas fruto da educação, fruto da sociedade. "Eu nunca senti essa culpa, nunca senti, apesar de ter faltado a alguns eventos das minhas filhas. Eu dizia-lhes a brincar: se vocês, um dia, acharem que têm de fazer terapia por causa disso, têm de ganhar dinheiro para a pagar, porque não vou ser eu a pagar", graceja. E acrescenta, num tom mais sério: "Se o pai faltar, ninguém acha que isso é um problema. Porque é que, se a mãe faltar, isso tem de ser um problema? As pessoas têm de aprender que a vida é mesmo assim." Maria Manuel tem duas filhas, uma com 24 anos, outra com 19.

A cientista, que dedicou a sua vida ao estudo da malária, está mais uma vez presente na lista das mulheres mais poderosas dos negócios, ocupando a 3.a posição da categoria de Saúde, que é liderada por Isabel Vaz, do grupo privado Luz Saúde. Nasceu em Vila Nova de Gaia, em abril de 1971, tendo optado, a nível académico, pelo curso de Biologia. Depressa percebeu que não era bem aquilo que queria fazer, porque gostava de microbiologia, mas não de macrobiologia. "Nessa altura pensei em ir para uma parte mais científica, ainda sem perceber exatamente o que isso significava. Surgiu então a oportunidade de fazer um mestrado de Imunologia com a professora Maria de Sousa, uma imunologista que tinha

chegado de Nova Iorque, e eu pensei: é isto mesmo que eu vou tentar fazer." Durante nove meses, teve aulas com cientistas oriundos do mundo inteiro, e foi aí que começou a crescer como pessoa, com essa diversidade. Mas continuava sem saber o que queria fazer. "Quando vim para Lisboa fazer um curso sobre parasitas e vi uma fotografia de um parasita dentro de uma célula humana, a viver dentro dela - sendo que a célula humana era um macrófago, que foi desenhada para matar organismos estranhos, logo, devia ser de-senhada para o matar, mas, no fundo, a evolução fez com que eles se adaptassem a viver juntos - eu percebi: é isto

que quero fazer", recorda. Conheceu também um cientista na área da malária, que a fascinou, tendo então decidido que queria investigar esta doença. "A minha vida é sempre feita de decisões que têm por base alguma coisa me fascina. As pessoas com quem trabalho têm de exercer fascínio e de me inspirar de alguma forma", diz. E assume: "Sou muito levada pela minha curiosidade, mais até do que propriamente pelo espírito de missão."

Voltando à questão do papel da mulher na socieda

de, Maria Manuel assume que o retrocesso que estamos a sentir é enorme. E recorda uma entrevista da jurista Leonor Caldeira, num recente podcast do jornal Público, com a qual se identifica: quando damos a um homem o poder de nos alimentar, também damos o poder de nos esfomear. "Eu sou de uma geração em que nem sequer achávamos que podíamos dar o direito a um homem de nos alimentar. Isso já tinha acontecido antes da minha geração, mas na minha não conheço ninguém que achasse que devia ficar dependente de um homem. Agora está a voltar outra vez a esta ideia, com influencers americanos que estão a difundir coisas do tipo stay at home, girlfriend." E acrescenta: "Não temos de ser iguais aos homens, de todo, nunca pretendi ser igual a nenhum homem, mas é ridículo pensarmos que vamos dar o direito a alguém de nos alimentar."

Maria Manuel Mota defende que há boas e más lideranças, independentemente do género, mas "é claro que, pela nossa educação, pela nossa forma de estar na vida, há diferenças". "Gosto de equipas que sejam diversas, em que que haja pessoas a pensar de maneira diferente, com educações diferentes, pessoas mais conservadoras e pessoas muito mais progressistas, para obter um equilíbrio", explica.

Relativamente ao instituto que lidera, tem a ambição de que se torne uma fundação de nível mundial, "e que Portugal seja um terreno fértil para surgirem boas instituições científicas, para finalmente termos uma sociedade que baseia as suas decisões em conhecimento". "Eu gostaria muito de contribuir para ter isso." Na sua vida pessoal, acredita que é da máxima importância viver uma vida regida por princípios, uma vida com propósito. "Em termos pessoais, gostaria de sentir, quando partir deste mundo, que a minha vida teve um propósito e que me regi por esse propósito, ou seja, construí com esse propósito, mas com princípios muito fortes. Gosto de educar as minhas filhas, e até as pessoas que passam pelas minhas

equipas, nesse sentido", remata.

CARLA REBELO, "A MÉDICA DAS EMPRESAS" Aos 53 anos, a executiva Carla Rebelo acaba de aceitar um novo desafio profissional. A gestora que estava, até julho, como CFO no Grupo Adecco, com responsabilidade em 48 países, regressa agora a Portugal como CEO da Randstad Portugal, empresa de gestão de talento. É uma das executivas portuguesas que mais se destacam no panorama nacional, em termos de internacionalização da carreira, e lidera, por isso, a categoria de Serviços do ranking anual da Forbes Portugal.

A sua veia empreendedora cedo se manifestou. Aos 16 anos foi vender enciclopédias e, mesmo sem que a família o entendesse, foi trabalhar num gabinete de contabilidade, tendo optado, mais tarde, por fazer essa licenciatura, no ISCAL. Nasceu em Lisboa e refere ter tido

uma infância muito feliz com os seus dois irmãos. Aos 18 anos entrou para a Nestlé Waters e conseguiu, com o apoio do seu chefe, ser chief accountant, função que ocupou quase cinco anos. "Comecei a trabalhar cedo porque gostava do mundo dos adultos e sentia necessidade de ter as minhas coisas e de ser independente", explica. E acrescenta: "Enquanto as outras crianças brincavam com bonecas, carrinhos, brinquedos, eu passava muitas horas a organizar os papéis lá de casa. Sentava-me numa secretária e organizava os papéis todos",

recorda.

Organizada, analítica, focada e líder empática, a carreira de Carla Rebelo foi ascendente. Subiu a CFO da Deloitte Portugal, em 2001, passou a CFO na Randstad Portugal, atingindo uma função global, em Amesterdão, nos Países Baixos, como senior group controller. A primeira posição de CEO deu-se na Kelly Services, no Brasil, tendo passado depois para a Hays Brasil. Entrou no grupo Adecco, em 2025, como diretora-geral em Portugal, tendo assumido diversas funções internacionais no universo do grupo.

Aceitou agora, com agrado, voltar à Randstad, empresa que a formou e que conhece bem, e afirma que o seu "principal desafio é transformar a empresa de modo que consiga integrar as novas variáveis tecnológicas que os nossos clientes nos exigem com uma equipa de trabalho que queremos que seja a melhor do mercado, com uma capacidade de entrega excelente e, sobretudo, ter pessoas muito felizes, pessoas muito satisfeitas". E reforça: "Porque pessoas felizes fazem organizações com bons resultados. Pessoas felizes têm boa saúde, porque, sendo o stress o principal veneno, e a desmotivação algo que nos corrói por dentro, que destrói o nosso corpo, se tivermos pessoas felizes, as pessoas não ficam doentes."

Carla Rebelo diz que tem, como líder, uma espécie de termómetro: "Gosto quando, na empresa, começo a ouvir as pessoas a falar, a rir à gargalhada, a brincarem umas com as outras, bem-dispostas. Gosto quando começo a ouvir aquele burburinho bom, aquele barulho que ouvimos nos corredores, perto dos elevadores, perto das escadas, perto das zonas de café. Isso é, para mim, o primeiro indicador: aumentar o nível de barulho natural do ser humano na empresa." Além de um doutoramento em Gestão, com foco nas Ciências da Decisão, a gestora fez várias pós-graduações, nomeadamente em Neurociências e Comportamento, em Black Belt Lean Six Sigma e é internacional certified coach pela ICC, pois adora estudar o comportamento humano. Crê que o mercado a vê como uma líder da transformação. "Eu acredito que sou uma gestora de transformação. E, quando o trabalho está feito, vou fazer outra coisa, porque não sou de me acomodar", diz.

Quando questionada sobre se alguma vez pensou que poderia ter feito outra carreira, a

executiva diz: "Eu até queria ser médica, mas percebi que não podia ver sangue. E, como sou muito versátil, e gostava também de números, pensei comigo mesma: então vou ser médica de empresas." Mas uma "médica holística", porque entende que não é possível ter uma empresa sustentável e com bons resultados sem começar primeiro pelas pessoas. "É engraçado, no mundo da inteligência artificial, não vejo muita gente a preocupar-se primeiro como é que funciona a inteligência natural. Do que é que as pessoas precisam? Como é que nós fazemos as pessoas sentirem em si a vontade de avançar, a vontade de se desenvolverem?", refere.

Relativamente ao tema da liderança, acredita que o líder serve para inspirar e não para "aspirar", que não deve anular os outros, porque ninguém consegue algo sozinho. E, para ela, a liderança nunca foi tão importante como agora, com a inteligência artificial. "Bem aplicada, a IA é uma ferramenta que ajuda a libertar tempo dos humanos, de tudo o que seja tarefas automatizáveis, de repetição. Mas estarão os líderes preparados para o trabalho em equipa que isto exige? O papel da liderança nunca foi tão crítico como agora", diz.

No que diz respeito à liderança feminina, entende que "as mulheres deveriam estar muito mais nos pla-nos de sucessão do que estão hoje. Não é só com quotas que chegamos lá, é dar a mesma a oportunidade a uma mulher e a um homem, terem condições de igualdade". Acredita que não há superioridade de género, mas também é verdade que a mulher tem um perfil de resiliência, de resolução de problemas, que ainda não é muito utilizado.

Em relação ao papel atual da mulher na sociedade e no mundo do trabalho, tal como Maria Manuel Mota, acredita que já se sente um retrocesso muito preocupante, com jovens a defender nas redes sociais que as mulheres devem ficar em casa. "Não vale a pena colocar a cabeça debaixo da terra como uma avestruz, pois isto pode destruir tudo o que foi feito. Há que atuar já, na raiz do problema. O que vai acontecer quando estes jovens chegarem às lideranças daqui a 10 ou 15 anos? Vamos ter um retrocesso de 100 anos? Isto já está a acontecer, e ninguém fala nisto", remata AS 55 MULHERES DA LISTA FORBES Curiosamente, a grande maioria das mulheres presentes nesta lista são da geração destas duas executivas, que estão prestes a fazer ou já fizeram 50 anos. Mulheres independentes e empreendedoras que perceberam desde cedo que o seu papel na sociedade é transformador e que podiam correr a maratona, mesmo com os ditos "pesos nos tornozelos". Pode ser mais difícil, sim, mas não é impossível.

Esta análise anual da Forbes Portugal dá-nos conta de que, todos os anos, surgem inúmeras mulheres portuguesas a ocupar mais e melhores cargos, nacionais e internacionais. Algumas abriram a porta da liderança feminina em algumas organizações, já que foram as primeiras mulheres a chegar à liderança de filiais de multinacionais, outras conseguiram carreiras de destaque a nível interna-Neste ano entraram alguns nomes novos na lista, ou porque mudaram de cargo, ou porque a análise por categorias, ou sectores de atividade, permitiu que entrassem mulheres muito interessantes, mas com menos pontuação, segundo a nossa metodologia de avaliação em cinco dimensões ver caixa. Na Banca, destacamos duas entradas: Inês Rocha, diretora para a Europa da IFC - Banco Mundial, e Isabel Guerreiro, CEO do Santander, e na categoria de Distribuição, Rita Garcia, CEO da Garcia Wines & Spirits. Na categoria de Cultura e Entretenimento entrou Aurora Pinto Pedro, da Livraria Lello e do festival Babell, e na Sustentabilidade, Ana Trigo de Morais, da Sociedade Ponto Verde. Carla Marques, CEO da Intelcia Portugal, foi também uma nova entrada, esta na categoria de Serviços, e Cristina Siza Vieira entrou para a categoria de Turismo, Hotelaria e Vinhos.

CATEGORIA Banca, Finanças e Investimentos

1 Maria Ramos 86 pontos Group Chair do Standard Chartered PLC

Maria Ramos, 66 anos, é a portuguesa mais reconhecida a nível internacional na área da banca. A gestora voltou à liderança da categoria de Banca, Finanças e Investimento depois de ter assumido, em maio de 2025, a função de Group Chair do Standard Chartered PLC, um banco britânico com sede em Londres. Esta instituição financeira tem operações em mais de 70 países e opera uma rede de cerca de 1700 agências, com uma equipa de efetivos total que ascende a 73 mil pessoas. Apesar de estar sediado na capital inglesa, grande parte dos seus clientes estão localizados na Ásia, no Médio Oriente e em África. Maria Ramos subiu de pontuação no ranking de 2025 e neste ano volta a liderar a categoria de Banca, Finanças e Investimentos, com 86 pontos.

A executiva nasceu em Lisboa, em 1959, mas emigrou, ainda criança, com os seus pais para a África do Sul. Começou a trabalhar cedo na área da banca, tendo entrado, aos 18 anos, no Barclays numa cidade a 50 quilómetros de Joanesburgo, enquanto estudava Comércio na Universidade de Witwatersrand (Wits). Tendo terminado o curso com boas notas - fez ainda uma licenciatura de Economia e um mestrado em Ciências da Economia, este em Londres-, foi convidada a lecionar nesta universidade. Anos mais tarde, em 1996, assume a Direção-Geral do Tesouro Nacional na

África do Sul, cargo que manteve durante 8 anos, e em 2004 muda-se para a Transnet, empresa nacional de transportes e logística. Em 2009 é convidada para liderar o Absa Group Limited, anteriormente designado de Barclays Africa, função que manteve até 2020, data em foi nomeada presidente do conselho de administração da AngloGold Ashanti, empresa ligada à mineração de ouro, de prata e de cobre. Em 2021 tornou-se ainda consultora do Banco Mundial, e em 2025 assumiu a atual posição de destaque na banca mundial.

2 Manuela Ferro 84 pontos Vice-presidente para a área do Leste Asiático e Pacifico do Banco Mundial

Na lista de 2024, a portuguesa Manuela Ferro liderava a categoria de Banca, Finanças e Investimento, ao alcançar os 80 pontos de avaliação. Nesta edição, e apesar de ter subido para os 84 pontos, ocupa a 2.a posição da categoria. A gestora ocupa, desde setembro de 2021, o cargo de vice-presidente da área do Leste Asiático e Pacífico do Banco Mundial. Tem a seu cargo a gestão de 38 países, apoiada por uma equipa superior a mil pessoas, que gerem um portefólio de mais de 150 mil milhões de dólares. Natural de Lisboa, Manuela Veiga Ferro completou a licenciatura em Engenharia Agronómica, na Universidade de Lisboa, seguindo-se um doutoramento em Economia Aplicada, na Universidade de Standford. Construiu toda a sua carreira no seio do Banco Mundial, onde entrou em 1994, e vive em Washington há vários anos.

3 Isabel Guerreiro 77 pontos CEO do Santander Portugal

Isabel Guerreiro, 54 anos, foi a primeira mulher a liderar a filial nacional do banco espanhol Santander. Foi em março de 2026 que assumiu o cargo máximo da instituição no nosso país, ascendendo quase diretamente à 3.a posição da categoria de Banca, Finanças e Investimento com uma avaliação de 77 pontos. Licenciada em Engenharia Informática e de Computadores pelo Instituto Superior Técnico, com um MBA feito no Insead, está no grupo Santander desde 2005, tendo desempenhado diversas funções internamente, destacando-se a de administradora executiva e a de vice-presidente. Anteriormente fora programadora e analista de sistemas da NovaBase. Casada, a gestora é mãe de duas filhas.

4 Inês Rocha 72 pontos Diretora para a Europa da IFC (Banco Mundial)

Inês Rocha, 50 anos, é outro caso de portuguesa que faz carreira internacional no mundo da banca e finanças. A executiva nasceu no Porto, na zona da Foz, numa família de médicos e engenheiros. Enveredou pela Economia, tendo terminado a licenciatura na Faculdade de Economia do Porto, indo então trabalhar para o Banco de Portugal. Foi então estudar para londres, dois anos depois, tendo passado pela UBS e pelo Banco Europeu de Reconstrução e Desenvolvimento (BERD), instituição na qual se manteve cerca de 19 anos. Foi em maio de 2024 que foi nomeada diretora regional para a Europa da IFC - International Finance Corporation, braço do Banco Mundial para o investimento privado nos mercados emergentes. Casada com um italiano, tem dois filhos, e vive atualmente em Paris.

Aos 82 anos, Maria Cândida Rocha e Silva, fundadora do Banco Carregosa, ainda é um elemento ativo naquela instituição financeira especializada em banca privada que tem cerca de 2,5 mil milhões de euros em ativos sob supervisão. Licenciada em Filologia Românica, foi a primeira corretora oficial da Bolsa de Valores Portuguesa, tendo iniciado esta atividade em 1981.

CATEGORIA Distribuição, Moda e Retalho

1 Cláudia Azevedo 87 pontos Acionista e CEO da Sonae

Cláudia Azevedo, 56 anos, mantém-se firme na lista das portuguesas mais poderosas nos negócios da Forbes Portugal. Com uma avaliação de 87 pontos (ver metodologia), ocupa a 2.a posição do ranking geral e lidera a categoria de Distribuição, Moda e Retalho. A filha mais nova de Belmiro de Azevedo tomou as rédeas do negócio fundado pelopai, com base numa empresa industrial, designada então de Sonae - Sociedade Nacional de Estratificados. O conglomerado está hoje disperso em bolsa, atuando em diversas áreas de atividade, que vão da distribuição ao retalho, passando ainda pelo imobiliário, pelas telecomunicações e pela tecnologia.

Licenciada em Gestão e com um MBA realizado no INSEAD, Cláudia Azevedo foi administradora de várias empresas do grupo antes de assumir, em 2019, a liderança do grupo Sonae sucedendo ao seu irmão Paulo Azevedo, hoje presidente do conselho de administração. Foi a primeira mulher a assumir a posição de CEO no seio da companhia, e pela sua mão firme têm passado alguns dos melhores negócios do grupo. Em 2025, o grupo registou um volume de negócios consolidado de 11,4 mil milhões de euros, o que representou um crescimento de 14,2% face ao exercício de 2024. Foi também em 2025 que a MC abriu o maior supermercado autónomo do mundo, com tecnologia Sensei.

Os três irmãos, Nuno, Paulo e Cláudia, são herdeiros das participações maioritárias de Belmiro de Azevedo no grupo, sendo detentores, segundo a última avaliação da Forbes Portugal, de uma fortuna de cerca de 2,8 mil milhões de euros.

2 Inês Caldeira 84 pontos Diretora-geral adjunta para o mercado mundial da L'Oréal Paris

Inês Caldeira, 46 anos, diretora-geral adjunta da L'Oréal Paris, continua nos primeiros lugares do ranking nacional, destacando-se pela sua carreira de sucesso internacional. Posiciona-se, nesta edição, na categoria de Distribuição, Moda e Retalho, e não na de Indústria, como na edição de 2023, uma vez que esta última categoria é a que tem mais

nomes e aquela que deixa de fora mais gestoras de sucesso.

Licenciada em Economia, Inês Caldeira entrou na filial portuguesa em 2001, para fazer um estágio em marketing, e em 2014, com apenas 35 anos, foi a primeira mulher a assumir a liderança da filial nacional. Fez toda a sua ascendente carreira no universo do grupo.

3 Isabel Ferreira Pinto 82 pontos CEO Pingo Doce

Foi em 2016 que a gestora Isabel Ferreira Pinto, licenciada em Gestão, Comercial e Marketing, chegou à liderança do Pingo Doce. Foi também a primeira mulher a ocupar o cargo de CEO nesta cadeia de supermercados do grupo Jerónimo Martins. O volume de negócios da insígnia nacional ascendeu a 5,3 mil milhões de euros em 2025, o que representou um crescimento de 5,3% face ao ano transacto.

4 Manuela Medeiros 80 pontos Fundadora e acionista da Parfois

Manuela Medeiros é a discreta empresária nacional que fundou, em 1994, a marca de retalho de moda Parfois. A primeira loja da rede abriu no Porto e atualmente está dispersa por 70 países, com mais de mil lojas, em modelo de franchising. A Forbes Portugal avaliou a fortuna da empreendedora em mais de 500 milhões de euros.

5 Filipa Garcia 63 pontos

CEO na Garcias - Vinhos e Bebidas Espirituosas Filipa Garcia, 39 anos, é CEO da empresa familiar de distribuição de bebidas Garcias - Vinhos e Bebidas Espirituosas. É uma nova entrada na lista, uma vez que a sua avaliação subiu para os 63 pontos, pelo bom

desempenho e crescimento do negócio que herdou do seu pai, Arnaldo Garcia, após o seu falecimento em 2021. O grupo fatura atualmente perto de 90 milhões de euros.

CATEGORIA Educação e Ciência

1 Elvira Fortunato 68 pontos Professora e investigadora da Nova FCT

Elvira Fortunato, 62 anos, é uma das cientistas portuguesas mais premiadas da atualidade, tendo sido ministra da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior entre 2022 e 2023. Lidera, nesta edição, a categoria de Educação e Ciência das portuguesas Mais Poderosas nos Negócios, com 68 pontos. Professora catedrática e investigadora no Departamento de Ciências dos

Materiais na Universidade NOVA de Lisboa, é licenciada em Física e Engenharia dos Materiais e recebeu mais de 50 prémios e distinções internacionais. É ainda autora de quase mil artigos publicados em revistas científicas.

Elvira Fortunato foi pioneira na investigação europeia sobre eletrónica transparente utilizando materiais sustentáveis. Em 2008, foi-lhe atribuída, pelo Conselho Europeu de Investigação (ERC), uma bolsa para o projeto Invisible, considerado pela Comissão Europeia uma história de sucesso. Em 2018 recebeu uma segunda bolsa avançada da ERC para investigação no valor de 3,5 milhões de euros, a maior já atribuída a uma cientista portuguesa, para o projeto DIGISMART. A investigadora é ainda membro eleito da Academia de Engenharia, da Academia Europeia de Ciências, da Academia das Ciências de Lisboa e da Academia Europaea. Em 2022, fez parte do grupo das 27 mulheres europeias inspiradoras, eleitas pela atual presidência francesa da União Europeia.

2 Isabel Capeloa Gil

66 pontos Reitora da Universidade Católica

Reitora da Universidade Católica desde 2016, Isabel Capeloa Gil, 61 anos, ocupa a 2.a posição da categoria de Educação e Ciência da lista de 2026 das mais poderosas nos Negócios. Licenciada em Línguas e Literaturas Modernas, tem realizado trabalho de investigação na área da cultura e tem mais de 150 artigos científicos e obras publicadas.

3 Irene Fonseca 64 pontos Diretora do Centro de Análise Não Linear-Universidade de Carnegie Mellon

Licenciada em Matemática, com média de 20 valores, Irene Fonseca, 70 anos, é diretora do Center for Nonlinear Analysis na Universidade de Carnegie Mellon, nos Estados Unidos. Nasceu em Lisboa

e completou o seu curso na Universidade Nova de Lisboa, tendo depois seguido o seu percurso no continente americano. É editora de 16 revistas profissionais, autora de várias e obras e publicou mais de 100 artigos científicos.

4 Manuela Veloso 63 pontos Head of JPMorgan Chase AI Research

A cientista portuguesa Manuela Veloso, 69 anos, é atualmente presidente da unidade de investigação em inteligência artificial do banco de investimentos JPMorgan. Licenciada em engenharia eletrotécnica, pelo Instituto Superior Técnico de Lisboa, a professora universitária é uma referência mundial em robótica e inteligência artificial.

5 Maria do Carmo Fonseca 62 pontos Cientista e investigadora no GIIM Maria do Carmo Fonseca, 67 anos, foi a primeira mulher cientista a receber o Prémio Pessoa. A investigadora, que foi diretora do Instituto de Medicina Molecular da Faculdade de Medicina de Lisboa, tem dedicado a sua vida à investigação celular e molecular, nomeadamente do RNA.

É atualmente conselheira de Estado da presidência de José Seguro.

CATEGORIA Energia

1 Paula Amorim 88 pontos Acionista e presidente do conselho de administração da Galp/Amorim Luxury

Paula Amorim, 55 anos, continua a liderar a lista das portuguesas mais poderosas nos negócios, com uma avaliação de 88 pontos. É incontornável a liderança, pois, pela metodologia de avaliação aplicada neste estudo, a gestora pontua alto em todas

as dimensões.

Nesta edição, está colocada na categoria de energia, por ser presidente do conselho de administração da maior empresa nacional, a Galp, mas obviamente que Paula Amorim marca presença em muitas outras áreas. A filha mais velha de Américo Amorim está ligada aos negócios da família e, além de ser acionista na Galp, é ainda acionista da Corticeira Amorim, e lidera o seu próprio negócio na área do luxo e lifestyle, através da Amorim Luxury.

A fortuna da família, partilhada pela mãe, Maria Fernanda Amorim, e pelas três filhas, Paula, Marta e Luísa, está avaliada atualmente pela Forbes em cerca de 6,6 mil

milhões de euros.

Paula nasceu no Porto e estudou Gestão Imobiliária, tendo entrado cedo nos negócios familiares. Em 2005, fundou o seu próprio negócio, a Amorim Fashion, para gerir a marca de retalho de luxo Fashion Clinic, tendo adicionado ao projeto muitas outras marcas de luxo. Entretanto, esta área de negócio deu origem ao Grupo Amorim Luxury, que hoje acumula mais de 100 marcas e atua em áreas como o retalho, a restauração

e a hotelaria. Para a área da hospitalidade, a empresária criou a marca exclusiva JNCQuoi, primeiro só para a restauração, agora também para a hotelaria. Além disso, é sócia de Claude Berda, dono da Vanguard Properties, em diversos investimentos imobiliários, na Herdade da Comporta.

Tornou-se presidente da Galpem 2016, apenas com 46 anos,

e valoriza a carreira das mulheres na companhia energética.

2 Vera Pinto Pereira 83 pontos CEO EDP Comercial e presidente da Fundação EDP Licenciada pela Universidade Nova de Lisboa, em Economia, e com um MBA, feito no INSEAD, Vera Pinto Pereira, 52 anos, é membro do conselho de administração da EDP, em Portugal, Espanha e Brasil, e está como CEO da EDP Comercial desde 2018. Acumula ainda a presidência da Fundação EDP.

3 Maria João Carioca 82 pontos Co-CEO na Galp/CFO Galp

Maria João Carioca, 55 anos, natural de Lisboa, mantém-se, pelo menos até dezembro deste ano, como co-CEO da Galp, liderança que partilha com João Marques da Silva desde 2025. A executiva, licenciada em Economia, estava anteriormente como CFO na companhia desde 2023, cargo que acumula com o de CEO.

4 Paula Pereira da Silva 70 pontos Country manager da Galp Brasil

Paula Pereira da Silva, 37 anos, foi a primeira mulher a assumir a liderança dos negócios da Galp no Brasil, mercado que tem crescido de importância nos últimos anos. Licenciada em Engenharia Civil, pelo Instituto Superior Técnico, em Lisboa, fez a sua carreira no universo do grupo.

5 Silvia Barata 68 pontos Head of country da BP Portugal

Sílvia Barata, 53 anos, está como head of country da BP Portugal desde 2021, depois de mais de três décadas de carreira na empresa petrolífera. Licenciada em Administração de Empresas pelo ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, entrou para a área da BP (então na Mobil) com apenas 19 anos, tendo desempenhado várias funções a nível ibérico ao longo do seu

percurso.

CATEGORIA Entretenimento e Cultura

1 Rosália Teixeira 75 pontos Acionista e presidente do conselho de administração da Porto Editora

Rosália Teixeira, 92 anos, continua a ser uma referência no mundo dos negócios. Neste ano, a executiva lidera a categoria de Entretenimento e Cultura, com 75 pontos, sobretudo por ser empreendedora e dona do maior grupo editorial nacional, com uma fortuna avaliada em cerca de 463 milhões na lista dos mais ricos de 2025. Rosália Teixeira preside ainda ao conselho de administração da Porto Editora, composto ainda pelos seus três filhos, Vasco Teixeira, Graciete Teixeira e José Teixeira, que, além de administradores, ocupam a posição de CEO de algumas das empresas do grupo. Deste universo empresarial fazem hoje parte editoras como a Areal, a Assírio, a Bertrand, a Círculo de Leitores, a Wook, a Plural Editores Moçambique, a Plural Editores Angola e a Livros do Brasil, entre outras. Todas as participações familiares no grupo editorial estão concentradas na holding Urgabesta, onde Rosália Teixeira detém 65% do capital e o restante está distribuído pelos filhos e por ações próprias.

Licenciada em Química, Rosália Teixeira conduz os destinos da Porto Editora desde a morte do seu marido em 1987, um dos fundadores da editora vocacionada para o mercado universitário, que nasceu em 1944, pela mão de 20 professores.

2 LilianaLaporte 74 pontos

Vice-presidente de vendas para as regiões EMEA, ANZ e Ásia da Sony Interactive Entertainment (SIE)

Liliana Laporte ocupa, nesta edição, a 2.a posição na categoria de Entretenimento e Cultura, com uma avaliação de 74 pontos. A gestora portuguesa, licenciada em Administração de Empresas, é atualmente vice-presidente da área de vendas para a Europa, Austrália e Nova

Zelândia e Ásia, na Sony Interactive Entertainment (SIE), que engloba a PlayStation.

3 Cristina Ferreira 73 pontos Acionista e administradora executiva da Media Capital Cristina Ferreira é, aos 48 anos, uma das apresentadoras de televisão mais reconhecidas a nivel nacional. É, além disso, acionista da Media Capital, dona da TVI, e diretora de entretenimento e ficção do mesmo canal, e detém vários negócios próprios, nomeadamente na área da moda.

4 Aurora Pedro Pinto 60 pontos Acionista e administradora da Livraria Lello

Aurora Pedro Pinto, 65 anos, é administradora e proprietária, com o seu marido, da Livraria Lello, no Porto. Neste ano, organizou o festival literário Babell, e fez uma parceria com Dua Lipa. A família é dona do Lionesa Business Hub, do Mosteiro de Leça do Balio, do Teatro Sá da Bandeira, entre outros.

5 Catarina José 58 pontos Responsável de parcerias Netflix EMEA

Licenciada em Economia, Catarina José é responsável de parcerias para a região da Europa, Médio Oriente e África (EMEA) da Netflix, cargo que assumiu em fevereiro de 2025. A gestora iniciou a sua carreira no Banco de Portugal, passou pela consultoria, pelas telecomunicações, na extinta PT, pela indústria farmacêutica, na Novartis, antes de chegar à Netflix.

CATEGORIA Indústria

1 Isabel Furtado 77 pontos

Acionista e CEO da TMG Automotive

Aos 64 anos, Isabel Furtado é hoje uma das mais conceituadas gestoras portuguesas na área industrial. A CEO e acionista da TMG Automotive está neste ano na liderança da categoria de Indústria - por alterações nas várias categorias, face à edição de 2024

- com um total de 77 pontos. Isabel Furtado pertence à terceira geração da família fundadora da Têxtil Manuel Gonçalves, atual Grupo TMG, que nasceu em 1937, em Vila Nova de Famalicão.

A executiva fez o seu percurso académico fora de Portugal: o ensino básico foi realizado em Toronto, no Canadá, e o secundário e o superior foram completados em Inglaterra. Concluiu a licenciatura de Economia na Universidade de Manchester, tendo regressado a Portugal para ingressar na empresa familiar, inicialmente para a área de plataformas e processos industriais. Assumiu a liderança da área de têxteis para automóveis, a mais forte do grupo, em 2008, e tem tido um papel relevante no associativismo e na inovação. É administradora de várias empresas do grupo, da Casa Agrícola de Compostela, é presidente da Casa da Música, pertence ao conselho de administração do CEIIA, e esteve como presidente da Cotec, entre 2028 e 2022. Em 2019 recebeu o Prémio Dona Antónia, de Consagração da Carreira, e ainda o grau de Comendador da Ordem de Mérito Industrial.

2 Maria Angelina Caetano Ramos 76 pontos Acionista e presidente da Caetano SGPS

Maria Angelina Caetano Ramos, 75 anos, filha do falecido empresário Salvador Caetano, é acionista e presidente do conselho de administração da Caetano SGPS, holding que detém o Grupo Salvador Caetano, que faturou 4,8 mil milhões de euros em 2025. A executiva é licenciada em Economia e gere com o marido, José Ramos, CEO da Caetano Bus e Toyota

Caetano, os negócios familiares.

3 Cristina Rios de Amorim 75 pontos Acionista e CFO da Corticeira Amorim e vice-presidente do BPI Cristina Rios de Amorim, 56 anos, filha do falecido empresário António Rios de Amorim, é acionista e CFO da Corticeira Amorim, indústria fundada pelo pai e pelos seus três irmãos. Licenciada em Economia e Gestão na Faculdade de Economia do Porto, a executiva é ainda vice-presidente do Banco BPI.

Sandra Santos 74 pontos CEO da Logoplaste

Sandra Santos, 54 anos, está atualmente como CEO da Logoplaste, indústria fundada em 1974 por Marcel de Botton. Foi no ano passado que a gestora, licenciada em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto, assumiu esta função, depois de ter mais de uma década a liderar a BA Glass.

5 Sofia Tenreiro 73 pontos CEO da Siemens Portugal

Sofia Tenreiro, 51 anos, assumiu o cargo de CEO da Siemens Portugal, tendo sido a primeira mulher a ocupar esta posição de destaque na filial nacional da companhia.Licenciada em Gestão e Administração de Empresas, na Universidade Católica, a gestora liderou a Cisco em Portugal durante alguns anos.

CATEGORIA Responsabilidade Social e Sustentabilidade

1 Mafalda Duarte 86 pontos Diretora executiva do Fundo Verde para o Clima Mafalda Duarte, 49 anos, mantém-se na condução dos destinos do Fundo Verde para o Clima (GCF),

das Nações Unidas, função que assumiu em agosto

de 2023. Esta organização, criada em 2010, representa o principal instrumento para o financiamento climático no quadro do Acordo de Paris, assinado por 194 países. Como diretora executiva, Mafalda Duarte tem em mãos a tarefa de gerir milhares de milhões de euros destinados a financiar projetos climáticos em todo o mundo. A estimativa aponta que sejam investidos cerca de 50 mil milhões de dólares até 2030 em reformas ambientais globalmente.

A gestora nasceu na Covilhã e completou uma licenciatura de Relações Internacionais em Portugal, seguindo depois para o Reino Unido e para os Estados Unidos, onde completou a sua formação académica. Anteriormente, fora CEO

dos Fundos Climáticos de Investimento, no universo do Banco Mundial, tendo aumentado em 40% a sua capitalização. Ao longo da sua carreira, desenvolveu projetos em mais de 50 países.

Mafalda Duarte foi distinguida pela revista Time como uma das mulheres mais influentes na ação climática e é requisitada em todo o mundo para palestras e conferências sobre finanças na área climática. Casada, é ainda mãe de três filhas.

2 Leonor Beleza 79 pontos Presidente da Fundação Champalimaud Leonor Beleza continua a ser, aos 77 anos, uma das mulheres mais relevantes na economia nacional. A presidente da Fundação Champalimaud, função que ocupa desde a sua criação, em 2004, nasceu no Porto, é licenciada em Direito e fez a sua carreira sobretudo na área política.

3 Fátima Barros 64 pontos Presidente da Fundação Francisco Manuel dos Santos

Fátima Barros, 62 anos, foi nomeada presidente do conselho de administração da Fundação Francisco Manuel do Santos em junho de 2025. Com um mestrado e doutoramento em Economia, esta gestora e também professora na Católica foi ainda reitora nesta universidade e presidente da Anacom entre 2012 e 2017.

4 Ana Trigo de Morais 63 pontos CEO da Sociedade Ponto Verde Licenciada em Direito, pela Universidade Católica do Porto, Ana Isabel Trigo de Morais, 59 anos, está atualmente como CEO/ /administradora-delegada da Sociedade Ponto Verde, uma entidade sem fins lucrativos. Entre 2010 e 2018 esteve como diretora-geral da APED.

5 Filipa Pantaleão

56 pontos Secretária-geral do BCSD Portugal

Licenciada em Engenharia do Ambiente, Filipa Pantaleão, 47 anos,

está como secretária-geral do BCSD Portugal há quase três anos.

Anteriormente fora, até 2023, responsável pela área técnica de ESG na Mota-Engil.

CATEGORIA Saúde

1 Isabel Vaz 83 pontos CEO do grupo Luz Saúde

Isabel Vaz, 58 anos, conduz os destinos da Luz Saúde desde que o grupo nasceu, no ano 2000, convidada por Ricardo Salgado, do Grupo Espirito Santo (GES). Era consultora na McKinsey, e tinha apenas 33 anos. Soube agarrar a oportunidade e hoje é reconhecida como uma das mulheres mais influentes na área da saúde. Mantém-se no 1.o lugar da categoria de Saúde da lista de 2026 da Forbes Portugal das mulheres mais poderosas nos negócios, com uma avaliação global de 83 pontos. Filha de um médico cardiologista, Isabel Vaz fez uma licenciatura em Engenharia Química, concluída no Instituto Superior Técnico (IST), e um MBA na Universidade Nova de Lisboa. Iniciou a sua vida profissional como investigadora no Instituto de Biologia Experimental e Tecnológica, avançando depois para um projeto na indústria farmacêutica, na Atral Cipan. Tinha apenas 26 anos quando foi desafiada a trabalhar na McKinsey em Portugal. Em 2000 surgiu uns dos primeiros grupos de saúde privada,

pela mão do GES, que não para de crescer desde então. Pela mão de Isabel Vaz o grupo entrou em bolsa em 2014, depois da queda do GES, e entrou como acionista de referência a Fidelidade, que pertence ao grupo chinês Fosun International.

A Fidelidade adquiriu 96% do capital da empresa por 460 milhões de euros. Atualmente está presente de norte a sul do país e ilhas, contando já com 15 hospitais privados, 26 clínicas privadas e 1 residência sénior. Em 2025, o grupo Luz Saúde, registou um volume de negócios de 807,2 milhões de euros, refletindo um crescimento de 10,1% face a 2024. O EBITDA ajustado cresceu 7,4%, para 123,8 milhões de euros, e o resultado líquido ascendeu a 63,9 milhões

de euros.

2 Maria do Carmo Neves 66 pontos Fundadora e PCA do Tecnimede e vice-presidente da Equalmed Maria do Carmo Neves é cofundadora e presidente do conselho de administração

do Tecnimede, grupo farmacêutico sediado em Sintra, que nasceu em 1976. Licenciada em Medicina, Maria do Carmo Neves,

que é também vice-presidente da Equalmed, dirige a empresa que fatura cerca de 300 milhões de euros.

3 MariaManuel Dias Mota 65 pontos CEO do Gulbenkian Institute for Molecular Medicine (GIMM) Maria Manuel Dias Mota, 55 anos, é uma conceituada cientista portuguesa que dedicou a sua vida ao estudo da malária. Licenciada em Biologia, mestre em Imunologia e com um doutoramento em Parasitologia Molecular, é atualmente CEO do Gulbenkian Institute for Molecular Medicine (GIMM), que nasceu da fusão do Instituto de Medicina Molecular João Lobo Antunes (iMM) e do Instituto Gulbenkian de Ciência (IGC) em 2023.

4 Purificação Tavares

62 pontos Fundadora e gestora da CGC Genetics/Unilabs Purificação Tavares, médica geneticista, é fundadora e CEO da CGC Genetics, empresa que pertence, desde 2017, ao universo da multinacional Unilabs. Foi professora catedrática, na Universidade do Porto, é membro do conselho consultivo da Cotec, do conselho da HealthCluster Portugal e é presidente da Associação Rede Mulher Lider.

5 Helena Freitas 55 pontos CEO da Sanofi Portugal Licenciada em Economia, Helena Freitas, é atualmente CEO da Sanofi Portugal, cargo que assumiu em 2020. Iniciou a sua vida profissional como consultora na Ernst & Young, seguindo-se então a Bristol Myers Squibb, empresa na qual trabalhou cerca de 12 anos.

CATEGORIA Serviços

1 Carla Rebelo 75 pontos CEO da Randstad Portugal Carla Rebelo, 53 anos, acabou de assumir uma nova função depois de ter estado como CFO no Grupo Adecco, na Suíça, entre janeiro e julho deste ano. Acaba de regressar a casa para chefiar a Randstad Portugal, empresa que atua na gestão de talento, para a qual já trabalhou, durante 8 anos, ocupando a função de CFO entre 2003 e 2007. Em Portugal, esta multinacional tem uma equipa de 450 colaboradores e, de forma indireta, coloca cerca de 30 mil pessoas a trabalhar diariamente através das suas delegações, contact centers e localizações inhouse.

Licenciada em Contabilidade e Controlo Financeiro, no ISCAL, Carla Rebelo tem ainda um doutoramento em Gestão, com foco na Ciências da Decisão, e várias pós-graduações, nomeadamente em Neurociências e Comportamento, em Black Belt Lean Six Sigma e é internacional certified coach pela ICC. A gestora portuguesa esteve como diretora-geral da Adecco em Portugal, entre 2015 e 2022, e foi a primeira portuguesa a assumir um cargo internacional de grande responsabilidade na multinacional. Com três décadas de carreira, a executiva passou já por diversos cargos internacionais, nomeadamente no Brasil, com diretora-geral da Hays e da Kelly Services. Iniciou a sua carreira ainda muito nova, na Nestlé Waters, na área da contabilidade, e foi aí que acabou por desenhar o seu percurso ligado às contas e à gestão financeira.

2 Benedita Miranda 68 pontos Chief operating Officer EMEA da Foundever Foi em setembro de 2025 que Benedita Miranda, 51 anos, licenciada em Psicologia, assumiu uma nova posição dentro do grupoFoundever, multinacional de costumer experience, especializada em centros de contacto. A executiva, que já foi CEO para Portugal, Espanha, Grécia e Itália, estava como general manager de multilingual region quando passou a COO da região EMEA.

3 Carla Marques 66 pontos CEO da Intelcia Portugal

Carla Marques está, desde 2018, como CEO da Intelcia Portugal, multinacional de origem marroquina que presta serviços de costumer experience em outsourcing. A filial nacional, que é responsável pelos contact centers da Altice, emprega cerca de 7 mil pessoas, e está

a expandir a sua atuação também ao mercado brasileiro.

4 Manuela Vaz 64 pontos Diretora-geral da Accenture Portugal Com mais de 25 anos de experiência em consultoria em tecnologias de informação, Manuela Vaz, 51 anos, foi a primeira mulher a ocupar a liderança da Accenture em Portugal. Licenciada em Engenharia de Sistemas e Informática pela Universidade do Minho, fez carreira nesta consultora, para a qual entrou em 1994.

Lidera a filial nacional a partir do Porto.

5 Sara do Ó

62 pontos Fundadora e presidente do grupo Ó Capital

Sara do Ó, 44 anos, é uma empreendedora nata. Fundou e está como presidente do conselho de administração do Ó Capital, grupo que agrega vários projetos em sectores que vão desde o apoio à gestão, contabilidade, consultoria, seguros, marketing e indústria gráfica, passando pelo apoio ao envelhecimento. É ainda presidente da Ilha da Misericórdia, associação sem fins lucrativos que apoia mulheres em processos de recomeço.

CATEGORIA Tecnologia e Telecomunicações

1 Ana Figueiredo

86 pontos CEO da MEO e chairman da Altice Dominicana

Ana Figueiredo, 51 anos, mantém-se como CEO da MEO, que pertence à Altice Portugal, herdeira dos negócios da Portugal Telecom. Com uma avaliação de 86 pontos, a revista Forbes Portugal coloca-a na liderança da categoria de Tecnologia e Telecomunicações. Licenciada em Gestão de Empresas e com um MBA feito na Universidade Católica, a gestora, natural de Lisboa, foi a primeira mulher a assumir a gestão executiva de uma empresa de telecomunicações na República Dominicana, na qual ainda hoje é chairman. Foi também a primeira mulher a ascender ao topo da Altice Portugal, empresa que comprou os negócios da extinta PT - Portugal Telecom, que colapsou em 2014, após a falência do BES. Ana Figueiredo assumiu o cargo de CEO em 2022, substituindo Alexandre Fonseca, que aceitou um cargo internacional dentro do grupo. Em 2025, a MEO registou receitas totais de 2.811 milhões de euros, o que representou um crescimento de 1,3% face a 2024.

A executiva entrou na PT em 2003, para a área de auditoria interna, tendo crescido profissionalmente nessa área. Em 2016, já no universo Altice, tornou-se group internel audit officer, rumando à Suíça, e em 2018 torna-se CEO da Altice Dominicana. Iniciou o seu percurso profissional pela área da auditoria na Galp, passando depois para a consultora

EY.

2 Paula Panarra 78 pontos Diretora-geral da Avanade UK & Ireland Paula Panarra está, desde dezembro de 2024, como general manager da Avanade UK & Ireland, uma tecnológica especialista em soluções Microsoft, com foco na inteligência artificial.

Licenciada em Engenharia Química e Biotecnologia, passou 15 anos na Procter & Gamble, foi CEO da Microsoft Portugal e liderava a Avanade Ibéria quando partiu rumo a Inglaterra.

3 Cristina Fonseca 77 pontos Fundadora da TalkDesk e partner da Indico Capital Partners nacionais mais reconhecidas na área de tecnologia. Cofundou a Talkdesk com apenas 24 anos, após terminar o curso de Engenharia de Telecomunicações, no IST, e hoje financia startups com potencial de crescimento através da Indico Capital Partners.

4 Madalena Cascais Tomé

75 pontos Diretora de Serviços Financeiros da WorldLine

Depois de 10 anos a liderar a SIBS em Portugal, Madalena Cascais Tomé aceitou, no final do ano passado, um cargo internacional. Licenciada em Matemáticas Aplicadas, com uma pós-graduação em Estudos de Mercado e CRM, a gestora, especialista em pagamentos digitais, é agora diretora de serviços financeiros da multinacional de origem francesa WorldLine.

5 Daniela Braga 70 pontos Fundadora e CEO da Defined.ai

Daniela Braga, 48 anos, fundou em 2025 a Defined.ai, em Seattle, nos Estados Unidos, mantendo

o seu centro de inovação e desenvolvimento em Lisboa. A gestora nacional, com doutoramento em Speech Tecnology, já recolheu mais de 85 milhões de dólares de capital

para a sua empresa.

CATEGORIA Turismo, Hotelaria e Vinhos

1 Luísa Amorim 72 pontos Grupo Amorim, gestora de hotéis e produtora de vinhos

Luísa Amorim, 52 anos, filha mais nova do falecido empresário Américo Amorim, dá continuidade aos negócios da família na área do enoturismo e da produção vitivinícola. Com 72 pontos, a empresária continua a liderar a categoria de Turismo, Hotelaria e Vinhos, provando que o empreendedorismo lhe corre nas veias. Licenciada em Marketing e com formação na área de Direção Hoteleira, Gestão de Empresas e Finanças, a empresária está a fazer o seu caminho, gerindo as empresas da família nesta área, que vai conciliando também com o desenvolvimento de projetos pessoais. Entrou no negócio dos vinhos da família no ano 2000, mal chegou dos Estados Unidos, país no qual estudava, quando o pai adquiriu a Burmester. Luísa assumiu então os destinos das Quinta Nova de Nossa Senhora do Carmo, que hoje explora um hotel da rede Relais & Chateaux. Foi a primeira quinta de vinho no Douro a abrir-se ao enoturismo, disponibilizando 11 quartos, 6 dos quais na casa senhorial, com vista para a vinha centenária. Explora ainda a Quinta da Taboadella, no Dão, perto de Viseu, que além das provas de vinho e visitas, oferece também alojamento da rede Relais & Châteaux.

A empresária está ainda a apostar no Alentejo, a título pessoal, na Herdade da Aldeia de Cima, situada na serra do Meandro, no concelho de Portel e próximo da Vidigueira.

2 Leonor Freitas 64 pontos Acionista e CEO da Casa Ermelinda Freitas Leonor Freitas, 74 anos, é o rosto mais visível da empresa familiar Casa Ermelinda Freitas, fundada há mais de 100 anos na região de Palmela. Licenciada em Serviço Social, Leonor Freitas esteve ligada a diversos projetos sociais até assumir a gestão da empresa, na década de 90, aquando do falecimento do seu pai.

3 Rita Nabeiro 62 pontos Administradora do Grupo Nabeiro/CEO da Adega Mayor/Presidente do BCSD Portugal

Rita Nabeiro, 45 anos, é neta do conceituado fundador da Delta, Rui Nabeiro, falecido em 2023. Licenciada em Design de Comunicação, a gestora é, além de administradora no grupo Nabeiro, responsável pela área dos vinhos, a Adega Mayor. É ainda presidente do BCSD Portugal, associação empresarial para a área

da sustentabilidade.

4 MargaridaAlmeida 59 pontos Fundadora e CEO da Amazing Evolution Margarida Almeida, 55 anos, fundou, em 2012 a Amazing Evolution, projeto que começou como uma pequena empresa e hoje gere um portefólio de 27 hotéis, tendo vários projetos próprios em desenvolvimento. Foi eleita, em 2020, a melhor gestora de hotéis da Europa pelos World Travel Awards.

5 Cristina Siza Vieira 57 pontos Vice-presidente executiva da AHP - Hotelaria de Portugal Cristina Siza Vieira, licenciada em Direito, está como vice-presidente executiva da AHP - Hotelaria de Portugal, tendo sido anteriormente CEO da associação. Em 2023, foi condecorada com o grau de comendadora da Ordem do Mérito pelo presidente Marcelo Rebelo de Sousa.

METODOLOGIA

O ranking das mulheres portuguesas com mais poder nos negócios, dentro e fora de fronteiras, é elaborado com base numa avaliação de centenas de empresas e instituições, das quais são retirados e avaliados mais de 150 nomes de CEO, diretoras-gerais,

administradoras, acionistas e empreendedoras.

A avaliação é feita com base em 5 critérios, pontuados de 0 a 20, obtendo assim uma pontuação final para cada nome analisado. A Forbes Portugal avaliou e pontuou estes nomes pela fortuna, pessoal ou familiar; pelo poder de decisão - se é CEO, presidente do cconselho de administração, administradora ou acionista -, poder de influência, ou seja, a sua projeção fora da empresa, seja em programas de responsabilidade social e cívica em que se envolve, seja associações em que participa, artigos que escreve e participação ativa nas redes sociais (sobretudo LinkedIn); pela dimensão do negócio - se são grandes negócios internacionais, em que países estão presentes, qual a área geográfica de ação; e pelo seu empreendedorismo, se apenas fez carreira numa área, ou se se envolveu na criação de empresa, etc.

Tal como a lista de 2024, também neste ano o ranking foi organizado por sectores de atividade. Depois de pontuados, os nomes foram organizados por 11 categorias, entrando na lista apenas as cinco primeiras de cada categoria. Nas categorias com mais elementos, como a da Banca, Finanças e Investimento e a de Indústria, as duas com mais nomes analisados, ficaram inúmeras mulheres bem pontuadas de fora, com pontuações mais elevadas do que as primeiras cinco de outras categorias. A escolha foi feita assim para dar oportunidade a novas executivas de fazerem parte deste estudo. 5 Maria Cândida Rocha e Silva 71 pontos Acionista e presidente do Banco Carregosa ❇



1833

BANCO CARREGOSA

Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

FORBES (PT)

Thu 03 Sep 2026 (GMT+1)

55+ PODEROSAS NOS NEGÓCIOS

FREQUENCY	Bi-monthly	**MEDIA TYPE**	Magazine	**OUTLET COUNTRY**	Portugal
OUTLET LANGUAGE	Portuguese	**AVE**	€ 77,124	**IMPRESSIONS**	20,000
CIRCULATION	10000	**DISTRIBUTION**	Portugal	**SECTION**	General
PAGES	56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69	**SIZE**	14 pages		

TAGS Contact Centers

TEXTO HELENA C. PERALTA

FOTOS GETTY D.R

SÃO CADA VEZ MAIS AS MULHERES QUE LIDERAM GRANDES EMPRESAS, NEGÓCIOS TECNOLÓGICOS, BANCOS OU OUTRO TIPO DE ORGANIZAÇÕES. PORÉM, CONTINÚA A SER IMPORTANTE FALAR

NO TEMA DA PARIDADE

DE GÉNERO, JÁ QUE

AS DESIGUALDADES CONTINUAM A SER UMA REALIDADE. A REVISTA FORBES PORTUGAL LANÇA MAIS UM RANKING DAS MULHERES PORTUGUESAS MAIS PODEROSAS NO

MUNDO DOS NEGÓCIOS, DENTRO E FORA DO TERRITÓRIO NACIONAL. VOLTAMOS A ELABORAR A LISTA POR CATEGORIAS, PARA QUE MAIS MULHERES TENHAM A OPORTUNIDADE DE SE DESTACAR, NAS SUAS ÁREAS DE ATIVIDADE. CONHEÇA AQUI AS 55 PODEROSAS DESTE ANO.

Quando nascemos, começamos a correr uma maratona. O problema é que alguns têm pesos nos tornozelos. E nós, mulheres, como é assim desde o início, não sentimos que lá estejam. Mas estão." Maria Manuel Mota, 55 anos, cientista, investigadora e CEO do GIMM

- Gulbenkian Institute for Molecular Medeci

ne, acredita que pouco mudou nos últimos anos no que diz respeito à liderança feminina. No caso particular do instituto que lidera, em que 60% dos colaboradores são mulheres, são ainda muito poucas aquelas que são group leaders. "E dizem-me: mas tu, que estás a liderar, podes mudar isso. E eu respondo: não vou escolher uma mulher apenas porque é mulher. Mas, em caso de igualdade, vou escolher uma mulher. Mas, primeiro, as mulheres têm de querer. Mas são demasiado exigentes com elas próprias, e isto é algo que resulta na nossa educação e que está imbuído em toda a

sociedade."

A investigadora, que falou com a Forbes Portugal sobre liderança feminina, em especial nas áreas científicas, refere a propósito que, apesar do muito que já foi feito, muito ainda está por fazer. De facto, olhando para os números da Unesco, divulgados no estudo Status and Trends of Women in Science, de 2025, no que diz respeito às mulheres nas áreas de STEM

(ciência, tecnologia, engenharia e matemática), estas continuam ainda sub-representadas, com uma fatia de 35% dos graduados e de apenas 33% dos investigadores a nível mundial. E, quando chegamos ao tema da liderança, os números pioram. Segundo a Unesco, o défice de mulheres na liderança é grande: estima-se que, nas STEM, apenas 1 em cada 10 cargos de liderança seja ocupado por mulheres.

Maria Manuel Mota diz, a propósito deste tema, que as mulheres ainda sentem um peso invisível sobre o seu papel na sociedade e que por vezes não lhes permite candidatarem-se a certas posições. "Não posso ter, só porque sou mulher e lidero, group leaders mulheres. Tenho de ter uma sociedade que quer que isso aconteça, que elas sintam que devem candidatar-se. Tenho é de ter, obviamente, o cuidado de ter júris que sejam justos e que escolhem os melhores", explica. Há ainda um papel muito ligado à mulher, o da responsabilidade em cuidar da família, que carrega culpa, uma culpa que não é inata, mas fruto da educação, fruto da sociedade. "Eu nunca senti essa culpa, nunca senti, apesar de ter faltado a alguns eventos das minhas filhas. Eu dizia-lhes a brincar: se vocês, um dia, acharem que têm de fazer terapia por causa disso, têm de ganhar dinheiro para a pagar, porque não vou ser eu a pagar", graceja. E acrescenta, num tom mais sério: "Se o pai faltar, ninguém acha que isso é um problema. Porque é que, se a mãe faltar, isso tem de ser um problema? As pessoas têm de aprender que a vida é mesmo assim." Maria Manuel tem duas filhas, uma com 24 anos, outra com 19.

A cientista, que dedicou a sua vida ao estudo da malária, está mais uma vez presente na lista das mulheres mais poderosas dos negócios, ocupando a 3.a posição da categoria de Saúde, que é liderada por Isabel Vaz, do grupo privado Luz Saúde. Nasceu em Vila Nova de Gaia, em abril de 1971, tendo optado, a nível académico, pelo curso de Biologia. Depressa percebeu que não era bem aquilo que queria fazer, porque gostava de microbiologia, mas não de macrobiologia. "Nessa altura pensei em ir para uma parte mais científica, ainda sem perceber exatamente o que isso significava. Surgiu então a oportunidade de fazer um mestrado de Imunologia com a professora Maria de Sousa, uma imunologista que tinha chegado de Nova Iorque, e eu pensei: é isto mesmo que eu vou tentar fazer." Durante nove meses, teve aulas com cientistas oriundos do mundo inteiro, e foi aí que começou a crescer como pessoa, com essa diversidade. Mas continuava sem saber o que queria fazer. "Quando vim para Lisboa fazer um curso sobre parasitas e vi uma fotografia de um parasita dentro de uma célula humana, a viver dentro dela - sendo que a célula humana era um macrófago, que foi desenhada para matar organismos estranhos, logo, devia ser de-senhada para o matar, mas, no fundo, a evolução fez com que eles se adaptassem a viver juntos - eu percebi: é isto

que quero fazer", recorda. Conheceu também um cientista na área da malária, que a fascinou, tendo então decidido que queria investigar esta doença. "A minha vida é sempre feita de decisões que têm por base alguma coisa me fascina. As pessoas com quem trabalho têm de exercer fascínio e de me inspirar de alguma forma", diz. E assume: "Sou muito levada pela minha curiosidade, mais até do que propriamente pelo espírito de missão."

Voltando à questão do papel da mulher na socieda

de, Maria Manuel assume que o retrocesso que estamos a sentir é enorme. E recorda uma entrevista da jurista Leonor Caldeira, num recente podcast do jornal Público, com a qual se identifica: quando damos a um homem o poder de nos alimentar, também damos o poder de nos esfomear. "Eu sou de uma geração em que nem sequer achávamos que podíamos dar o direito a um homem de nos alimentar. Isso já tinha acontecido antes da minha geração, mas na minha não conheço ninguém que achasse que devia ficar dependente de um homem. Agora está a voltar outra vez a esta ideia, com influencers americanos que estão a difundir coisas do tipo stay at home, girlfriend." E acrescenta: "Não temos de ser iguais aos homens, de todo, nunca pretendi ser igual a nenhum homem, mas é ridículo pensarmos que vamos dar o direito a alguém de

nos alimentar."

Maria Manuel Mota defende que há boas e más lideranças, independentemente do género, mas “é claro que, pela nossa educação, pela nossa forma de estar na vida, há diferenças". "Gosto de equipas que sejam diversas, em que que haja pessoas a pensar de maneira diferente, com educações diferentes, pessoas mais conservadoras e pessoas muito mais progressistas, para obter um equilíbrio", explica.

Relativamente ao instituto que lidera, tem a ambição de que se torne uma fundação de nível mundial, “e que Portugal seja um terreno fértil para surgirem boas instituições científicas, para finalmente termos uma sociedade que baseia as suas decisões em conhecimento". "Eu gostaria muito de contribuir para ter isso." Na sua vida pessoal, acredita que é da máxima importância viver uma vida regida por princípios, uma vida com propósito. "Em termos pessoais, gostaria de sentir, quando partir deste mundo, que a minha vida teve um propósito e que me regi por esse propósito, ou seja, construí com esse propósito, mas com princípios muito fortes. Gosto de educar as minhas filhas, e até as pessoas que passam pelas minhas

equipas, nesse sentido", remata.

CARLA REBELO, "A MÉDICA DAS EMPRESAS" Aos 53 anos, a executiva Carla Rebelo acaba de aceitar um novo desafio profissional. A gestora que estava, até julho, como CFO no Grupo Adecco, com responsabilidade em 48 países, regressa agora a Portugal como CEO da Randstad Portugal, empresa de gestão de talento. É uma das executivas portuguesas que mais se destacam no panorama nacional, em termos de internacionalização da carreira, e lidera, por isso, a categoria de Serviços do ranking anual da Forbes Portugal.

A sua veia empreendedora cedo se manifestou. Aos 16 anos foi vender enciclopédias e, mesmo sem que a família o entendesse, foi trabalhar num gabinete de contabilidade, tendo optado, mais tarde, por fazer essa licenciatura, no ISCAL. Nasceu em Lisboa e refere ter tido

uma infância muito feliz com os seus dois irmãos. Aos 18 anos entrou para a Nestlé Waters e conseguiu, com o apoio do seu chefe, ser chief accountant, função que ocupou quase cinco anos. "Comecei a trabalhar cedo porque gostava do mundo dos adultos e sentia necessidade de ter as minhas coisas e de ser independente", explica. E acrescenta: "Enquanto as outras crianças brincavam com bonecas, carrinhos, brinquedos, eu passava muitas horas a organizar os papéis lá de casa. Sentava-me numa secretária e organizava os papéis todos", recorda.

Organizada, analítica, focada e líder empática, a carreira de Carla Rebelo foi ascendente. Subiu a CFO da Deloitte Portugal, em 2001, passou a CFO na Randstad Portugal, atingindo uma função global, em Amesterdão, nos Países Baixos, como senior group controller. A primeira posição de CEO deu-se na Kelly Services, no Brasil, tendo passado depois para a Hays Brasil. Entrou no grupo Adecco, em 2025, como diretora-geral em Portugal, tendo assumido diversas funções internacionais no universo do grupo.

Aceitou agora, com agrado, voltar à Randstad, empresa que a formou e que conhece bem, e afirma que o seu "principal desafio é transformar a empresa de modo que consiga integrar as novas variáveis tecnológicas que os nossos clientes nos exigem com uma equipa de trabalho que queremos que seja a melhor do mercado, com uma capacidade de entrega excelente e, sobretudo, ter pessoas muito felizes, pessoas muito satisfeitas". E reforça: "Porque pessoas felizes fazem organizações com bons resultados. Pessoas felizes têm boa saúde, porque, sendo o stress o principal veneno, e a desmotivação algo que nos corrói por dentro, que destrói o nosso corpo, se tivermos pessoas felizes, as pessoas não ficam doentes."

Carla Rebelo diz que tem, como líder, uma espécie de termómetro: "Gosto quando, na empresa, começo a ouvir as pessoas a falar, a rir à gargalhada, a brincarem umas com as outras, bem-dispostas. Gosto quando começo a ouvir aquele burburinho bom, aquele barulho que ouvimos nos corredores, perto dos elevadores, perto das escadas, perto das zonas de café. Isso é, para mim, o primeiro indicador: aumentar o nível de barulho natural do ser humano na empresa." Além de um doutoramento em Gestão, com foco nas Ciências da Decisão, a gestora fez várias pós-graduações, nomeadamente em Neurociências e Comportamento, em Black Belt Lean Six Sigma e é internacional certified coach pela ICC, pois adora estudar o comportamento humano. Crê que o mercado a vê como uma líder da transformação. “Eu acredito que sou uma gestora de transformação. E, quando o trabalho está feito, vou fazer outra coisa, porque não sou de me acomodar", diz.

Quando questionada sobre se alguma vez pensou que poderia ter feito outra carreira, a executiva diz: "Eu até queria ser médica, mas percebi que não podia ver sangue. E, como sou muito versátil, e gostava também de números, pensei comigo mesma: então vou ser médica de empresas." Mas uma "médica holística", porque entende que não é possível ter uma

empresa sustentável e com bons resultados sem começar primeiro pelas pessoas. "É engraçado, no mundo da inteligência artificial, não vejo muita gente a preocupar-se primeiro como é que funciona a inteligência natural. Do que é que as pessoas precisam? Como é que nós fazemos as pessoas sentirem em si a vontade de avançar, a vontade de se desenvolverem?", refere.

Relativamente ao tema da liderança, acredita que o líder serve para inspirar e não para "aspirar", que não deve anular os outros, porque ninguém consegue algo sozinho. E, para ela, a liderança nunca foi tão importante como agora, com a inteligência artificial. "Bem aplicada, a IA é uma ferramenta que ajuda a libertar tempo dos humanos, de tudo o que seja tarefas automatizáveis, de repetição. Mas estarão os líderes preparados para o trabalho em equipa que isto exige? O papel da liderança nunca foi tão crítico como agora", diz.

No que diz respeito à liderança feminina, entende que "as mulheres deveriam estar muito mais nos pla-nos de sucessão do que estão hoje. Não é só com quotas que chegamos lá, é dar a mesma a oportunidade a uma mulher e a um homem, terem condições de igualdade". Acredita que não há superioridade de género, mas também é verdade que a mulher tem um perfil de resiliência, de resolução de problemas, que ainda não é

muito utilizado.

Em relação ao papel atual da mulher na sociedade e no mundo do trabalho, tal como Maria Manuel Mota, acredita que já se sente um retrocesso muito preocupante, com jovens a defender nas redes sociais que as mulheres devem ficar em casa. “Não vale a pena colocar a cabeça debaixo da terra como uma avestruz, pois isto pode destruir tudo o que foi feito. Há que atuar já, na raiz do problema. O que vai acontecer quando estes jovens chegarem às lideranças daqui a 10 ou 15 anos? Vamos ter um retrocesso de 100 anos? Isto já está a acontecer, e ninguém fala nisto", remata AS 55 MULHERES DA LISTA FORBES Curiosamente, a grande maioria das mulheres presentes nesta lista são da geração destas duas executivas, que estão prestes a fazer ou já fizeram 50 anos. Mulheres independentes e empreendedoras que perceberam desde cedo que o seu papel na sociedade é transformador e que podiam correr a maratona, mesmo com os ditos "pesos nos tornozelos". Pode ser mais difícil, sim,

mas não é impossível.

Esta análise anual da Forbes Portugal dá-nos conta de que, todos os anos, surgem inúmeras mulheres portuguesas a ocupar mais e melhores cargos, nacionais e internacionais. Algumas abriram a porta da liderança feminina em algumas organizações, já que foram as primeiras mulheres a chegar à liderança de filiais de multinacionais, outras conseguiram carreiras de destaque a nível interna-Neste ano entraram alguns nomes novos na lista, ou porque mudaram de cargo, ou porque a análise por categorias, ou sectores de atividade, permitiu que entrassem mulheres muito interessantes, mas com menos pontuação, segundo a nossa metodologia de avaliação em cinco dimensões ver caixa. Na Banca, destacamos duas entradas: Inês Rocha, diretora para a Europa da IFC - Banco Mundial, e Isabel Guerreiro, CEO do Santander, e na categoria de Distribuição, Rita Garcia, CEO da Garcia Wines & Spirits. Na categoria de Cultura e Entretenimento entrou Aurora Pinto Pedro, da Livraria Lello e do festival Babell, e na Sustentabilidade, Ana Trigo de Morais, da Sociedade Ponto Verde. Carla Marques, CEO da Intelcia Portugal, foi também uma nova entrada, esta na categoria de Serviços, e Cristina Siza Vieira entrou para a categoria de Turismo,

Hotelaria e Vinhos.

CATEGORIA Banca, Finanças

e Investimentos

1 Maria Ramos 86 pontos Group Chair do Standard Chartered PLC

Maria Ramos, 66 anos, é a portuguesa mais reconhecida a nível internacional na área da banca. A gestora voltou à liderança da categoria de Banca, Finanças e Investimento depois de ter assumido, em maio de 2025, a função de Group Chair do Standard Chartered PLC, um

banco britânico com sede em Londres. Esta instituição financeira tem operações em mais de 70 países e opera uma rede de cerca de 1700 agências, com uma equipa de efetivos total que ascende a 73 mil pessoas. Apesar de estar sediado na capital inglesa, grande parte dos seus clientes estão localizados na Ásia, no Médio Oriente e em África. Maria Ramos subiu de pontuação no ranking de 2025 e neste ano volta a liderar

a categoria de Banca, Finanças e Investimentos, com 86 pontos.

A executiva nasceu em Lisboa, em 1959, mas emigrou, ainda criança, com os seus pais para a África do Sul. Começou

a trabalhar cedo na área da banca, tendo entrado, aos 18 anos, no Barclays numa cidade a 50 quilómetros de Joanesburgo, enquanto estudava Comércio na Universidade de Witwatersrand (Wits). Tendo terminado o curso com boas notas - fez ainda uma licenciatura de Economia e um mestrado em Ciências da Economia, este em Londres-, foi convidada a lecionar nesta universidade. Anos mais tarde, em 1996, assume a Direção-Geral do Tesouro Nacional na

África do Sul, cargo que manteve

durante 8 anos, e em 2004 muda-se para a Transnet, empresa nacional de transportes e logística. Em 2009 é convidada para liderar o Absa Group Limited, anteriormente designado de Barclays Africa, função que manteve até 2020, data em foi nomeada presidente do conselho de administração da AngloGold Ashanti, empresa ligada à mineração de ouro, de prata e de cobre. Em 2021 tornou-se ainda consultora do Banco Mundial, e em 2025 assumiu a atual posição de destaque na banca mundial.

2 Manuela Ferro 84 pontos Vice-presidente para a área do Leste Asiático e Pacifico do Banco

Mundial

Na lista de 2024, a portuguesa Manuela Ferro liderava a categoria de Banca, Finanças e Investimento, ao alcançar os 80 pontos de avaliação. Nesta edição, e apesar de ter subido para os 84 pontos, ocupa a 2.a posição da categoria. A gestora ocupa, desde setembro de 2021, o cargo de vice-presidente da área do Leste Asiático e Pacífico do Banco Mundial. Tem a seu cargo a gestão de 38 países, apoiada por uma equipa superior a mil pessoas, que gerem um portefólio de mais de 150 mil milhões de dólares. Natural de Lisboa, Manuela Veiga Ferro completou a licenciatura em Engenharia Agronómica, na Universidade de Lisboa, seguindo-se um doutoramento em Economia Aplicada, na Universidade de Standford. Construiu toda a sua carreira no seio do Banco Mundial, onde entrou em 1994, e vive em Washington há vários anos.

3 Isabel Guerreiro 77 pontos CEO do Santander Portugal

Isabel Guerreiro, 54 anos, foi a primeira mulher a liderar a filial nacional do banco espanhol Santander. Foi em março de 2026 que assumiu o cargo máximo da instituição no nosso país, ascendendo quase diretamente à 3.a posição da categoria de Banca, Finanças e Investimento com uma avaliação de 77 pontos. Licenciada em Engenharia Informática e de Computadores pelo Instituto Superior Técnico, com um MBA feito no Insead, está no grupo Santander desde 2005, tendo desempenhado diversas funções internamente, destacando-se

a de administradora executiva e a de vice-presidente. Anteriormente fora programadora e analista

de sistemas da NovaBase. Casada, a gestora é mãe de duas filhas.

4 Inês Rocha 72 pontos Diretora para a Europa da IFC (Banco Mundial)

Inês Rocha, 50 anos, é outro caso de portuguesa que faz carreira internacional no mundo da banca e finanças. A executiva nasceu no Porto, na zona da Foz, numa família de médicos e engenheiros. Enveredou pela Economia, tendo terminado a licenciatura na Faculdade de Economia do Porto, indo então trabalhar para o Banco de Portugal. Foi então estudar para londres, dois anos depois, tendo passado pela UBS e pelo Banco Europeu de Reconstrução e Desenvolvimento (BERD), instituição na qual se manteve cerca de 19 anos. Foi em maio de 2024 que foi nomeada diretora regional para a Europa da IFC - International Finance Corporation, braço do Banco Mundial para o investimento privado nos mercados emergentes. Casada com um italiano, tem dois filhos, e vive atualmente em Paris.

Aos 82 anos, Maria Cândida Rocha e Silva, fundadora do Banco Carregosa, ainda é um elemento ativo naquela instituição financeira especializada em banca privada que tem cerca de 2,5 mil milhões de euros em ativos sob supervisão. Licenciada em Filologia Românica, foi a primeira corretora oficial da Bolsa de Valores Portuguesa, tendo

iniciado esta atividade em 1981.

CATEGORIA Distribuição, Moda e Retalho

1 Cláudia Azevedo 87 pontos Acionista e CEO da Sonae

Cláudia Azevedo, 56 anos, mantém-se firme na lista das portuguesas mais poderosas nos negócios da Forbes Portugal. Com uma avaliação de 87 pontos (ver metodologia), ocupa a 2.a posição do ranking geral e lidera a categoria de Distribuição, Moda e Retalho. A filha mais nova de Belmiro de Azevedo tomou as rédeas do negócio fundado pelopai, com base numa empresa industrial, designada então de Sonae - Sociedade Nacional de Estratificados. O conglomerado está hoje disperso em bolsa, atuando em diversas áreas de atividade, que vão

da distribuição ao retalho, passando ainda pelo imobiliário, pelas telecomunicações e pela tecnologia.

Licenciada em Gestão e com um MBA realizado no INSEAD, Cláudia Azevedo foi administradora de várias empresas do grupo antes de assumir, em 2019, a liderança do grupo Sonae sucedendo ao seu irmão Paulo Azevedo, hoje presidente do conselho de administração. Foi a primeira mulher a assumir a posição de CEO no seio da companhia, e pela sua mão firme têm passado alguns dos melhores negócios do grupo. Em 2025, o grupo registou um volume de negócios consolidado de 11,4 mil milhões de euros, o que representou um crescimento de 14,2% face

ao exercício de 2024. Foi também em 2025 que a MC abriu o maior supermercado autónomo do mundo, com tecnologia Sensei.

Os três irmãos, Nuno, Paulo e Cláudia, são herdeiros das participações maioritárias de Belmiro de Azevedo no grupo, sendo detentores, segundo a última avaliação da Forbes Portugal,

de uma fortuna de cerca de 2,8 mil milhões de euros.

2 Inês Caldeira 84 pontos Diretora-geral adjunta para o mercado mundial da L'Oréal Paris

Inês Caldeira, 46 anos, diretora-geral adjunta da L'Oréal Paris, continua nos primeiros lugares do ranking nacional, destacando-se pela sua carreira de sucesso internacional. Posiciona-se, nesta edição, na categoria de Distribuição, Moda e Retalho, e não na de Indústria, como na edição de 2023, uma vez que esta última categoria é a que tem mais nomes e aquela que deixa de fora mais gestoras de sucesso.

Licenciada em Economia, Inês Caldeira entrou na filial portuguesa em 2001, para fazer um estágio em marketing, e em 2014, com apenas 35 anos, foi a primeira mulher a assumir a liderança da filial nacional. Fez toda a sua ascendente carreira no universo do grupo.

3 Isabel Ferreira Pinto 82 pontos CEO Pingo Doce

Foi em 2016 que a gestora Isabel Ferreira Pinto, licenciada em Gestão, Comercial e Marketing, chegou à liderança do Pingo Doce. Foi também a primeira mulher a ocupar o cargo de CEO nesta cadeia de supermercados do grupo Jerónimo Martins. O volume de negócios da insígnia nacional ascendeu a 5,3 mil milhões de euros em 2025, o que representou um crescimento de 5,3% face ao ano

transacto.

4 Manuela Medeiros 80 pontos Fundadora e acionista da Parfois

Manuela Medeiros é a discreta empresária nacional que fundou, em 1994, a marca de retalho de moda Parfois. A primeira loja da rede abriu no Porto e atualmente está dispersa por 70 países, com mais de mil lojas, em modelo de franchising. A Forbes Portugal avaliou a fortuna da

empreendedora em mais de 500 milhões de euros.

5 Filipa Garcia 63 pontos

CEO na Garcias - Vinhos e Bebidas Espirituosas Filipa Garcia, 39 anos, é CEO da empresa familiar de distribuição de bebidas Garcias - Vinhos e Bebidas Espirituosas. É uma nova

entrada na lista, uma vez que a sua avaliação subiu para os 63 pontos, pelo bom desempenho e crescimento do negócio que herdou do seu pai, Arnaldo Garcia, após o seu falecimento em 2021. O grupo fatura atualmente perto de 90 milhões de euros.

CATEGORIA Educação e Ciência

1 Elvira Fortunato 68 pontos Professora e investigadora da Nova FCT

Elvira Fortunato, 62 anos, é uma das cientistas portuguesas mais premiadas da atualidade, tendo sido ministra da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior entre 2022 e 2023. Lidera, nesta edição, a categoria de Educação e Ciência das portuguesas Mais Poderosas nos Negócios, com 68 pontos. Professora catedrática e investigadora no Departamento de Ciências dos

Materiais na Universidade NOVA de Lisboa, é licenciada em Física e Engenharia dos Materiais e recebeu mais de 50 prémios e distinções internacionais. É ainda autora de quase mil artigos publicados

em revistas científicas.

Elvira Fortunato foi pioneira na investigação europeia sobre eletrónica transparente

utilizando materiais sustentáveis. Em 2008, foi-lhe atribuída, pelo Conselho Europeu de Investigação (ERC), uma bolsa para o projeto Invisible, considerado pela Comissão Europeia uma história de sucesso. Em 2018 recebeu uma segunda bolsa avançada da ERC para investigação no valor de 3,5 milhões de euros, a maior já atribuída a uma cientista portuguesa, para o projeto DIGISMART. A investigadora é ainda membro eleito da Academia de Engenharia, da Academia Europeia de Ciências,

da Academia das Ciências de Lisboa e da Academia Europaea. Em 2022, fez parte do grupo das 27 mulheres europeias inspiradoras, eleitas pela atual presidência francesa da União Europeia.

2 Isabel Capeloa Gil

66 pontos Reitora da Universidade Católica

Reitora da Universidade Católica desde 2016, Isabel Capeloa Gil, 61 anos, ocupa a 2.a posição da categoria de Educação e Ciência da lista de 2026 das mais poderosas nos Negócios. Licenciada em Línguas e Literaturas Modernas, tem realizado trabalho de investigação na área da cultura e tem mais de 150 artigos científicos

e obras publicadas.

3 Irene Fonseca 64 pontos Diretora do Centro de Análise Não Linear-Universidade de Carnegie Mellon

Licenciada em Matemática, com média de 20 valores, Irene Fonseca, 70 anos, é diretora do

Center for Nonlinear Analysis na Universidade de Carnegie Mellon, nos Estados Unidos. Nasceu em Lisboa

e completou o seu curso na Universidade Nova de Lisboa, tendo depois seguido o seu percurso no continente americano. É editora de 16 revistas profissionais, autora de várias e obras e publicou mais de 100 artigos científicos.

4 Manuela Veloso 63 pontos Head of JPMorgan Chase AI Research

A cientista portuguesa Manuela Veloso, 69 anos, é atualmente presidente da unidade de investigação em inteligência artificial do banco de investimentos JPMorgan. Licenciada em engenharia eletrotécnica, pelo Instituto Superior Técnico de Lisboa, a professora universitária é uma referência mundial em robótica e inteligência artificial.

5 Maria do Carmo Fonseca 62 pontos Cientista e investigadora no GIIM Maria do Carmo Fonseca, 67 anos, foi a primeira mulher cientista a receber o Prémio Pessoa. A investigadora, que foi diretora do Instituto de Medicina Molecular da Faculdade de Medicina de Lisboa, tem dedicado a sua vida à investigação celular e molecular, nomeadamente do RNA.

É atualmente conselheira de Estado da presidência de José Seguro.

CATEGORIA Energia

1 Paula Amorim 88 pontos Acionista e presidente do conselho de administração da Galp/Amorim Luxury

Paula Amorim, 55 anos, continua a liderar a lista das portuguesas mais poderosas nos negócios, com uma avaliação de 88 pontos. É incontornável a liderança, pois, pela metodologia de avaliação aplicada neste estudo, a gestora pontua alto em todas

as dimensões.

Nesta edição, está colocada na categoria de energia, por ser presidente do conselho de administração da maior empresa nacional, a Galp, mas obviamente que Paula Amorim marca presença em muitas outras áreas. A filha mais velha de Américo Amorim está ligada aos negócios da família e, além de ser acionista na Galp, é ainda acionista da Corticeira Amorim, e lidera o seu próprio negócio na área do luxo e lifestyle, através da Amorim Luxury.

A fortuna da família, partilhada pela mãe, Maria Fernanda Amorim, e pelas três filhas, Paula, Marta e Luísa, está avaliada atualmente pela Forbes em cerca de 6,6 mil

milhões de euros.

Paula nasceu no Porto e estudou Gestão Imobiliária, tendo entrado cedo nos negócios familiares. Em 2005, fundou o seu próprio negócio, a Amorim Fashion, para gerir a marca de retalho de luxo Fashion Clinic, tendo adicionado ao projeto muitas outras marcas de luxo. Entretanto, esta área de negócio deu origem ao Grupo Amorim Luxury, que hoje acumula mais de 100 marcas e atua em áreas como o retalho, a restauração

e a hotelaria. Para a área da hospitalidade, a empresária criou a marca exclusiva JNCQuoi, primeiro só para a restauração, agora também para a hotelaria. Além disso, é sócia de

Claude Berda, dono da Vanguard Properties, em diversos investimentos imobiliários, na Herdade da Comporta.

Tornou-se presidente da Galpem 2016, apenas com 46 anos,

e valoriza a carreira das mulheres na companhia energética.

2 Vera Pinto Pereira 83 pontos CEO EDP Comercial e presidente da Fundação EDP Licenciada pela Universidade Nova de Lisboa, em Economia, e com um MBA, feito no INSEAD, Vera Pinto Pereira, 52 anos, é membro do conselho de administração da EDP, em Portugal, Espanha e Brasil, e está como CEO da EDP Comercial desde 2018. Acumula ainda a presidência da Fundação EDP.

3 Maria João Carioca 82 pontos Co-CEO na Galp/CFO Galp

Maria João Carioca, 55 anos, natural de Lisboa, mantém-se, pelo menos até dezembro deste ano, como co-CEO da Galp, liderança que partilha com João Marques da Silva desde 2025. A executiva, licenciada em Economia, estava anteriormente como CFO na companhia desde 2023, cargo que acumula com o de CEO.

4 Paula Pereira da Silva 70 pontos Country manager da Galp Brasil

Paula Pereira da Silva, 37 anos, foi a primeira mulher a assumir a liderança dos negócios da Galp no Brasil, mercado que tem crescido de importância nos últimos anos. Licenciada em Engenharia Civil, pelo Instituto Superior Técnico, em Lisboa, fez a sua carreira no universo do grupo.

5 Silvia Barata 68 pontos Head of country da BP Portugal

Sílvia Barata, 53 anos, está como head of country da BP Portugal desde 2021, depois de mais de três décadas de carreira na empresa petrolífera. Licenciada em Administração de Empresas pelo ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, entrou para a área da BP (então na Mobil) com apenas 19 anos, tendo desempenhado várias funções a nível ibérico ao longo do seu

percurso.

CATEGORIA Entretenimento e Cultura

1 Rosália Teixeira 75 pontos Acionista e presidente do conselho de administração da Porto Editora

Rosália Teixeira, 92 anos, continua a ser uma referência no mundo dos negócios. Neste ano, a executiva lidera a categoria de Entretenimento e Cultura, com 75 pontos, sobretudo por ser empreendedora e dona do maior grupo editorial nacional, com uma fortuna avaliada em cerca de 463 milhões na lista dos mais ricos de 2025. Rosália Teixeira preside ainda ao conselho de administração da Porto Editora, composto ainda pelos seus três filhos, Vasco Teixeira, Graciete Teixeira e José Teixeira, que, além de administradores, ocupam a posição de CEO de algumas das empresas do grupo. Deste universo empresarial fazem hoje parte editoras como a Areal, a Assírio, a Bertrand, a Círculo de Leitores, a Wook, a Plural Editores Moçambique, a Plural Editores Angola e a Livros do Brasil, entre outras. Todas as participações familiares no grupo editorial estão concentradas na holding Urgabesta, onde Rosália Teixeira detém 65% do capital e o restante está distribuído pelos filhos e por ações próprias.

Licenciada em Química, Rosália Teixeira conduz os destinos da Porto Editora desde a morte do seu marido em 1987, um dos fundadores da editora vocacionada para o mercado universitário, que nasceu em 1944, pela mão de 20 professores.

2 LilianaLaporte 74 pontos

Vice-presidente de vendas para as regiões EMEA, ANZ e Ásia da Sony Interactive Entertainment (SIE)

Liliana Laporte ocupa, nesta edição, a 2.a posição na categoria de Entretenimento e Cultura, com uma avaliação de 74 pontos. A gestora portuguesa, licenciada em Administração de Empresas, é atualmente vice-presidente da área de vendas para a Europa, Austrália e Nova Zelândia e Ásia, na Sony Interactive Entertainment (SIE), que engloba a PlayStation.

3 Cristina Ferreira 73 pontos Acionista e administradora executiva da Media Capital Cristina Ferreira é, aos 48 anos, uma das apresentadoras de televisão mais reconhecidas a nivel nacional. É, além disso, acionista da Media Capital, dona da TVI, e diretora de entretenimento e ficção do mesmo canal, e detém vários negócios próprios, nomeadamente na área da moda.

4 Aurora Pedro Pinto 60 pontos Acionista e administradora da Livraria Lello

Aurora Pedro Pinto, 65 anos, é administradora e proprietária, com o seu marido, da Livraria Lello, no Porto. Neste ano, organizou o festival literário Babell, e fez uma parceria com Dua Lipa. A família é dona do Lionesa Business Hub, do Mosteiro de Leça do Balio, do Teatro Sá

da Bandeira, entre outros.

5 Catarina José 58 pontos Responsável de parcerias Netflix EMEA

Licenciada em Economia, Catarina José é responsável de parcerias para a região da Europa, Médio Oriente e África (EMEA) da Netflix, cargo que assumiu em fevereiro de 2025. A gestora iniciou a sua carreira no Banco de Portugal, passou pela consultoria, pelas telecomunicações, na extinta PT, pela indústria farmacêutica, na Novartis, antes de chegar à Netflix.

CATEGORIA Indústria

1 Isabel Furtado 77 pontos

Acionista e CEO da TMG Automotive

Aos 64 anos, Isabel Furtado é hoje uma das mais conceituadas gestoras portuguesas na área industrial. A CEO e acionista da TMG Automotive está neste ano na liderança da categoria de Indústria - por alterações nas várias categorias, face à edição de 2024

- com um total de 77 pontos. Isabel Furtado pertence à terceira geração da família fundadora da Têxtil Manuel Gonçalves, atual Grupo TMG, que nasceu em 1937, em Vila Nova de Famalicão.

A executiva fez o seu percurso académico fora de Portugal: o ensino básico foi realizado em Toronto, no Canadá, e o secundário e o superior foram completados em Inglaterra. Concluiu a licenciatura de Economia na Universidade de Manchester, tendo regressado a Portugal para ingressar na empresa familiar, inicialmente para a área de plataformas e processos industriais. Assumiu a liderança da área de têxteis para automóveis, a mais forte do grupo, em 2008, e tem tido um papel relevante no associativismo e na inovação. É administradora de várias empresas do grupo, da Casa Agrícola de Compostela, é presidente da Casa da Música, pertence ao conselho de administração do CEIIA, e esteve como presidente da Cotec, entre 2028 e 2022. Em 2019 recebeu o Prémio Dona Antónia, de Consagração da Carreira, e ainda o grau de Comendador da Ordem de Mérito Industrial.

2 Maria Angelina Caetano Ramos 76 pontos Acionista e presidente da Caetano SGPS

Maria Angelina Caetano Ramos, 75 anos, filha do falecido empresário Salvador Caetano, é acionista e presidente do conselho de administração da Caetano SGPS, holding que detém o Grupo Salvador Caetano, que faturou 4,8 mil milhões de euros em 2025. A executiva é licenciada em Economia e gere com o marido, José Ramos, CEO da Caetano Bus e Toyota Caetano, os negócios familiares.

3 Cristina Rios de Amorim 75 pontos Acionista e CFO da Corticeira Amorim e vice-presidente do BPI Cristina Rios de Amorim, 56 anos, filha do falecido empresário António Rios de Amorim, é acionista e CFO da Corticeira Amorim, indústria fundada pelo pai e pelos seus três irmãos. Licenciada em Economia e Gestão na Faculdade de Economia do Porto, a executiva é ainda vice-presidente do Banco BPI.

Sandra Santos 74 pontos CEO da Logoplaste

Sandra Santos, 54 anos, está atualmente como CEO da Logoplaste, indústria fundada em 1974 por Marcel de Botton. Foi no ano passado que a gestora, licenciada em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto, assumiu esta função, depois de ter mais

de uma década a liderar a BA Glass.

5 Sofia Tenreiro 73 pontos CEO da Siemens Portugal

Sofia Tenreiro, 51 anos, assumiu o cargo de CEO da Siemens Portugal, tendo sido a primeira mulher a ocupar esta posição de destaque na filial nacional da companhia.Licenciada em Gestão e Administração de Empresas, na Universidade Católica, a gestora liderou a Cisco em Portugal durante alguns anos.

CATEGORIA Responsabilidade Social e Sustentabilidade

1 Mafalda Duarte 86 pontos Diretora executiva do Fundo Verde para o Clima Mafalda Duarte, 49 anos, mantém-se na condução dos destinos do Fundo Verde para o Clima (GCF), das Nações Unidas, função que assumiu em agosto

de 2023. Esta organização, criada em 2010, representa o principal instrumento para o financiamento climático no quadro do Acordo de Paris, assinado por 194 países. Como diretora executiva, Mafalda Duarte tem em mãos a tarefa de gerir milhares de milhões de euros destinados a financiar projetos climáticos em todo o mundo. A estimativa aponta que sejam investidos cerca de 50 mil milhões de dólares até 2030 em reformas ambientais globalmente.

A gestora nasceu na Covilhã e completou uma licenciatura de Relações Internacionais em Portugal, seguindo depois para o Reino Unido e para os Estados Unidos, onde completou a sua formação académica. Anteriormente, fora CEO

dos Fundos Climáticos de Investimento, no universo do Banco Mundial, tendo aumentado em 40% a sua capitalização. Ao longo da sua carreira, desenvolveu projetos em mais de 50 países.

Mafalda Duarte foi distinguida pela revista Time como uma das mulheres mais influentes na ação climática e é requisitada em todo o mundo para palestras e conferências sobre finanças na área climática. Casada, é ainda mãe de três filhas.

2 Leonor Beleza 79 pontos Presidente da Fundação Champalimaud Leonor Beleza continua a ser, aos 77 anos, uma das mulheres mais relevantes na economia nacional. A presidente da Fundação Champalimaud, função que ocupa desde a sua criação, em 2004, nasceu no Porto, é licenciada em Direito e fez a sua carreira sobretudo na área política.

3 Fátima Barros 64 pontos Presidente da Fundação Francisco Manuel dos Santos

Fátima Barros, 62 anos, foi nomeada presidente do conselho de administração da Fundação Francisco Manuel do Santos em junho de 2025. Com um mestrado e doutoramento em Economia, esta gestora e também professora na Católica foi ainda reitora nesta universidade e presidente da Anacom entre 2012 e 2017.

4 Ana Trigo de Morais 63 pontos CEO da Sociedade Ponto Verde Licenciada em Direito, pela Universidade Católica do Porto, Ana Isabel Trigo de Morais, 59 anos, está atualmente como CEO/ /administradora-delegada da Sociedade Ponto Verde, uma entidade sem fins lucrativos. Entre 2010 e 2018 esteve como diretora-geral da APED.

5 Filipa Pantaleão

56 pontos Secretária-geral do BCSD Portugal

Licenciada em Engenharia do Ambiente, Filipa Pantaleão, 47 anos,

está como secretária-geral do BCSD Portugal há quase três anos.

Anteriormente fora, até 2023, responsável pela área técnica de ESG na Mota-Engil.

CATEGORIA Saúde

1 Isabel Vaz 83 pontos CEO do grupo Luz Saúde

Isabel Vaz, 58 anos, conduz os destinos da Luz Saúde desde que o grupo nasceu, no ano 2000, convidada por Ricardo Salgado, do Grupo Espirito Santo (GES). Era consultora na McKinsey, e tinha apenas 33 anos. Soube agarrar a oportunidade e hoje é reconhecida como uma das mulheres mais influentes na área da saúde. Mantém-se no 1.o lugar da categoria de Saúde da lista de 2026 da Forbes Portugal das mulheres mais poderosas nos negócios, com uma avaliação global de 83 pontos. Filha de um médico cardiologista, Isabel Vaz fez uma licenciatura em Engenharia Química, concluída no Instituto Superior Técnico (IST), e um MBA na Universidade Nova de Lisboa. Iniciou a sua vida profissional como investigadora no Instituto de Biologia Experimental e Tecnológica, avançando depois para um projeto na indústria farmacêutica, na Atral Cipan. Tinha apenas 26 anos quando foi desafiada a trabalhar na McKinsey em Portugal. Em 2000 surgiu uns dos primeiros grupos de saúde privada,

pela mão do GES, que não para de crescer desde então. Pela mão de Isabel Vaz o grupo entrou em bolsa em 2014, depois da queda do GES, e entrou como acionista de referência a Fidelidade, que pertence ao grupo chinês Fosun International.

A Fidelidade adquiriu 96% do capital da empresa por 460 milhões de euros. Atualmente está presente de norte a sul do país e ilhas, contando já com 15 hospitais privados, 26 clínicas privadas e 1 residência sénior. Em 2025, o grupo Luz Saúde, registou um volume de negócios de 807,2 milhões de euros, refletindo um crescimento de 10,1% face a 2024. O EBITDA ajustado cresceu 7,4%, para 123,8 milhões de euros, e o resultado líquido ascendeu a 63,9 milhões

de euros.

2 Maria do Carmo Neves 66 pontos Fundadora e PCA do Tecnimede e vice-presidente da Equalmed Maria do Carmo Neves é cofundadora e presidente do conselho de administração do Tecnimede, grupo farmacêutico sediado em Sintra, que nasceu em 1976. Licenciada em Medicina, Maria do Carmo Neves,

que é também vice-presidente da Equalmed, dirige a empresa que fatura cerca de 300 milhões de euros.

3 MariaManuel Dias Mota 65 pontos CEO do Gulbenkian Institute for Molecular Medicine (GIMM) Maria Manuel Dias Mota, 55 anos, é uma conceituada cientista portuguesa que dedicou a sua vida ao estudo da malária. Licenciada em Biologia, mestre em Imunologia e com um doutoramento em Parasitologia Molecular, é atualmente CEO do Gulbenkian Institute for Molecular Medicine (GIMM), que nasceu da fusão do Instituto de Medicina Molecular João Lobo Antunes (iMM) e do Instituto Gulbenkian de Ciência (IGC) em 2023.

4 Purificação Tavares

62 pontos Fundadora e gestora da CGC Genetics/Unilabs Purificação Tavares, médica geneticista, é fundadora e CEO da CGC Genetics, empresa que pertence, desde 2017, ao universo da multinacional Unilabs. Foi professora catedrática, na Universidade do Porto, é membro do conselho consultivo da Cotec, do conselho da HealthCluster Portugal e é presidente da Associação Rede Mulher Lider.

5 Helena Freitas 55 pontos CEO da Sanofi Portugal Licenciada em Economia, Helena Freitas, é atualmente CEO da Sanofi Portugal, cargo que assumiu em 2020. Iniciou a sua vida profissional como consultora na Ernst & Young, seguindo-se então a Bristol Myers Squibb, empresa na qual trabalhou cerca de 12 anos.

CATEGORIA Serviços

1 Carla Rebelo 75 pontos CEO da Randstad Portugal Carla Rebelo, 53 anos, acabou de assumir uma nova função depois de ter estado como CFO no Grupo Adecco, na Suíça, entre janeiro e julho deste ano. Acaba de regressar a casa para chefiar a Randstad Portugal, empresa que atua na gestão de talento, para a qual já trabalhou, durante 8 anos, ocupando a função de CFO entre 2003 e 2007. Em Portugal, esta multinacional tem uma equipa de 450 colaboradores e, de forma indireta, coloca cerca de 30 mil pessoas a trabalhar diariamente através das suas delegações, contact centers e localizações inhouse.

Licenciada em Contabilidade e Controlo Financeiro, no ISCAL, Carla Rebelo tem ainda um doutoramento em Gestão, com foco na Ciências da Decisão, e várias pós-graduações, nomeadamente em Neurociências e Comportamento, em Black Belt Lean Six Sigma e é internacional certified coach pela ICC. A gestora portuguesa esteve como diretora-geral da Adecco em Portugal, entre 2015 e 2022, e foi a primeira portuguesa a assumir um cargo internacional de grande responsabilidade na multinacional. Com três décadas de carreira, a executiva passou já por diversos cargos internacionais, nomeadamente no Brasil, com

diretora-geral da Hays e da Kelly Services. Iniciou a sua carreira ainda muito nova, na Nestlé Waters, na área da contabilidade, e foi aí que acabou por desenhar o seu percurso ligado às contas e à gestão financeira.

2 Benedita Miranda 68 pontos Chief operating Officer EMEA da Foundever Foi em setembro de 2025 que Benedita Miranda, 51 anos, licenciada em Psicologia, assumiu uma nova posição dentro do grupoFoundever, multinacional de costumer experience, especializada em centros de contacto. A executiva, que já foi CEO para Portugal, Espanha, Grécia e Itália, estava como general manager de multilingual region quando passou a COO da região EMEA.

3 Carla Marques 66 pontos CEO da Intelcia Portugal

Carla Marques está, desde 2018, como CEO da Intelcia Portugal, multinacional de origem marroquina que presta serviços de costumer experience em outsourcing. A filial nacional, que é responsável pelos contact centers da Altice, emprega cerca de 7 mil pessoas, e está

a expandir a sua atuação também ao mercado brasileiro.

4 Manuela Vaz 64 pontos Diretora-geral da Accenture Portugal Com mais de 25 anos de experiência em consultoria em tecnologias de informação, Manuela Vaz, 51 anos, foi a primeira mulher a ocupar a liderança da Accenture em Portugal. Licenciada em Engenharia de Sistemas e Informática pela Universidade do Minho, fez carreira nesta consultora, para a qual entrou em 1994.

Lidera a filial nacional a partir do Porto.

5 Sara do Ó

62 pontos Fundadora e presidente do grupo Ó Capital

Sara do Ó, 44 anos, é uma empreendedora nata. Fundou e está como presidente do conselho de administração do Ó Capital, grupo que agrega vários projetos em sectores que vão desde o apoio à gestão, contabilidade, consultoria, seguros, marketing e indústria gráfica, passando pelo apoio ao envelhecimento. É ainda presidente da Ilha da Misericórdia, associação sem fins lucrativos que apoia mulheres em processos de recomeço.

CATEGORIA Tecnologia e Telecomunicações

1 Ana Figueiredo

86 pontos CEO da MEO e chairman da Altice Dominicana

Ana Figueiredo, 51 anos, mantém-se como CEO da MEO, que pertence à Altice Portugal, herdeira dos negócios da Portugal Telecom. Com uma avaliação de 86 pontos, a revista Forbes Portugal coloca-a na liderança da categoria de Tecnologia e Telecomunicações. Licenciada em Gestão de Empresas e com um MBA feito na Universidade Católica, a gestora, natural de Lisboa, foi a primeira mulher a assumir a gestão executiva de uma empresa de telecomunicações na República Dominicana, na qual ainda hoje é chairman. Foi também a primeira mulher a ascender ao topo da Altice Portugal, empresa que comprou os negócios da extinta PT - Portugal Telecom, que colapsou em 2014, após a falência do BES. Ana Figueiredo assumiu o cargo de CEO em 2022, substituindo Alexandre Fonseca, que aceitou um cargo internacional dentro do grupo. Em 2025, a MEO registou receitas totais de 2.811 milhões de euros, o que representou um crescimento de 1,3% face a 2024.

A executiva entrou na PT em 2003, para a área de auditoria interna, tendo crescido profissionalmente nessa área. Em 2016, já no universo Altice, tornou-se group internel audit officer, rumando à Suíça, e em 2018 torna-se CEO da Altice Dominicana. Iniciou o seu percurso profissional pela área da auditoria na Galp, passando depois para a consultora

EY.

2 Paula Panarra 78 pontos Diretora-geral da Avanade UK & Ireland Paula Panarra está, desde dezembro de 2024, como general manager da Avanade UK & Ireland, uma tecnológica especialista em soluções Microsoft, com foco na inteligência artificial.

Licenciada em Engenharia Química e Biotecnologia, passou 15 anos na Procter & Gamble, foi CEO da Microsoft Portugal e liderava a Avanade Ibéria quando partiu rumo a Inglaterra.

3 Cristina Fonseca 77 pontos Fundadora da TalkDesk e partner da Indico Capital Partners nacionais mais reconhecidas na área de tecnologia. Cofundou a Talkdesk com apenas 24 anos, após terminar o curso de Engenharia de Telecomunicações, no IST, e hoje financia startups com potencial de crescimento através da Indico Capital Partners.

4 Madalena Cascais Tomé

75 pontos Diretora de Serviços Financeiros da WorldLine

Depois de 10 anos a liderar a SIBS em Portugal, Madalena Cascais Tomé aceitou, no final do

ano passado, um cargo internacional. Licenciada em Matemáticas Aplicadas, com uma pós-graduação em Estudos de Mercado e CRM, a gestora, especialista em pagamentos digitais, é agora diretora de serviços financeiros da multinacional de origem francesa WorldLine.

5 Daniela Braga 70 pontos Fundadora e CEO da Defined.ai

Daniela Braga, 48 anos, fundou em 2025 a Defined.ai, em Seattle, nos Estados Unidos, mantendo

o seu centro de inovação e desenvolvimento em Lisboa. A gestora nacional, com doutoramento em Speech Tecnology, já recolheu mais de 85 milhões de dólares de capital

para a sua empresa.

CATEGORIA Turismo, Hotelaria e Vinhos

1 Luísa Amorim 72 pontos Grupo Amorim, gestora de hotéis e produtora de vinhos

Luísa Amorim, 52 anos, filha mais nova do falecido empresário Américo Amorim, dá continuidade aos negócios da família na área do enoturismo e da produção vitivinícola. Com 72 pontos, a empresária continua a liderar a categoria de Turismo, Hotelaria e Vinhos, provando que o empreendedorismo lhe corre nas veias. Licenciada em Marketing e com formação na área de Direção Hoteleira, Gestão de Empresas e Finanças, a empresária está a fazer o seu caminho, gerindo as empresas da família nesta área, que vai conciliando também com o desenvolvimento de projetos pessoais. Entrou no negócio dos vinhos da família no ano 2000, mal chegou dos Estados Unidos, país no qual estudava, quando o pai adquiriu a

Burmester. Luísa assumiu então os destinos das Quinta Nova de Nossa Senhora do Carmo, que hoje explora um hotel da rede Relais & Chateaux. Foi a primeira quinta de vinho no Douro a abrir-se ao enoturismo, disponibilizando 11 quartos, 6 dos quais na casa senhorial, com vista para a vinha centenária. Explora ainda a Quinta da Taboadella, no Dão, perto de Viseu, que além das provas de vinho e visitas, oferece também alojamento da rede Relais & Châteaux.

A empresária está ainda a apostar no Alentejo, a título pessoal, na Herdade da Aldeia de Cima, situada na serra do Meandro, no concelho de Portel e próximo da Vidigueira.

2 Leonor Freitas 64 pontos Acionista e CEO da Casa Ermelinda Freitas Leonor Freitas, 74 anos, é o rosto mais visível da empresa familiar Casa Ermelinda Freitas, fundada há mais de 100 anos na região de Palmela. Licenciada em Serviço Social, Leonor Freitas esteve ligada a diversos projetos sociais até assumir a gestão da empresa, na década de 90, aquando do falecimento do seu pai.

3 Rita Nabeiro 62 pontos Administradora do Grupo Nabeiro/CEO da Adega Mayor/Presidente do BCSD Portugal

Rita Nabeiro, 45 anos, é neta do conceituado fundador da Delta, Rui Nabeiro, falecido em 2023. Licenciada em Design de Comunicação, a gestora é, além de administradora no grupo Nabeiro, responsável pela área dos vinhos, a Adega Mayor. É ainda presidente do BCSD Portugal, associação empresarial para a área

da sustentabilidade.

4 MargaridaAlmeida 59 pontos Fundadora e CEO da Amazing Evolution Margarida Almeida, 55 anos, fundou, em 2012 a Amazing Evolution, projeto que começou como uma pequena

empresa e hoje gere um portefólio de 27 hotéis, tendo vários projetos próprios em desenvolvimento. Foi eleita, em 2020, a melhor gestora de hotéis da Europa pelos World Travel Awards.

5 Cristina Siza Vieira 57 pontos Vice-presidente executiva da AHP - Hotelaria de Portugal Cristina Siza Vieira, licenciada em Direito, está como vice-presidente executiva da AHP - Hotelaria de Portugal, tendo sido anteriormente CEO da associação. Em 2023, foi condecorada com o grau de comendadora da Ordem do Mérito pelo presidente Marcelo Rebelo de Sousa.

METODOLOGIA

O ranking das mulheres portuguesas com mais poder nos negócios, dentro e fora de fronteiras, é elaborado com base numa avaliação de centenas de empresas e instituições, das quais são retirados e avaliados mais de 150 nomes de CEO, diretoras-gerais, administradoras, acionistas e empreendedoras.

A avaliação é feita com base em 5 critérios, pontuados de 0 a 20, obtendo assim uma pontuação final para cada nome analisado. A Forbes Portugal avaliou e pontuou estes nomes pela fortuna, pessoal ou familiar; pelo poder de decisão - se é CEO, presidente do cconselho de administração, administradora ou acionista -, poder de influência, ou seja, a sua projeção fora da empresa, seja em programas de responsabilidade social e cívica em que se envolve, seja associações em que participa, artigos que escreve e participação ativa nas redes sociais (sobretudo LinkedIn); pela dimensão do negócio - se são grandes negócios internacionais, em que países estão presentes, qual a área geográfica de ação; e pelo seu empreendedorismo, se apenas fez carreira numa área, ou se se envolveu na criação de empresa, etc.

Tal como a lista de 2024, também neste ano o ranking foi organizado por sectores de atividade. Depois de pontuados, os nomes foram organizados por 11 categorias, entrando

na lista apenas as cinco primeiras de cada categoria. Nas categorias com mais elementos, como a da Banca, Finanças e Investimento e a de Indústria, as duas com mais nomes analisados, ficaram inúmeras mulheres bem pontuadas de fora, com pontuações mais elevadas do que as primeiras cinco de outras categorias. A escolha foi feita assim para dar oportunidade a novas executivas de fazerem parte deste estudo. 5 Maria Cândida Rocha e Silva 71 pontos Acionista e presidente do Banco Carregosa

CAPA

55+ PODEROSAS NOS NEGÓCIOS

SÃO CADA VEZ MAIS AS MULHERES QUE LIDERAM GRANDES EMPRESAS, NEGÓCIOS TECNOLÓGICOS, BANCOS OU OUTRO TIPO DE ORGANIZAÇÕES. PORÉM, CONTINUA A SER IMPORTANTE FALAR NO TEMA DA PARIDADE DE GÉNERO, JÁ QUE AS DESIGUALDADES CONTINUAM A SER UMA REALIDADE. A REVISTA *FORBES PORTUGAL* LANÇA MAIS UM *RANKING* DAS MULHERES PORTUGUESAS MAIS PODEROSAS NO MUNDO DOS NEGÓCIOS, DENTRO E FORA DO TERRITÓRIO NACIONAL. VOLTAMOS A ELABORAR A LISTA POR CATEGORIAS, PARA QUE MAIS MULHERES TENHAM A OPORTUNIDADE DE SE DESTACAR, NAS SUAS ÁREAS DE ATIVIDADE. CONHEÇA AQUI AS 55 PODEROSAS DESTE ANO.

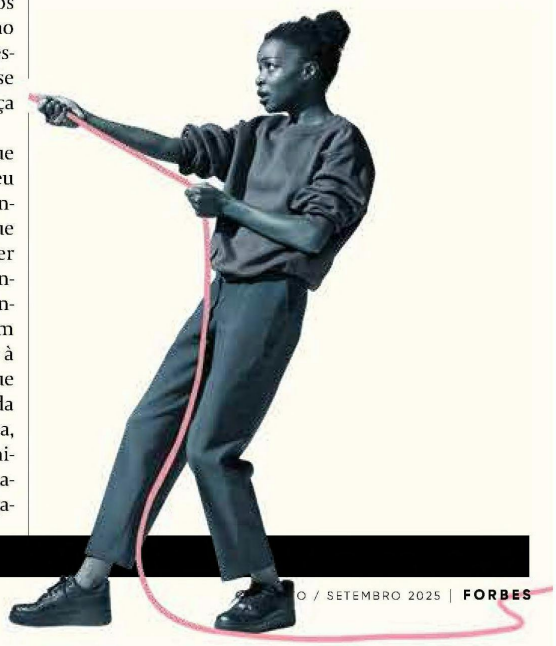
TEXTO **HELENA C. PERALTA**
FOTOS **GETTY E D.R**

"Quando nascemos, começamos a correr uma maratona. O problema é que alguns têm pesos nos tornozelos. E nós, mulheres, como é assim desde o início, não sentimos que lá estejam. Mas estão." Maria Manuel Mota, 55 anos, cientista, investigadora e CEO do GIMM – Gulbenkian Institute for Molecular Medecine, acredita que pouco mudou nos últimos anos no que diz respeito à liderança feminina. No caso particular do instituto que lidera, em que 60% dos colaboradores são mulheres, são ainda muito poucas aquelas que são *group leaders*. "E dizem-me: mas tu, que estás a liderar, podes mudar isso. E eu respondo: não vou escolher uma mulher apenas porque é mulher. Mas, em caso de igualdade, vou escolher uma mulher. Mas, primeiro, as mulheres têm de querer. Mas são demasiado exigentes com elas próprias, e isto é algo que resulta na nossa educação e que está imbuído em toda a sociedade."

A investigadora, que falou com a *Forbes Portugal* sobre liderança feminina, em especial nas áreas científicas, refere a propósito que, apesar do muito que já foi feito, muito ainda está por fazer. De facto, olhando para os números da Unesco, divulgados no estudo *Status and Trends of Women in Science*, de 2025, no que diz respeito às mulheres nas áreas de STEM (ciência, tecnologia, engenharia e matemática), estas continuam ainda sub-representadas, com uma fatia de 35% dos graduados e de apenas 33% dos investigadores a nível mundial. E, quando chegamos ao tema da liderança, os números pioram. Segundo a Unesco, o défice de mulheres na liderança é grande: estima-se que, nas STEM, apenas 1 em cada 10 cargos de liderança seja ocupado por mulheres.

Maria Manuel Mota diz, a propósito deste tema, que as mulheres ainda sentem um peso invisível sobre o seu papel na sociedade e que por vezes não lhes permite candidatarem-se a certas posições. "Não posso ter, só porque sou mulher e lidero, *group leaders* mulheres. Tenho de ter uma sociedade que quer que isso aconteça, que elas sintam que devem candidatar-se. Tenho é de ter, obviamente, o cuidado de ter júris que sejam justos e que escolhem os melhores", explica. Há ainda um papel muito ligado à mulher, o da responsabilidade em cuidar da família, que carrega culpa, uma culpa que não é inata, mas fruto da educação, fruto da sociedade. "Eu nunca senti essa culpa, nunca senti, apesar de ter faltado a alguns eventos das minhas filhas. Eu dizia-lhes a brincar: se vocês, um dia, acharem que têm de fazer terapia por causa disso, têm de ganhar dinheiro para a pagar, porque não vou ser eu a pagar", graceja. E acrescenta, num tom mais sério: "Se o pai faltar, ninguém acha que isso é um problema. Porque é que, se a mãe faltar, isso tem de ser um problema? As pessoas têm de aprender que a vida é mesmo assim." Maria Manuel tem duas filhas, uma com 24 anos, outra com 19.

A cientista, que dedicou a sua vida ao estudo da malária, está mais uma vez presente na lista das mulheres mais poderosas dos negócios, ocupando a 3.ª posição da categoria de Saúde, que é liderada por Isabel Vaz, do grupo privado Luz Saúde. Nasceu em Vila Nova de Gaia, em abril de 1971, tendo optado, a nível académico, pelo curso de Biologia. Depressa percebeu que não era bem aquilo que queria fazer, porque gostava de microbiologia, mas não de macrobiologia. "Nessa altura pensei em ir para uma parte mais científica, ainda sem perceber exatamente o que isso significava. Surgiu então a oportunidade de fazer um mestrado de Imunologia com a professora Maria de Sousa, uma imunologista que tinha chegado de Nova Iorque, e eu pensei: é isto mesmo que eu vou tentar fazer." Durante nove meses, teve aulas com cientistas oriundos do mundo inteiro, e foi aí que começou a crescer como pessoa, com essa diversidade. Mas continuava sem saber o que queria fazer. "Quando vim para Lisboa fazer um curso sobre parasitas e vi uma fotografia de um parasita dentro de uma célula humana, a viver dentro dela – sendo que a célula humana era um macrófago, que foi desenhada para matar organismos estranhos, logo, devia ser de-



senhada para o matar, mas, no fundo, a evolução fez com que eles se adaptassem a viver juntos – eu percebi: é isto que quero fazer", recorda. Conheceu também um cientista na área da malária, que a fascinou, tendo então decidido que queria investigar esta doença. "A minha vida é sempre feita de decisões que têm por base alguma coisa me fascina. As pessoas com quem trabalho têm de exercer fascínio e de me inspirar de alguma forma", diz. E assume: "Sou muito levada pela minha curiosidade, mais até do que propriamente pelo espírito de missão."

Voltando à questão do papel da mulher na sociedade, Maria Manuel assume que o retrocesso que estamos a sentir é enorme. E recorda uma entrevista da jurista Leonor Caldeira, num recente *podcast* do jornal *Público*, com a qual se identifica: quando damos a um homem o poder de nos alimentar, também damos o poder de nos esfomear. "Eu sou de uma geração em que nem sequer achávamos que podíamos dar o direito a um homem de nos alimentar. Isso já tinha acontecido antes da minha geração, mas na minha não conheço ninguém que achasse que devia ficar dependente de um homem. Agora está a voltar outra vez a esta ideia, com *influencers* americanos que estão a difundir coisas do tipo *stay at home, girlfriend*." E acrescenta: "Não temos de ser iguais aos homens, de todo, nunca pretendi ser igual a nenhum homem, mas é ridículo pensarmos que vamos dar o direito a alguém de nos alimentar."

Maria Manuel Mota defende que há boas e más lideranças, independentemente do género, mas "é claro que, pela nossa educação, pela nossa forma de estar na vida, há diferenças". "Gosto de equipas que sejam diversas, em que que haja pessoas a pensar de maneira diferente, com educações diferentes, pessoas mais conservadoras e pessoas muito mais progressistas, para obter um equilíbrio", explica.

Relativamente ao instituto que lidera, tem a ambição de que se torne uma fundação de nível mundial, "e que Portugal seja um terreno fértil para surgirem boas instituições científicas, para finalmente termos uma sociedade que baseia as suas decisões em conhecimento". "Eu gostaria muito de contribuir para ter isso." Na sua vida pessoal, acredita que é da máxima importância viver uma vida regida por princípios, uma vida com propósito. "Em termos pessoais, gostaria de sentir, quando partir deste mundo, que a minha vida teve um propósito e que me regi por esse propósito, ou seja, construí com esse propósito, mas com princípios muito fortes. Gosto de educar as minhas filhas, e até as pessoas que passam pelas minhas equipas, nesse sentido", remata.

CARLA REBELO, "A MÉDICA DAS EMPRESAS"

Aos 53 anos, a executiva Carla Rebelo acaba de aceitar um novo desafio profissional. A gestora que estava, até julho, como CFO no Grupo Adecco, com responsabilidade em 48 países, regressa agora a Portugal como CEO da Randstad Portugal, empresa de gestão de talento. É uma das executivas portuguesas que mais se destacam no panorama nacional, em termos de internacionalização da carreira, e lidera, por isso, a categoria de Serviços do *ranking* anual da *Forbes Portugal*.

A sua veia empreendedora cedo se manifestou. Aos 16 anos foi vender enciclopédias e, mesmo sem que a família o entendesse, foi trabalhar num gabinete de contabilidade, tendo optado, mais tarde, por fazer essa licenciatura, no ISCAL. Nasceu em Lisboa e refere ter tido uma infância muito feliz com os seus dois irmãos. Aos 18 anos entrou para a Nestlé Waters e conseguiu, com o apoio do seu chefe, ser *chief accountant*, função que ocupou quase cinco anos. "Comecei a trabalhar cedo porque gostava do mundo dos adultos e sentia necessidade de ter as minhas coisas e de ser independente", explica. E acrescenta: "Enquanto as outras crianças brincavam

METODOLOGIA

O *ranking* das mulheres portuguesas com mais poder nos negócios, dentro e fora de fronteiras, é elaborado com base numa avaliação de centenas de empresas e instituições, das quais são retirados e avaliados mais de 150 nomes de CEO, diretoras-gerais, administradoras, acionistas e empreendedoras.
A avaliação é feita com base em 5 critérios, pontuados de 0 a 20, obtendo assim uma pontuação final para cada nome analisado. A *Forbes Portugal* avaliou e pontuou estes nomes pela fortuna, pessoal ou familiar; pelo poder de decisão – se é CEO, presidente do cconselho de administração, administradora ou acionista –, poder de influência, ou seja, a sua projeção fora da empresa, seja em programas de responsabilidade social e cívica em que se envolve, seja associações em que participa, artigos que escreve e participação ativa nas redes sociais (sobretudo LinkedIn); pela dimensão do negócio – se são grandes negócios internacionais, em que países estão presentes, qual a área geográfica de ação; e pelo seu empreendedorismo, se apenas fez carreira numa área, ou se se envolveu na criação de empresa, etc.
Tal como a lista de 2024, também neste ano o *ranking* foi organizado por sectores de atividade. Depois de pontuados, os nomes foram organizados por 11 categorias, entrando na lista apenas as cinco primeiras de cada categoria. Nas categorias com mais elementos, como a da Banca, Finanças e Investimento e a de Indústria, as duas com mais nomes analisados, ficaram inúmeras mulheres bem pontuadas de fora, com pontuações mais elevadas do que as primeiras cinco de outras categorias. A escolha foi feita assim para dar oportunidade a novas executivas de fazerem parte deste estudo.



com bonecas, carrinhos, brinquedos, eu passava muitas horas a organizar os papéis lá de casa. Sentava-me numa secretária e organizava os papéis todos", recorda.

Organizada, analítica, focada e líder empática, a carreira de Carla Rebelo foi ascendente. Subiu a CFO da Deloitte Portugal, em 2001, passou a CFO na Randstad Portugal, atingindo uma função global, em Amesterdão, nos Países Baixos, como *senior group controller*. A primeira posição de CEO deu-se na Kelly Services, no Brasil, tendo passado depois para a Hays Brasil. Entrou no grupo Adecco, em 2025, como diretora-geral em Portugal, tendo assumido diversas funções internacionais no universo do grupo.

Aceitou agora, com agrado, voltar à Randstad, empresa que a formou e que conhece bem, e afirma que o seu "principal desafio é transformar a empresa de modo que consiga integrar as novas variáveis tecnológicas que os nossos clientes nos exigem com uma equipa de trabalho que queremos que seja a melhor do mercado, com uma capacidade de entrega excelente e, sobretudo, ter pessoas muito felizes, pessoas muito satisfeitas". E reforça: "Porque pessoas felizes fazem organizações com bons resultados. Pessoas felizes têm boa saúde, porque, sendo o *stress* o principal veneno, e a desmotivação algo que nos corrói por dentro, que destrói o nosso corpo, se tivermos pessoas felizes, as pessoas não ficam doentes."

Carla Rebelo diz que tem, como líder, uma espécie de termómetro: "Gosto quando, na empresa, começo a ouvir as pessoas a falar, a rir à gargalhada, a brincarem umas com as outras, bem-dispostas. Gosto quando começo a ouvir aquele burburinho bom, aquele barulho que ouvimos nos corredores, perto dos elevadores, perto das escadas, perto das zonas de café. Isso é, para mim, o primeiro indicador: aumentar o nível de barulho natural do ser humano na empresa." Além de um doutoramento em Gestão, com foco nas Ciências da Decisão, a gestora fez várias pós-graduações, nomeadamente em Neurociências e Comportamento, em Black Belt Lean Six Sigma e é *internacional certified coach* pela ICC, pois adora estudar o comportamento humano. Crê que o mercado a vê como uma líder da transformação. "Eu acredito que sou uma gestora de transformação. E, quando o trabalho está feito, vou fazer outra coisa, porque não sou de me acomodar", diz.

Quando questionada sobre se alguma vez pensou que poderia ter feito outra carreira, a executiva diz: "Eu até queria ser médica, mas percebi que não podia ver sangue. E, como sou muito versátil, e gostava também de números, pensei comigo mesma: então vou ser médica de empresas." Mas uma "médica holística", porque entende que não é possível ter uma empresa sustentável e com bons resultados sem começar primeiro pelas pessoas. "É engraçado, no mundo da inteligência artificial, não vejo muita gente a preocupar-se primeiro como é que funciona a inteligência natural. Do que é que as pessoas precisam? Como é que nós fazemos as pessoas sentirem em si a vontade de avançar, a vontade de se desenvolverem?", refere.

Relativamente ao tema da liderança, acredita que o líder serve para inspirar e não para "aspirar", que não deve anular os outros, porque ninguém consegue algo sozinho. E, para ela, a liderança nunca foi tão importante como agora, com a inteligência artificial. "Bem aplicada, a IA é uma ferramenta que ajuda a libertar tempo dos humanos, de tudo o que seja tarefas automatizáveis, de repetição. Mas estarão os líderes preparados para o trabalho em equipa que isto exige? O papel da liderança nunca foi tão crítico como agora", diz.

No que diz respeito à liderança feminina, entende que "as mulheres deveriam estar muito mais nos pla-

nos de sucessão do que estão hoje. Não é só com quotas que chegamos lá, é dar a mesma a oportunidade a uma mulher e a um homem, terem condições de igualdade". Acredita que não há superioridade de género, mas também é verdade que a mulher tem um perfil de resiliência, de resolução de problemas, que ainda não é muito utilizado.

Em relação ao papel atual da mulher na sociedade e no mundo do trabalho, tal como Maria Manuel Mota, acredita que já se sente um retrocesso muito preocupante, com jovens a defender nas redes sociais que as mulheres devem ficar em casa. "Não vale a pena colocar a cabeça debaixo da terra como uma avestruz, pois isto pode destruir tudo o que foi feito. Há que atuar já, na raiz do problema. O que vai acontecer quando estes jovens chegarem às lideranças daqui a 10 ou 15 anos? Vamos ter um retrocesso de 100 anos? Isto já está a acontecer, e ninguém fala nisto", remata

AS 55 MULHERES DA LISTA FORBES

Curiosamente, a grande maioria das mulheres presentes nesta lista são da geração destas duas executivas, que estão prestes a fazer ou já fizeram 50 anos. Mulheres independentes e empreendedoras que perceberam desde cedo que o seu papel na sociedade é transformador e que podiam correr a maratona, mesmo com os ditos "pesos nos tornozelos". Pode ser mais difícil, sim, mas não é impossível.

Esta análise anual da *Forbes Portugal* dá-nos conta de que, todos os anos, surgem inúmeras mulheres portuguesas a ocupar mais e melhores cargos, nacionais e internacionais. Algumas abriram a porta da liderança feminina em algumas organizações, já que foram as primeiras mulheres a chegar à liderança de filiais de multinacionais, outras conseguiram carreiras de destaque a nível internacional.

Neste ano entraram alguns nomes novos na lista, ou porque mudaram de cargo, ou porque a análise por categorias, ou sectores de atividade, permitiu que entrassem mulheres muito interessantes, mas com menos pontuação, segundo a nossa metodologia de avaliação em cinco dimensões – ver caixa. Na Banca, destacamos duas entradas: Inês Rocha, diretora para a Europa da IFC – Banco Mundial, e Isabel Guerreiro, CEO do Santander, e na categoria de Distribuição, Rita Garcia, CEO da Garcia Wines & Spirits. Na categoria de Cultura e Entretenimento entrou Aurora Pinto Pedro, da Livraria Lello e do festival Babell, e na Sustentabilidade, Ana Trigo de Morais, da Sociedade Ponto Verde. Carla Marques, CEO da Intelcia Portugal, foi também uma nova entrada, esta na categoria de Serviços, e Cristina Siza Vieira entrou para a categoria de Turismo, Hotelaria e Vinhos.

CATEGORIA
Banca, Finanças e Investimentos

1
Maria Ramos
86 pontos
Group Chair do Standard Chartered PLC

Maria Ramos, 66 anos, é a portuguesa mais reconhecida a nível internacional na área da banca. A gestora voltou à liderança da categoria de Banca, Finanças e Investimento depois de ter assumido, em maio de 2025, a função de Group Chair do Standard Chartered PLC, um banco britânico com sede em Londres. Esta instituição financeira tem operações em mais de 70 países e opera uma rede de cerca de 1700 agências, com uma equipa de efetivos total que ascende a 73 mil pessoas. Apesar de estar sediado na capital inglesa, grande parte dos seus clientes estão localizados na Ásia, no Médio Oriente e em África. Maria Ramos subiu de pontuação no *ranking* de 2025 e neste ano volta a liderar a categoria de Banca, Finanças e Investimentos, com 86 pontos.
A executiva nasceu em Lisboa, em 1959, mas emigrou, ainda criança, com os seus pais para a África do Sul. Começou a trabalhar cedo na área da banca, tendo entrado, aos 18 anos, no Barclays numa cidade a 50 quilómetros de Joanesburgo, enquanto estudava Comércio na Universidade



de Witwatersrand (Wits). Tendo terminado o curso com boas notas – fez ainda uma licenciatura de Economia e um mestrado em Ciências da Economia, este em Londres –, foi convidada a lecionar nesta universidade. Anos mais tarde, em 1996, assume a Direção-Geral do Tesouro Nacional na África do Sul, cargo que manteve durante 8 anos, e em 2004 muda-se para a Transnet, empresa nacional de transportes e logística. Em 2009 é convidada para liderar o Absa Group Limited, anteriormente designado de Barclays Africa, função que manteve até 2020, data em foi nomeada presidente do conselho de administração da AngloGold Ashanti, empresa ligada à mineração de ouro, de prata e de cobre. Em 2021 tornou-se ainda consultora do Banco Mundial, e em 2025 assumiu a atual posição de destaque na banca mundial.

2

Manuela Ferro

84 pontos

Vice-presidente para a área do Leste Asiático e Pacífico do Banco Mundial

Na lista de 2024, a portuguesa Manuela Ferro liderava a categoria de Banca, Finanças e Investimento, ao alcançar os 80 pontos de avaliação. Nesta edição, e apesar de ter subido para os 84 pontos, ocupa a 2.ª posição da categoria. A gestora ocupa, desde setembro de 2021, o cargo de vice-presidente da área do Leste Asiático e Pacífico do Banco Mundial. Tem a seu cargo a gestão de 38 países, apoiada por uma equipa superior a mil pessoas, que gerem um portefólio de mais de 150 mil milhões de dólares. Natural de Lisboa, Manuela Veiga Ferro completou a licenciatura em Engenharia Agronómica, na Universidade de Lisboa, seguindo-se um doutoramento em Economia Aplicada, na Universidade de Standford. Construiu toda a sua carreira no seio do Banco Mundial, onde entrou em 1994, e vive em Washington há vários anos.

3

Isabel Guerreiro

77 pontos

CEO do Santander Portugal

Isabel Guerreiro, 54 anos, foi a primeira mulher a liderar a filial nacional do banco espanhol Santander. Foi em março de 2026 que assumiu o cargo máximo da instituição no nosso país, ascendendo quase diretamente à 3.ª posição da categoria de Banca, Finanças e Investimento com uma avaliação de 77 pontos. Licenciada em Engenharia Informática e de Computadores pelo Instituto Superior Técnico, com um MBA feito no Insead, está no grupo Santander desde 2005, tendo desempenhado diversas funções internamente, destacando-se a de administradora executiva e a de vice-presidente. Anteriormente fora programadora e analista de sistemas da NovaBase. Casada, a gestora é mãe de duas filhas.

4

Inês Rocha

72 pontos

Diretora para a Europa da IFC (Banco Mundial)

Inês Rocha, 50 anos, é outro caso de portuguesa que faz carreira internacional no mundo da banca e finanças. A executiva nasceu no Porto, na zona da Foz, numa família de médicos e engenheiros. Enveredou pela Economia, tendo terminado a licenciatura na Faculdade de Economia do Porto, indo então trabalhar para o Banco de Portugal. Foi então estudar para londres, dois anos depois, tendo passado pela UBS e pelo Banco Europeu de Reconstrução e Desenvolvimento (BERD), instituição na qual se manteve cerca de 19 anos. Foi em maio de 2024 que foi nomeada diretora regional para a Europa da IFC – International Finance Corporation, braço do Banco Mundial para o investimento privado nos mercados emergentes. Casada com um italiano, tem dois filhos, e vive atualmente em Paris.

5

Maria Cândida Rocha e Silva

71 pontos

Acionista e presidente do Banco Carregosa



Aos 82 anos, Maria Cândida Rocha e Silva, fundadora do Banco Carregosa, ainda é um elemento ativo naquela instituição financeira especializada em banca privada que tem cerca de 2,5 mil milhões de euros em ativos sob supervisão. Licenciada em Filologia Românica, foi a primeira corretora oficial da Bolsa de Valores Portuguesa, tendo iniciado esta atividade em 1981.

CATEGORIA
Distribuição, Moda e Retalho

1

Cláudia Azevedo

87 pontos

Acionista e CEO da Sonae

Cláudia Azevedo, 56 anos, mantém-se firme na lista das portuguesas mais poderosas nos negócios da *Forbes Portugal*. Com uma avaliação de 87 pontos (ver metodologia), ocupa a 2.ª posição do *ranking* geral e lidera a categoria de Distribuição, Moda e Retalho. A filha mais nova de Belmiro de Azevedo tomou as rédeas do negócio fundado pelo



pai, com base numa empresa industrial, designada então de Sonae – Sociedade Nacional de Estratificados. O conglomerado está hoje disperso em bolsa, atuando em diversas áreas de atividade, que vão da distribuição ao retalho, passando ainda pelo imobiliário, pelas telecomunicações e pela tecnologia.
Licenciada em Gestão e com um MBA realizado no INSEAD, Cláudia Azevedo foi administradora de várias empresas do grupo antes de assumir, em 2019, a liderança do grupo Sonae sucedendo ao seu irmão Paulo Azevedo, hoje presidente do conselho de administração. Foi a primeira mulher a assumir a posição de CEO no seio da companhia, e pela sua mão firme têm passado alguns dos melhores negócios do grupo. Em 2025, o grupo registou um volume de negócios consolidado de 11,4 mil milhões de euros, o que representou um crescimento de 14,2% face ao exercício de 2024. Foi também em 2025 que a MC abriu o maior supermercado autónomo do mundo, com tecnologia Sensei.
Os três irmãos, Nuno, Paulo e Cláudia, são herdeiros das participações maioritárias de Belmiro de Azevedo no grupo, sendo detentores, segundo a última avaliação da *Forbes Portugal*, de uma fortuna de cerca de 2,8 mil milhões de euros.

2
Inês Caldeira
84 pontos
Diretora-geral adjunta para o mercado mundial da L'Oréal Paris

Inês Caldeira, 46 anos, diretora-geral adjunta da L'Oréal Paris, continua nos primeiros lugares do *ranking* nacional, destacando-se pela sua carreira de sucesso internacional. Posiciona-se, nesta edição, na categoria de Distribuição, Moda e Retalho, e não na de Indústria, como na edição de 2023, uma vez que esta última categoria é a que tem mais nomes e aquela que deixa de fora mais gestoras de sucesso.
Licenciada em Economia, Inês Caldeira entrou na filial portuguesa em 2001, para fazer um estágio em *marketing*, e em 2014, com apenas 35 anos, foi a primeira mulher a assumir a liderança da filial nacional. Fez toda a sua ascendente carreira no universo do grupo.

3
Isabel Ferreira Pinto
82 pontos
CEO Pingo Doce

Foi em 2016 que a gestora Isabel Ferreira Pinto, licenciada em Gestão, Comercial e Marketing, chegou à liderança do Pingo Doce. Foi também a primeira mulher a ocupar o cargo de CEO nesta cadeia de supermercados do grupo Jerónimo Martins. O volume de negócios da insígnia nacional ascendeu a 5,3 mil milhões de euros em 2025, o que representou um crescimento de 5,3% face ao ano transacto.

4
Manuela Medeiros
80 pontos
Fundadora e acionista da Parfois

Manuela Medeiros é a discreta empresária nacional que fundou, em 1994, a marca de retalho de moda Parfois. A primeira loja da rede abriu no Porto e atualmente está dispersa por 70 países, com mais de mil lojas, em modelo de *franchising*. A *Forbes Portugal* avaliou a fortuna da empreendedora em mais de 500 milhões de euros.



5
Filipa Garcia
63 pontos
CEO na Garcias - Vinhos e Bebidas Espirituosas

Filipa Garcia, 39 anos, é CEO da empresa familiar de distribuição de bebidas Garcias – Vinhos e Bebidas Espirituosas. É uma nova entrada na lista, uma vez que a sua avaliação subiu para os 63 pontos, pelo bom desempenho e crescimento do negócio que herdou do seu pai, Arnaldo Garcia, após o seu falecimento em 2021. O grupo fatura atualmente perto de 90 milhões de euros.

CATEGORIA
Educação e Ciência

1
Elvira Fortunato
68 pontos
Professora e investigadora da Nova FCT

Elvira Fortunato, 62 anos, é uma das cientistas portuguesas mais premiadas da atualidade, tendo sido ministra da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior entre 2022 e 2023. Lidera, nesta edição, a categoria de Educação e Ciência das portuguesas Mais Poderosas nos Negócios, com 68 pontos. Professora catedrática e investigadora no Departamento de Ciências dos Materiais na Universidade NOVA de Lisboa, é licenciada em Física e Engenharia dos Materiais e recebeu mais de 50 prémios e distinções internacionais. É ainda autora de quase mil artigos publicados em revistas científicas.
Elvira Fortunato foi pioneira na investigação europeia sobre eletrónica transparente utilizando materiais sustentáveis. Em 2008, foi-lhe atribuída, pelo Conselho Europeu de Investigação (ERC), uma bolsa para o projeto Invisible, considerado pela Comissão Europeia uma história de sucesso. Em 2018 recebeu uma segunda bolsa avançada da ERC para investigação no valor de 3,5 milhões

de euros, a maior já atribuída a uma cientista portuguesa, para o projeto DIGISMART. A investigadora é ainda membro eleito da Academia de Engenharia, da Academia Europeia de Ciências, da Academia das Ciências de Lisboa e da Academia Europaea. Em 2022, fez parte do grupo das 27 mulheres europeias inspiradoras, eleitas pela atual presidência francesa da União Europeia.

2
Isabel Capeloa Gil
66 pontos
Reitora da Universidade Católica



Reitora da Universidade Católica desde 2016, Isabel Capeloa Gil, 61 anos, ocupa a 2.ª posição da categoria de Educação e Ciência da lista de 2026 das mais poderosas nos Negócios. Licenciada em Línguas e Literaturas Modernas, tem realizado trabalho de investigação na área da cultura e tem mais de 150 artigos científicos e obras publicadas.

3
Irene Fonseca
64 pontos
Diretora do Centro de Análise Não Linear – Universidade de Carnegie Mellon

Licenciada em Matemática, com média de 20 valores, Irene Fonseca, 70 anos, é diretora do Center for Nonlinear Analysis na Universidade de Carnegie Mellon, nos Estados Unidos. Nasceu em Lisboa e completou o seu curso na Universidade Nova de Lisboa, tendo depois seguido o seu percurso no continente americano. É editora de 16 revistas profissionais, autora de várias e obras e publicou mais de 100 artigos científicos.

4
Manuela Veloso
63 pontos
Head of JPMorgan Chase AI Research

A cientista portuguesa Manuela Veloso, 69 anos, é atualmente presidente da unidade de investigação em inteligência artificial do banco de investimentos JPMorgan. Licenciada em engenharia eletrotécnica, pelo Instituto Superior Técnico de Lisboa, a professora universitária é uma referência mundial em robótica e inteligência artificial.

5
Maria do Carmo Fonseca
62 pontos
Cientista e investigadora no GIIM

Maria do Carmo Fonseca, 67 anos, foi a primeira mulher cientista a receber o Prémio Pessoa. A investigadora, que foi diretora do Instituto de Medicina Molecular da Faculdade de Medicina de Lisboa, tem dedicado a sua vida à investigação celular e molecular, nomeadamente do RNA. É atualmente conselheira de Estado da presidência de José Seguro.

CATEGORIA Energia

1
Paula Amorim
88 pontos
Acionista e presidente do conselho de administração da Galp/Amorim Luxury

Paula Amorim, 55 anos, continua a liderar a lista das portuguesas mais poderosas nos negócios, com uma avaliação de 88 pontos. É incontornável a liderança, pois, pela metodologia de avaliação aplicada neste estudo, a gestora pontua alto em todas



as dimensões. Nesta edição, está colocada na categoria de energia, por ser presidente do conselho de administração da maior empresa nacional, a Galp, mas obviamente que Paula Amorim marca presença em muitas outras áreas. A filha mais velha de Américo Amorim está ligada aos negócios da família e, além de ser acionista na Galp, é ainda acionista da Corticeira Amorim, e lidera o seu próprio negócio na área do luxo e *lifestyle*, através da Amorim Luxury. A fortuna da família, partilhada pela mãe, Maria Fernanda Amorim, e pelas três filhas, Paula, Marta e Luísa, está avaliada atualmente pela *Forbes* em cerca de 6,6 mil milhões de euros. Paula nasceu no Porto e estudou Gestão Imobiliária, tendo entrado cedo nos negócios familiares. Em 2005, fundou o seu próprio negócio, a Amorim Fashion, para gerir a marca de retalho de luxo Fashion Clinic, tendo adicionado ao projeto muitas outras marcas de luxo. Entretanto, esta área de negócio deu origem ao Grupo Amorim Luxury, que hoje acumula mais de 100 marcas e atua em áreas como o retalho, a restauração e a hotelaria. Para a área da hospitalidade, a empresária criou a marca exclusiva JNcQuoi, primeiro só para a restauração, agora também para a hotelaria. Além disso, é sócia de Claude Berda, dono da Vanguard Properties, em diversos investimentos imobiliários, na Herdade da Comporta. Tornou-se presidente da Galp

em 2016, apenas com 46 anos, e valoriza a carreira das mulheres na companhia energética.

2
Vera Pinto Pereira
83 pontos
CEO EDP Comercial
e presidente da Fundação EDP



Licenciada pela Universidade Nova de Lisboa, em Economia, e com um MBA, feito no INSEAD, Vera Pinto Pereira, 52 anos, é membro do conselho de administração da EDP, em Portugal, Espanha e Brasil, e está como CEO da EDP Comercial desde 2018. Acumula ainda a presidência da Fundação EDP.

3
Maria João Carioca
82 pontos
Co-CEO na Galp/CFO Galp

Maria João Carioca, 55 anos, natural de Lisboa, mantém-se, pelo menos até dezembro deste ano, como co-CEO da Galp, liderança que partilha com João Marques da Silva desde 2025. A executiva, licenciada em Economia, estava anteriormente como CFO na companhia desde 2023, cargo que acumula com o de CEO.

4
Paula Pereira da Silva
70 pontos
Country manager da Galp Brasil

Paula Pereira da Silva, 37 anos, foi a primeira mulher a assumir a liderança dos negócios da Galp no Brasil, mercado que tem crescido de importância nos últimos anos. Licenciada em Engenharia Civil, pelo Instituto Superior Técnico, em Lisboa, fez a sua carreira no universo do grupo.

5
Sílvia Barata
68 pontos
Head of country da BP Portugal

Sílvia Barata, 53 anos, está como *head of country* da BP Portugal desde 2021, depois de mais de três décadas de carreira na empresa petrolífera. Licenciada em Administração de Empresas pelo ISLA – Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, entrou para a área da BP (então na Mobil) com apenas 19 anos, tendo desempenhado várias funções a nível ibérico ao longo do seu percurso.

CATEGORIA Entretenimento e Cultura

1
Rosália Teixeira
75 pontos
Acionista e presidente do conselho de administração da Porto Editora

Rosália Teixeira, 92 anos, continua a ser uma referência no mundo dos negócios. Neste ano, a executiva lidera a categoria de Entretenimento e Cultura, com 75 pontos, sobretudo por ser empreendedora e dona do maior grupo editorial nacional, com uma fortuna avaliada em cerca de 463 milhões na lista dos mais ricos de 2025. Rosália Teixeira preside ainda ao conselho de administração da Porto Editora, composto ainda pelos seus três filhos, Vasco Teixeira, Graciete Teixeira e José Teixeira, que, além de administradores, ocupam a posição de CEO de algumas das empresas do grupo. Deste universo empresarial fazem hoje parte editoras como a Areal, a Assírio, a Bertrand, a Círculo de Leitores, a Wook, a Plural Editores Moçambique, a Plural Editores Angola e a Livros do Brasil, entre outras. Todas as participações familiares no grupo editorial estão concentradas na *holding* Urgabesta, onde Rosália Teixeira detém 65% do capital e o restante está distribuído pelos filhos e por ações próprias. Licenciada em Química, Rosália Teixeira conduz os destinos da Porto Editora desde a morte do seu marido em 1987, um dos fundadores da editora vocacionada para o mercado universitário, que nasceu em 1944, pela mão de 20 professores.

2
Liliana Laporte
74 pontos
Vice-presidente de vendas para as regiões EMEA, ANZ e Ásia da Sony Interactive Entertainment (SIE)



Liliana Laporte ocupa, nesta edição, a 2.ª posição na categoria de Entretenimento e Cultura, com uma avaliação de 74 pontos. A gestora portuguesa, licenciada em Administração de Empresas, é atualmente vice-presidente da área de vendas para a Europa, Austrália e Nova Zelândia e Ásia, na Sony Interactive Entertainment (SIE), que engloba a PlayStation.

3
Cristina Ferreira
73 pontos
Acionista e administradora executiva da Media Capital

Cristina Ferreira é, aos 48 anos, uma

das apresentadoras de televisão mais reconhecidas a nível nacional. É, além disso, acionista da Media Capital, dona da TVI, e diretora de entretenimento e ficção do mesmo canal, e detém vários negócios próprios, nomeadamente na área da moda.

4
Aurora Pedro Pinto
60 pontos
Acionista e administradora da Livraria Lello

Aurora Pedro Pinto, 65 anos, é administradora e proprietária, com o seu marido, da Livraria Lello, no Porto. Neste ano, organizou o festival literário Babell, e fez uma parceria com Dua Lipa. A família é dona do Lionesa Business Hub, do Mosteiro de Leça do Balio, do Teatro Sá da Bandeira, entre outros.

5
Catarina José
58 pontos
Responsável de parcerias Netflix EMEA

Licenciada em Economia, Catarina José é responsável de parcerias para a região da Europa, Médio Oriente e África (EMEA) da Netflix, cargo que assumiu em fevereiro de 2025. A gestora iniciou a sua carreira no Banco de Portugal, passou pela consultoria, pelas telecomunicações, na extinta PT, pela indústria farmacêutica, na Novartis, antes de chegar à Netflix.

CATEGORIA Indústria

1
Isabel Furtado
77 pontos
Acionista e CEO da TMG Automotive

Aos 64 anos, Isabel Furtado é hoje uma das mais conceituadas gestoras portuguesas na área industrial. A CEO e acionista da TMG Automotive está neste ano na liderança da categoria de Indústria – por alterações nas várias categorias, face à edição de 2024 – com um total de 77 pontos. Isabel Furtado pertence à terceira geração da família fundadora da Têxtil Manuel Gonçalves, atual Grupo TMG, que nasceu em 1937, em Vila Nova de Famalicão.
A executiva fez o seu percurso académico fora de Portugal: o ensino básico foi realizado em Toronto, no Canadá, e o secundário e o superior foram completados em Inglaterra. Concluiu a licenciatura de Economia na Universidade de Manchester, tendo regressado a Portugal para ingressar na empresa familiar, inicialmente para a área de plataformas e processos industriais. Assumiu a liderança da área de têxteis para automóveis, a mais forte do grupo, em 2008, e tem tido um papel relevante no associativismo e na inovação. É administradora de várias empresas do grupo, da Casa Agrícola de Compostela, é presidente da Casa da Música, pertence ao conselho de administração do CEIIA, e esteve como presidente da Cotec, entre 2028 e 2022. Em 2019 recebeu o Prémio Dona Antónia, de Consagração da Carreira, e ainda o grau de Comendador da Ordem de Mérito Industrial.

2
Maria Angelina Caetano Ramos
76 pontos
Acionista e presidente da Caetano SGPS

Maria Angelina Caetano Ramos, 75 anos, filha do falecido empresário Salvador Caetano, é acionista e presidente do conselho de administração da Caetano SGPS, *holding* que detém o Grupo Salvador Caetano, que faturou 4,8 mil milhões de euros em 2025. A executiva é licenciada em Economia e gere com o marido, José Ramos, CEO da Caetano Bus e Toyota Caetano, os negócios familiares.

3
Cristina Rios de Amorim
75 pontos
Acionista e CFO da Corticeira Amorim e vice-presidente do BPI

Cristina Rios de Amorim, 56 anos, filha do falecido empresário António Rios de Amorim, é acionista e CFO da Corticeira Amorim, indústria fundada pelo pai e pelos seus três irmãos. Licenciada em Economia e Gestão na Faculdade de Economia do Porto, a executiva é ainda vice-presidente do Banco BPI.

4
Sandra Santos
74 pontos
CEO da Logoplaste



Sandra Santos, 54 anos, está atualmente como CEO da Logoplaste, indústria fundada em 1974 por Marcel de Botton. Foi no ano passado que a gestora, licenciada em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto, assumiu esta função, depois de ter mais de uma década a liderar a BA Glass.

5
Sofia Tenreiro
73 pontos
CEO da Siemens Portugal

Sofia Tenreiro, 51 anos, assumiu o cargo de CEO da Siemens Portugal, tendo sido a primeira mulher a ocupar esta posição de destaque na filial nacional da companhia.



Licenciada em Gestão e Administração de Empresas, na Universidade Católica, a gestora liderou a Cisco em Portugal durante alguns anos.

CATEGORIA Responsabilidade Social e Sustentabilidade

1
Mafalda Duarte
86 pontos
Diretora executiva do Fundo Verde para o Clima

Mafalda Duarte, 49 anos, mantém-se na condução dos destinos do Fundo Verde para o Clima (GCF), das Nações Unidas, função que assumiu em agosto de 2023. Esta organização, criada em 2010, representa o principal instrumento para o financiamento climático no quadro do Acordo de Paris, assinado por 194 países. Como diretora executiva, Mafalda Duarte tem em mãos a tarefa de gerir milhares de milhões de euros destinados a financiar projetos climáticos em todo o mundo.
A estimativa aponta que sejam investidos cerca de 50 mil milhões de dólares até 2030 em reformas ambientais globalmente.
A gestora nasceu na Covilhã e completou uma licenciatura de Relações Internacionais em Portugal, seguindo depois para o Reino Unido e para os Estados Unidos, onde completou a sua formação académica. Anteriormente, fora CEO dos Fundos Climáticos de Investimento, no universo do Banco Mundial, tendo aumentado em 40% a sua capitalização. Ao longo da sua carreira, desenvolveu projetos em mais de 50 países.
Mafalda Duarte foi distinguida pela revista *Time* como uma das mulheres mais influentes na ação climática e é requisitada em todo o mundo para palestras e conferências sobre finanças na área climática.
Casada, é ainda mãe de três filhas.



2
Leonor Beleza
79 pontos
Presidente da Fundação Champalimaud

Leonor Beleza continua a ser, aos 77 anos, uma das mulheres mais relevantes na economia nacional. A presidente da Fundação Champalimaud, função que ocupa desde a sua criação, em 2004, nasceu no Porto, é licenciada em Direito e fez a sua carreira sobretudo na área política.

3
Fátima Barros
64 pontos
Presidente da Fundação Francisco Manuel dos Santos

Fátima Barros, 62 anos, foi nomeada presidente do conselho de administração da Fundação Francisco Manuel do Santos em junho de 2025. Com um mestrado e doutoramento em Economia, esta gestora e também professora na Católica foi ainda reitora nesta universidade e presidente da Anacom entre 2012 e 2017.

4
Ana Trigo de Morais
63 pontos
CEO da Sociedade Ponto Verde

Licenciada em Direito, pela Universidade Católica do Porto, Ana Isabel Trigo de Morais, 59 anos, está atualmente como CEO/ /administradora-delegada da Sociedade Ponto Verde, uma entidade sem fins lucrativos. Entre 2010 e 2018 esteve como diretora-geral da APED.

5
Filipa Pantaleão
56 pontos
Secretária-geral do BCSD Portugal

Licenciada em Engenharia do Ambiente, Filipa Pantaleão, 47 anos, está como secretária-geral do BCSD Portugal há quase três anos. Anteriormente fora, até 2023, responsável pela área técnica de ESG na Mota-Engil.

CATEGORIA Saúde

1
Isabel Vaz
83 pontos
CEO do grupo Luz Saúde



Isabel Vaz, 58 anos, conduz os destinos da Luz Saúde desde que o grupo nasceu, no ano 2000, convidada por Ricardo Salgado, do Grupo Espirito Santo (GES). Era consultora na McKinsey, e tinha apenas 33 anos. Soube agarrar a oportunidade e hoje é reconhecida como uma das mulheres mais influentes na área da saúde.
Mantém-se no 1.º lugar da categoria de Saúde da lista de 2026 da *Forbes Portugal* das mulheres mais poderosas nos negócios, com uma avaliação global de 83 pontos.
Filha de um médico cardiologista, Isabel Vaz fez uma licenciatura em Engenharia Química, concluída no Instituto Superior Técnico (IST), e um MBA na Universidade Nova de Lisboa.
Iniciou a sua vida profissional como investigadora no Instituto de Biologia Experimental e Tecnológica, avançando depois para um projeto na indústria farmacêutica, na Atral Cipan. Tinha apenas 26 anos quando foi desafiada a trabalhar na McKinsey em Portugal. Em 2000 surgiu uns dos primeiros grupos de saúde privada,

pela mão do GES, que não para de crescer desde então. Pela mão de Isabel Vaz o grupo entrou em bolsa em 2014, depois da queda do GES, e entrou como acionista de referência a Fidelidade, que pertence ao grupo chinês Fosun International.
A Fidelidade adquiriu 96% do capital da empresa por 460 milhões de euros. Atualmente está presente de norte a sul do país e ilhas, contando já com 15 hospitais privados, 26 clínicas privadas e 1 residência sénior. Em 2025, o grupo Luz Saúde, registou um volume de negócios de 807,2 milhões de euros, refletindo um crescimento de 10,1% face a 2024. O EBITDA ajustado cresceu 7,4%, para 123,8 milhões de euros, e o resultado líquido ascendeu a 63,9 milhões de euros.

2
Maria do Carmo Neves
66 pontos
Fundadora e PCA do Tecnimede e vice-presidente da Equalmed



Maria do Carmo Neves é cofundadora e presidente do conselho de administração do Tecnimede, grupo farmacêutico sediado em Sintra, que nasceu em 1976. Licenciada em Medicina, Maria do Carmo Neves, que é também vice-presidente da Equalmed, dirige a empresa que fatura cerca de 300 milhões de euros.

3
Maria Manuel Dias Mota
65 pontos
CEO do Gulbenkian Institute for Molecular Medicine (GIMM)

Maria Manuel Dias Mota, 55 anos, é uma conceituada cientista portuguesa que dedicou a sua vida ao estudo da malária. Licenciada em Biologia, mestre em Imunologia e com um doutoramento em Parasitologia Molecular, é atualmente CEO do Gulbenkian Institute for Molecular Medicine (GIMM), que nasceu da fusão do Instituto de Medicina Molecular João Lobo Antunes (iMM) e do Instituto Gulbenkian de Ciência (IGC) em 2023.

4
Purificação Tavares
62 pontos
Fundadora e gestora da CGC Genetics/Unilabs

Purificação Tavares, médica geneticista, é fundadora e CEO da CGC Genetics, empresa que pertence, desde 2017, ao universo da multinacional Unilabs. Foi professora catedrática, na Universidade do Porto, é membro do conselho consultivo da Cotec, do conselho da HealthCluster Portugal e é presidente da Associação Rede Mulher Líder.

5
Helena Freitas
55 pontos
CEO da Sanofi Portugal

Licenciada em Economia, Helena Freitas, é atualmente CEO da Sanofi Portugal, cargo que assumiu em 2020. Iniciou a sua vida profissional como consultora na Ernst & Young, seguindo-se então a Bristol Myers Squibb, empresa na qual trabalhou cerca de 12 anos.



CATEGORIA Serviços

1
Carla Rebelo
75 pontos
CEO da Randstad Portugal

Carla Rebelo, 53 anos, acabou de assumir uma nova função depois de ter estado como CFO no Grupo Adecco, na Suíça, entre janeiro e julho deste ano. Acaba de regressar a casa para chefiar a Randstad Portugal, empresa que atua na gestão de talento, para a qual já trabalhou, durante 8 anos, ocupando a função de CFO entre 2003 e 2007. Em Portugal, esta multinacional tem uma equipa de 450 colaboradores e, de forma indireta, coloca cerca de 30 mil pessoas a trabalhar diariamente através das suas delegações, *contact centers* e localizações *inhouse*. Licenciada em Contabilidade e Controlo Financeiro, no ISCAL, Carla Rebelo tem ainda um doutoramento em Gestão, com foco na Ciências da Decisão, e várias pós-graduações, nomeadamente em Neurociências e Comportamento, em Black Belt Lean Six Sigma e é *internacional certified coach* pela ICC. A gestora portuguesa esteve como diretora-geral da Adecco em Portugal, entre 2015 e 2022, e foi a primeira portuguesa a assumir um cargo internacional de grande responsabilidade na multinacional. Com três décadas de carreira, a executiva passou já por diversos cargos internacionais, nomeadamente no Brasil, com diretora-geral da Hays e da Kelly Services. Iniciou a sua carreira ainda muito nova, na Nestlé Waters, na área da contabilidade, e foi aí que acabou por desenhar o seu percurso ligado às contas e à gestão financeira.

2
Benedita Miranda
68 pontos
Chief operating Officer EMEA da Foundever

Foi em setembro de 2025 que Benedita Miranda, 51 anos, licenciada em Psicologia, assumiu uma nova posição dentro do grupo

Foundever, multinacional de *costumer experience*, especializada em centros de contacto. A executiva, que já foi CEO para Portugal, Espanha, Grécia e Itália, estava como *general manager de multilingual region* quando passou a COO da região EMEA.

3
Carla Marques
66 pontos
CEO da Intelcia Portugal

Carla Marques está, desde 2018, como CEO da Intelcia Portugal, multinacional de origem marroquina que presta serviços de *costumer experience* em *outsourcing*. A filial nacional, que é responsável pelos *contact centers* da Altice, emprega cerca de 7 mil pessoas, e está a expandir a sua atuação também ao mercado brasileiro.

4
Manuela Vaz
64 pontos
Diretora-geral da Accenture Portugal

Com mais de 25 anos de experiência em consultoria em tecnologias de informação, Manuela Vaz, 51 anos, foi a primeira mulher a ocupar a liderança da Accenture em Portugal. Licenciada em Engenharia de Sistemas e Informática pela Universidade do Minho, fez carreira nesta consultora, para a qual entrou em 1994. Lidera a filial nacional a partir do Porto.

5
Sara do Ó
62 pontos
Fundadora e presidente do grupo Ó Capital

Sara do Ó, 44 anos, é uma empreendedora nata. Fundou e está como presidente do conselho de administração do Ó Capital, grupo que agrega vários projetos em sectores que vão desde o apoio à gestão, contabilidade, consultoria, seguros, *marketing* e indústria gráfica, passando pelo apoio ao envelhecimento. É ainda presidente da Ilha da Misericórdia, associação sem fins lucrativos que apoia mulheres em processos de recomeço.

CATEGORIA Tecnologia e Telecomunicações

1
Ana Figueiredo
86 pontos
CEO da MEO e *chairman* da Altice Dominicana

Ana Figueiredo, 51 anos, mantém-se como CEO da MEO, que pertence à Altice Portugal, herdeira dos negócios da Portugal Telecom. Com uma avaliação de 86 pontos, a revista *Forbes Portugal* coloca-a na liderança da categoria de Tecnologia e Telecomunicações. Licenciada em Gestão de Empresas e com um MBA feito na Universidade Católica, a gestora, natural de Lisboa, foi a primeira mulher a assumir a gestão executiva de uma empresa de telecomunicações na República Dominicana, na qual ainda hoje é *chairman*. Foi também a primeira mulher a ascender ao topo da Altice Portugal, empresa que comprou os negócios da extinta PT – Portugal Telecom, que colapsou em 2014, após a falência do BES. Ana Figueiredo assumiu o cargo de CEO em 2022, substituindo Alexandre Fonseca, que aceitou um cargo internacional dentro do grupo. Em 2025, a MEO registou receitas totais de 2.811 milhões de euros, o que representou um crescimento de 1,3% face a 2024. A executiva entrou na PT em 2003, para a área de auditoria interna, tendo crescido profissionalmente nessa área. Em 2016, já no universo Altice, tornou-se *group internel audit officer*, rumando à Suíça, e em 2018 torna-se CEO da Altice Dominicana. Iniciou o seu percurso profissional pela área da auditoria na Galp, passando depois para a consultora EY.



2
Paula Panarra
78 pontos
Diretora-geral da Avanade UK & Ireland



Paula Panarra está, desde dezembro de 2024, como *general manager* da Avanade UK & Ireland, uma tecnológica especialista em soluções Microsoft, com foco na inteligência artificial. Licenciada em Engenharia Química e Biotecnologia, passou 15 anos na Procter & Gamble, foi CEO da Microsoft Portugal e liderava a Avanade Ibéria quando partiu rumo a Inglaterra.

3
Cristina Fonseca
77 pontos
Fundadora da TalkDesk e *partner* da Indico Capital Partners



Cristina Fonseca, 38 anos, continua a ser uma das especialistas

nacionais mais reconhecidas na área de tecnologia. Cofundou a Talkdesk com apenas 24 anos, após terminar o curso de Engenharia de Telecomunicações, no IST, e hoje financia *startups* com potencial de crescimento através da Indico Capital Partners.

4
Madalena Cascais Tomé
75 pontos
Diretora de Serviços Financeiros da WorldLine



Depois de 10 anos a liderar a SIBS em Portugal, Madalena Cascais Tomé aceitou, no final do ano passado, um cargo internacional. Licenciada em Matemáticas Aplicadas, com uma pós-graduação em Estudos de Mercado e CRM, a gestora, especialista em pagamentos digitais, é agora diretora de serviços financeiros da multinacional de origem francesa WorldLine.

5
Daniela Braga
70 pontos
Fundadora e CEO da Defined.ai

Daniela Braga, 48 anos, fundou em 2025 a Defined.ai, em Seattle, nos Estados Unidos, mantendo o seu centro de inovação e desenvolvimento em Lisboa. A gestora nacional, com doutoramento em Speech Tecnology, já recolheu mais de 85 milhões de dólares de capital para a sua empresa.

CATEGORIA
Turismo, Hotelaria e Vinhos

1
Luísa Amorim
72 pontos
Grupo Amorim, gestora de hotéis e produtora de vinhos

Luísa Amorim, 52 anos, filha mais nova do falecido empresário Américo Amorim, dá continuidade aos negócios da família na área do enoturismo e da produção vitivinícola. Com 72 pontos, a empresária continua a liderar a categoria de Turismo, Hotelaria e Vinhos, provando que o empreendedorismo lhe corre nas veias. Licenciada em Marketing e com formação na área de Direção Hoteleira, Gestão de Empresas e Finanças, a empresária está a fazer o seu caminho, gerindo as empresas da família nesta área, que vai conciliando também com o desenvolvimento de projetos pessoais. Entrou no negócio dos vinhos da família no ano 2000, mal chegou dos Estados Unidos, país no qual estudava, quando o pai adquiriu a Burmester. Luísa assumiu então os destinos das Quinta Nova de Nossa Senhora do Carmo, que hoje explora um hotel da rede Relais & Chatêaux. Foi a primeira quinta de vinho no Douro a abrir-se ao enoturismo, disponibilizando 11 quartos, 6 dos quais na casa senhorial, com vista para a vinha centenária. Explora ainda a Quinta da Taboadella, no Dão, perto de Viseu, que além das provas de vinho e visitas, oferece também alojamento da rede Relais & Châteaux. A empresária está ainda a apostar no Alentejo, a título pessoal, na Herdade da Aldeia de Cima, situada na serra do Meandro, no concelho de Portel e próximo da Vidigueira.

2
Leonor Freitas
64 pontos
Acionista e CEO da Casa Ermelinda Freitas

Leonor Freitas, 74 anos, é o rosto mais visível da empresa familiar Casa



Ermelinda Freitas, fundada há mais de 100 anos na região de Palmela. Licenciada em Serviço Social, Leonor Freitas esteve ligada a diversos projetos sociais até assumir a gestão da empresa, na década de 90, aquando do falecimento do seu pai.

3
Rita Nabeiro
62 pontos
Administradora do Grupo Nabeiro/CEO da Adega Mayor/Presidente do BCSD Portugal

Rita Nabeiro, 45 anos, é neta do conceituado fundador da Delta, Rui Nabeiro, falecido em 2023. Licenciada em Design de Comunicação, a gestora é, além de administradora no grupo Nabeiro, responsável pela área dos vinhos, a Adega Mayor. É ainda presidente do BCSD Portugal, associação empresarial para a área da sustentabilidade.

4
Margarida Almeida
59 pontos
Fundadora e CEO da Amazing Evolution

Margarida Almeida, 55 anos, fundou, em 2012 a Amazing Evolution, projeto que começou como uma pequena empresa e hoje gere um portefólio de 27 hotéis, tendo vários projetos próprios em desenvolvimento. Foi eleita, em 2020, a melhor gestora de hotéis da Europa pelos World Travel Awards.

5
Cristina Siza Vieira
57 pontos
Vice-presidente executiva da AHP – Hotelaria de Portugal

Cristina Siza Vieira, licenciada em Direito, está como vice-presidente executiva da AHP – Hotelaria de Portugal, tendo sido anteriormente CEO da associação. Em 2023, foi condecorada com o grau de comendadora da Ordem do Mérito pelo presidente Marcelo Rebelo de Sousa.

Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

FORBES (PT)

Thu 03 Sep 2026 (GMT+1)

A confiança é a nova vantagem competitiva

FREQUENCY	Bi-monthly	**MEDIA TYPE**	Magazine	**OUTLET COUNTRY**	Portugal
OUTLET LANGUAGE	Portuguese	**AVE**	€ 22,035	**IMPRESSIONS**	20,000
CIRCULATION	10000	**DISTRIBUTION**	Portugal	**SECTION**	General
PAGES	50, 51, 52, 54	**SIZE**	4 pages		

TAGS Contact Centers

Texto Paulo Marmé Fotos Cristina Bernardo

BUZINEZ

AO LONGO DE TRÊS DIAS DA CONFERÊNCIA CX SUMMIT 2026, ESPECIALISTAS INTERNACIONAIS E LÍDERES EMPRESARIAIS CONVERGIRAM NUMA MESMA CONCLUSÃO: NUM MERCADO ONDE A TECNOLOGIA

TENDE A DEMOCRATIZAR-SE, SERÃO A CONFIANÇA, A CULTURA ORGANIZACIONAL E AS PESSOAS A DETERMINAR QUEM CONQUISTA - E MANTÉM - OS CLIENTES.

urante três dias, o CX Summit 2026 voltou a reunir em Portugal algumas das principais referências mundiais da customer experience (CX). Organizado pela LAB Experience, o evento levou ao Vila Galé Collection Paço de Arcos, à Nova School of Business and Economics (Nova SBE) e às instalações da Teleperformance centenas de executivos, académicos e especialistas nacionais e internacionais para discutir o futuro da experiência do cliente sob o tema "Leading Customer Experience with AI".

A inteligência artificial esteve presente em praticamente todas as intervenções. Falou-se de automação, agentes inteligentes, produtividade, análise de dados, personalização e eficiência. Mas, à medida que os debates avançavam, tornou-se evidente que a grande questão não é tecnológica. A verdadeira discussão passou a centrar-se na forma como as

empresas podem utilizar estas ferramentas sem perder aquilo que continua a diferenciá-las: a confiança que inspiram, a cultura que constroem e a capacidade

de criar relações duradouras.

No final, apesar da diversidade de sectores representados - hotelaria, banca, retalho, consultoria, tecnologia, serviços, telecomunicações ou saúde, a maioria das intervenções acabou por apontar na mesma direção. A tecnologia poderá transformar a forma como as empresas operam, mas dificilmente substituirá aquilo que leva um cliente a regressar.

A confiança foi o conceito que mais vezes atravessou as apresentações. Na abertura da conferência, Ladislau Batalha, fundador e CEO da LAB Experience para Portugal e Emirados Árabes Unidos, defendeu que as empresas estão a entrar numa nova fase da transformação digital. Depois de anos centradas na eficiência tecnológica, as empresas entram agora numa era em que a confiança assume um papel central: "Estamos a passar de uma transformação tecnológica para uma transformação na confiança. O digital e a IA são hoje sobre confiança. As pessoas só vão usar digitalmente as empresas em que confiem." A mesma ideia foi desenvolvida por Dennis Wakabayashi, fundador da Global CXA lliance, considerado uma das maiores referências mundiais da customer experience. O autor de Shrink to Human foi ainda mais longe: "A confiança é o novo indicador de referência. O novo PIB." A afirmação serviu de ponto de partida para abordar a mudança profunda na

forma como as organizações devem medir o seu desempenho. Durante décadas, explicou, as empresas habituaram-se a analisar vendas, rentabilidade ou índices tradicionais de satisfação. Hoje, existem novas ferramentas capazes de compreender aquilo que realmente influencia o comportamento dos consumidores. "Apenas três experiências moldam o planeta: a reputação, o alcance e as relações."

Já Manuela Doutel Haghighi, global CX & client success director da Microsoft, procurou responder à pergunta: como preservá-la numa era dominada pela IA? "Estamos a construir a tecnologia mais avançada da história da humanidade e, ao mesmo tempo, os consumidores confiam agora menos do que nunca." Segundo a responsável, muitas organizações

estão excessivamente concentradas em desenvolver sistemas tecnologicamente sofisticados, esquecendo-se de uma questão muito mais importante: "Estamos a construir experiências em que as pessoas podem confiar, ou apenas sistemas que funcionam?" Para Manuela Doutel Haghighi, confiança, pessoas e tecnologia não são três temas distintos: "São uma equação." E essa equação começa dentro das próprias empresas. Na sua visão, a IA deverá funcionar como um amplificador daquilo que já existe dentro das organizações: "O maior risco da IA não é substituir os seres humanos. É as organizações começarem a acreditar que

já não precisam deles."

Pedro Gomes, CEO da TP Portugal, defendeu: "A tecnologia está aqui para ajudar os humanos e não para subjugar os humanos." A Teleperformance apresentou vários exemplos da integração de IA nas suas operações: recrutamento, simuladores de formação, assistentes inteligentes para operadores e ferramentas analíticas destinadas aos líderes de equipa. Mas o objetivo nunca passa por retirar o ser humano da equação, salienta este responsável. Essa preocupação foi igualmente partilhada por Nuno Pimentel, sales manager Europe da Automaise, que deixou um conselho às empresas:"Comece com o problema, não com a tecnologia." Muitos projetos falham prerus cisamente porque começam pela ferramenta em vez da necessidade. Outro erro consiste em tratar a IA como uma iniciativa exclusivamente tecnológica.

Também Gonçalo Rebelo de Almeida, CEO do Grupo Vila Galé, defendeu que a tecnologia apenas faz sentido quando acompanha aquilo que os clientes realmente pretendem: "As empresas têm de perceber o target a que se dirigem", afirmou, lembrando que diferentes gerações

valorizam diferentes canais de contacto e que não faz sentido assumir que todos pretendem exatamente o mesmo tipo de experiência. Na hotelaria, explicou, a jornada começa hoje muito antes da chega da ao hotel, recorrendo intensivamente ao digital. Ainda assim, continua a existir um enorme espaço para a intervenção

humana.

A EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR A relação entre customer experience (CX) e employee experience (EX) acabou por ser um dos temas mais consensuais. Independentemente do sector ou da dimensão das empresas representadas, repetiu-se a ideia de que dificilmente uma organização conseguirá proporcionar uma experiência consistente aos seus clientes se não investir primeiro na experiência de quem a entrega diariamente. João Filipe Torneiro, executive director da DEC Portugal, defendeu que as organizações continuam a olhar para CX e EX como duas agendas distintas, quando fazem parte da mesma equação: "O valor para o cliente é criado quando a organização desenha o CX e o EX como uma única equação e não como duas agendas separadas." Para o especialista, a "centralidade no cliente não é um valor. É uma cultura e um sistema de trabalho". O problema,

acrescentou, não está na falta de intenção: "A maioria das empresas já conhece a linguagem. O problema não é a intenção. É a consistência."

A mesma relação entre colaboradores e clientes foi aprofundada no painel dedicado ao

alinhamento entre CX e EX, promovido pela recém-criada DEC Portugal.

Gustavo Barreto, presidente da associação e CCO da Ageas Group Portugal, apresentou dados que reforçam essa ligação. Empresas que proporcionam melhores experiências aos seus colaboradores registam níveis superiores de satisfação dos clientes, maior lealdade e uma retenção de talento significativamente mais elevada: "Estamos a falar de uma simbiose positiva. Temos de pensar nestes dois pilares

como um só."

Criada no início deste ano, a DEC Portugal pretende criar métricas comparáveis, partilhar boas práticas e promover uma cultura de aprendizagem. "A DEC surgiu como benchmark, para criar uma lógica de transparência e permitir que as empresas se inspirem umas nas outras", apontou Gustavo Barreto. Essa lógica colaborativa foi também destacada por Ricardo Lamy, CEO da Izo Portugal, que diz que durante demasiado tempo as organizações concentraram quase todos os seus esforços na experiência do cliente, esquecendo quem presta o serviço. E deixou um exemplo: "Estamos constantemente a resolver questões com os clientes, mas fazemos apenas um inquérito anual de engagement aos nossos colaboradores." Para Ricardo Lamy, esta diferença de tratamento explica muitas das falhas verificadas na qualidade do serviço. Os indicadores, defendeu, devem medir continuamente ambas as experiências.

Ana Coelho, COO da TP Portugal e membro do conselho da DEC Portugal, apresentou exemplos concretos de como a tecnologia pode reforçar a experiência dos colaboradores. Na sua empresa, a IA já é utilizada para criar cenários de treino próximos da realidade. O chamado Al Coach permite que novos colaboradores pratiquem interações complexas antes do primeiro contacto com clientes reais. Isso traduz-se numa redução significativa da ansiedade e numa preparação mais consistente.

Um ponto também destacado neste evento foi o de que mesmo organiza-ções com colaboradores motivados podem falhar se não souberem aquilo que pretendem oferecer aos clientes. Horst Remes, managing partner da consultora Onestone, diz que colocar o cliente no centro não significa satisfazer todas as expectativas, muito menos tentar superá-las permanentemente. Essa crença, disse, constitui um dos maiores mitos da disciplina. O especialista frisou que as organizações não conseguem ser excecionais em tudo. Precisam, antes, de decidir claramente pelo que desejam ser reconhecidas.

Outra das ideias da conferência foi a de que não existem fórmulas universais para criar boas experiências. A tecnologia pode ser global, mas a forma como os consumidores se relacionam com as marcas continua condicionada pela cultura, pelo contexto e pelas

expectativas de cada mercado. Essa realidade ficou evidente no painel Beyond the "Average Asian Customer", que reuniu Amalia Goux, managing partner da Thrive, Luísa Evaristo, vice-presidente da PWN KL, na Malásia, e Sodtsetseg Ganbold, fundadora e CEO da CMI, na Mongólia. Amalia Goux procurou desmontar uma ideia ainda frequente nas empresas ocidentais: "A perceção de que a Ásia tem um único mercado é um mito." Embora frequentemente encarado como um bloco homogéneo, o continente reúne mercados profundamente diferentes entre si, tanto na forma como os consumidores compram como na relação que estabelecem com as marcas.

Por seu lado, Luísa Evaristo reforçou que o verdadeiro desafio das organizações internacionais passa por compreender a realidade local antes de replicar estratégias desenhadas para outros mercados: "É preciso pensar a nível local." Já Sodtsetseg Ganbold disse: "O que o consumidor mais nota é o respeito." Um respeito que não passa apenas pela qualidade do atendimento, mas também pela capacidade das empresas para compreenderem diferenças culturais, sociais e comportamentais.

INOVAR SIGNIFICA SIMPLIFICAR No painel dedicado à longevidade e transformação digital, Bruno Stuchi, CEO da Aktie Now, alertou para um erro frequente: assumir que acelerar a digitalização é, por si só, sinónimo de criar melhor experiência. A transformação digital só gera verdadeiro valor quando começa por compreender quem são os clientes. O responsável recordou que diferentes gerações mantêm relações muito distintas com a tecnologia e que essa diversidade tenderá a aumentar à medida que a população envelhece. Essa preocupação foi igualmente sublinhada por Manuel Alçada, fundador da Happy Work, dizendo que existe uma ligação direta entre felicidade no trabalho e qualidade da experiência proporcionada aos clientes. Quando os colaboradores se sentem envolvidos, valorizados e ouvidos, essa atitude acaba inevitavelmente por

refletir-se na forma como recebem os consumidores.

Samuel Fernandes apresentou a história da Petronect, plataforma de compras da Petrobras responsável por transacionar milhares de milhões de dólares. Em setembro de 2020, a empresa recebeu a notícia de que o contrato que sustentava a sua atividade terminaria três anos depois. A administração decidiu transformar aqueles três anos nos melhores da história da empresa, iniciando uma profunda transformação. Samuel Fernandes resumiu essa estratégia: primeiro os colaboradores, só depois os clientes. "Não adianta preocuparmo-nos primeiro com o cliente para depois resolver a nossa casa", partilhou. O resultado ultrapassou todas as expectativas, e, em vez de desaparecer em 2023, a Petronect reforçou a relação com a Petrobras, viu o contrato prolongado e aumentou significativamente o número de colaboradores. Este foi, assim, um exemplo de como cultura organizacional, liderança e propósito podem transformar uma empresa mesmo

nos contextos mais adversos.

Luísa Pestana, administradora da Vodafone Portugal, defendeu que a IA pode potenciar a confiança dos clientes na marca. Ladislau Batalha, CEO do Lab Experience, lembrou que as pessoas só vão usar digitalmente as empresas em que confiem. Pedro Gomes, CEO da TP Portugal, explicou as vantagens que a atividade dos contact centres pode absorver com a ajuda da IA. Manuela Doutel Haghighi, Global CX & Client Success Director na Microsoft, trouxe o pitch "In a World of Al, Trust is the Only Strategy That Scales", onde realçou que quanto mais tecnologia introduzimos, mais a confiança humana se torna crítica.

O painel "The Global CX Alliance" juntou em palco Camila Ferreira, CEO da Rise Up, Cristiani Oliveira, partner & COO da Lab Experience, Dennis Wakabayashi, autor e fundador da Global CX Alliance, nos EUA, e Ladislau Batalha, founder & CEO da Lab Experience em Portugal e nos Emirados Árabes Unidos. Intention. The en is consiste

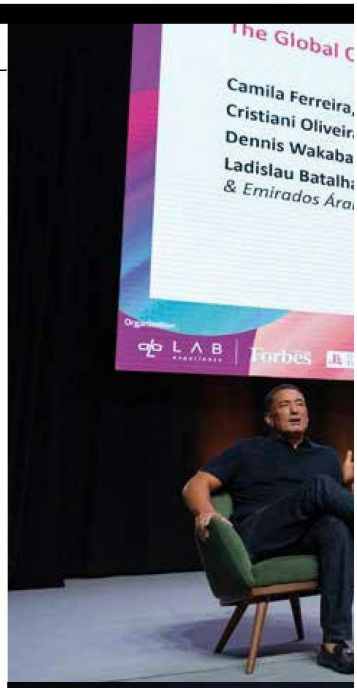
A promise Brand, comm elivery CXc ollag

Samuel Fernandes, diretor da Petronect, o portal de compras da Petrobras, falou do exemplo de superação da empresa de é um dos responsáveis. Horst Remes, managing partner da Onestone, defendeu que colocar o cliente no centro não significa satisfazer todas as suas expectativas. O painel 'Beyond the "Average Asian Customer" reuniu Amalia Goux, managing partner da Thrive, Luísa Evaristo, vice-presidente da PWN KL, na Malásia, e Sodtsetseg Ganbold, fundadora e CEO da CMI, na Mongólia. João Filipe Torneiro, Executive Director da DEC Portugal e Managing Partner da consultora Filipe Torneiro Consulting deixou algumas perguntas à audiência: "Onde é que a IA nos ajudará a criar mais valor com menos atrito e mais confiança?" e "Quanta IA podemos implementar?"

A confiança é a nova vantagem competitiva

AO LONGO DE TRÊS DIAS DA CONFERÊNCIA CX SUMMIT 2026, ESPECIALISTAS INTERNACIONAIS E LÍDERES EMPRESARIAIS CONVERGIRAM NUMA MESMA CONCLUSÃO: NUM MERCADO ONDE A TECNOLOGIA TENDE A DEMOCRATIZAR-SE, SERÃO A CONFIANÇA, A CULTURA ORGANIZACIONAL E AS PESSOAS A DETERMINAR QUEM CONQUISTA – E MANTÉM – OS CLIENTES.

Texto **Paulo Marmé** / Fotos **Cristina Bernardo**





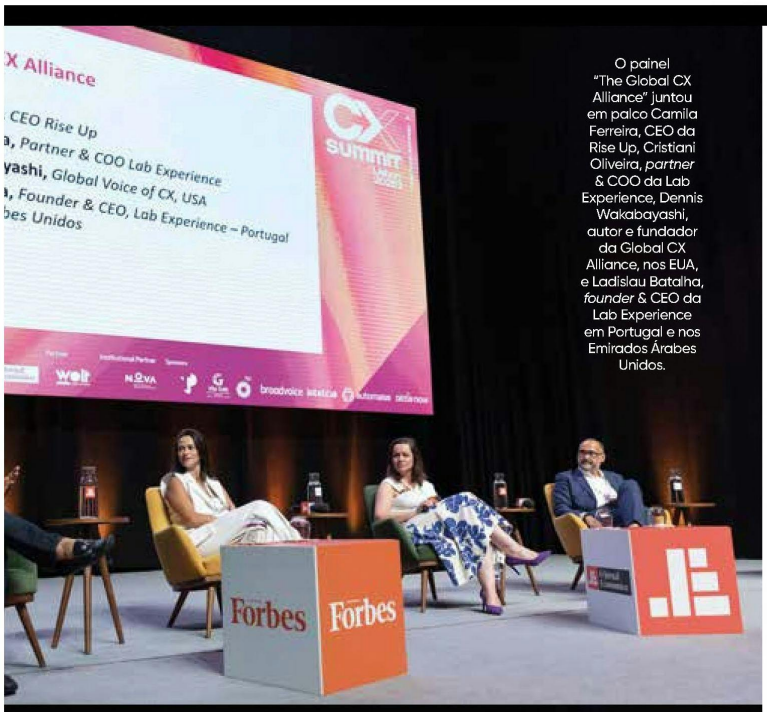
Durante três dias, o CX Summit 2026 voltou a reunir em Portugal algumas das principais referências mundiais da *customer experience* (CX). Organizado pela LAB Experience, o evento levou ao Vila Galé Collection Paço de Arcos, à Nova School of Business and Economics (Nova SBE) e às instalações da Teleperformance centenas de executivos, académicos e especialistas nacionais e internacionais para discutir o futuro da experiência do cliente sob o tema "Leading Customer Experience with AI".

A inteligência artificial esteve presente em praticamente todas as intervenções. Falou-se de automação, agentes inteligentes, produtividade, análise de dados, personalização e eficiência. Mas, à medida que os debates avançavam, tornou-se evidente que a grande questão não é tecnológica. A verdadeira discussão passou a centrar-se na forma como as empresas podem utilizar estas ferramentas sem perder aquilo que continua a diferenciá-las: a confiança que inspiram, a cultura que constroem e a capacidade de criar relações duradouras.

No final, apesar da diversidade de sectores representados – hotelaria, banca, retalho, consultoria, tecnologia, serviços, telecomunicações ou saúde –, a maioria das intervenções acabou por apontar na mesma direção. A tecnologia poderá transformar a forma como as empresas operam, mas dificilmente substituirá aquilo que leva um cliente a regressar.

A confiança foi o conceito que mais vezes atravessou as apresentações. Na abertura da conferência, Ladislau Batalha, fundador e CEO da LAB Experience para Portugal e Emirados Árabes Unidos, defendeu que as empresas estão a entrar numa nova fase da transformação digital. Depois de anos centradas na eficiência tecnológica, as empresas entram agora numa era em que a confiança assume um papel central: "Estamos a passar de uma transformação tecnológica para uma transformação na confiança. O digital e a IA são hoje sobre confiança. As pessoas só vão usar digitalmente as empresas em que confiem."

A mesma ideia foi desenvolvida por Dennis Wakabayashi, fundador da Global CX Alliance, considerado uma das maiores referências mundiais da *customer experience*. O autor de *Shrink to Human* foi ainda mais longe: "A confiança é o novo indicador de referência. O novo PIB." A afirmação serviu de ponto de partida para abordar a mudança profunda na



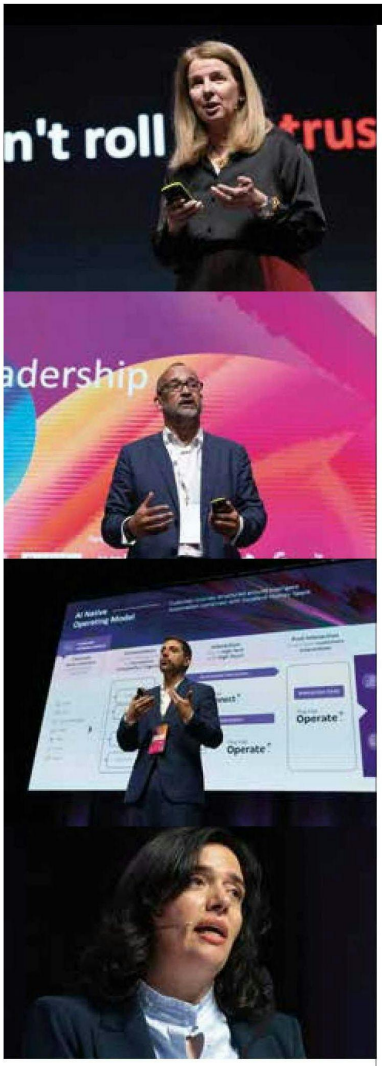


O painel "The Global CX Alliance" juntou em palco Camila Ferreira, CEO da Rise Up, Cristiani Oliveira, *partner* & COO da Lab Experience, Dennis Wakabayashi, autor e fundador da Global CX Alliance, nos EUA, e Ladislau Batalha, *founder* & CEO da Lab Experience em Portugal e nos Emirados Árabes Unidos.

forma como as organizações devem medir o seu desempenho. Durante décadas, explicou, as empresas habituaram-se a analisar vendas, rentabilidade ou índices tradicionais de satisfação. Hoje, existem novas ferramentas capazes de compreender aquilo que realmente influencia o comportamento dos consumidores. "Apenas três experiências moldam o planeta: a reputação, o alcance e as relações."

Já Manuela Doutel Haghighi, *global CX & client success director* da Microsoft, procurou responder à pergunta: como preservá-la numa era dominada pela IA? "Estamos a construir a tecnologia mais avançada da história da humanidade e, ao mesmo tempo, os consumidores confiam agora menos do que nunca." Segundo a responsável, muitas organizações estão excessivamente concentradas em desenvolver sistemas tecnologicamente sofisticados, esquecendo-se de uma questão muito mais importante: "Estamos a construir experiências em que as pessoas podem confiar, ou apenas sistemas que funcionam?" Para Manuela Doutel Haghighi, confiança, pessoas e tecnologia não são três temas distintos: "São uma equação." E essa equação começa dentro das próprias empresas. Na sua visão, a IA deverá funcionar como um amplificador daquilo que já existe dentro das organizações: "O maior risco da IA não é substituir os seres humanos. É as organizações começarem a acreditar que já não precisam deles."

Pedro Gomes, CEO da TP Portugal, defendeu: "A tecnologia está aqui para ajudar os humanos e não para subjugar os humanos." A Teleperformance apresentou vários exemplos da integração de IA nas suas operações: recrutamento, simuladores de formação, assistentes inteligentes para operadores e ferramentas analíticas destinadas aos líderes de equipa. Mas o objetivo nunca passa por retirar o ser humano da equação, salienta este responsável. Essa preocupação foi igualmente partilhada por Nuno Pimentel, *sales manager Europe* da Automaise, que deixou um conselho às empresas:



Luísa Pestana, administradora da Vodafone Portugal, defendeu que a IA pode potenciar a confiança dos clientes na marca. Ladislau Batalha, CEO do Lab Experience, lembrou que as pessoas só vão usar digitalmente as empresas em que confiem. Pedro Gomes, CEO da TP Portugal, explicou as vantagens que a atividade dos contact centres pode absorver com a ajuda da IA. Manuela Doutel Haghighi, Global CX & Client Success Director na Microsoft, trouxe o pitch "In a World of AI, Trust is the Only Strategy That Scales", onde realçou que quanto mais tecnologia introduzimos, mais a confiança humana se torna crítica.

"Comece com o problema, não com a tecnologia." Muitos projetos falham precisamente porque começam pela ferramenta em vez da necessidade. Outro erro consiste em tratar a IA como uma iniciativa exclusivamente tecnológica.

Também Gonçalo Rebelo de Almeida, CEO do Grupo Vila Galé, defendeu que a tecnologia apenas faz sentido quando acompanha aquilo que os clientes realmente pretendem: "As empresas têm de perceber o *target* a que se dirigem", afirmou, lembrando que diferentes gerações valorizam diferentes canais de contacto e que não faz sentido assumir que todos pretendem exatamente o mesmo tipo de experiência. Na hotelaria, explicou, a jornada começa hoje muito antes da chegada ao hotel, recorrendo intensivamente ao digital. Ainda assim, continua a existir um enorme espaço para a intervenção humana.

A EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR

A relação entre *customer experience* (CX) e *employee experience* (EX) acabou por ser um dos temas mais consensuais. Independentemente do sector ou da dimensão das empresas representadas, repetiu-se a ideia de que dificilmente uma organização conseguirá proporcionar uma experiência consistente aos seus clientes se não investir primeiro na experiência de quem a entrega diariamente. João Filipe Torneiro, *executive director* da DEC Portugal, defendeu que as organizações continuam a olhar para CX e EX como duas agendas distintas, quando fazem parte da mesma equação: "O valor para o cliente é criado quando a organização desenha o CX e o EX como uma única equação e não como duas agendas separadas." Para o especialista, a "centralidade no cliente não é um valor. É uma cultura e um sistema de trabalho". O problema, acrescentou, não está na falta de intenção: "A maioria das empresas já conhece a linguagem. O problema não é a intenção. É a consistência."

A mesma relação entre colaboradores e clientes foi aprofundada no painel dedicado ao alinhamento entre CX e EX, promovido pela recém-criada DEC Portugal. Gustavo Barreto, presidente da associação e CCO da Ageas Group Portugal, apresentou dados que reforçam essa ligação. Empresas que proporcionam melhores experiências aos seus colaboradores registam níveis superiores de satisfação dos clientes, maior lealdade e uma retenção de talento significativamente mais elevada: "Estamos a falar de uma simbiose positiva. Temos de pensar nestes dois pilares como um só."

Criada no início deste ano, a DEC Portugal pretende criar métricas comparáveis, partilhar boas práticas e promover uma cultura de aprendizagem. "A DEC surgiu como *benchmark*, para criar uma lógica de transparência e permitir que as empresas se inspirem umas nas outras", apontou Gustavo Barreto. Essa lógica colaborativa foi também destacada por Ricardo Lamy, CEO da Izo Portugal, que diz que durante demasiado tempo as organizações concentraram quase todos os seus esforços na experiência do cliente, esquecendo quem presta o serviço. E deixou um exemplo: "Estamos constantemente a resolver questões com os clientes, mas fazemos apenas um inquérito anual de *engagement* aos nossos colaboradores." Para Ricardo Lamy, esta diferença de tratamento explica muitas das falhas verificadas na qualidade do serviço. Os indicadores, defendeu, devem medir continuamente ambas as experiências.

Ana Coelho, COO da TP Portugal e membro do conselho da DEC Portugal, apresentou exemplos concretos de como a tecnologia pode reforçar a experiência dos colaboradores. Na sua empresa, a IA já é utilizada para criar cenários de treino próximos da realidade. O chamado AI Coach permite que novos colaboradores pratiquem interações complexas antes do primeiro contacto com clientes reais. Isso traduz-se numa redução significativa da ansiedade e numa preparação mais consistente.

Um ponto também destacado neste evento foi o de que mesmo organiza-

ções com colaboradores motivados podem falhar se não souberem aquilo que pretendem oferecer aos clientes. Horst Remes, *managing partner* da consultora Onestone, diz que colocar o cliente no centro não significa satisfazer todas as expectativas, muito menos tentar superá-las permanentemente. Essa crença, disse, constitui um dos maiores mitos da disciplina. O especialista frisou que as organizações não conseguem ser excecionais em tudo. Precisam, antes, de decidir claramente pelo que desejam ser reconhecidas.

Outra das ideias da conferência foi a de que não existem fórmulas universais para criar boas experiências. A tecnologia pode ser global, mas a forma como os consumidores se relacionam com as marcas continua condicionada pela cultura, pelo contexto e pelas expectativas de cada mercado. Essa realidade ficou evidente no painel Beyond the "Average Asian Customer", que reuniu Amalia Goux, *managing partner* da Thrive, Luísa Evaristo, vice-presidente da PWN KL, na Malásia, e Sodtsetseg Ganbold, fundadora e CEO da CMI, na Mongólia. Amalia Goux procurou desmontar uma ideia ainda frequente nas empresas ocidentais: "A perceção de que a Ásia tem um único mercado é um mito." Embora frequentemente encarado como um bloco homogéneo, o continente reúne mercados profundamente diferentes entre si, tanto na forma como os consumidores compram como na relação que estabelecem com as marcas.

Por seu lado, Luísa Evaristo reforçou que o verdadeiro desafio das organizações internacionais passa por compreender a realidade local antes de replicar estratégias desenhadas para outros mercados: "É preciso pensar a nível local." Já Sodtsetseg Ganbold disse: "O que o consumidor mais nota é o respeito." Um respeito que não passa apenas pela qualidade do atendimento, mas também pela capacidade das empresas para compreenderem diferenças culturais, sociais e comportamentais.



Samuel Fernandes, diretor da Petronect, o portal de compras da Petrobras, falou do exemplo de superação da empresa de é um dos responsáveis. Horst Remes, managing partner da Onestone, defendeu que colocar o cliente no centro não significa satisfazer todas as suas expectativas. O painel 'Beyond the "Average Asian Customer" reuniu Amalia Goux, managing partner da Thrive, Luísa Evaristo, vice-presidente da PWN KL, na Malásia, e Sodtsetseg Ganbold, fundadora e CEO da CMI, na Mongólia. João Filipe Torneiro, Executive Director da DEC Portugal e Managing Partner da consultora Filipe Torneiro Consulting deixou algumas perguntas à audiência: "Onde é que a IA nos ajudará a criar mais valor com menos atrito e mais confiança?" e "Quanta IA podemos implementar?"

INOVAR SIGNIFICA SIMPLIFICAR

No painel dedicado à longevidade e transformação digital, Bruno Stuchi, CEO da Aktie Now, alertou para um erro frequente: assumir que acelerar a digitalização é, por si só, sinónimo de criar melhor experiência. A transformação digital só gera verdadeiro valor quando começa por compreender quem são os clientes. O responsável recordou que diferentes gerações mantêm relações muito distintas com a tecnologia e que essa diversidade tenderá a aumentar à medida que a população envelhece. Essa preocupação foi igualmente sublinhada por Manuel Alçada, fundador da Happy Work, dizendo que existe uma ligação direta entre felicidade no trabalho e qualidade da experiência proporcionada aos clientes. Quando os colaboradores se sentem envolvidos, valorizados e ouvidos, essa atitude acaba inevitavelmente por refletir-se na forma como recebem os consumidores.

Samuel Fernandes apresentou a história da Petronect, plataforma de compras da Petrobras responsável por transacionar milhares de milhões de dólares. Em setembro de 2020, a empresa recebeu a notícia de que o contrato que sustentava a sua atividade terminaria três anos depois. A administração decidiu transformar aqueles três anos nos melhores da história da empresa, iniciando uma profunda transformação. Samuel Fernandes resumiu essa estratégia: primeiro os colaboradores, só depois os clientes. "Não adianta preocuparmo-nos primeiro com o cliente para depois resolver a nossa casa", partilhou. O resultado ultrapassou todas as expectativas, e, em vez de desaparecer em 2023, a Petronect reforçou a relação com a Petrobras, viu o contrato prolongado e aumentou significativamente o número de colaboradores. Este foi, assim, um exemplo de como cultura organizacional, liderança e propósito podem transformar uma empresa mesmo nos contextos mais adversos.