



# Corporate

magazine



**LÍDERES DA  
NOVA ECONOMIA:**  
Tecnologia ao  
serviço das empresas

**MULHERES  
INSPIRADORAS:**  
Liderar em Liberdade  
Na Saúde e no Bem-Estar

**“Na Digibéria, acreditamos no potencial extraordinário das empresas a operar em Portugal e na força da união para transformar desafios em oportunidades”**

**Bernardo Figueiroa | Chairman e Fernando Duarte | CEO**



**EDUARDA  
FIGUEIRAS**  
PSICOLOGA

—  
@eduardafigueiras.psi

## *A espalhar a saúde mental por + de 10 países*

---

Agora com uma equipa de 3 psicólogas e 1 psiquiatra

---



*Cuida da  
tua mente,  
onde quer  
que estejas*

**Consultas ON-LINE e PRESENCIAIS (Braga)**

# Educação Portuguesa COM PASSAPORTE INTERNACIONAL



Do Berçário ao 3.º Ciclo, o Astoria International School oferece um currículo multilingue único em Português, Inglês, Alemão e Francês, com certificações internacionais reconhecidas pela Cambridge School, Trinity, Alliance Française e Goethe-Institut — preparando cada aluno para liderar no mundo globalizado.



## EDITORIAL


O que é a liberdade? Não a dos discursos comemorativos, que todos celebram sem grande custo, mas a liberdade real, a que obriga a escolhas, a que não permite desculpas fáceis. A liberdade implica sempre o outro. Implica respeito pela verdade mesmo quando não nos favorece, pela diferença, pelo espaço alheio. É a capacidade de agir dentro de constrangimentos com consciência e responsabilidade e assumir o que daí resulta. Quem a confunde com impunidade não percebeu nenhuma das duas coisas.

O que me fascina, e inquieta ao mesmo tempo, é perceber que há quem genuinamente prefira não a ter para não lidar com o que ela exige. Porque a liberdade retira pretextos. Sem censura, sem silêncio imposto, sem hierarquia que decida por nós, ficamos a sós com as nossas escolhas. A injustiça deixa de poder ser atribuída apenas a alguns. Torna-se partilhada, difusa, mais difícil de nomear e, por isso, mais difícil de combater. Há um conforto antigo na dependência que muitos não abandonam.

Nos ambientes corporativos e profissionais, essa tensão torna-se visível de formas que toda a gente reconhece. A reunião em que todos concordam publicamente, até porque ninguém quer ser o primeiro a discordar. Depois, em surdina, diz-se tudo aquilo que ali não se partilhou. A subserviência que existia por imposição reinventou-se por conveniência. Já não há censores externos que a expliquem, mas há uma escolha silenciosa de não pensar, de não questionar, de não assumir posição. Há contextos onde isto não acontece. Onde o que se diz ali não precisa de correção depois. São menos visíveis, mas existem. Também são esses que, por vezes, se deixam ver nestas páginas. Até porque quem intervém, quem questiona abertamente, não é necessariamente o mais inconveniente. É, muitas vezes, o único que está a tratar os outros como adultos. Há uma confusão antiga entre frontalidade e má-educação. A coerência, essa, não admite versões.

Dizer ao outro, à sua frente, aquilo que se pensa, sem esconder, sem ofender, sem humilhar, faz parte dessa educação.

Camus, em O Mito de Sísifo, escreve que “é preciso imaginar Sísifo feliz”. A imagem aponta para a consciência, saber o que se faz mesmo quando não há redenção nem sentido exterior que o pareça justificar. Poucos sustentam essa lucidez até ao fim. A maioria acomoda-se ao que não escolheu e chama-lhe pragmatismo.

No ano passado, neste mesmo espaço, citei Clarice Lispector e a sua fome de uma liberdade que ainda não tem nome. Regresso a ela porque essa fome pertence a quem não consegue viver sem ela, o que não é toda a gente, nem precisa de ser. A liberdade interior, a capacidade de pensar, de discordar, de assumir as consequências do que se diz, quando existe, deixa de ser uma escolha. Passa a ser uma condição. 

# ÍNDICE

## LÍDERES DA NOVA ECONOMIA

**6** DIGIBÉRIA

## CORPORATE INSIGHTS

**10** DO ARMAZÉM PARA A NUVEM

## MULHERES INSPIRADORAS: LIDERAR EM LIBERDADE

**11** NÍDIA AVELINO

**14** ANA PAULA OLIVEIRA

**16** SARA COSTA NEVES

**18** PAULA E MARIA HELENA SILVA

**20** RUTE SILVA

## MULHERES INSPIRADORAS NA SAÚDE E NO BEM-ESTAR

**21** ELISABETE SOUSA

**22** EDUARDA FIGUEIRAS

**24** MANUELA PIMENTA

## IN&OUT

**26** FESTIVAL MENTAL

### FICHA TÉCNICA

**Propriedade** Litográfis – Artes Gráficas, Lda. **Sede/Editor** Litográfis Park, Pavilhão A, Vale Paraíso 8200-567 Albufeira NIF 502 044 403 **Conselho de Administração** Sérgio Pimenta **Participações sociais** Fátima Miranda; Diana Pimenta; Luana Pimenta (+5%) **Assessora de Administração** Carla Rodrigues **Diretor** João Malainho **Gestores de Comunicação** Goreti Vieira; Vítor Santos; Marina Sobral; Aby Rodrigues; Ricardo Pastor **Diretor Editorial** João Malainho **Redação** Ruben Marques; Vitória Girão **Designer Gráfico** Departamento Criativo Litográfis **Redação e Publicidade** Rua Professora Angélica Rodrigues, n.º 17, sala 7, 4405-269 Vilar do Paraíso | Vila Nova de Gaia **E-mail** geral@incorporateagency.pt **Site** www.incorporatemagazine.pt **Periodicidade** Mensal **Tiragem** 17.000 exemplares **Estatuto Editorial** Disponível em www.incorporatemagazine.pt **Impressão** Litográfis – Artes Gráficas, Lda. **Depósito Legal** 455204/19 **N.º. Registo ERC** 127355 **ABRIL 2026**

# Digibéria inaugura novo escritório no Grande Porto

## “Mais disponibilidade, maior rapidez de resposta e uma relação mais próxima e contínua”

A abertura de um escritório em Vila Nova de Gaia marca uma nova etapa na presença da Digibéria no Norte, reforçando a ligação a um dos principais polos empresariais do país. Com mais de três décadas de atividade, a empresa reforça a aposta num modelo assente na proximidade aos clientes, nos serviços geridos e na resposta a um contexto cada vez mais exigente ao nível da segurança e da continuidade dos sistemas.



Da esquerda para a direita: Pedro Leal - CTO, Bernardo Figueiroa - Chairman, Fernando Duarte - CEO, Edgar Silva - COO, Eládio Magalhães - CSO

A Digibéria inaugurou recentemente um novo escritório no Grande Porto, em Vila Nova de Gaia, reforçando a proximidade ao tecido empresarial da região. Esta decisão resulta sobretudo de uma leitura da vossa atual carteira de clientes ou do potencial do tecido empresarial do Norte?

A decisão de inaugurar o novo escritório em Vila Nova de Gaia, bem como as recentes instalações no Taguspark, resulta de uma estratégia que conjuga a evolução da nossa carteira de clientes nacional e na região Norte, onde temos desenvolvido projetos relevantes nos últimos anos, com uma visão clara sobre o potencial do tecido empresarial do Norte do país, notoriamente dinâmico, diversificado e inovador. Estas iniciativas integram o nosso plano de desenvolvimento, com o objetivo de nos tornarmos uma empresa cada vez mais focada e próxima dos clientes em todo o território. A presença física nestas localizações permite-nos estar mais próximos dos nossos clientes e parceiros, compreender melhor os seus desafios e responder de forma mais ágil e personalizada.

**“Estamos a dar passos firmes para consolidar uma ligação mais direta com o mercado e responder com maior eficácia às necessidades dos nossos clientes”**

Fernando Duarte, CEO

Esta nova localização permite-vos uma maior proximidade no terreno. Em termos práticos, o que é que esta presença em Gaia acrescenta à forma como trabalham com os clientes?

A presença em Vila Nova de Gaia permite-nos, acima de tudo, uma maior proximidade no terreno, o que tem impacto direto na forma como trabalhamos com os nossos clientes. Em termos práticos, significa mais disponibilidade, maior rapidez de resposta e uma relação mais próxima e contínua, não apenas pontual ou remota. Esta proximidade facilita reuniões presenciais, acompanhamento



mais frequente dos projetos e uma melhor compreensão do contexto específico de cada cliente. Estar fisicamente na região permite-nos antecipar necessidades, ajustar soluções de forma mais ágil e reforçar a confiança, que é essencial numa relação de parceria a longo prazo.

**“Este é claramente um momento importante de evolução para a Digibéria, num percurso de transformação onde a proximidade e a especialização são fundamentais para o nosso futuro”**

Bernardo Figueiroa, Chairman

**O Norte tem um perfil empresarial muito próprio, com forte peso da indústria e da exportação. Que tipo de empresas ou setores pretendem acompanhar mais de perto a partir desta nova estrutura?**

O Norte de Portugal tem, de facto, um perfil empresarial muito próprio, marcado por um forte peso da indústria, da exportação e da inovação, e é precisamente esse dinamismo que queremos acompanhar de forma mais próxima a partir desta nova estrutura. A região tem vindo a afirmar-se também em áreas como os serviços, tecnologia, saúde e retalho especializado, setores onde a transformação digital e a cibersegurança assumem um papel cada vez mais estratégico. A presença em Gaia permite-nos estar mais próximos destes contextos, compreender melhor os desafios específicos de cada setor e adaptar as nossas soluções às reais necessidades do negócio.

**Fundada em 1991, a Digibéria acompanhou várias fases da evolução tecnológica, desde modelos mais centrados em hardware até à atualidade, marcada por cloud, serviços e inteligência artificial. Em que momentos sentiram necessidade de reposicionar a empresa de forma mais exigente?**

Ao longo de mais de três décadas de existência, a Digibéria acompanhou diferentes fases de evolução tecnológica e de mercado, o que obrigou, em vários momentos, a reavaliar e reposicionar a empresa de forma mais exigente.

Um dos momentos mais marcantes ocorreu quando o mercado transitou de um modelo fortemente orientado para hardware e infraestruturas físicas para uma abordagem mais centrada em serviços, gestão contínua e outsourcing tecnológico. Esta mudança exigiu não só novas competências técnicas, mas também uma transformação na forma de trabalhar com os clientes, valorizando relações duradouras e uma responsabilidade operacional acrescida. Nos últimos anos, com o avanço da cloud, da cibersegurança, dos modelos de serviços geridos e o aparecimento da inteligência artificial como elemento diferenciador, voltámos a sentir a necessidade de ajustar o nosso posicionamento. Este processo envolveu reforçar a especialização das equipas, apostar na certificação, estabelecer parcerias com fabricantes estratégicos e adotar uma abordagem cada vez mais orientada ao valor para o negócio, para além do foco tecnológico.

**Num setor onde a oferta pode parecer, à superfície, bastante semelhante, onde é que a Digibéria identifica hoje a sua principal diferenciação no mercado?**

Num mercado onde, à primeira vista, muitas ofertas podem parecer semelhantes, a Digibéria destaca-se pelo modo como se posiciona, assumindo claramente o papel de parceiro tecnológico, com uma abordagem assente na proximidade, no conhecimento do negócio dos clientes e numa forte responsabilidade operacional. Outro fator diferenciador é a capacidade de combinar experiência acumulada com especialização atual, nomeadamente nas áreas de serviços geridos, cloud, cibersegurança e inteligência artificial, procurando responder aos desafios atuais das organizações com soluções ajustadas a cada contexto.

**A empresa trabalha com fabricantes tecnológicos de referência, como Dell, HP, HPE ou Microsoft. Como é que essas parcerias se refletem nas soluções que desenvolvem para os clientes?**

As parcerias com fabricantes tecnológicos de referência como





Dell, HPE, HP, Microsoft, VMware (agora Broadcom) ou até mesmo a Fortinet, refletem-se, acima de tudo, na qualidade, fiabilidade e consistência das soluções que entregamos aos nossos clientes. Estas parcerias permitem-nos ter acesso antecipado a tecnologia validada, boas práticas, formação contínua e suporte especializado, o que se traduz em soluções mais robustas, seguras e alinhadas com os standards do mercado. Ao mesmo tempo, dão-nos a confiança necessária para desenhar arquiteturas à medida, sustentadas em plataformas reconhecidas e amplamente testadas. Mais do que trabalhar com marcas, trabalhamos com ecossistemas tecnológicos que nos permitem combinar inovação com estabilidade. O resultado são soluções integradas, pensadas para o contexto real de cada cliente, com foco na continuidade do negócio, segurança e evolução a longo prazo.

**Olhando para a atividade atual da Digibéria, que tipo de projetos têm hoje maior peso no vosso trabalho junto das empresas e a que necessidades mais frequentemente procuram responder?**

Atualmente, os projetos com maior peso na atividade da Digibéria estão sobretudo ligados à gestão e modernização das infraestruturas tecnológicas, com um foco crescente em serviços geridos, cloud, cibersegurança e continuidade do negócio. As empresas procuram-nos, cada vez mais, para responder a necessidades muito concretas: garantir disponibilidade dos sistemas, reforçar a segurança da informação, simplificar a gestão tecnológica e criar bases sólidas para a evolução digital. Em muitos casos, trata-se de ambientes híbridos, onde é necessário integrar infraestruturas existentes com soluções cloud, mantendo controlo, desempenho e segurança.

Paralelamente, temos assistido a uma procura crescente por projetos relacionados com resiliência operacional, backup, disaster recovery e proteção contra ciberameaças, áreas que hoje são críticas para a sustentabilidade dos negócios. Mais recentemente, também temos vindo a apoiar organizações na preparação para a adoção de novas tecnologias, incluindo automação e inteligência artificial, sempre de forma pragmática e alinhada com objetivos concretos.

**“A complexidade tecnológica aumentou significativamente nos últimos anos, e muitas empresas enfrentam desafios para acompanhar as evoluções, seja ao nível das infraestruturas, da cloud ou da segurança da informação”**

Eládio Magalhães, Sales Director

**A Digibéria tem vindo a trabalhar a externalização da gestão de TI (tecnologias de informação) como uma opção estratégica para as empresas, num contexto de maior complexidade tecnológica e pressão sobre recursos internos. Que papel têm hoje estes modelos na vossa atividade e que tipo de procura têm vindo a encontrar no mercado?**

Os modelos de externalização da gestão de TI assumem hoje um papel central na atividade da Digibéria e refletem uma tendência clara do mercado. À medida que os ambientes tecnológicos se tornam mais complexos e exigentes, muitas organizações reconhecem que é cada vez mais difícil garantir internamente todos os níveis de especialização, disponibilidade e segurança necessários.

Temos vindo a encontrar uma procura crescente por serviços geridos, sobretudo por parte de empresas que pretendem assegurar a continuidade do negócio, reforçar a cibersegurança e simplificar a gestão das suas infraestruturas, mantendo o foco no seu core business. Estes modelos permitem às organizações ganhar previsibilidade, reduzir risco e beneficiar de equipas especializadas, sem a pressão de gerir internamente recursos escassos. Mais do que uma opção de redução de custos, a externalização é hoje encarada como uma decisão estratégica, que permite às empresas evoluir tecnologicamente de forma sustentada.



**Para lá da implementação inicial, como é feito o acompanhamento dos clientes ao longo do tempo e de que forma asseguram a continuidade das soluções e a sua adaptação às necessidades das empresas?**

O acompanhamento é feito através de modelos de serviços geridos, monitorização permanente, suporte especializado e contacto frequente com as equipas dos clientes. Esta abordagem permite-nos garantir a continuidade das soluções, antecipar problemas e atuar de forma preventiva, assegurando níveis elevados de disponibilidade, segurança e desempenho.

Ao longo do tempo, vamos ajustando as soluções à evolução do negócio, às novas exigências tecnológicas e aos desafios de segurança que vão surgindo. Mais do que manter ambientes estáveis, procuramos apoiar os clientes na evolução sustentada da sua tecnologia, garantindo que esta continua alinhada com os seus objetivos estratégicos.

**Nos últimos anos, que mudanças têm observado na forma como as empresas em Portugal decidem onde investir em tecnologia?**

Nos últimos anos, temos observado uma mudança clara na forma como as empresas em Portugal decidem onde e como investir em tecnologia. As decisões deixaram de ser predominantemente tecnológicas e passaram a ser cada vez mais orientadas ao negócio, ao risco e à sustentabilidade.

Hoje, as empresas investem com maior foco em segurança, continuidade operacional e eficiência, privilegiando soluções que garantam estabilidade, escalabilidade e previsibilidade, em vez de investimentos pontuais ou reativos. Há também uma preocupação crescente com o retorno do investimento, com a capacidade de adaptação futura e com o impacto da tecnologia na produtividade e na competitividade.

Outra mudança relevante é a valorização de modelos de serviço em detrimento da simples aquisição de tecnologia. As organizações procuram parceiros que assumam responsabilidade, acompanhem a evolução dos ambientes e ajudem a tomar decisões informadas num contexto cada vez mais complexo, marcado mais recentemente, pela inteligência artificial.

**O centro de operação logística em Vendas Novas “é um orgulho e representa uma peça fundamental para garantir o suporte operacional de excelência que oferecemos aos nossos clientes, respondendo com agilidade e máxima eficiência”**

**Na prática, que tipo de exigências vos chegam hoje por parte dos clientes ao nível da cibersegurança e da resiliência das suas infraestruturas?**

Os clientes procuram, acima de tudo, garantias de continuidade do negócio, proteção eficaz contra ciberameaças e capacidade de resposta rápida a incidentes. É cada vez mais frequente surgirem pedidos relacionados com prevenção e deteção de ataques, proteção de dados, backup e disaster recovery, bem como com a necessidade de assegurar que os sistemas críticos permanecem disponíveis, mesmo perante falhas, incidentes de segurança ou eventos imprevistos. A resiliência deixou de ser um tema técnico e passou a ser uma preocupação estratégica.


**“Dispomos de equipas especializadas e de um serviço de monitorização e resposta a incidentes disponível 24x7, assegurando assim uma vigilância permanente e uma intervenção imediata sempre que necessário”**

Edgar Silva, COO da Digibéria

**Com este novo ciclo, marcado pela presença no Norte, que papel pretende a Digibéria assumir no mercado nacional?**

Com este novo ciclo, marcado pela agora maior presença no Norte, a Digibéria pretende assumir um papel ainda mais claro como parceiro tecnológico de referência a nível nacional, próximo das empresas e comprometido com a sua evolução sustentável.

A nossa ambição é reforçar um posicionamento assente na proximidade, confiança e responsabilidade operacional, acompanhando as organizações de forma contínua num contexto tecnológico cada vez mais exigente.


Queremos ser reconhecidos não apenas pela tecnologia que implementamos, mas pela forma como ajudamos as empresas a garantir estabilidade, segurança e capacidade de crescimento. A Digibéria pretende afirmar-se como um ator sólido, consistente e de longo prazo no mercado nacional, capaz de apoiar empresas de diferentes setores na transformação da tecnologia num verdadeiro fator de competitividade. 

# Do armazém para a nuvem

Durante muito tempo, investir em tecnologia era sinónimo de comprar coisas. De servidores a licenças de software e aos próprios equipamentos. Habitualmente instalado na empresa e gerido por uma equipa interna. O orçamento de IT media-se em grandes compras espaçadas no tempo, seguidas de anos a tentar tirar partido do que ficou para trás.

Havia qualquer coisa de reconfortante naquele modelo. A tecnologia estava ali, física, palpável, no armário da sala de servidores onde toda a gente evitava entrar. Mas esse modelo foi perdendo sentido à medida que os ambientes tecnológicos se foram tornando mais exigentes. Hoje, uma empresa de média dimensão tem de lidar simultaneamente com infraestrutura física, serviços cloud, proteção contra ciberataques, conformidade com regulação de dados e, cada vez mais, com ferramentas de inteligência artificial. Gerir tudo isso internamente deixou de ser só uma questão de vontade ou de orçamento. É simplesmente muito difícil encontrar e reter as competências necessárias para o fazer bem, num mercado onde esse talento é escasso e disputado. Foi por isso, e não por moda, que a externalização da gestão de IT ganhou peso nas empresas portuguesas nos últimos anos. Passar de uma lógica de posse para uma lógica de serviço contínuo tem vantagens práticas. Os custos tornam-se mais previsíveis, a responsabilidade operacional é partilhada com quem tem especialização real na área, e as empresas conseguem concentrar energia no que é o seu negócio de facto. Mas talvez a mudança mais relevante seja na relação entre

empresas e fornecedores de tecnologia. Comprar um servidor era uma transação. Contratar a gestão contínua da infraestrutura é uma parceria, e isso muda tudo na forma como se escolhe com quem trabalhar. O que passa a importar não é apenas o catálogo de produtos ou o preço da proposta inicial, mas a capacidade de responder quando algo corre mal, de monitorizar antes que aconteça, e de acompanhar a evolução do negócio ao longo do tempo sem perder o fio à meada.

A cibersegurança tornou esta conversa ainda mais urgente. Os ataques são mais frequentes, mais sofisticados e mais direcionados do que eram há cinco anos, e as consequências de uma infraestrutura mal protegida deixaram de ser um problema de IT para passarem a ser um problema de negócio. Empresas que perderam dados, que ficaram dias sem sistemas operacionais ou que enfrentaram pedidos de resgate sabem bem do que se fala. As organizações que tratam a tecnologia como algo que se gere continuamente, e não como algo que se compra e esquece, estão hoje mais bem preparadas para crescer, para se adaptar e para atravessar os momentos difíceis sem ficarem reféns das próprias infraestruturas. 



**MULHERES INSPIRADORAS**

Liderar em Liberdade

**“A liberdade conquistada lá fora só ganha sentido pleno quando a vivemos também por dentro, nas nossas escolhas, nos projetos que abraçamos”**

Nídia Avelino | Mentora

# “As pessoas não são problemas a resolver, são seres vivos a compreender”

Entre conceitos recorrentes no discurso empresarial e o funcionamento efetivo das organizações existe, muitas vezes, um desfasamento. É nesse intervalo que Nídia Avelino posiciona o seu trabalho, procurando ligar inclusão, bem-estar e sustentabilidade humana às práticas do dia a dia das equipas e às decisões que moldam as estruturas.



**O que significa, para si, “liderar em liberdade” no contexto atual, tanto a nível pessoal como organizacional?**

Para mim, liderar em liberdade significa ter a coragem de construir a partir do que genuinamente amamos fazer, perceber que isso não é um privilégio, é uma estratégia. Muitas vezes somos condicionados pela ideia de que um percurso sério requer escolha e sacrifício. Amar o que fazemos seria uma sorte e não a base. Hoje sei que é precisamente o contrário, quando lideramos a partir de um propósito, a entrega é diferente, a criatividade flui livremente e os resultados são melhores. Nas organizações acontece o mesmo. As equipas mais livres não

são as que têm menos responsabilidade, são as que trabalham com coração e propósito. Quando as pessoas fazem o que amam, o talento cresce sem precisar de ser gerido ao milímetro. Num ano em que celebramos 51 anos de Abril, recordo que a liberdade conquistada lá fora só ganha sentido pleno quando a vivemos também por dentro, nas nossas escolhas, nos projetos que abraçamos e na vida profissional que decidimos construir.

**A sua abordagem cruza Design Integrativo e Life Design. Como é que estas ferramentas se traduzem, na prática, em processos de liderança mais humanos e sustentáveis?**

O Design Integrativo e o Life Design partem de um princípio simples, as pessoas não são problemas a resolver, são seres vivos a compreender. Na prática, isso significa que quando trabalho com um líder ou uma equipa, não começo pelos objetivos, começo pelas perguntas certas. O que esgota? O que energiza? O que está a ser ignorado porque é desconfortável? Só depois desenhamos caminhos. O resultado são processos de liderança que não exigem que as pessoas se encaixem numa função, mas que a função faça sentido para quem a vive. Isso é sustentabilidade humana aplicada, menos rotatividade, mais compromisso, decisões tomadas com clareza em vez de pressão.

Liderar com humanidade não é liderar devagar. É liderar com mais informação sobre as pessoas reais que temos à nossa frente.

**Fala frequentemente em sustentabilidade humana. Como define este conceito e porque considera que ele é essencial para o futuro das organizações?**

Sustentabilidade humana é a capacidade de uma pessoa, ou de uma organização, continuar a funcionar bem ao longo do tempo, sem se destruir no processo. Parece óbvio, no entanto, construímos décadas de cultura empresarial exatamente ao contrário, com a produtividade como fim, as pessoas como meio. O resultado está à vista, esgotamento crónico, desligamento silencioso, talentos que se perdem. Nas organizações, sustentabilidade humana não é um programa de bem-estar, trata-se de uma decisão estratégica que significa desenhar estruturas, ritmos e culturas onde as pessoas consigam funcionar sem se perder. Significa medir o sucesso não só



pelos resultados, mas por quem chegou lá e em que estado atingiu os resultados. O futuro das organizações não será construído por pessoas exaustas a fingir que estão bem. Será construído por pessoas que têm margem para pensar, para errar, para crescer. Isso não é romantismo, é o modelo que sobrevive.

### **Na sua experiência como consultora, coach e mentora, quais são os principais bloqueios que encontra em líderes e equipas quando tentam alinhar propósito, bem-estar e performance?**

O bloqueio mais comum não passa pela falta de vontade, mas sim por medo. Medo de mudar, de que parar para pensar no propósito signifique perder eficiência. Medo de que cuidar das pessoas seja confundido com falta de exigência. Medo de que ser autêntico custe autoridade. Depois há muito o que chamo de performance de liderança, ou seja, líderes que sabem exatamente o que dizer sobre cultura, propósito e bem-estar, mas que não conseguem aplicar a si próprios o que pedem às suas equipas. A incoerência instala-se silenciosamente e as equipas sentem-na antes de conseguirem perceber de que se trata. Nas equipas, o bloqueio mais frequente é a desconfiança de que o investimento no seu bem-estar não seja genuíno, mas sim instrumental. Essa desconfiança não se resolve com palavras, resolve-se com consistência ao longo do tempo. O alinhamento entre propósito, bem-estar e performance não é um projeto, é uma cultura, uma mudança de paradigma e uma necessidade para as organizações que querem ter futuro.

### **De que forma a inclusão, não apenas social, mas também emocional e cognitiva, pode ser integrada de forma estratégica no desenho das organizações?**

Inclusão estratégica não é ter uma política de diversidade, é desenhar organizações que funcionam para pessoas reais, com perfis cognitivos diferentes, ritmos diferentes, formas de comunicar e de processar diferentes. Emocionalmente, significa criar culturas onde é seguro discordar, pedir ajuda, ou simplesmente não estar bem. Cognitivamente, significa questionar se os nossos processos, espaços e dinâmicas foram desenhados para um único tipo de mente e perceber quantos talentos estamos a perder por isso. A inclusão que me interessa não é


teórica ou estética, é estrutural. Entra no design dos espaços físicos, das reuniões, das hierarquias, das formas de avaliar desempenho, na cultura organizacional. Quando uma organização é verdadeiramente inclusiva, não beneficia apenas quem historicamente foi excluído, beneficiam todos. É esta convicção que orienta o meu trabalho de mentoria e consultoria e que levo cada vez mais a palcos e organizações que querem construir de forma diferente e inclusiva.

### **O seu trabalho tem uma forte componente de transformação individual. Como é que essa transformação pessoal impacta, na prática, a cultura e os resultados das empresas?**

A transformação pessoal de um líder não fica à porta da empresa. Entra com ele. Ao fazerem uma das nossas mentorias, que terão novamente pré-inscrições abertas em breve, a transformação acontece de dentro para fora e quando mudamos desta forma o impacto sente-se à nossa volta. Quando alguém muda a forma como se relaciona consigo próprio, com os seus limites, os seus valores, os seus medos, muda inevitavelmente a forma como lidera. As conversas ficam mais honestas. As decisões ficam mais corajosas. O espaço que cria à sua volta fica mais seguro para si e para os outros. Tenho visto isso acontecer repetidamente no meu trabalho, um processo individual que começa como desenvolvimento pessoal e que, semanas depois, está a transformar a dinâmica de uma equipa inteira. Não porque alguém impôs mudança, mas porque a mudança genuína é contagiante. Os resultados seguem-se. Não como objetivo imediato, mas como consequência natural de pessoas que trabalham com mais clareza, mais confiança e mais sentido.

### **Paralelamente, desenvolve também o projeto Get to Work. Que papel tem esta iniciativa no seu percurso e de que forma complementa a sua missão?**

A Get to Work não é paralela ao meu trabalho de consultoria, é a sua expressão mais concreta. Se no Design by Nídia Teodoro falo de inclusão e sustentabilidade humana, aqui construo-as literalmente. Em Light Steel Frame, com materiais ecológicos, com soluções pensadas para quem vai habitar o espaço, não apenas como vai ficar na fotografia, aliamos sustentabilidade, praticidade, funcionalidade e inclusão pensada individualmente e ajustada às necessidades de cada cliente. Estamos neste momento a desenvolver dois projetos que considero os mais importantes da história da empresa. Um deles é único em Portugal, aborda de forma integrada sustentabilidade e inclusão no desenho das habitações porque acreditamos que uma casa verdadeiramente sustentável também tem de ser uma casa para todos. A Get to Work é a prova de que os meus valores não ficam no papel. São paredes, são estruturas, são espaços onde pessoas reais vão viver. É isso que me move, e é isso que, no fundo, une tudo o

que faço. Quando se trabalha a partir do porquê, trabalhamos alinhados com o que realmente somos. “Fio Condutor”, nome da minha newsletter, não é por acidente. A sustentabilidade e a inclusão são o fio que une tudo o que construo, dentro e fora das organizações. 



DESIGN BY  
NÍDIA TEODORO  
A Diferença é o que nos torna Únicos!

# Educar para o sucesso. Inovar. Criar. Crescer.

Ana Paula Oliveira e Elizabeth Costa dirigem o Colégio Europeu Astoria — hoje Astoria International School —, uma escola internacional de currículo português no coração de Lisboa, no eixo Areeiro-Alvalade. A instituição oferece educação multilingue progressiva — Português, Inglês, Alemão e Francês — com certificação Cambridge International e Trinity College London, do berçário ao 9.º ano. Nesta conversa, Ana Paula Oliveira partilha a visão e as escolhas que fazem da instituição um projeto singular no panorama educativo lisboeta.



**O seu percurso profissional está profundamente ligado à área da educação e à construção de projetos educativos. Que momentos ou decisões ao longo desse caminho foram determinantes para a visão que imprime no Colégio Europeu Astoria?**

A educação nunca foi, para nós, uma carreira — foi uma convicção. Desde cedo percebemos que a escola tem de ser o lugar onde se constrói carácter, se desperta curiosidade e cada criança descobre que é capaz. Essa crença moldou todas as decisões que tomamos. Um dos momentos mais decisivos foi a certeza de que a internacionalização da educação não podia ser um privilégio de elite. Famílias portuguesas de classe média, com legítima ambição para os filhos, mereciam acesso a uma formação verdadeiramente internacional — sem abdicar do currículo português ou comprometer o orçamento familiar. Essa visão deu origem ao modelo do Astoria: quatro línguas integradas, certificação Cambridge, Goethe Institut e Alliance Française, e um investimento ao alcance de quem valoriza a educação como prioridade. Outra decisão determinante foi apostar numa equipa docente experiente e internacional. A qualidade de uma escola mede-se pela qualidade das pessoas que nela ensinam — e isso constrói-se com tempo e visão partilhada.

**A instituição que administra tem vindo a afirmar-se como uma referência no ensino internacional em Lisboa. O que distingue verdadeiramente o vosso projeto educativo no contexto atual?** Somos a única escola de currículo português em Lisboa que

oferece quatro línguas integradas — Inglês, Alemão e Francês — com certificação Cambridge, do berçário ao 9.º ano. É uma proposta sem paralelo no mercado lisboeta. Mas o que nos torna diferentes vai além da oferta académica. Trabalhamos com turmas pequenas, conhecemos cada aluno pelo nome, pelas forças e fragilidades. O acompanhamento individualizado não é um slogan — é a forma como operamos. E a continuidade pedagógica do berçário ao 3.º Ciclo permite às famílias um percurso estável e coerente. Para quem entra no 5.º ano, são cinco anos de estabilidade num ambiente que conhece e que o conhece.

**O Astoria International School integra uma abordagem multilingue e multicultural desde muito cedo. De que forma essa dimensão internacional prepara os alunos para um mundo cada vez mais global?**

O multilinguismo, no Astoria, não é uma disciplina — é uma vivência. Os nossos alunos vivem em inglês desde o berçário. A partir do 3.º ano, o alemão entra de forma estruturada. No 5.º ano, o francês completa o percurso. No 9.º ano, comunicam em quatro línguas com naturalidade. Uma criança que cresce neste ambiente desenvolve flexibilidade cognitiva e uma abertura cultural que nenhum manual consegue ensinar. Não se trata apenas de falar línguas — trata-se de pensar de formas diferentes. E a certificação Cambridge, Trinity, Goethe Institut e Alliance Française dá-lhes um passaporte reconhecido que abre portas em qualquer universidade do mundo.





**O vosso modelo pedagógico inspira-se, entre outros, na teoria das inteligências múltiplas. Como é que isso se traduz, na prática, no dia a dia dos alunos?**

A inspiração em Howard Gardner e no movimento da Escola Moderna não é teórica — é estruturante. Nem todas as crianças aprendem da mesma forma, nem todas brilham da mesma maneira. O nosso papel é criar condições para que cada uma descubra onde é excelente. Na prática, as artes, o desporto, o teatro e as ciências experimentais não são extras — são essenciais. Temos alunos que se descobrem no laboratório, outros que florescem no palco. E todos têm espaço. Complementamos com metodologias ativas e acompanhamento psicossocial com a Ordem dos Psicólogos. Não educamos para o ranking (23.ª posição no ano transato, entre escolas públicas e colégios privados). A nossa métrica mais importante: educamos crianças felizes.

**Num contexto em que as famílias procuram cada vez mais uma educação personalizada, como é que conseguem equilibrar excelência académica com o acompanhamento individual de cada aluno?**

Esse equilíbrio só é possível por uma escolha estrutural: turmas pequenas. É uma decisão com custo, mas que define a qualidade de tudo o que fazemos. Com turmas reduzidas, os professores conhecem cada aluno de forma profunda — sabem quando estão a evoluir e quando precisam de apoio. Acompanhamento individualizado não significa baixar a exigência — significa ajustar o caminho, respeitando ritmos sem abdicar do rigor académico. Para as famílias, isto é concreto: sabem que o seu filho não é um número e que existe atenção genuína ao percurso de cada criança.

**Enquanto administradora, quais têm sido os maiores desafios e também as maiores conquistas no crescimento e consolidação do Astoria International School?**


O maior desafio tem sido conciliar a ambição do projeto com a realidade operacional. Oferecer quatro línguas, certificação Cambridge, equipa qualificada e turmas pequenas — mantendo tudo isto sustentável — exige gestão rigorosa e escolhas constantes. Outro desafio é a notoriedade: o mercado lisboeta é competitivo e há escolas centenárias com reconhecimento consolidado. O Astoria precisa de ser mais conhecido pelo

que verdadeiramente é — e esse é um trabalho que estamos a fazer com determinação. Quanto às conquistas, a maior é a comunidade que construímos. Quando ouvimos pais dizerem que os filhos vão para a escola com um sorriso genuíno, sabemos que o caminho está certo. A confiança das famílias é a nossa verdadeira conquista — e renova-se todos os dias.

**A relação entre escola e família é um dos pilares do vosso projeto. Como é que trabalham essa parceria no desenvolvimento das crianças e jovens?**

A família não é um interlocutor externo — é um parceiro. A educação mais eficaz acontece quando escola e família partilham valores e comunicam abertamente. Cultivamos proximidade genuína: portas da direção abertas, canais diretos, transparência como regra. As famílias participam ativamente — em reuniões pedagógicas e relatórios de acompanhamento, mas também em momentos informais que criam comunidade. E queremos que confiem nas nossas decisões pedagógicas, mesmo quando exigentes. Confiança não se declara — constrói-se com coerência, respeito e resultados visíveis.

**Olhando para o futuro da educação, que competências considera essenciais desenvolver nas novas gerações e como é que a instituição se está a preparar para esse desafio?**

O futuro pertence a quem souber pensar de forma crítica, comunicar em várias línguas e adaptar-se a contextos que ainda não existem. As competências técnicas mudam cada vez mais depressa. O que permanece é a capacidade de aprender e de manter a integridade perante a incerteza. No Astoria, preparamo-nos com decisões já em curso: o programa multilingue, as metodologias ativas, o foco no bem-estar emocional e o acompanhamento individualizado. Mas a competência que considero acima de todas é a capacidade de ser humano num mundo cada vez mais tecnológico. Empatia, ética, consciência social — é isto que queremos formar: não apenas alunos preparados para o mercado, mas pessoas preparadas para a vida. O Astoria não é apenas uma escola. É um projeto de vida. 

# “A minha missão é permitir que mais pessoas possam viver essa liberdade na sua plenitude: sendo felizes, bem pagas e respeitadas”

Saiu de uma carreira em Medicina Dentária no SNS, onde liderou uma unidade de saúde oral em plena pandemia, para fundar a SeekInspiration. No contacto com profissionais da área da beleza e estética, Sara Costa Neves percebeu que a qualidade técnica raramente passa para a forma como comunicam o que fazem e para as decisões que tomam no dia a dia, e é aí que hoje centra o seu trabalho. Nesta entrevista, fala de risco, de disciplina e do que é preciso para transformar trabalho em valor real.



**Deixe-me começar por um momento concreto. Neste seu percurso, hoje com forte presença pública, houve uma altura em que teve de escolher entre manter controlo ou assumir risco. O que estava em causa e como decidiu?**

Poderia responder “todos os dias”, desde o momento em que decidi ser empresária! (risos) A minha formação académica é Medicina Dentária, liderei uma unidade de saúde oral no SNS em plena pandemia. Tomar a decisão de me despedir de um trabalho que gostava e abrir a empresa foi um momento fraturante. Muita gente não entendeu essa decisão. Foi um risco consciente, sabia que precisava de me concentrar numa só área para ter o crescimento que ambicionava.

**A SeekInspiration começa num território muito concreto, maquilhagem, formação, imagem. Em que ponto é que percebeu que não estava apenas a ensinar maquilhagem, mas a trabalhar construção pessoal?**

Ao dar formação de maquilhagem, percebi que existia uma lacuna clara no marketing e gestão. Os profissionais eram excelentes na técnica e no atendimento mas nada disso transparecia na sua comunicação, redes sociais, não existia uma análise financeira antes de tomar decisões. Fui incorporando estes temas nas minhas formações e a procura cresceu tanto que acabei por expandir o método a outras áreas. Foi a primeira formação de marketing e gestão para profissionais de beleza em Portugal.

**No trabalho que desenvolve, há uma componente visível, mas também muito trabalho de estrutura e de preparação. O que é que mais tempo e energia lhe exige, mas não é imediatamente perceptível para quem está de fora?**

Costumo dizer à minha equipa que apenas 5% do trabalho que fazemos é visível para fora. Como empresa de formação e consultoria, tudo o que fazemos tem de ser fundamentado. Dedico muito tempo a estudar, a analisar dados e métricas da nossa empresa e dos nossos clientes. Existe muito trabalho estratégico e analítico a acontecer no backstage.



~  
**“Além de ler e estudar diariamente, procuro rodear-me de mentores. Pessoas que me inspirem a sair da zona de conforto”**  
~

**“Profissionais mais bem pagas e respeitadas” é um objetivo que assume de forma clara. Quando olha para o terreno, para o dia a dia de quem trabalha na área, onde é que sente que isso ainda falha?**

É uma missão ambiciosa, tenho consciência disso. Falo diariamente com muitos profissionais de beleza e estética em vários estágios de carreira - da pessoa que acabou a formação à que tem equipa e várias clínicas e salões.

Há sempre dois pontos em comum: demasiadas horas de trabalho e pouco lucro. E isso coloca em causa a saúde mental dos profissionais, as suas famílias, as suas finanças. É algo que estamos determinados em mudar no mercado de beleza, ajudar estes profissionais a construir um negócio com prosperidade, sem perder qualidade de vida e tempo para quem e o que realmente importa.

**Há uma promessa muito presente neste mercado de ‘agenda cheia’, de crescimento rápido, de transformação quase imediata. Quem está de fora tende a ver o resultado final. O que é que raramente se diz sobre o caminho até lá, sobretudo sobre o custo real desse processo?**

Existe essa promessa porque o imediatismo vende, infelizmente. Na nossa empresa temos duas palavras proibidas: fácil e rápido. Prefiro ter essa transparência com os nossos clientes. Existe sempre uma curva de aprendizagem e os resultados são cumulativos. Não vai ser imediato e também não basta fazer uma vez e fica resolvido. Temos de estar sempre a estudar, investir, recalcular a rota - como diz o GPS!

**O nome da sua empresa parte de uma ideia de procura ativa. No dia a dia, o que é que continua a trabalhar em si para sustentar esse crescimento?**

Além de ler e estudar diariamente, procuro rodear-me de mentores. Pessoas que me inspirem a sair da zona de conforto e me mostrem através dos seus resultados como posso resolver os problemas que a empresa tem atualmente. Para ocupar essa posição de mentora e formadora dos meus clientes, preciso de me sentar no lugar de aluna também.

**Ao ocupar este lugar, simultaneamente público e formativo, há sempre uma expectativa projetada pelos outros. O que é que sente que não pode falhar para se manter coerente com aquilo que construiu?**

Disciplina e resultados. Para mim, a coerência é um valor inquestionável. Numa cultura digital e onde tudo se sabe, é essencial ter essa transparência e liderar por exemplo.

**Em Portugal, há 52 anos que associamos este mês à liberdade. Num percurso como o seu, que significado é que essa palavra ganhou?**

Há 52 anos, não poderia ser empresária sendo mulher em Portugal. Não poderia sequer abrir uma conta bancária ou sair do país sem autorização do meu pai ou marido. Hoje, mais do que nunca, é importante pararmos e refletirmos no privilégio que é viver em democracia.

Não dou a minha liberdade por garantida. Os valores de Abril estão muito presentes no meu trabalho. A minha missão é permitir que mais pessoas possam viver essa liberdade na sua plenitude: sendo felizes, bem pagas e respeitadas. 🇵🇹

# Onde a liderança encontra o equilíbrio

Entre equilíbrio e consciência, as irmãs Paula e Maria Helena Silva têm vindo a construir uma abordagem onde o bem-estar não é um complemento, mas o ponto de partida. No MH | Espaço de Pilates e Bem-Estar, materializam essa visão através de uma abordagem integrada que cruza corpo e mente, num projeto marcado pela escuta e pela confiança.



## O que significa liderar com liberdade no contexto do vosso percurso pessoal e profissional?

**Paula Silva (PS):** Para mim, liderar com liberdade não significa ausência de responsabilidade. Significa, precisamente, assumir as decisões com maior consciência, clareza e alinhamento.

Ao longo do meu percurso, tanto na gestão de equipas como no trabalho com profissionais, fui percebendo que muitas pessoas lideram condicionadas pelas exigências do contexto, pela pressão constante e pela necessidade de controlo. Isso acaba por limitar a forma como decidem e como se posicionam.

Liderar com liberdade implica conseguir ganhar distância para pensar, definir prioridades com critério e agir de forma intencional, em vez de apenas reagir ao que surge.

Implica também reconhecer que não é necessário fazer tudo, nem corresponder a modelos pré-definidos. Existe espaço para construir uma forma de liderar mais alinhada com os próprios valores, sem comprometer resultados.

No meu trabalho, observo que esta liberdade surge quando existe maior consciência sobre o contexto, as decisões e a forma como cada pessoa se organiza internamente.

## A vossa ligação profissional nasce também de uma relação familiar. Como é que ser irmãs influencia a forma como lideram e tomam decisões no vosso projeto?

**Maria Helena Silva (MHS):** A nossa ligação familiar tem uma influência muito direta na forma como lideramos e tomamos decisões no nosso projeto. Sendo irmãs, existe um entusiasmo natural na forma como as ideias surgem e são partilhadas, muitas vezes com uma componente emocional forte. Ao mesmo tempo, a nossa cumplicidade permite-nos manter uma comunicação aberta e constante, baseada na partilha de experiências, sugestões e na procura mútua de opinião e apoio. No entanto, a base de tudo é a confiança, algo que está sempre presente e que nos dá segurança para decidir, arriscar e crescer em conjunto.

## O MH | Espaço de Pilates e Bem-Estar reflete uma visão muito própria de saúde e equilíbrio. Que propósito está na base deste projeto e que impacto desejam gerar nas pessoas que vos procuram?

**MHS:** O MH | Espaço de Pilates e Bem-Estar nasce com o propósito de ajudar cada pessoa a reconectar-se com o seu corpo e a encontrar um verdadeiro equilíbrio entre o físico, o mental e o emocional. Acreditamos que o movimento consciente é uma ferramenta essencial para melhorar a qualidade de vida, promovendo não só a correção postural e o alívio de dores, mas também o aumento da energia, da consciência corporal e do bem-estar global. A nossa abordagem vai além do exercício físico: procuramos criar um espaço de autoconhecimento, onde cada cliente é acompanhado de forma próxima e individualizada, respeitando as suas necessidades e o seu ritmo.

O impacto que desejamos gerar é precisamente esse, que as pessoas se sintam melhor no seu corpo, mais equilibradas no seu dia a dia e mais conscientes de si próprias, levando esse bem-estar para todas as áreas da sua vida.



**No vosso espaço, que serviços e experiências disponibilizam atualmente e de que forma cada um deles contribui para o equilíbrio de quem vos procura?**

**PS:** No nosso espaço, procuramos oferecer um conjunto de serviços que se complementam entre si, sempre com o objetivo de trabalhar o bem-estar de forma integrada. Disponibilizamos Pilates em Equipamentos e em Tapete, Yoga, Mindfulness, Coaching, Desenvolvimento Pessoal e Profissional, Movimento Terapêutico, Terapia Ayurvédica, Osteopatia Biodinâmica, Fisioterapia, Medicina Tradicional Chinesa, Nutrição e Terapias Energéticas. No entanto, mais do que a diversidade, o que nos orienta é a forma como estas áreas se articulam. Cada serviço contribui de forma específica, seja ao nível do corpo, da autorregulação, da recuperação ou da clareza mental. Mas é na integração entre eles que conseguimos criar um acompanhamento mais completo e consistente.

Procuramos olhar para cada pessoa de forma global, ajustando o trabalho às suas necessidades, ao seu ritmo e à fase em que se encontra. Isso permite-nos não só atuar sobre sintomas, mas também contribuir para um equilíbrio mais sustentado ao longo do tempo.

**A Paula tem também um percurso enquanto coach certificada. Como é que essa experiência se cruza com a gestão e liderança do estúdio?**

**PS:** A certificação em coaching com PNL acabou por me trazer estrutura e linguagem a algo que já fazia na prática enquanto gestora, nomeadamente escutar, enquadrar situações e facilitar processos de decisão. No contexto do estúdio, essa experiência cruza-se de forma natural com a liderança da equipa. Permite-me comunicar com maior clareza, criar espaço para reflexão e acompanhar de forma mais consciente. Não vejo o coaching como algo separado da gestão, mas como uma ferramenta que integra a forma como lidero. Ajuda-me a equilibrar exigência com escuta, direção com flexibilidade.


Isso reflete-se não só na forma como trabalhamos internamente, mas também na experiência que procuramos criar para quem nos procura.

**Quais têm sido os maiores desafios em liderar um negócio próprio e como os transformaram em oportunidades de crescimento?**

**MHS e PS:** O maior desafio em liderar um negócio próprio tem sido, para nós, viver de forma coerente com aquilo que procuramos transmitir: o equilíbrio. Conciliar uma entrega genuína, trabalhando com o coração, com a consciência racional de que o descanso e o distanciamento do projeto são igualmente essenciais, tem sido um exercício constante.

Ao longo destes anos de MH, um dos desafios mais marcantes tem sido gerir a vontade contínua de fazer mais e oferecer mais. A criatividade traz muitas ideias, mas nem todas precisam de ser concretizadas de imediato. Aprender a priorizar, a respeitar o tempo de maturação de cada uma e, por vezes, a deixá-las em pausa, tem sido uma das aprendizagens mais valiosas. Com o tempo, fomos transformando esse desafio numa oportunidade de crescimento. Percebemos a importância de parar, de reconhecer e valorizar o caminho já construído e de observar o projeto com algum distanciamento. Esse olhar mais externo tem sido fundamental para sustentar uma evolução mais consciente, equilibrada e alinhada com os valores que nos orientam.

**O vosso estúdio é a materialização de uma visão de liderança e bem-estar. De que forma descrevem a experiência que quiseram criar no espaço e o que o torna diferenciador para quem vos visita e para os elementos da vossa equipa?**

**MHS:** Mais do que disponibilizar um conjunto de serviços, procuramos criar uma experiência coerente e integrada entre cada uma das nossas valências. Destacamos a criação de um modelo próprio, “Performance Consciente”, pensado para profissionais e gestores, que assenta num princípio base: promover o sucesso profissional sem descurar o equilíbrio da vida pessoal. Existe também uma forte intenção de cuidar da experiência interna da própria equipa. Procuramos proporcionar um ambiente diário que seja simultaneamente exigente, humano e inspirador, incentivando a partilha contínua entre os profissionais e o desenvolvimento de experiências que reforçam essa ligação. Acreditamos que este alinhamento interno se reflete diretamente na qualidade da resposta que oferecemos a quem nos procura. O que nos diferencia não está apenas no que fazemos, mas na forma como o fazemos. 



# A liberdade de liderar com visão e rigor

Rute Silva tem construído um percurso guiado pela autonomia, visão estratégica e vontade de fazer diferente. À frente da LuxReg Solutions, afirma hoje uma abordagem inovadora num setor exigente, onde transforma regulação em valor.

Paralelamente, assume também um papel inspirador junto de outras mulheres. Acredita que liderar é, acima de tudo, um ato de coragem e autenticidade. “Liderar implica coragem, consistência e confiança no nosso próprio percurso”. Num setor exigente e ainda marcado por alguns estereótipos, o seu exemplo reforça a importância de ocupar espaço com segurança, ambição e liberdade para decidir o próprio caminho. O impacto que pretende gerar vai, no entanto, além do crescimento da empresa. Defende uma mudança na forma como o *compliance* é encarado, afirmando que este deve ser visto “como um verdadeiro instrumento estratégico de credibilidade, solidez institucional e criação de valor a longo prazo”. Ao ajudar organizações a integrar a regulação de forma inteligente, contribui para modelos de governação mais transparentes, resilientes e preparados para o futuro.

Mais do que contrariar percepções, o seu foco esteve sempre na consistência e nos resultados. Ao desenvolver um estilo de liderança assente na clareza, proximidade e adaptação, mostrou que é possível conciliar exigência técnica com inovação e humanização. Para a fundadora, o reconhecimento surge de forma natural quando se constrói confiança e se entrega valor de forma consistente.

Atuar num setor tradicionalmente marcado por perfis conservadores trouxe também desafios adicionais.

Rute Silva reconhece que foi necessário desconstruir estereótipos, não só sobre a rigidez das áreas regulatórias, mas também sobre o papel da liderança feminina. “A estratégia para me afirmar passou, antes de mais, pela construção consistente de credibilidade profissional”. Num contexto cada vez mais exigente do ponto de vista normativo e reputacional, a empresa oferece serviços que vão desde a implementação de políticas e procedimentos internos à avaliação de risco, preparação para auditorias e acompanhamento contínuo em matéria de *compliance*.

A par disso, aposta na formação e mentoria, promovendo culturas organizacionais assentes na integridade e na confiança. O que a distingue é precisamente a combinação entre rigor técnico e visão estratégica, numa lógica de proximidade ao cliente.

Especializada em *compliance* e governação corporativa, a empresa posiciona-se como uma consultora regulatória de distinção, atuando junto de entidades financeiras, não financeiras e particulares. Mais do que garantir conformidade, procura transformar a complexidade regulatória numa vantagem competitiva. “A nossa missão passa por transformar a exigência regulatória num fator de valorização estratégica”.

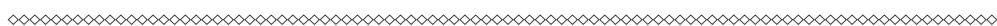
Num momento determinante, percebeu que contribuir dentro de estruturas rígidas deixara de ser suficiente. A vontade de construir algo com identidade própria levou-a a assumir o risco e a responsabilidade de empreender. “Foi uma decisão que exigiu coragem, mas que também trouxe liberdade – a liberdade de inovar, de tomar decisões alinhadas com os meus valores”. Assim nasceu a LuxReg Solutions, um projeto que reflete não só a sua experiência, mas também a forma como interpreta estrategicamente o setor.

A criação da própria empresa surgiu como um passo natural num percurso marcado pela exigência e pela procura de impacto real. Para Rute Silva, a decisão foi tudo menos impulsiva, uma vez que resultou de um processo consciente, sustentado na experiência acumulada e na necessidade de concretizar uma visão própria. “Liderar o meu próprio caminho não era apenas uma ambição pessoal, mas uma necessidade”.



WWW.LUXREGSOLUTIONS.COM

# Construir o bem-estar emocional com empatia e confiança



Elisabete Sousa assume-se como uma mulher movida pela paixão de compreender as pessoas e por apoiar as suas transformações pessoais. Psicóloga, coach e empreendedora, criou a marca Heal & Grow Elisabete Sousa, que alia consultas, formações e outras áreas de desenvolvimento pessoal, ajudando cada participante a adquirir “ferramentas estruturadas para o seu desenvolvimento pessoal contínuo”.

**O seu interesse pela escrita, psicologia e desenvolvimento pessoal revela curiosidade pelo mundo e pelas pessoas. O que a motiva no desenvolvimento pessoal?**

Acredito que a minha motivação nasce de uma curiosidade genuína e profunda pelo ser humano. Sempre senti que cada pessoa carrega uma história única, feita de experiências, emoções, desafios e significados que merecem ser compreendidos com respeito e sensibilidade. A escrita, tal como a psicologia, são formas de explorar essas narrativas — de dar voz ao que, muitas vezes, permanece invisível ou não dito. Quando nos compreendemos a nós e aos outros, criamos ligações e são nessas ligações que surgem a empatia, a aceitação e a possibilidade de transformação.

Procuro escutar as pessoas verdadeiramente, reconhecendo a sua individualidade e complexidade.

**A marca Heal & Grow Elisabete Sousa nasce para cuidar e escutar. Que lugar escolhe ocupar na vida de um paciente ao longo do processo terapêutico?**

Acredito que o espaço terapêutico é de construção conjunta. Não me posiciono como alguém que “tem respostas”, mas como uma presença segura, de confiança, de respeito profundo pelo ritmo de cada pessoa e que facilita o processo de autoconhecimento.


**Além das consultas de psicologia, também criou e coordena um curso de desenvolvimento pessoal com a base das áreas de Psicologia, Coaching e Mindfulness. Como surgiu esta**



**ideia e quais são os principais objetivos e benefícios para os participantes?**

A ideia deste curso surgiu da necessidade que fui identificando ao longo da minha prática profissional: muitas pessoas procuram não apenas apoio para lidar com dificuldades específicas, mas também ferramentas estruturadas para o seu desenvolvimento pessoal contínuo. Entre os benefícios, destaco o aumento da clareza pessoal, a capacidade de tomar decisões mais conscientes e a construção de uma relação mais saudável consigo próprio.

**Sendo já autora de um livro físico e dois eBooks, acredita que as palavras que escreve podem ajudar e apoiar quem as lê?**

Acredito profundamente no poder das palavras. Quando escritas com intenção, verdade e sensibilidade, elas podem tocar, acolher e até transformar quem as lê. Muitas vezes, uma frase pode oferecer exatamente aquilo que alguém precisava ouvir naquele momento. E isso é algo que valorizo profundamente. A escrita torna-se, assim, uma forma de estratégia terapêutica e de chegar a mais pessoas e de continuar a cuidar, mesmo à distância. Acredito profundamente no poder das palavras. Quando escritas com intenção, verdade e sensibilidade, elas podem tocar, acolher e até transformar quem as lê. Muitas vezes, uma frase pode oferecer exatamente aquilo que alguém precisava ouvir naquele momento. E isso é algo que valorizo profundamente. A escrita torna-se, assim, uma forma de estratégia terapêutica e de chegar a mais pessoas e de continuar a cuidar, mesmo à distância. 



**Fala frequentemente da importância da prevenção. Que pequenas práticas concretas, sustentáveis no quotidiano, fazem efetivamente diferença antes de surgir sofrimento mais estruturado?**

A prevenção emocional não depende de grandes mudanças, mas sim de pequenas práticas consistentes que ajudam a manter o equilíbrio no nosso dia-a-dia. Lembro sempre os meus clientes que o básico tem de estar bem feito. Então, o ser humano tem de garantir desde início que tem uma boa higiene do sono, uma alimentação saudável e equilibrada e que pratica atividade física.

Além disso, existem outras mudanças importante como a existência de pausas reais ao longo do dia. Organizar o dia de forma realista, reduzindo tarefas em excesso também ajuda a prevenir momentos de desgaste emocional. Outra prática importante é manter contacto regular com a nossa rede de amizades. Por fim, é essencial observar o próprio estado emocional com honestidade.

**No contexto profissional, que sinais indicam que uma equipa ou organização está a entrar num padrão de ansiedade, desgaste ou até toxicidade emocional?**

No contexto profissional, há sinais claros de que uma equipa está a entrar num padrão de ansiedade ou desgaste emocional. As pessoas começam a falar menos, evitam partilhar problemas e comunicam apenas o essencial. Surge também uma sensação de urgência, onde tudo parece crítico. Pode começar a existir dificuldade para expressar as diferentes opiniões. As pessoas deixam assim de sugerir ideias, têm medo de errar e passam a trabalhar apenas para “não criar problemas”. Também é comum notar um cansaço generalizado, onde existem mais erros e o aumento de faltas ao trabalho e de baixas médicas. Quando o ambiente se torna mais tóxico, aparecem comportamentos como favoritismos, críticas constantes ou falta de transparência.




~  
**“Muitas vezes, para lidarem sozinhas com a ansiedade e o stress entram num ciclo de evitamento”**  
~

**A partir dessa leitura, que medidas simples, mas consistentes, podem líderes e organizações implementar para melhorar o ambiente emocional e a qualidade das relações de trabalho?** Para melhorar o ambiente no trabalho, os líderes podem apostar em medidas simples. Uma das mais importantes é a existência de espaços de comunicação, onde os colaboradores se sintam seguros para partilhar dúvidas, dificuldades ou ideias. Outra medida essencial é definir expectativas realistas. Os líderes devem promover momentos de pausas e ritmos de trabalho saudáveis. Valorizar o trabalho das pessoas é outro ponto-chave. Reconhecer esforços e dar feedback construtivo reforça a motivação. Respeitar horários, comunicar com respeito, admitir erros e mostrar humanidade cria um ambiente onde todos se sentem mais seguros.

**Quando esse limite é ultrapassado, seja no plano individual ou no contexto profissional, e a pessoa decide procurar apoio, entra num espaço de escuta e confiança. Porque é que esse espaço é tão importante e o que pode permitir trabalhar que, no dia a dia, acaba por ficar adiado ou silenciado?**

Todas as pessoas que procuram apoio, procuram na verdade um espaço onde possam ser elas próprias com as suas vulnerabilidades. Quando a pessoa que pede ajuda encontra esse espaço protegido, pode falar com honestidade sobre aquilo que sente, sem medo de parecer fraca.

É neste ambiente que trabalhamos o que muitas vezes fica silenciado durante anos: preocupações acumuladas, emoções que foram sendo empurradas para o lado, conflitos internos, dúvidas e medos. A escuta ativa ajuda a organizar pensamentos e a dar nome ao que está a acontecer. É nesse espaço que a pessoa pode refletir com calma, ganhar clareza e encontrar novas formas de lidar com o que a está a desgastar. 

# A compaixão como forma de estar no mundo

Manuela Pimenta aprende todos os dias que cuidar é uma corrida sem linha de chegada. Farmacêutica por herança e dedicada ao próximo por convicção, transforma as desigualdades em ações humanitárias e a sua profissão numa ponte entre a ciência e a vida. Através da Associação Hemato Pa Bô, que fundou em 2025, tem levado diagnósticos e esperança a quem mais precisa, em Portugal e em África.

**No mês do Dia Mundial da Saúde, gostaríamos de conhecer melhor quem é a Manuela. O que a levou a seguir a carreira farmacêutica, uma área à qual tem consagrado a sua vida?**

Sou filha de dois farmacêuticos, especialistas em análises clínicas, e cresci neste ambiente fascinante. Não se foge durante muito tempo ao destino quando ele já vive dentro de nós. Anos mais tarde, segui-lhes as pisadas. E ainda bem. Atualmente, sou diretora técnica da Farmácia de S. João, em Ponte de Lima, e, desde que o meu Pai faleceu, assumi também o Laboratório Dr. Manuel Pimenta. Aprendi que ser farmacêutico é muito mais do que ser tecnicamente bom. É servir a comunidade com excelência, estar presente e nunca falhar quando alguém precisa. É pôr a ciência ao serviço da vida. As desigualdades tiram-me o sono. É essa inquietação que me move e me lembra que ainda há muito por fazer.



nos estar próximos, focados e dedicados à nossa comunidade. Somos uma família ligada à saúde há várias gerações.

**A farmácia está disponível, mesmo quando todos os outros recursos falham. Como encara este papel de proximidade e confiança junto da comunidade?**

Os farmacêuticos estão sempre lá. Quando tudo para, a farmácia continua disponível, próxima. Na pandemia de COVID-19 não parámos. Com receio? Sim. Mas era preciso continuar. Também nas grandes mobilizações, como a JMJ Lisboa 2023, e em contextos de guerra, emergência e catástrofe, voltamos a estar presentes, discretamente, mas com impacto.

A solidão dos idosos é um assassino silencioso. Várias são as vezes em que somos a única voz que escutam naquele dia. E resgatamos pessoas da morte constantemente. Não é só nos hospitais que se salvam vidas.

**O seu dia a dia divide-se entre o Laboratório de Análises Clínicas Dr. Manuel Pimenta e a Farmácia de S. João. Como estes contextos distintos se complementam e, ao mesmo tempo, permitem compreender melhor os utentes?**

Nunca vi o laboratório e a farmácia como contextos distintos. Para mim, complementam-se e dão uma noção mais holística do estado de saúde do utente. Ambos em Ponte de Lima, permitem-

**Através da Associação Hemato Pa Bô, melhorou o diagnóstico laboratorial e a formação em saúde em Guiné-Bissau e São Tomé e Príncipe. Qual era a urgência destas intervenções?**

Apercebi-me de que, nos países mais carenciados, não existem sistemas que garantam cuidados de saúde gratuitos ou acessíveis. O doente paga tudo do seu bolso. Para populações que vivem com menos de um dólar por dia, recorrer a um hospital é





um luxo impossível. Criei um fundo monetário num hospital pediátrico. Ajudava, mas não resolvia. O meu Pai implementou uma tecnologia *low-cost*, sem comprometer a qualidade, para tornar as análises mais acessíveis, sobretudo a mulheres e crianças. A Hemato Pa Bô nasceu, assim, da necessidade de responder à escassa formação em medicina laboratorial e às dificuldades na interpretação de boletins analíticos. Formámos mais de meia centena de profissionais de saúde. O objetivo era sempre o mesmo: poupar recursos, chegar à população e salvar vidas.

**Durante o V Encontro FirstPharma foi agraciada com o prémio “Solidariedade FirstPharma”. Considera que esta conquista, além de ser um reconhecimento pessoal, é também uma vitória para a profissão?**

Claro que sim. Cada prémio ou reconhecimento que recebi representa também o trabalho, visível e invisível, das colaboradoras das empresas, dos colegas de missão, das associações a que pertencem e da minha família. Eu sou o rosto, mas estas conquistas nunca são unipessoais.

Fui distinguida pela Secção Regional do Norte da Ordem dos Farmacêuticos pelas minhas ações solidárias e humanitárias e, mais recentemente, com o Prémio de Intervenção na Comunidade pela Secção Regional do Centro.

Mas a minha alegria vai muito além dos prémios. Com a FirstPharma Solidária, já realizamos em conjunto palestras, campanhas de angariação de fundos e três missões humanitárias na Guiné-Bissau.

**Existem outras iniciativas, em curso, que revelam verdadeiramente o seu compromisso enquanto profissional?**

Tenho dado palestras a públicos diversos, da Casa da Música ao TEDxFamalicão, passando por escolas e universidades. É nesses espaços que algo especial acontece. Tornei-me a voz de quem não a tem e a memória de quem já partiu. Gosto de falar



com os jovens e de lhes mostrar que o voluntariado não começa além-fronteiras. Começa na comunidade de cada um. É aí que se aprende a servir.

**Certamente, tantos anos de experiência trazem consigo desafios, assim como a inspiração transmitida pelo seu pai, que também exerceu esta profissão. Convidamo-la a fazer uma retrospectiva: o que aprendeu ao longo da carreira e o que ainda a move?**


O meu Pai foi a grande referência da minha vida. Aprendi imenso com ele, não apenas na área farmacêutica e laboratorial, mas também sobre literatura, filosofia e a forma de olhar o mundo. Citava muitas vezes o Papa Francisco e o *Fratelli tutti*. Na altura, não tinha andamento para o compreender. Ele preocupava-se com a “floresta inteira”, eu com as “árvores mais próximas”. Era nessa diferença que nos completávamos. Antes de partir, deixou-me uma mensagem valiosa: a vida não é um mero segmento de reta, mas uma longa corrida de estafeta. Agora é a minha vez de honrar o legado familiar e colocar sempre a ciência ao serviço da vida.

**Na sua trajetória, liderar não é somente coordenar, mas garantir que cada passo cuida de alguém. Que mensagem faz questão de não deixar de transmitir?**

Quem não cuida, não lidera.

Para mim, liderar não é mandar. É cuidar. Como a Irmã Valéria cuida de cada mulher doente e de cada bebé que nasce no hospital em Nhacra-Teda.

Lembro-me muitas vezes do verso de Ricardo Reis: “Para ser grande, sê inteiro.” É esse o meu lema.

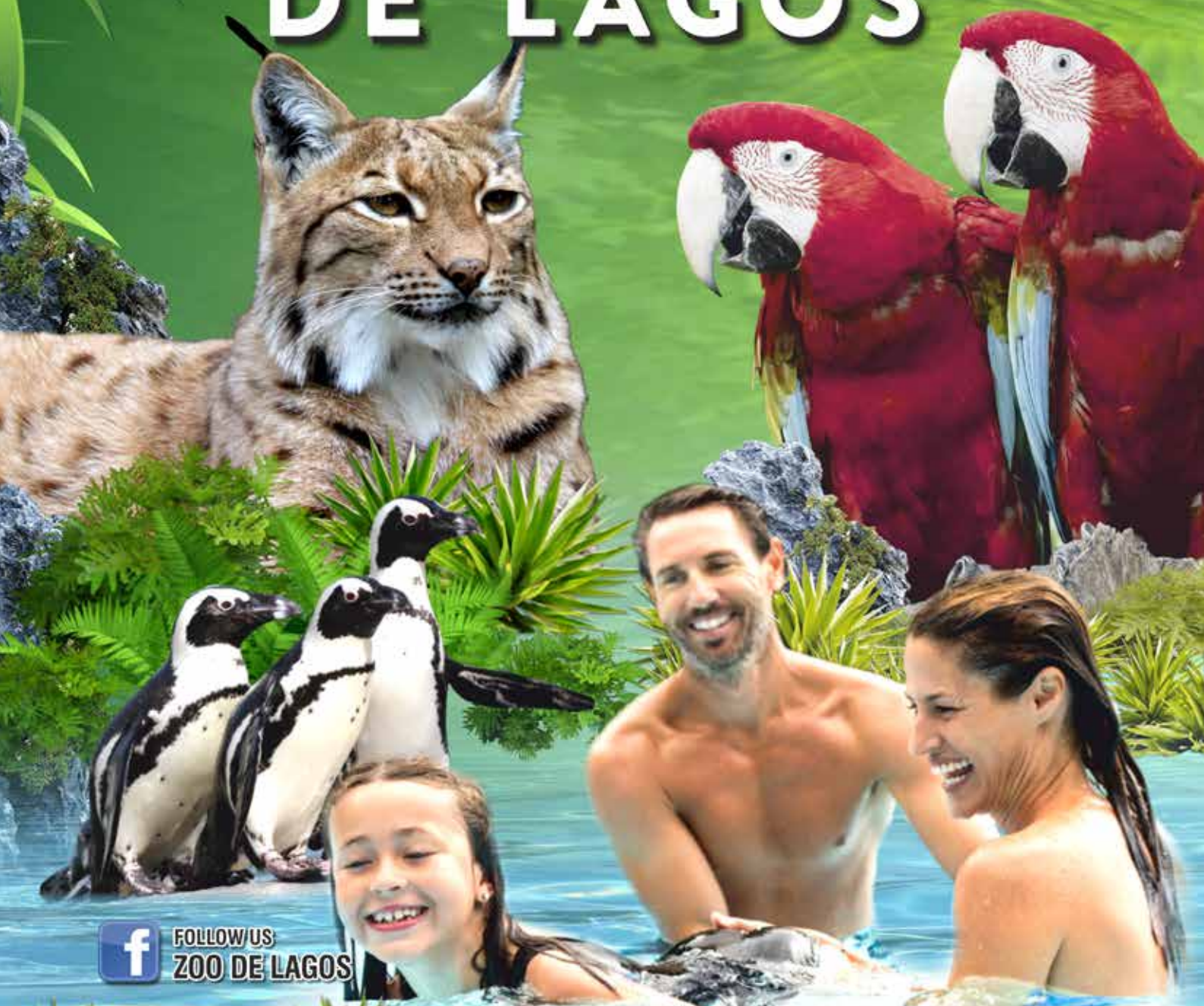
Ser inteira na forma como lidero. Não separar o conhecimento técnico do cuidado humano. Não excluir ninguém. Como dizia o Papa Francisco: todos, todos, todos. 





ABERTO TODO O ANO - OPEN ALL YEAR

# ZOO DE LAGOS



 FOLLOW US  
ZOO DE LAGOS

[WWW.ZOOLAGOS.COM](http://WWW.ZOOLAGOS.COM)

BARATAHOTELS | EXPERIENCE  
THE DIFFERENCE

# O SOL DA PRIMAVERA ESPERA POR SI! *já tem planos?*



RESERVAS EM  
[www.baratahotels.com](http://www.baratahotels.com)