



**FITFOR THE
FUTURE**

Entrevista – Silvia Lemos

WP 2

Atividade 1 (Entrevista com Líderes)

Desenvolvido por Universidade de Aveiro | Julho, 2025



PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.

Metadados da entrevista

Data da entrevista:	21 de julho de 2025
Nome do entrevistador:	Marta Ferreira Dias
Consentimento para recolha de dados	Sim
Comentários adicionais sobre a entrevista	Entrevista realizada via Zoom, gravada com consentimento. Partilha de ecrã e materiais visuais utilizados.

Conheça o Líder

Nome:	Silvia Lemos
Idade:	40-50
Género:	Feminino
Função e cargo atuais:	Chefe de Recursos Humanos
Anos de experiência profissional:	Desde 1996 (aproximadamente 28 anos)
Anos em Cargos de Liderança:	Desde 2021 (aproximadamente 4 anos)
Organização:	CFA – Financial Auditing and Consultancy
Setor de atividade:	Auditoria e Consultoria Financeira, Serviços Empresariais
País / Cidade:	Aveiro, Portugal
Tamanho da organização:	☐ Micro ☐ Pequena ☒ Média ☐ Grande

Conteúdo principal da entrevista

Secção de Entrevistas	Resumo das respostas	Citações selecionadas
O Caminho para a Liderança Momentos-chave, desafios, valores	Silvia iniciou a sua carreira em auditoria, num contexto onde, na época, as mulheres não eram incentivadas a realizar trabalho de campo e eram afastadas de tais responsabilidades. Com o passar do tempo, e após mudanças organizacionais, integrou equipas onde a distinção de género era atenuada. Foi reconhecida pelas suas competências interpessoais e incentivada a frequentar uma pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos. Esta mudança de carreira, realizada mais tarde na vida, refletiu uma forte sintonia com o seu propósito pessoal: trabalhar com e para pessoas.	
A sua abordagem para liderar Inclusão, tomada de decisões, visão	A Silvia valoriza a liderança baseada na escuta ativa, na empatia e na comunicação positiva. Gere uma equipa multigeracional (dos 21 aos 56 anos) e promove o respeito mútuo. Ela encoraja o diálogo para compreender as necessidades individuais e criar um ambiente de trabalho saudável. Num ambiente de trabalho multigeracional, muitas vezes não é fácil criar o ambiente certo para que todos se sintam à vontade para expressar as suas ansiedades e dúvidas. Isto pode ser particularmente desafiante para a integração dos mais jovens. Esta salientou a importância de criar um contexto adequado para a escuta e para que todos se possam expressar.	
Impulsionando a Mudança Estratégias para resultados sustentáveis e positivos	A organização está comprometida com a responsabilidade social e ambiental. Criou um departamento de ESG (Ambiental, Social e de Governação), mensurou o impacto através de relatórios de sustentabilidade e envolveu-se em atividades comunitárias. A nível interno, oferece horários flexíveis, promove a saúde mental e ouve continuamente os seus colaboradores. A implementação de rotinas e ferramentas para monitorizar a sustentabilidade é fundamental, pois contribui para aumentar a visibilidade das ações implementadas.	
Preconceito e Pertença Ferramentas, práticas, sensibilização	A empresa promove uma forte cultura de inclusão, dando prioridade à empatia, flexibilidade e apoio individualizado. Uma das principais estratégias é a escuta ativa: os líderes são encorajados a identificar sinais precoces de desengajamento ou sofrimento e a iniciar conversas significativas com os colaboradores. O bem-estar psicológico é uma prioridade clara: a empresa oferece acesso gratuito a consultas psicológicas, incluindo atendimentos de	

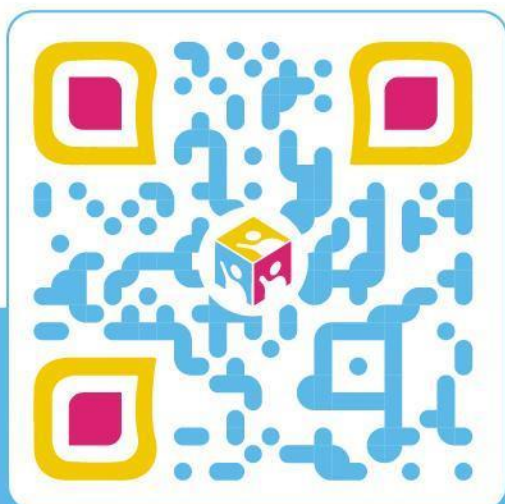


	urgência quando se deteta stress emocional ou mental. Silvia partilhou histórias impactantes de colaboradores que estavam em risco de burnout ou colapso emocional e como a intervenção atempada — incluindo a terapia financiada pela empresa — os ajudou a recuperar a motivação e a permanecer na organização. Para além do apoio à saúde mental, a empresa promove a mobilidade interna como forma de ir ao encontro das preferências ou desafios individuais. Os colaboradores que se sentem desalinhados com as suas funções atuais são incentivados a explorar diferentes áreas dentro da empresa, possibilitando o crescimento profissional e a renovação do envolvimento. As funções e tarefas são adaptadas quando necessário, criando um ambiente de trabalho onde as pessoas se sentem ouvidas, valorizadas e apoiadas na sua singularidade. Estas práticas inclusivas contribuem não só para a retenção e produtividade, mas também para um sentido de pertença mais profundo em equipas diversas.	
Partilhando o que funciona Inspiração, exemplos, ferramentas transferíveis	A Silvia partilhou práticas replicáveis que contribuíram para uma cultura organizacional mais inclusiva, empática e responsiva. Entre elas, entrevistas estruturadas de integração realizadas três meses após a contratação, permitindo à organização avaliar o processo de integração e identificar necessidades de formação ou suporte. Ela também mencionou a implementação de avaliações de desempenho semestrais, complementando o processo de avaliação anual e garantindo o feedback contínuo e o envolvimento dos colaboradores. A empresa adotou horários de trabalho flexíveis e opções de trabalho híbrido em resposta às preferências dos colaboradores recolhidas através de inquéritos de satisfação. Além disso, oferece formação em saúde mental e disponibiliza proactivamente apoio psicológico aos colaboradores que demonstrem sinais de sofrimento. Notavelmente, Silvia enfatizou a importância de manter uma comunicação aberta com todos os colaboradores, incluindo aqueles que estão a deixar a organização — utilizando as entrevistas de saída como oportunidades de aprendizagem para melhorar a liderança, os processos e o bem-estar no local de trabalho. Estas práticas não são apenas eficazes, mas também altamente transferíveis para outros contextos organizacionais que visam construir ambientes de trabalho inclusivos e centrados no ser humano.	



FITFORTHE
FUTURE

Scan for more



fit4thefuture.eu



Co-funded by
the European Union



Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.